

**DANIELE DITZEL MATTIOLI**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL DA REDE  
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA DO PARANÁ: O  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
INTERPESSOAIS NO PROCESSO DE LIDERANÇA  
ESCOLAR**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**  
**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**  
**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A atuação do gestor educacional da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná: o desenvolvimento de competências interpessoais no processo de liderança escolar**, elaborado por Daniele Ditzel Mattioli e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de maio de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Daniele Ditzel Mattioli** abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A atuação do gestor educacional da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná: o desenvolvimento de competências interpessoais no processo de liderança escolar**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de maio de 2019.

---

Daniele Ditzel Mattioli

Dedico este trabalho a todos que promovem o potencial da aprendizagem humana.

*A Deus, por permitir a realização de mais um estudo.  
Ao meu Amor, pelos momentos de ausência.  
Aos amigos, pela partilha de ideias.*

*Eterna gratidão!!*

## Resumo

O trabalho com a educação é tão fascinante quanto desconcertante. A pluralidade com a qual se convive no cotidiano de uma escola instiga e inquieta. O foco deste trabalho está na atuação do gestor educacional, aqui entendido como liderança do espaço escolar. Sendo a escola um espaço de relações, partiu-se da inteligência interpessoal como competência base a ser desenvolvida para o exercício da gestão. Apresentaram-se ainda outras habilidades e estratégias que contribuem para uma gestão *flow*, como a empatia, comunicação não-violenta e a abordagem restaurativa por meio dos círculos de construção de paz. Este estudo objetiva verificar se a temática das competências interpessoais é objeto das formações propostas pela SEED-PR aos gestores educacionais da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. A pesquisa adota uma abordagem explicativa e é configurada como pesquisa bibliográfica. A análise das proposições de formação aos gestores da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná demonstra sua restrição às questões administrativas e financeiras. Esta afirmação se fundamenta na observação das temáticas selecionadas para o trabalho desenvolvido com os gestores. Esta pesquisa aponta para a necessidade de que seja proporcionado aos gestores da Rede formações que objetivem desenvolver habilidades do eixo formativo para o aprimoramento destes profissionais no exercício da gestão educacional das instituições de ensino do Paraná.

**Palavras Chave:** Inteligência Interpessoal. Gestão Educacional. Formação. SEED-PR.

## Abstract

Work with education is as fascinating as it is disconcerting. The plurality with which one lives in the daily life of a school instigates and worries. The focus of this work is on the performance of the educational manager, here understood as leadership of the school space. Being the school a space of relations, it started from the interpersonal intelligence like base competency to be developed for the exercise of the management. Other skills and strategies that contribute to a flow management such as empathy, nonviolent communication and the restorative approach through peacebuilding circles were presented. This study aims to verify if the theme of the interpersonal competences is object of the formations proposed by the SEED-PR to the educational managers of the State Network of Basic Education of Paraná. The research adopts an explanatory approach and is configured as bibliographic research. The analysis of the training proposals to the managers of the Paraná State Basic Education Network demonstrates its restriction to administrative and financial issues. This statement is based on the observation of the selected themes for the work developed with the managers. This research points to the need to provide training for the managers of the Network that aim to develop skills of the formative axis for the improvement of these professionals in the exercise of educational management of educational institutions of Paraná.

**Key Words:** Interpersonal Intelligence. Educational management. Formation. SEED-PR.

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL.....	12
3. INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL.....	20
4. PERCEBENDO A INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL NA GESTÃO EDUCACIONAL .....	29
5. CONCLUSÕES .....	37
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	39
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40



## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho com a educação é tão fascinante quanto desconcertante. A pluralidade com a qual se convive no cotidiano de uma escola instiga e inquieta. Isso porque educar é um trabalho formativo, processual em que dia a dia novas aprendizagens e pequenas mudanças se somam na formação de um novo ser. Formação essa que continua indefinidamente, pois para aprender não há tempo.

Esse espaço de aprendizagem deveria ser um local em que as possibilidades se abrissem a quem por ali passar. No entanto, nas escolas reais o cenário é outro.

A pluralidade acaba sendo vista como insatisfatória, espera-se um padrão de comportamento que limita a imaginação e se pretende que todos pensem seguindo a mesma lógica. O formato é único, embora as inteligências múltiplas.

Pensar uma escola que respeite o indivíduo e leve em consideração as diferentes formas de aprendizagem é o que propôs Howard Gardner quando apresentou a teoria das inteligências múltiplas como uma “visão pluralista da mente, reconhecendo muitas facetas diferentes e separadas da cognição, reconhecendo que as pessoas têm forças cognitivas diferenciadas e estilos cognitivos contrastantes” (1995, p. 13).

Este ambiente repleto de diferenças possui uma estrutura própria, um funcionamento planejado para o desenvolvimento das atividades a ela inerente. Embora essas particularidades, assemelha-se, em determinados aspectos, a outras organizações.

De todos os envolvidos neste processo, o foco deste trabalho está na atuação do gestor educacional, aqui entendido como liderança do espaço escolar.

Assim, a questão norteadora desta pesquisa está em verificar se é apresentada a temática das competências interpessoais como objeto das formações propostas pela SEED-PR aos gestores educacionais da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná?

Este estudo objetiva de forma geral analisar as temáticas abordadas nas formações propostas pela SEED-PR aos gestores educacionais das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Os dados pesquisados

neste estudo são de acesso público, sendo encontrados no Portal Dia a Dia Educação, não havendo assim a necessidade de autorização por parte da Secretaria Estadual da Educação do Paraná para a utilização dos mesmos. Nesse sentido, a Resolução SEED nº 406 de 2018 que “institui procedimentos para realização de pesquisas acadêmicas e científicas na Secretaria de Estado da Educação do Paraná e unidades vinculadas” dispõe em seu artigo 2º que a solicitação para realização de pesquisa “ocorrerá se, e somente se, os dados não estiverem disponibilizados ou atualizados no Portal Dia a Dia Educação ou em outros meios públicos e oficiais de comunicação oferecidos pela tecnologia da informação”.

Para compreender o contexto educacional mencionado e sua estrutura o raciocínio estabelecido buscou: 1) discutir Gestão Educacional; 2) apresentar o conceito de Inteligência Interpessoal e, por fim, 3) verificar as duas últimas ações propostas pela SEED-PR para a formação da equipe gestora das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná.

O recorte do estudo foi o de analisar a inteligência interpessoal como habilidade essencial do gestor educacional para orientar a partilha do tempo, espaço e ações escolares de forma a contribuir para o êxito do processo de ensino e aprendizagem.

Diante da diversidade encontrada verifica-se a necessidade de que os gestores das instituições de ensino desenvolvam competências, como a inteligência interpessoal, para que sua liderança seja eficaz no desenvolvimento das atividades educativas para uma educação integral.

A pesquisa adota uma abordagem de cunho explicativo, visto “[...] que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (MOREIRA & CALEFFE, 2008, p. 70).

É configurada como pesquisa bibliográfica, pois foi “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (MOREIRA & CALEFFE, 2008, p. 74).

Para que esta compreensão fosse possível a opção metodológica assumida foi a da abordagem qualitativa, pois

[...] se preocupa com uma visão sistêmica do problema ou objeto de estudo. Tenta explicar a totalidade da realidade através do estudo da complexidade dos problemas sociopolíticos, econômicos, culturais, educacionais, e segundo determinadas peculiaridades de cada objeto de estudo (OLIVEIRA, 2007, p. 58).

Com esse trabalho busca-se refletir sobre a importância do desenvolvimento de habilidades interpessoais dos gestores educacionais como recurso fundamental para o exercício da função.

Para tanto, a construção teórica foi desenvolvida de acordo com a estrutura abaixo.

O primeiro capítulo, denominado “Sobre Gestão Educacional” apresenta o conceito de gestão e analisa a gestão educacional, alinhando o gestor ao papel de líder como fomentador do processo de aprendizagem.

O capítulo dois aborda a temática da “Inteligência Interpessoal” como recurso essencial para o êxito na gestão do espaço escolar. Apresenta a empatia, a comunicação não-violenta e a abordagem restaurativa do círculo de construção de paz como estratégias conjuntas para sua gestão.

