



## FORMAÇÃO CONTINUADA EM GESTÃO ESCOLAR: SABERES E PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO SOCIOEMOCIONAL

Lygia de Lima Souza Amirati <sup>1</sup>

### RESUMO

O artigo descreve práticas de formação continuada realizada com gestores, pedagogos e assessores pedagógicos desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus-AM, por meio da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM). Em formato de relato de experiência, se propõe a apresentar o percurso de formação on-line e presencial desenvolvido com esse público-alvo, o acompanhamento e resultado das práticas realizadas, além de contribuir para reflexões e busca de estratégias que cooperem para uma formação continuada na perspectiva do desenvolvimento integral dos líderes escolares. O percurso formativo foi pensado e planejado levando em consideração a discussão dos saberes necessários acerca da educação socioemocional para os processos educativos, bem como o papel do gestor escolar, pedagogo e assessor escolar no que se refere à liderança, uma vez que se faz necessário que gestores, pedagogos e assessores pedagógicos conheçam e entendam a educação socioemocional e seus pilares para que possam exercer a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação para promover o acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos visando estimular o seu desenvolvimento pessoal e profissional bem como a formação integral dos estudantes. Os dados são apresentados e discutidos tendo como base o acompanhamento das práticas realizadas em uma das turmas, relatos dos cursistas e o questionário de frequência e avaliação dos encontros on-line e presencial.

**Palavras-chave:** Educação Socioemocional, Liderança, Formação Continuada, Gestor Escolar

### INTRODUÇÃO

Este trabalho traz uma síntese das práticas de formação continuada realizada com a equipe gestora (gestores, professores e pedagogos), desenvolvida pela Secretaria Municipal de Educação de Manaus-AM, por meio da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM).

Acreditamos que a formação deve ser pensada para o professor na sua integralidade. Tanto na inicial quanto na formação continuada. Faz-se necessário que primeiro os professores

---

<sup>1</sup>Mestre em Letras - Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Amazonas. Neuropsicopedagoga Institucional. Pós-graduanda em Habilidades Socioemocionais: Neurociência e Formação Docente. Professora Formadora na Secretaria Municipal de Educação da SEMED- Manaus/Am, [lygia.souza@semed.manaus.am.gov.br](mailto:lygia.souza@semed.manaus.am.gov.br).



se conheçam, se observem, sejam capazes de reconhecer suas fortalezas e fraquezas e suas próprias habilidades e competências.

Intitulado *Formação Continuada em Gestão Escolar: saberes e práticas em educação socioemocional*, tem como objetivo relatar a experiência formativa em que se buscou contribuir para reflexões e busca de estratégias que cooperassem para uma formação continuada na perspectiva do desenvolvimento integral dos líderes escolares, bem como refletir sobre a construção da identidade profissional e pessoal do líder no contexto da educação brasileira.

A escola como um todo deve estar envolvida no trabalho com as competências socioemocionais, não é somente o professor na sala de aula.

A escola como um todo deve estar envolvida no trabalho com as competências socioemocionais, não é somente o professor na sala de aula. O contexto pandêmico suscitou mudanças na escola e em todos os sujeitos envolvidos. Professores tiveram que se reinventar, mas também desafiou gestores, pedagogos e assessores pedagógicos e repensar seu papel na liderança de pessoas e processos educacionais. Faz-se necessário então, que o líder na escola olhe para si, entenda seu perfil de liderança e a partir dessa compreensão possa, junto com sua equipe de trabalho, reestruturar os caminhos da escola, considerando os sujeitos do processo e a relação que estes precisam construir com o conhecimento estruturado.

## **LÍDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES**

Na jornada formativa iniciada em 2020, percebemos o quanto é importante voltar-se para a formação integral do professor, pedagogo, assessor pedagógico e gestor escolar. Desta forma,

[...] uma formação alinhada ao desenvolvimento integral do educador deve partir de um trabalho que veja o gestor, pedagogo, assessor pedagógico e professor como seres humanos que tem limitações e necessidades de se educar emocionalmente para enfrentar os desafios cotidianos da vida. Não podemos negar o fato de que agir com inteligência emocional tornou-se indispensável para o planejamento e desenvolvimento de atividades, afinal, os direcionamentos dados a uma equipe, dentro ou fora de uma sala de aula, não devem partir de profissionais que vivem estressados ou que resolvem os conflitos, pelos quais passa, com impulsividade. (SOUZA, DANTAS e FREITAS, 2021, p.11)



As atividades pedagógicas desenvolvidas por qualquer um dos sujeitos no âmbito escolar necessita levar em consideração o ser humano em sua totalidade, de forma sistêmica, colaborando com o seu desenvolvimento em diversas esferas em que atua.