O capítulo três “Percebendo a inteligência interpessoal na gestão educacional” analisa as duas últimas propostas de formação para gestores da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná com vistas a identificar a presença de temáticas voltadas para o eixo formativo por estas abordadas.

Destaca-se a relevância deste estudo por ser o ambiente escolar dinâmico e complexo. As transformações nos modos de ser e viver das pessoas estão presentes nas escolas. As ações desenvolvidas neste espaço devem estar articuladas com os propósitos daqueles que o compartilham e a liderança do gestor educacional é referência neste processo.

## 2.SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL

A sociedade contemporânea caracteriza-se como a era do conhecimento, em que o desenvolvimento de tecnologias, bens e serviços aliada a rapidez na divulgação de informações exige do profissional cada vez mais a capacidade de trabalhar em equipe e disposição para aprender.

O ambiente educacional, neste sentido, é um *lócus* privilegiado visto que seu escopo está no desenvolvimento de pessoas. Assim, a interação entre os sujeitos no espaço escolar é elemento primordial para que se cumpra o propósito da instituição. Isso significa que, para além da apropriação crítica do conhecimento científico pelos estudantes, a escola, por meio da ação educativa dos professores, “possui como responsabilidade social a orientação de que este saber seja aplicado para a promoção da dignidade humana” (MATTIOLI, 2014, p. 45) devido ao indiscutível valor da educação para a formação cidadã a fim de possibilitar uma atuação social responsável.

A arquitetura deste cenário no ambiente escolar requer a ação de um gestor educacional alinhado às demandas do contexto presente. Nesse sentido, o perfil que se almeja de profissional é aquele capaz de liderar, com iniciativa e flexibilidade. Um gestor preparado para atuar na resolução positiva de conflitos, bem como fortalecer o coletivo da escola no planejamento e execução do projeto político pedagógico da instituição.

A gestão escolar conforme as características acima apresentadas, altera a prática vivenciada em um bom número de instituições escolares no Estado do Paraná, visto que permanece ainda a figura do diretor. Nesse contexto, o diretor atua como autoridade perante a comunidade escolar (corpo docente, agentes educacionais, alunos e pais ou responsáveis). A escola é organizada de forma hierárquica e verticalizada, estando as decisões centralizadas na direção que se ocupa, especialmente, das questões de ordem administrativa e financeira.

Este modelo de administração verticalizada encontra-se esgotado, pois, diante da conjuntura atual, novos padrões para a organização do trabalho escolar são requeridos.

Para compreender estas novas exigências uma breve análise sobre a gestão e a gestão escolar se faz necessária.

Diversas são as concepções sobre os termos administração e gestão ao longo dos tempos. O conceito de administração era vinculado ao processo de tomada de decisões em organizações, a partir de atividades de direção. Esta função era reconhecida por executar tarefas de ordem burocrática, sem proximidade com os demais setores da organização. O administrador permanecia ilhado em papéis e contas, absorto em um mundo paralelo, alheio ao que efetivamente estava a acontecer sob sua direção. Quando se opta pelo termo gestão, embora persistam ações de planejamento, direção e controle o modo de atuação é diferenciado, uma vez que esta acontece de forma horizontal e há o compartilhamento de ideias.

No que diz respeito a gestão escolar percebe-se que ao longo do tempo ocorreu uma ampliação de seu enfoque. Inicialmente, o conceito estava restrito aos aspectos mais administrativos da função. No entanto, esta atuação do gestor era insuficiente para as demandas exigidas pelo ambiente escolar.

Para além das responsabilidades burocráticas, o gestor integra o contexto educativo da instituição. Sendo assim, sua presença deve extrapolar a “sala da direção” e participar do cotidiano da escola, interagindo com alunos e professores, de forma a identificar necessidades e realizações que, de outra maneira, passariam despercebidas pelo gestor.

Um gestor presente é capaz de agregar pessoas para a construção de uma escola mais humana e eficaz. Aqui o sentido de gestão escolar informa

que não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 6).

O Governo do Estado do Paraná mantém o Portal Dia a Dia Educação (<http://www.diaadia.pr.gov.br/>), integrado ao *site* institucional da Secretaria de Estado da Educação e Esporte do Paraná – SEED-PR que disponibiliza serviços e informações à comunidade escolar. Neste portal explicita a função da gestão escolar nos seguintes termos:

A gestão escolar tem a função de organizar todos os elementos que, direta ou indiretamente influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelo ensino-aprendizagem de todos os estudantes (SEED-PR, p. 01).

Apresenta ainda o imperativo da participação da comunidade escolar no desenvolvimento da gestão da instituição de ensino, fundamentada no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988 que determina a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Este dispositivo regulamenta o envolvimento ativo de professores, agentes educacionais, estudantes, pais e responsáveis nas ações da gestão da instituição.

A gestão escolar democrática atua no sentido de congrega a comunidade educativa em torno de objetivos comuns, através da participação efetiva nas decisões e ações que envolvem a escola. Para tanto,

Participação e autonomia são, [...], fatores fundamentais para que a escola construa um espaço de gestão escolar democrática. A partir desse conceito, [...] a figura do diretor muda do administrador para o líder democrático, que busca ser um integrador da comunidade escolar, almejando ser também um conciliador das diversas opiniões e anseios desse grupo (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 6).

Um ponto que merece destaque é sobre a responsabilidade da gestão escolar, que deve ser exercida pela equipe gestora, constituída pela direção, direção auxiliar (se houver) e equipe pedagógica. Tendo como princípio a gestão democrática, a equipe gestora “deve primar pelo fortalecimento do trabalho coletivo, da ética profissional e o comprometimento político-pedagógico com a educação pública” (SEED-PR, p. 01).

De acordo com o exposto constata-se que a opção da SEED-PR para o modelo de gestão das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica

do Estado do Paraná privilegia a comunicação horizontal entre os sujeitos da escola, a tomada de decisões compartilhadas, transparência no processo da gestão e liderança em detrimento de “chefia”.

A liderança é um fenômeno que implica a capacidade de influenciar pessoas e coletividades. Essa é uma ideia partilhada nos mais variados conceitos que encontramos na literatura sobre liderança.

Nesta perspectiva, em estudo sobre a temática encontramos referenciado o posicionamento de Gardner (1990) que apresenta a liderança como o “processo de persuasão ou de exemplo, através do qual um indivíduo induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores” (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 28). Esta é uma das visões mais comumente apresentada quando o tema é liderança.

No mesmo estudo, Goldschmidt (2017) ainda elenca outros autores que abordam a liderança em suas pesquisas e a relacionam com os sonhos. Vale destacar o pensamento de Kouzes e Posner (1991) para os quais liderança é “a capacidade de ver além do horizonte, ter visão do futuro e acreditar que os sonhos podem se tornar realidade”. Afirmam os autores ainda que liderança “é gerar confiança e fortalecer os relacionamentos interpessoais. É saber suportar com firmeza os ventos da resistência e dar coragem para continuar na busca”. Peter Senge (1998) diz que os líderes são capazes de criar a partir de situações complexas ao definir liderança como “a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe”.

A existência de sonhos, a partir dos quais são estabelecidos objetivos e metas é ingrediente indispensável para exercer influência sobre um grupo. O líder precisa acreditar em suas propostas e assim cativar sua equipe de forma a envolvê-los ao ponto de tornar o seu sonho, o sonho de todos.

No caso da educação, ter sonhos e acreditar no potencial humano é essencial ao exercício da profissão. Sem esses atributos a ação educativa se torna fragilizada, pois é na relação com as outras pessoas que nos desenvolvemos e nos tornamos efetivamente humanos. Conforme o pensamento de Kant (2006, p. 15)

[...] o homem não pode se tornar um verdadeiro homem senão pela educação. Ele é aquilo que a educação dele faz. [...] ele só pode receber tal educação de outros homens, os quais a receberam igualmente de outros.

Assim, é possível concluir que a liderança é, sobretudo, “um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder, seguidor e demais atores envolvidos no contexto organizacional” (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 30).

Um líder deve conduzir sua equipe a dar o seu melhor em suas atividades. Para isso, é relevante “ajudar as pessoas a se sentirem importantes, motivadas e energizadas” (CABLE, 2018) de forma a “incentivá-los a pensar por si mesmos e a experimentar suas próprias ideias” (CABLE, 2018).

Esta abertura para o protagonismo dos professores na proposição de atividades diferenciadas proporciona um espaço de criatividade e crescimento da comunidade escolar, especialmente se existe real apoio por parte da equipe gestora.

A atuação do gestor educacional como incentivador e apoiador das atividades educativas desenvolvidas pelos professores promove um movimento saudável na instituição de ensino, envolvendo a comunidade escolar e impulsionando o engajamento dos sujeitos educativos nas ações da escola.

Quando se estabelece a conexão entre o gestor e o corpo docente, institui-se uma relação de confiança e reconhecimento que transcende para o coletivo escolar. Isso significa que o professor, ao propor uma prática ou trabalho, deseja que o gestor se envolva neste processo. É impensável que, em um ambiente educativo, um professor sinta-se desamparado em relação à sua gestão imediata, chegando a expressar seu desapontamento no sentido de que *o diretor não ajuda em nada, mas pelo menos, não atrapalha*. Essa situação demonstra claramente como

a cooperação e a influência tornam-se elementos-chave, destacadamente na ação dos gestores, para obter o comprometimento de todos na dinâmica organizacional, fazendo emergir a rede de liderança, fortalecendo a organização como um todo (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 44).



Ainda, em relação a postura do gestor acima ilustrada, verifica-se a importância da presença como meio ideal para “cativar sua equipe, criar melhores relações e melhorar o desempenho” (HOUGAARD; CARTER, 2018).

Diante da realidade do cotidiano, das diversas tarefas que precisam ser realizadas e que requerem do gestor sua atenção e exigem que decisões sejam tomadas torna-se difícil, muitas vezes, dispensar a dedicação que é esperada por sua equipe. No entanto, a consideração atribuída ao grupo afeta o seu desempenho conforme afirmam Hougaard e Carter (2018) que, “para verdadeiramente envolver outros seres humanos e criar relações significativas, precisamos silenciar nossas vozes interiores e estar completamente presentes — e ser mais plenamente atento pode ajudar”.

Na perspectiva de gestão adotada pela SEED-PR já aqui apresentada compreende-se que o gestor da instituição de ensino deve atuar como um líder e em consonância ao princípio da gestão democrática do ensino. Nesse sentido, como líderes escolares possuem a tarefa de mobilizar e envolver os atores educativos em iniciativas para o debate e implementação de estratégias relacionadas aos desafios da sociedade atual.

Assim, o gestor tem papel decisivo na criação de espaços para o diálogo e em manter o grupo coeso, sendo que sua ação revela-se “essencial, na liderança dos movimentos de mudança, bem como na criação de condições necessárias, pedagógicas e administrativas, à realização de um trabalho coletivo” (SOUZA, L. T.; MARTINS, A. O.; CARVALHO, M. A, 2017, p. 22).

Na qualidade de líder deste espaço de transformação, o gestor escolar dever ter sua ação centrada nas pessoas e em seu relacionamento com o grupo. Nesse sentido,

concebida a escola como espaço fértil para práticas democráticas, há de se convir que nesse ambiente seja desenvolvida uma gestão participativa, compartilhada, criando-se dessa forma uma nova cultura organizacional, permeada pela autonomia da escola e descentralização do poder (CABRAL, M. S. N.; SOUSA, M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. do, 2015, p. 146).

De acordo com o que foi apresentado até o presente momento merece destaque a opção da SEED-PR no processo de escolha das equipes gestoras das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica que ocorre por meio de consulta à comunidade escolar. Esse processo é regulamentado pela Secretaria de Educação através de Resolução específica para este fim, orientado e acompanhado pelos Núcleos Regionais de Educação.

A última consulta à comunidade para designação de Diretores e Diretores Auxiliares ocorreu no ano de 2015 e foi regulamentada pela Resolução nº 3373/2015 – GS/SEED. O artigo 5º da citada resolução estabelecia os requisitos para registro da chapa. Entre eles, verificava-se a exigência em “pertencer ao Quadro Próprio do Magistério – QPM, ao Quadro Único de Pessoal – QUP, ao Quadro Próprio do Poder Executivo – QPPE e/ou Quadro de Funcionários da Educação Básica – QFEB” (inciso I) e “possuir curso superior com licenciatura” (inciso II).

Ainda, o profissional que apresentava seu nome deveria “compor o quadro da instituição de ensino desde o início do ano letivo” (inciso III). Este critério demonstra o cuidado e a preocupação da SEED-PR em ser o gestor uma pessoa da comunidade escolar. Fazer parte do coletivo da instituição de ensino possibilita ao futuro gestor um olhar integral sobre a realidade da escola. Sua ligação com o contexto educacional que passará a gerir propicia uma ação mais assertiva e receptiva à colaboração da equipe, uma vez que já possui vínculo com a escola e os seus membros, bem como vivencia e conhece as dores e paixões da comunidade escolar.

Deveria também “apresentar Proposta do Plano de Ação para a escola, compatível com o Projeto Político Pedagógico da respectiva Instituição de Ensino e com as políticas Educacionais da SEED/PR” (inciso V). Esta proposta foi analisada pelas Comissões Consultivas Locais instituídas em cada instituição de ensino, bem como pela Comissão Consultiva Regional composta por servidores dos Núcleos Regionais de Educação.

Como os gestores das instituições de ensino tem sua formação na área da licenciatura e prática profissional na docência da Educação Básica, a SEED-PR entendeu a necessidade de que estes servidores possuíssem conhecimentos na

área da gestão, especificamente em Gestão Escolar, como se conclui pelo disposto no inciso XIII, do artigo 5º da Resolução nº 3373/2105 – GS/SEED:

XIII – ter participado de curso de gestão escolar específico em formação continuada, oferecido pela SEED, ou em parceria com outras Instituições formadoras ou do Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, na linha de estudo de Gestão Escolar, ou de curso de Pós Graduação Lato ou Strictu Sensu, com ênfase em Gestão Escolar, comprovado mediante Diploma reconhecido pelo Ministério de Educação.

a) Excepcionalmente na Consulta referente à designação compreendida entre os anos de 2016-2019, o curso de Gestão Escolar específico em Formação Continuada deverá ser realizado pelo Diretor e Diretor Auxiliar designados até a data de renovação do mandato.

Sobre a formação acima indicada esta será retomada para análise no Capítulo 3 que abordará o domínio da inteligência interpessoal pelo gestor educacional como estratégia de engajamento do corpo docente no processo de ensino e aprendizagem.

O gestor educacional, na qualidade de líder da instituição de ensino, possui papel decisivo na eficácia escolar. Considera-se aqui escola eficaz aquela que agrega valor ao estudante de forma que o mesmo possa progredir para além do que é esperado para o mesmo, tomando como ponto de partida o estágio atual de desenvolvimento em que se encontra.

Reconhecer o contexto da instituição de ensino, percebendo suas particularidades no que diz respeito tanto à escola quanto à sua comunidade exige sensibilidade por parte do gestor. A análise aqui apresentada sobre a importância do papel do gestor educacional indica que sua atuação é reconhecida como potencial para a melhoria da qualidade da educação. As relações instituídas com professores e agentes educacionais e também com alunos, pais e responsáveis são diferenciais no processo de gestão escolar e a excelência com que as mesmas acontecem contribuem para o êxito da ação educativa.

Nesse sentido, o próximo capítulo abordará a Inteligência Interpessoal como estrutura necessária ao desempenho eficaz do gestor educacional.

### 3. INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL

O ambiente escolar é dinâmico e complexo, configurado como espaço de convivências e construção de conhecimento.

Entre suas finalidades estão o acesso e a aprendizagem do conhecimento socialmente construído, bem como o desenvolvimento da autonomia dos estudantes.