Segundo Goleman (2012) o controle das emoções é essencial para o desenvolvimento da inteligência de um indivíduo, pois é impossível deixar de lado as emoções nas esferas em que vivemos, inclusive no trabalho, e negar as próprias emoções não faz com que os trabalhadores sejam mais produtivos. O autor se baseia em cinco dimensões: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais. Enfatiza que o que realmente importa é reconhecer as próprias emoções e gerir as mesmas, definindo Inteligência Emocional como

a capacidade de a pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança. (Goleman, 2012, p. 54).

Possebon (2020) afirma que toda sociedade é emocional e que tudo que mobiliza e gera uma ação é decorrente de um estado emocional, seja indignação, solidariedade, coragem para contestar algo que discordamos, a determinação para se posicionar. Absolutamente tudo que nos move, nasce no campo da emoção, pois é ela que define a disponibilidade do sujeito para atuar, para viver.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O projeto formativo da equipe de Gestão Educacional para 2022 foi previsto para dois momentos. O primeiro, com 5 encontros on-line, dos quais 2 foram desenvolvidos pelo GT Socioemocional com as temáticas:

- 1) Educação socioemocional: saberes necessários para os processos educativos
- 2) Educação integral e liderança: o papel do gestor escolar, do pedagogo e do assessor pedagógico no desenvolvimento dos processos educacionais.

No segundo, foi dado início ao Acompanhamento das Práticas com Ações Formativas (APF), de modo presencial, fase em que o GT Socioemocional aprofundaria as temáticas acerca da Educação Integral, educação socioemocional e liderança. Os gestores, pedagogos e assessores pedagógicos tiveram a oportunidade de se inscrever para o APAF por meio de um



link do Google Formulário. Foram formadas 5 turmas, das quais o percurso formativo e primeiros resultados de uma delas será relatado neste trabalho.

Os dados foram coletados por meio das seguintes ferramentas:

- **Dois questionários no Google Forms** (o primeiro, antes da formação para a sondagem acerca do processo de liderança e gestão de pessoas dos cursistas; o segundo sobre o processo formativo desenvolvido);
- **Questionário de Perfil Comportamental:** utilização do CIS Assessment, um software para mapeamento e análise de perfil comportamental. Baseado na metodologia DISC, mas empregando também os Tipos Psicológicos, de Carl Jung, e a Teoria de Valores, de Eduard Spranger, oferece uma análise mais completa e profunda. Para este estudo, os cursistas receberam o resultado simplificado, uma vez que o relatório completo é pago.

Esse tipo de instrumento já foi utilizado em pesquisa de doutorado, no que se refere à formação de professores. Caetano-Souza (2018) na sua tese **Potencialidades e limites do coaching na formação continuada de professores**, utiliza a análise de perfil com o objetivo de delimitar um ponto de partida concreto e, com base no perfil de cada professor, desenhar uma formação que contemplasse suas necessidades e a composição geral do grupo de professoras. A pesquisadora afirma que a ferramenta foi fundamental para que o professor tenha clareza de questões internas do seu perfil e que possa utilizar isso em seu favor.

- **Ferramenta voltada para medir os níveis de Inteligência Emocional.** São analisadas competências emocionais de nível pessoal e social.

A próxima etapa foi a de cruzar as informações obtidas por meio das ferramentas utilizadas nas formações e os cursistas preencheram um quadro, o qual serviria como norteador para a etapa seguinte, no caso, um plano de ação que culminará num Projeto a ser desenvolvido na escola. No quadro, registraram:

1. Comportamentos a serem desenvolvidos - Verificar os comportamentos relacionados ao seu estilo de liderança
2. Competências emocionais pessoais e sociais a serem aprimoradas - Verificar as competências assinaladas no questionário de autoavaliação sobre inteligência emocional.