É um espaço diferenciado, pois agrega uma diversidade de histórias vividas entre os profissionais da educação, alunos e seus familiares. Há ali muita vida – sonhos e frustrações, todos reunidos em salas de aula, obedecendo ao compasso das sirenes no movimento contínuo das trocas de professores.

Embora a estrutura escolar esteja obsoleta, as relações em seu interior retratam o que há de mais contemporâneo na sociedade. Desde conflitos de gerações ao desenvolvimento tecnológico, ainda que limitado, concorrem por atenção pelos corredores das escolas.

Diante desta realidade, a atuação dos profissionais da educação deve favorecer “a autonomia e a liberdade do espírito” (MORIN, 2015, p. 51). Pensar a formação integral do estudante e ter como propósito

“desenvolver as inteligências e ajudar as pessoas a atingirem objetivos de ocupação e passatempo adequados ao seu espectro particular de inteligências. As pessoas que são ajudadas a fazer isso [...] se sentem mais engajadas e competentes e, portanto mais inclinadas a servirem à sociedade de uma maneira construtiva” (GARDNER, 1995, p. 15).

A superação do conceito tradicional de inteligência, aquela definida como “um atributo ou faculdade inata do indivíduo” (GARDNER, 1995, p. 21) indica alterações no processo de ensino e aprendizagem. A forma de compreender a inteligência consequentemente como se processa a aprendizagem, passou por grandes transformações a partir dos estudos de Howard Gardner, que apresentou o conceito de inteligências múltiplas. Seu conceito ampliado diz que “inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural” (GARDNER, 1995, p. 21).

Em sua pesquisa Gardner identificou sete inteligências, sendo elas: inteligência musical, corporal-cinestésica, lógico-matemática, linguística, espacial, interpessoal e intrapessoal. Afirma que as inteligências são parte da herança e, portanto, “todos os seres humanos possuem certas capacidade essenciais em cada uma das inteligências” (GARDNER, 1995, p. 31).

Para este estudo iremos nos deter apenas na inteligência interpessoal. Esta opção se justifica em razão de que o objeto da pesquisa busca analisar como o domínio de habilidades interpessoais pelo gestor educacional contribui no processo da liderança escolar.

Gardner estabelece a inteligência interpessoal com base em uma “capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções” (1995, p. 27). Esta inteligência nos permite trabalhar com outras pessoas, uma vez que as compreendemos melhor além de ser possível descobrir as intenções das pessoas, por mais que tentem esconder.

Ao desenvolver a inteligência interpessoal passo a reconhecer as emoções do outro. Amplia-se, desta forma, o entendimento sobre a pessoa em relação ao seu contexto o que permite atendê-la de forma adequada às suas necessidades e às exigências da situação. Por outro lado “a carência de habilidades interpessoais tem como consequência a desintegração de esforços, desencontros na comunicação, deterioração do desempenho grupal, [...] e a consequente dissolução do grupo de trabalho” (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 08).

Diante da complexidade do ambiente escolar, o gestor educacional deve possuir habilidades para enfrentar situações as mais variadas. Como já discutido no capítulo anterior, sua ação extrapola os aspectos administrativos, devendo atuar nas questões pedagógicas e como elemento incentivador de boas práticas. Nesse sentido,

um ambiente organizacional que comporta a atuação de um líder com habilidades interpessoais desenvolvidas, proporciona, desenvolve e mantém um ambiente de trabalho cooperativo, no qual as opiniões são ouvidas e respeitadas; há aceitação das diferenças individuais, conjugando-se os esforços para a integração da equipe de forma a somarem-se conhecimentos e experiências, a

fim de fortalecer uma cultura organizacional que viabilize o melhor proveito da diversidade por todos os seus componentes (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 08).

Como já visto anteriormente uma das atribuições do gestor educacional é liderar o coletivo da escola de modo que, atue como guardião da cultura a ser preservada e, ao mesmo tempo, agente de transformação. Para tanto, Goleman (2018) sustenta que a principal função do líder é “inspirar bons sentimentos em seus liderados. Isso ocorre quando o líder cria *ressonância* – um estoque de positividade que libera o que há de melhor nas pessoas” e assim pode-se dizer que o compromisso principal da liderança é emocional.

As emoções, sendo uma das fontes de informação para a tomada de decisões, fornecem mensagens valiosas para o entendimento do contexto e podem alavancar ou bloquear tomadas de decisões. Apenas é possível ouvir a voz interior – intuição se a inteligência emocional estiver desenvolvida.

Isso significa que o potencial para aprender os fundamentos do autocontrole e afins é determinado pela inteligência emocional e que a “competência emocional mostra o quanto desse potencial é dominado de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais” (GOLEMAN, 2012, p. 15), podendo as competências emocionais serem aprendidas.

Goleman (2018) apresenta os quatro pilares da inteligência emocional – autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos e demonstra que os mesmos interagem entrelaçados em uma relação dinâmica.

A autoconsciência [...] é o alicerce de todo o resto: sem reconhecermos nossas próprias emoções, não saberemos administrá-las direito e seremos menos capazes de compreendê-las nos outros. Líderes autoconscientes estão sempre atentos aos seus sinais interiores. Sabem, por exemplo, como os seus sentimentos os afetam e afetam o desempenho profissional [...]. A consciência social – particularmente a empatia – dá apoio ao próximo passo na tarefa do líder primordial: criar ressonância. Estando em sintonia com o que os outros sentem no momento, o líder pode dizer e fazer o que for apropriado [...]. Essa sintonia também permite que o líder sinta quais são os valores compartilhados e as prioridades que podem guiar o grupo.  
[...]

Finalmente, uma vez que os líderes compreendem a própria visão e os próprios valores e que sejam capazes de perceber as emoções do grupo, sua capacidade de gerir relacionamentos acelera a ressonância. Para guiar o tom emocional de um grupo, no entanto, os líderes precisam, primeiro, ter bem definida qual é a própria direção e quais são as próprias prioridades – o que nos leva de volta à importância da autoconsciência (p. 43).

Reconhecer as próprias emoções é de fundamental importância para conseguir lidar com os obstáculos que a vida no seu cotidiano apresenta. O líder ao instigar o liderado a mudar de conduta, demonstrando que a mudança é positiva possui grande responsabilidade na condução deste processo, ou seja, “a maneira como o líder se sente, portanto, deixa de ser apenas uma questão pessoal; devido à realidade da disseminação emocional, as emoções do líder tem consequências públicas” (GOLEMAN, 2018, p. 58).

O gestor educacional líder é um modelo na orientação do espaço escolar. Sua postura, os valores que defende e vivencia, sua flexibilidade e a forma como se relaciona com sua equipe ressoa a todos os sujeitos da escola, impacta o grupo e leva a consolidação de um ritmo de trabalho sintonizado com os objetivos da instituição.

A condução do cotidiano educacional pelo gestor é percebida pelo coletivo da escola. O clima da instituição diz muito sobre como as relações acontecem e se conexões são estabelecidas com o propósito do desenvolvimento humano.

O cuidado com o outro e a aceitação autêntica do próximo são aspectos que o gestor deve estar atento no cotidiano da escola, visto que em muitos momentos a capacidade de saber como o outro se sente é necessária.

A empatia, “sentir o que os outros estão pensando e sentindo, sem que eles nos digam em palavras” (GOLEMAN, 2012a, p. 87) é uma capacidade fundamental da consciência social. É composta por três elementos que exigem, em primeiro lugar, deixar as distrações de lado para prestar atenção ao outro; o segundo ponto consiste em estabelecer sintonia de modo não verbal e por último está o sentimento positivo, aquele momento humano, em que as coisas simplesmente estão bem.

Desenvolver empatia é envolver-se, é um ato de compreensão do ser a partir de canais não verbais, como os gestos e as expressões faciais. A verdade emocional, na maioria das vezes não está retratada nas palavras utilizadas, mas sim no modo como são ditas.

Pessoas com alto grau de empatia tendem a ser fiéis a seus princípios morais e a agir com maior sutileza, pois apenas assim é possível escutar o coração para além da mensagem externalizada.

Escutar com empatia, demonstrar o afeto empático exige leveza e tranquilidade para estabelecer a conexão necessária à receptividade dos sinais de sentimento entre as pessoas.

Somente através do autoconhecimento é possível aperfeiçoar a empatia, desta forma quanto maior a consciência do eu, quanto mais conhecimento das próprias emoções é que haverá a receptividade do sentimento alheio.

Nesse sentido, ao lado da inteligência interpessoal está a intrapessoal sendo esta uma “capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida” (GARDNER, 1995, p. 15).

O autoconhecimento é um processo, muitas vezes dolorido, porém libertador. Nessa caminhada para o interior de si, a descoberta dos sentimentos e sua identificação permitem melhor trabalhá-los, auxilia na definição de objetivos e na busca por significado na vida. Assim, com maior foco e energia orientada as relações tendem a acontecer de forma mais fluida tornando a percepção do mundo mais harmoniosa.

A gestão das relações no ambiente escolar é um aspecto indivisível da atuação do gestor educacional. Assim, nesse estado *flow* quando sua liderança é requisitada para apaziguar situações de conflito entre os sujeitos da escola esta mediação ocorre de modo mais eficaz. Para tanto, é preciso que “esteja ciente das próprias emoções e afinado por empatia com seus liderados” (GOLEMAN, 2102, p. 63) para persuadir e restabelecer a colaboração entre os envolvidos.

Para o sucesso desta mediação e do processo de liderança como um todo a comunicação é elemento fundamental. De modo geral o domínio da informação,



controle, motivação e a expressão emocional estão entre as funções básicas da comunicação.

O modo de comunicar afeta comportamentos incidindo diretamente sobre as relações interpessoais. Deste modo, a “importância das mensagens não está vinculada somente à questão de comunicar algo, mas também, e especialmente, à influência que ela exerce no comportamento e nas atitudes das pessoas em interação” (GOLDSCHMIDT, 2017, p. 13).

A mensagem a ser transmitida precisa ser elaborada para que atinja o interlocutor de forma clara e concisa. A fala franca, por meio de linguagem específica e objetiva comunica de forma assertiva às questões que precisam ser compartilhadas com a equipe.

A postura receptiva do gestor no processo de comunicação é capaz de estabelecer uma sintonia entre as pessoas. Para comunicar é necessário estar presente e sentir o ambiente, isso significa que

líderes precisam aprender a ouvir, observar tendências e perceber as necessidades de outras pessoas. A mais importante, a mais difícil e a mais negligenciada das habilidades na comunicação é o ouvir, pois requer que nos concentremos nos significados, nas palavras não ditas e nas expressões das pessoas (GOLDSCHMIDT, 2017, P. 08).

Para uma comunicação assertiva comentários curtos, simples e objetivos são ideais. Uma construção lógica, conectando as informações cria um contexto propício para o maior entendimento da mensagem a ser transmitida. Manifestar sentimentos é um modo de tornar a mensagem assertiva mais forte.

A conexão, aquela humanidade compartilhada, é pré-condição para a comunicação. Uma estratégia utilizada em processos comunicativos é a comunicação não-violenta, proposta por Marshall Rosenberg que pretende contribuir para o aprimoramento da habilidade de comunicação.

A comunicação não-violenta compreende uma “abordagem específica da comunicação – falar e ouvir – que nos leva a nos entregarmos de coração, ligando-nos a nós mesmos e aos outros de maneira tal que permite que nossa compaixão natural floresça” (ROSENBERG, 2006, p. 21).

A observação, o sentimento, as necessidades e o pedido são os componentes da comunicação não-violenta. Ao fazer uso das técnicas de comunicação não-violenta, o gestor educacional reformula sua maneira de expressar o que pretende comunicar, bem como escuta com maior profundidade. Além disso, a comunicação não-violenta propicia recursos para o líder administrar situações divergentes, pois “se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas” (ROSENBERG, 2006, p. 21).

Por fim apresenta-se a abordagem restaurativa como possibilidade de fortalecimento de vínculos em grupos de trabalho através de dimensões como apreciação, colaboração, auto-reflexão, comunidade e diversidade. O gestor educacional ao trabalhar a partir da proposição dos círculos restaurativos congrega pessoas, fortalece os relacionamentos e resolve problemas.

Promover práticas restaurativas implica oportunizar vivências que proporcionem aos sujeitos a constituição de registros fundados em valores humanos. Desta forma, as práticas restaurativas propiciam uma oportunidade vivencial dos valores que mobilizam solidariedade, tolerância, respeito, acolhimento, empatia e perdão. A projeção em escala dessa oportunidade de transformar conflitos e violências na aprendizagem de valores humanos e de promoção da cultura da paz representa a semeadura de um novo futuro para as novas gerações.

Trata-se dos Círculos de Práticas Restaurativas, práticas que na última década têm-se constituído em importantes instrumentos para a reconstrução e restauração das relações humanas feridas, machucadas e magoadas, tornando-as mais flexíveis, participativas, justas e, principalmente, saudáveis.

Também reconhecido como Círculos de Construção de Paz, essas práticas acontecem em forma de “círculo” como o próprio nome sugere, formado por um grupo de pessoas que buscam, por meio de uma metodologia própria, alcançar o restabelecimento e o apoio da construção de senso comunitário harmonioso. Kay Pranis, considerada precursora na aplicação desta prática nos Estados Unidos, reconhece no formato do Círculo que a liderança está sendo compartilhada, e o grupo encontra-se em condição de igualdade. Por meio de conversas, diálogos e

partilhas de histórias de vida entre os participantes, essa vivência é conduzida por um componente, considerado o facilitador, cuja função é propor reflexão, análise, debate e diálogo sobre algum tema escolhido. O facilitador deve agir sempre com imparcialidade, promovendo a busca da resolução de conflitos a partir da contribuição e da participação de todos os sujeitos do grupo. Ainda segundo essa autora, com a prática dos Círculos de Construção de Paz, ou Círculos Restaurativos é possível alcançar ricas e valiosas conexões entre as pessoas, e assim levá-los a reconhecer a importância e a riqueza de todos respeitarem as diferenças existentes no grupo. Tudo isso com a possibilidade de que todos participem em condição de igualdade e voluntária, podendo expressar seu pensamento e sentimentos para todos e ao mesmo tempo ser ouvido por todos.

Para a execução dos Círculos são utilizados alguns elementos que auxiliam a estruturação de um espaço tranquilo e seguro, no qual os participantes passam a se relacionar de forma harmoniosa e positiva, mesmo em situações de adversidade. Tratam-se de cerimônias, orientações e a utilização do objeto da palavra, coordenação/facilitação e decisões consensuais. O objeto da palavra é passado de mão em mão, perfazendo toda a volta do círculo. Aquele que segura o objeto tem a liberdade para falar enquanto os demais o escutam de forma ativa, tudo isso em silêncio. PRANIS explica que “o objeto da palavra desacelera o ritmo da conversa e estimula interações refletidas e cuidadosas entre os participantes” (2010, p. 52). Pelo seu movimento sucessivo e pela necessidade de estar com o objeto em mãos apenas uma pessoa pode falar de cada vez, o que contribui para que pessoas que não partilhavam suas histórias, de forma voluntária, sintam-se acolhidas e se expressem de forma segura, visto que sabem que não serão interrompidos.

Nesta perspectiva, as abordagens restaurativas apresentam-se como recursos que contribuem para o desenvolvimento de construção de um ambiente responsável e de cooperação nas instituições de ensino.

Os recursos apresentados compreendem competências, habilidades e estratégias que devem ser desenvolvidas pelo gestor educacional e podem ser utilizadas no desenvolvimento de sua função. No próximo capítulo serão apresentadas e analisadas as duas últimas propostas de formação para as equipes gestoras da SEED-PR para as instituições de ensino da Rede Estadual de Educação

Básica do Paraná com vistas a identificar a presença de conteúdo voltado ao desenvolvimento de competências interpessoais e, em caso negativo, da proposição de uma linha de formação que aborde as referidas competências.