3. Comportamentos seus que gostaria de aprimorar - Registrar quais os comportamentos/ações que você gostaria de aprimorar. Podem estar relacionados ao ambiente de trabalho ou pessoal.
4. Situações que você gostaria de resolver na escola/DDZ<sup>2</sup> - Registrar quais as situações que gostaria de melhorar na escola/DDZ. Pode ser relacionada à sua liderança ou relações interpessoais na equipe

O trabalho está em fase de desenvolvimento. No momento, os cursistas foram convidados a confrontar/relacionar as questões do seu perfil de liderança com habilidades acerca da inteligência emocional e olhar para comportamentos que gostaria de aprimorar e situações que gostaria de resolver.

#### **Como primeiros resultados apontamos:**

1. Os participantes demonstraram satisfação com a condução dos trabalhos e a continuidade dessa temática neste ano de 2022.
2. Feedback das formações – questionário 2 – O que fez com que eles decidissem estar no APAF: agregar conhecimento, interesse na temática acerca de gestão de pessoas, a busca por inovação no seu fazer enquanto líder.
3. Declararam que a formação é importante pois os ajuda a lidar com a diversidade, uma vez que ao conhecer acerca dos perfis de liderança, os ajuda também a identificar o perfil dos seus liderados; que identificaram aspectos a serem melhorados; refletir sobre questões emocionais, pois muitos estão abalados emocionalmente.
4. Relato de gestora que já começou a colocar em prática mesmo antes do Plano de ação uma mudança de postura, pois tinha dificuldade em desenvolver uma conversa com seus liderados (no caso, professores), ou seja, dar um feedback acerca de seus comportamentos. Antes não conseguia se posicionar e hoje já consegue.

---

<sup>2</sup> Na Secretaria Municipal de Educação, as escolas são organizadas geograficamente em Divisões Distritais Educacionais.



Ao perguntar: *Na sua opinião, por quais motivos os integrantes da Equipe Gestora (gestor escolar, pedagogo e assessor pedagógico) devem participar de formações com temáticas voltadas a aspectos socioemocionais e liderança?* já conseguimos observar a contribuição da formação.

*Pelo fato de conhecer a si mesmo e trabalhar com as emoções de uma equipe escolar, principalmente após um período pandêmico, onde as emoções foram bastante afloradas. E a liderança tem papel fundamental na condução de uma equipe de sucesso e acolhedora.*

*Conhecer os perfis comportamentais do grupo de trabalho favorece o alcance de resultados. Aprender a forma com que cada indivíduo funciona, evita desperdício de energia, tempo e agrega crescimento pessoal e profissional.*

No decorrer do percurso formativo encontramos dificuldades relacionadas à infrequência; interesse de pedagogo e gestor da mesma escola em participarem da formação e a compreensão da importância da temática. O trabalho de formação seguirá com o propósito de elaborar um plano de ação para que culmine num projeto a ser aplicado na escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora apareça claramente na BNCC que precisamos contribuir por meio de práticas para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais nos alunos, a educação socioemocional não é importante somente eles, ela é importante também para os professores e equipe gestora da escola. As competências e habilidades devem ser desenvolvidas e praticadas em todos os espaços e a qualquer momento: na sala de aula, durante a aula, no pátio da escola, na quadra, na hora do intervalo e principalmente por todos os sujeitos envolvidos.

Dentro dessa perspectiva, a formação com a equipe gestora é fundamental para que o ambiente escolar desenvolva de forma efetiva o trabalho socioemocional. O líder, seja gestor (a), pedagogo (a) ou assessor (a) pedagógico (a) ao imergir no processo formativo que envolve o autoconhecimento estará melhor preparado para liderar.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

CAETANO-SOUZA, Helen Danyane Soares. **Potencialidades e Limites do Coaching na Formação Continuada de Professores**. 2018. 186 p. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, DF, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

POSSEBON, Elisa. **Educação Emocional: O que é e como se faz**. Edição do Kindle.

SOUZA, Lygia De Lima; DANTAS, Andreza Melo; FREITAS, Idelice de Jesus Alves. **Educação Socioemocional: um relato de experiência acerca da formação continuada de professores na Rede Municipal de Educação de Manaus**. VII CONEDU - Conedu em Casa. Campina Grande: Realize Editora, 2021. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/80588>. Acesso em: 27 jun. 2022.