#### **4.VIVENCIANDO A INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL NA GESTÃO EDUCACIONAL**

Quando se pensa na figura do gestor educacional intuitivamente visualiza-se o ambiente escolar e sua composição básica composta por professores e estudantes. Afinal, sua existência, bem como a dos profissionais da educação está vinculada à presença dos alunos.

As instituições escolares configuram-se como organizações formais para as quais se exige uma infra-estrutura que as mantenha, possui uma estrutura hierarquizada além de um conjunto de componentes fundamentais ao seu funcionamento.

Embora a diversidade de modos de organização destas instituições, a missão básica a que se destinam está identificada em “garantir que as salas de aula existam, em quantidade e qualidade suficientes para proporcionar experiências de aprendizagem para todos os estudantes que atendem” (SENGE, 2005, p. 21).

A conduta do gestor educacional impacta diretamente as ações e comportamentos de sua equipe, uma vez que são

os líderes instrucionais para os professores – as pessoas que estabelecem um tom de aprendizagem dentro da escola. [...] À medida que você se envolve na aprendizagem organizacional em sua escola você se torna cada vez mais um ponto de partida – não apenas um supervisor de professores, mas um ‘professor-guia e aprendiz-guia’ e administrador do processo de aprendizagem como um todo” (SENGE, 2005, p. 21).

Nesse sentido, o funcionamento da instituição escolar é determinado pelo modo que as pessoas que ali estão funcionam. Assim, de nada adianta buscar o aperfeiçoamento da escola exclusivamente pela alteração das regras. É necessário conhecer e compreender a forma de pensamento e interação dos envolvidos no processo, caso contrário sem adesão às mudanças implementadas, gradativamente, retornará ao funcionamento anterior.

A aprendizagem não deve ser considerada apenas em relação a conteúdos que são transmitidos em estabelecimentos formais de ensino, isto porque se estamos aprendendo, estamos vivos! De acordo com este pensamento

[...] A aprendizagem não é algo que fazemos às vezes, em locais especiais ou em alguns períodos da nossa vida. É parte da nossa natureza. Nós nascemos aprendizes, na verdade, essa é indiscutivelmente nossa característica humana mais distintiva (CLAXTON, 2005, p. 16).

Nesta perspectiva a aprendizagem ao longo da vida é uma realidade que “modifica não somente o nosso conhecimento e o nosso agir, mas também o nosso ser” (CLAXTON, 2005, 17). Nesse contexto, aprender “não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. É a aprendizagem generativa para a vida inteira” (SENGE, 2017, p. 213).

Ampliando este entendimento, transporta-se para o conceito de escola aprendente quando esta é vista como “um ponto de apoio para a mudança educacional e social” (SENGE, 2005, p. 17).

Em seus estudos Peter Senge identificou cinco disciplinas fundamentais da aprendizagem que entende como uma sequência de estudos e práticas que auxiliam as abordagens adotadas para superar as pressões do sistema educacional. A seguir são apresentadas as disciplinas descritas por Senge (2005).

*Domínio pessoal:* [...] é a prática de articular uma imagem coerente de sua visão pessoal – os resultados que você mais deseja criar em sua vida – com uma avaliação realista de sua realidade atual. [...].

*Visão compartilhada:* Esta disciplina coletiva estabelece um foco no propósito mútuo. Pessoas com um propósito comum [...] podem aprender a nutrir um senso de comprometimento com um grupo ou organização, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que buscam criar e dos princípios e das práticas norteadoras através dos quais esperam chegar lá. [...].

*Modelos mentais:* Esta disciplina de capacidades de reflexão e investigação concentra-se no desenvolvimento da consciência de atitudes e percepções – suas e de outros ao seu redor. [...] um dos atos críticos para uma escola aprendente é desenvolver a capacidade de falar de forma segura e produtiva sobre assuntos perigosos e desconfortáveis.

*Aprendizagem em equipe:* [...] é uma disciplina de interação de grupo. Por meio de técnicas como o diálogo e as discussões hábeis, pequenos grupos de pessoas transformam seu pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar objetivos comuns e produzir uma inteligência e habilidade maior do que a soma dos talentos dos membros individuais. [...].

*Pensamento sistêmico:* [...] compreender melhor a interdependência e a mudança e, assim, são mais capazes de lidar de forma mais eficaz com as forças que moldam as conseqüências de suas ações. O pensamento sistêmico baseia-se em um crescente corpo teórico sobre o comportamento de *feedback* e a complexidade – as tendências inatas de um sistema que levam ao crescimento ou à estabilidade ao longo do tempo. [...] O pensamento sistêmico é uma poderosa prática para encontrar a força necessária para produzir uma mudança mais construtiva (SENGE, 2005, p. 17).

Este olhar sobre a aprendizagem, no sentido de fortalecer esse potencial com vistas criar responsabilidade sobre a existência exige um novo olhar sobre a mente e como nos sentimos em relação a nós mesmos.

Esta percepção acerca do potencial de aprendizagem aliada ao desenvolvimento das competências interpessoais trabalhadas no capítulo 02 auxiliam o gestor educacional a conceber com sua equipe objetivos comuns de ação, de forma a estarem conectados e comprometidos para a sua realização.

Diante das propostas de formação pensadas para o gestor educacional percebe-se que a SEED-PR reconhece a importância da sua liderança no contexto escolar e vislumbra ações para o seu aperfeiçoamento.

Passaremos a analisar as duas últimas formações voltadas às equipes gestoras das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná com vistas a identificar se as mesmas promovem o desenvolvimento da inteligência interpessoal como competência nas atribuições de liderança exercidas pelo gestor educacional.

Conforme visto no capítulo 01, a participação em curso de gestão escolar específico constituía requisito exigido para participar do processo de consulta à comunidade escolar para designação de diretores e diretores auxiliares das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná, regulamentado pela Resolução nº 3373/2015 – GS/SEED.

A alínea a do artigo 5º da referida Resolução assim determina:

- a) Excepcionalmente na Consulta referente à designação compreendida entre os anos de 2016-2019, o curso de Gestão Escolar específico em Formação Continuada deverá ser realizado pelo Diretor e Diretor Auxiliar designados até a data de renovação do mandato.

O Programa Gestão em Foco foi instituído pela Resolução SEED nº 3299 de 19 de agosto de 2016 e oferecido pela SEED-PR aos diretores e diretores auxiliares das instituições de ensino da rede pública estadual entre os anos de 2016 e 2018. No *site* Dia a Dia Educação é definido como “um programa que visa ao fortalecimento da gestão escolar”.

Sua realização estava prevista na ação nº 3 do Programa Minha Escola tem Ação (META). O Programa Gestão em Foco era constituído de várias ações, entre elas, a formação continuada voltada à equipe diretiva da escola, prevista no artigo 20, inciso II, alínea d, da Lei Estadual nº 18.590/2015 que definiu os critérios de escolha mediante a consulta à comunidade escolar para designação de diretores e diretores auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Esta formação ocorreu nas modalidades presencial e a distância em que foram abordadas temáticas pertinentes às diversas dimensões da escola.

O *site* Dia a Dia Educação disponibiliza os onze os módulos do programa Gestão Foco ofertados na modalidade EaD. Entre as temáticas abordadas estão “O Gestor e a Educação Especial no Contexto Escolar” (módulo 01); “Gestão da Infraestrutura: Alimentação Escolar” (módulo 02); “Gestão de Recursos Financeiros com Qualidade” (módulo 03); “Introdução à Gestão Pública” (módulo 04); “Gestão Escolar Democrática” (módulo 05); “O Papel do Diretor Escolar na Gestão de Pessoas” (módulo 06); “Gestão Escolar e Legislação Educacional” (módulo 07); “Gestão Escolar da Educação de Jovens e Adultos” (módulo 08); “O Papel do Diretor Escolar e a Organização do Trabalho Pedagógico” (módulo 09); “Gestão Escolar para a Educação das Relações Étnico-Raciais, de Gênero e Diversidade Sexual” (módulo 10) e “Gestão Escolar na Educação Integral em Jornada Ampliada” (módulo 11).



Observa-se que o programa buscou trabalhar variadas temáticas com as quais o gestor educacional se depara no cotidiano da escolar.

Cada módulo é composto por um vídeo explicativo do tema e 04 (quatro) unidades de estudo com textos e atividades para serem resolvidas e postadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (E-escola), totalizando 24 (vinte e quatro) horas.

Das temáticas trabalhadas no programa o módulo 06 - O Papel do Diretor Escolar na Gestão de Pessoas é o que se aproxima da proposta defendida nesta pesquisa.

O objetivo do módulo “O papel do diretor escolar na gestão de pessoas: RH na escola” do curso Gestão em Foco é

auxiliar o gestor escolar a gerir o potencial humano da instituição em que atua, em consonância com a legislação educacional e trabalhista de forma ética, responsável, democrática e isonômica, com vistas a um melhor aproveitamento da capacidade e das habilidades dos integrantes das equipes de trabalho (SEED-PR).

Em todas as unidades o material inicia com a apresentação do módulo e seus respectivos objetivos. A seguir tem-se a estrutura do módulo que trata da Gestão de Pessoas no espaço escolar, retirada da página de Gestão Escolar – Gestão em Foco do *site* Dia a Dia Educação.

**Unidade 1: Ingresso, Avaliação de Servidores e Orientações Gerais**

Objetivos: Identificar as diferentes formas de ingresso na rede estadual de ensino e as especificidades das diversas carreiras dos profissionais da educação, suas funções e atribuições, bem como o papel do diretor escolar na gestão de pessoas da instituição em que atua.

**Unidade 2: Suprimento Escolar: registro de dados e distribuição de aulas e de funções**

Objetivos: Compreender como são geradas as vagas de professores e agentes educacionais da instituição de ensino, a distribuição de funções desses profissionais da educação de acordo com o porte escolar e a matriz curricular, bem como a realização do suprimento desses profissionais, garantindo seus direitos e o bom andamento da instituição.

**Unidade 3: Controle de frequência e pagamento**

Objetivos: Entender como é elaborado o orçamento da Seed-PR e perceber a importância de sua participação e responsabilidade na gestão pública dos recursos disponíveis; acompanhar o controle de frequência dos profissionais que atuam na instituição de ensino, para que não haja ausência de pagamento nem descontos

indevidos; e esclarecer as dúvidas desses profissionais a respeito de créditos e descontos em sua folha de pagamento.

#### **Unidade 4: Movimentação e Benefícios**

Objetivos: Orientar os servidores da instituição de ensino em que atua sobre as possibilidades de movimentação para atuarem em local mais adequado às suas necessidades e de acordo com o interesse da mantenedora; reconhecer os diferentes benefícios aos quais o servidor tem direito; e fornecer informações corretas sobre os assuntos relacionados à carreira dos servidores, com consequente otimização do fluxo dos processos (SEED-PR).

A partir da análise ao material disponibilizado verifica-se pelas temáticas das unidades trabalhadas que estas voltaram-se exclusivamente para questões técnicas de Recursos Humanos, muitas das quais são regulamentadas via legislação ou atos administrativos.

Diante do apresentado nota-se a ausência de uma abordagem voltada à ação do gestor educacional como liderança no ambiente educativo. Importantes questões da gestão como as orientadas para as competências interpessoais, inteligência emocional, o fortalecimento de vínculos no ambiente de trabalho e a comunicação assertiva não foram contempladas nesse processo formativo.

Com a nova gestão política do governo do Estado do Paraná que assumiu neste ano de 2019 a SEED-PR passou por mudanças em sua estrutura e pessoal. Com isso, algumas ações do governo anterior deixaram de acontecer e foram substituídas por iniciativas da nova equipe. Entre os programas que foram descontinuados está o Gestão em Foco.

No *site* da SEED-PR, em 15 de abril de 2019, é publicada notícia que informa o novo modelo de trabalho a ser desenvolvido com as equipes gestoras das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná intitulada “Tutoria Pedagógica: novo projeto ajuda escolas estaduais no desenvolvimento da gestão escolar e ações pedagógicas” (SEED-PR).

O objetivo do projeto de Tutoria Pedagógica é “melhorar o processo de ensino e aprendizagem, combater o abandono escolar e diminuir os índices de reprovação na rede estadual de ensino” (SEED-PR) que tem como pilares “encontros

presenciais semanais, acompanhamento pedagógico e formações continuadas com foco no desenvolvimento pedagógico” (SEED-PR).

A ação acontece em encontros semanais dos técnicos dos Núcleos Regionais de Educação – NRE e as unidades de ensino. As instituições de ensino são acompanhadas por um tutor do NRE que devem contribuir para a gestão escolar e o desenvolvimento de ações pedagógicas.

As escolas que não foram inseridas no projeto são atendidas a cada 45 dias. O critério para inclusão da instituição de ensino foi o menor IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e/ou desempenho no SAEP – Sistema de Avaliação da Educação Básica do Paraná.

Os encontros de tutoria tem como objetivo “qualificar os diretores e pedagogos e proporcionar aos professores subsídios para elaborar uma boa aula com foco no aprendizado dos alunos” (SEED-PR).

A tutoria é uma metodologia de formação em serviço, que ocorre no cotidiano da escola por um profissional experiente valoriza, reconhece e tem como ponto de partida os conhecimentos e a vivência da escola para fomentar o processo de aprendizagem, de forma a agregar novos conhecimentos, com caráter prático e modelar para que os resultados de aprendizagem dos estudantes sejam melhorados.

Neste momento uma análise do projeto de tutoria seria precipitada uma vez que sua implementação é ainda recente. As mudanças advindas, como resultado desta formação apenas poderão ser sentidas ao longo do tempo.

O Departamento de Acompanhamento Pedagógico – DAP da SEED-PR através do projeto da Tutoria Pedagógica objetiva potencializar a gestão pedagógica ao estimulando a equipe gestora ao exercício de sua liderança na construção de uma escola preocupada com a aprendizagem de todos os estudantes.

A atuação do tutor ocorrerá pela elaboração conjunta com a equipe gestora e efetivação do Plano de Acompanhamento Pedagógico da instituição de ensino tutorada, a partir de preceitos da liderança pedagógica, da gestão da sala de aula, tecnologias inovadoras e hora atividade como oportunidade de formação em serviço.

Entre os assuntos abordados na tutoria que ocorreram até a presente data estão o acompanhamento do Plano de Ação, Conselho de Classe com o objetivo de auxiliar a equipe gestora no planejamento de ações para a realização de um Conselho de Classe participativo e Hora Atividade que objetivou sugerir ações para a equipe pedagógica desenvolver um trabalho efetivo de formação com os professores na hora atividade, a partir de situações do cotidiano escolar com vistas a desenvolver o potencial do professor para que aprimore suas aulas e, desta forma, impulse a aprendizagem dos estudantes.

Pela observação das intervenções da SEED-PR orientadas para a formação do gestor educacional o Programa Gestão em Foco e o projeto de Tutoria Pedagógica seguem uma linha de trabalho similar, ao optarem no foco em temas de ordem informativa, ficando em segundo plano as ações voltadas para o eixo formativo do profissional.

Durante este estudo vislumbrou-se a necessidade de uma maior atenção ao desenvolvimento de competências interpessoais na gestão educativa das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Isto porque o ambiente escolar é um local de diversidade, o que proporciona divergências entre as pessoas que convivem neste espaço. Esta é uma situação natural das relações humanas devido às diferentes culturas e formas comunitárias de se viver e conviver.

Esta realidade evidencia a complexidade como elemento inerente ao ambiente educacional o que exige novas abordagens para a gestão deste processo. Diversas são as estratégias e recursos que podem ser utilizados nesse sentido para além do aperfeiçoamento técnico.

Oportunizar aos gestores educacionais conhecer mecanismos que agreguem um diferencial na forma de realizar seu trabalho, através de saberes e práticas que os instrumentalizem a ter habilidades, determinação e paixão no exercício profissional é imperativo para o desenvolvimento integral do educando.

## 5. CONCLUSÕES

A condição de aprendiz do ser humano é seu grande diferencial entre os seres vivos.

Toda pessoa é capaz de aprender!

Cada ser em sua especificidade aprende a seu modo conforme demonstrado pela teoria das inteligências múltiplas de Howard Gardner.

A beleza da aprendizagem é ainda maior, quando se compreende que é uma companheira de jornada, ou seja, que pode ser desenvolvida ao longo da vida.

Assim, o processo educacional é permeado de situações complexas que exigem comportamentos e atitudes adequadas a cada caso.

O ambiente escolar é palco para uma multiplicidade de atores e experiências o que, muitas vezes, propicia tensão nas relações ali instituídas.

Diante desse cenário, um profissional preparado para mediar e agir contexto escolar, de forma eficaz, é imprescindível.

Esta foi a questão norteadora deste estudo, que procurou verificar se há, por parte da SEED-PR uma proposta de qualificação aos responsáveis pela gestão das instituições de ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná.

Em um primeiro momento compreender o que representa a gestão educacional nas escolas do nosso tempo.

O gestor, além das questões administrativas e financeiras, também responde pela gestão pedagógica da instituição. Sua participação nas atividades realizadas pelos profissionais de sua equipe além de incentivar novas ações demonstra o seu envolvimento. Nesse sentido, o desenvolvimento da aprendizagem com adesão e engajamento do coletivo escolar apenas será possível se a liderança desse processo for assumida pelo gestor educacional.

Reconhecida a liderança do gestor educacional como decisiva para o encaminhamento das ações a serem desenvolvidas no espaço escolar, foram apresentadas ferramentas e recursos que podem contribuir neste trabalho.

Sendo a escola um espaço de relações, partiu-se da inteligência interpessoal como competência base a ser desenvolvida para o exercício da gestão. Esta capacidade de perceber o outro, de ser presença agrega valor às trocas cotidianas. Para tanto, o autoconhecimento é imprescindível para que o gestor esteja preparado para identificar seus sentimentos e assim, aberto, de modo empático, ao outro.

Ainda, outras habilidades e estratégias que contribuem para uma gestão *flow* foram discutidas, como a comunicação não-violenta e a abordagem restaurativa por meio dos círculos de construção de paz.

Por fim, a análise das proposições de formação aos gestores da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná demonstra que, embora exista um olhar específico por parte da SEED-PR à função, ele é limitado às questões administrativas e financeiras. Esta afirmação se fundamenta na observação das temáticas selecionadas para o trabalho desenvolvido com os gestores.

Assim, esta pesquisa aponta para a necessidade de que seja proporcionado aos gestores da Rede formações que objetivem desenvolver habilidades do eixo formativo para o aprimoramento destes profissionais no exercício da gestão educacional das instituições de ensino do Paraná.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O estudo realizado demonstrou que existe real interesse por parte da SEED-PR no aprimoramento do contexto educativo das instituições de ensino que integram a Rede Estadual de Educação Básica do Paraná.

Uma possibilidade de avançar com a pesquisa aqui desenvolvida é a elaboração e aplicação propriamente dita de uma formação voltada aos gestores educacionais da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná que vislumbre os aspectos aqui destacados, com o objetivo de promover o engajamento dos profissionais da educação no aprimoramento da aprendizagem dos estudantes.

Nesse sentido, o fundamento desta formação está em potencializar a competência interpessoal por meio de uma abordagem integral em que estão presentes temáticas relacionadas ao desenvolvimento da inteligência emocional, de forma a abordar aspectos da comunicação assertiva, orientada pelos princípios dos círculos de construção de paz em um processo de comunicação não-violenta.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

CABLE, Dan. **Como a liderança humilde realmente funciona**. *Harvard Business Review Brasil*, 23 de maio de 2018. Disponível em <https://hbrbr.uol.com.br/lider-humilde/>. Acesso em 14 de fevereiro de 2019.

MATTIOLI, Daniele Ditzel. **A expressão do Direito no espaço escolar**: Direito Educacional e Estatuto da Criança e do Adolescente na perspectiva da educação em direitos. Novas Edições Acadêmicas, 2014.

CABRAL, Mozanilde S. N.; SOUSA, Mônica T. C.; NASCIMENTO, Alberico F. do. **Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática**: algumas apreciações. *Signos*, ano 36, n. 2, p. 139-149, 2015. Disponível em <http://univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/800/0>. Acesso em 06 de março de 2019.

CLAXTON, Guy. **O desafio de aprender ao longo da vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995 (reimpressão 2012).

GOLDSCHMIDT, Cristina. **Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder**. Apostila do curso de *MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores* da FGV, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

HOUGAARD, Rasmus; CARTER, Jacqueline. **Se você almeja ser um grande líder, esteja presente**. *Harvard Business Review Brasil*, 22 de fevereiro de 2018.



Disponível em <https://hbrbr.uol.com.br/lider-esteja-presente/>. Acesso em 14 de fevereiro de 2019.

KANT, Immanuel. **Sobre a pedagogia**. Tradução de Francisco Cock Fontanella. 5ª Ed. Piracicaba: Editora UNIMEP, 2006.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORIN, Edgar. **Ensinar a viver**: manifesto para mudar a educação. Porto Alegre: Sulina, 2015.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Ivana C.; VASQUES-MENEZES, IONE. **Revisão de literatura**: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa, v. 48, n. 169, jul./set. 2018. Fundação Carlos Chagas. Disponível em <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/5341/pdf>. Acesso em 02 de abril de 2019.

PARANÁ. **Resolução nº 3373/2015 – GS/SEED**. Regulamenta o Processo de Consulta à Comunidade Escolar para designação de Diretores e Diretores Auxiliares das Instituições de Ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Disponível em [http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/resolucoes/resolucao\\_33732015gsseed.pdf](http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/resolucoes/resolucao_33732015gsseed.pdf). Acesso em 20 de outubro de 2015.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 18590** de 13 de outubro de 2015. Definição de critérios de escolha mediante a consulta à Comunidade Escolar para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=147837&codItemAto=904159>. Acesso em 18 de outubro de 2015.

PARANÁ. **Resolução SEED 3299** – 19 de Agosto de 2016. Institui o Programa Gestão em Foco destinado à formação oficial em gestão escolar. Disponível em

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=160912&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em 23 de agosto de 2016.

PARANÁ. **Resolução SEED nº 406 de 2018** – 01 de fevereiro de 2018. Institui procedimentos para realização de pesquisas acadêmicas e científicas na Secretaria de Estado da Educação do Paraná e unidades vinculadas. Disponível em <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=190758&indice=1&totalRegistros=1>. Acesso em 14 de fevereiro de 2019.

PARANÁ. **O que a direção da escola precisa saber sobre Gestão Escolar?** Disponível em [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/gestao\\_escolar\\_diretores.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/gestao_escolar_diretores.pdf). Acesso em 02 de março de 2019.

PARANÁ. **Tutoria Pedagógica: novo projeto ajuda escolas estaduais no desenvolvimento da gestão escolar e ações pedagógicas.** Disponível em <http://www.educacao.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=8101&tit=Tutoria-Pedagogica-novo-projeto-ajuda-escolas-estaduais-no-desenvolvimento-da-gestao-escolar-e-acoes-pedagogicas>. Acesso em 15 de abril de 2019.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares de construção de paz.** São Paulo: Palas Athena, 2010.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SENGE, Peter [et al]. **Escolas que aprendem:** um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina:** a arte e a prática da organização que aprende. 34ª ed. Rio de Janeiro: *BestSeller*, 2017.

SOUZA, L. T.; MARTINS, A. O.; CARVALHO, M. A. **Influência da liderança na qualidade da gestão democrática de uma escola pública.** Revista Liberato, Novo Hamburgo, v. 18, n. 29, p. 01-132, jan./jun. 2017. Disponível em [http://www.liberato.com.br/sites/default/files/arquivos/Revista\\_SIER/v.18%2Cn.29%282017%29/04-Art-04-Gestao-30-mai.pdf](http://www.liberato.com.br/sites/default/files/arquivos/Revista_SIER/v.18%2Cn.29%282017%29/04-Art-04-Gestao-30-mai.pdf). Acesso em 06 de março de 2019.