



**GESTÃO COM COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA: ESTRATÉGIA PARA  
FEEDBACKS COLABORATIVOS  
MANAGEMENT WITH PARTICIPATIVE COMMUNICATION: STRATEGY FOR  
COLLABORATIVE FEEDBACKS**

SILVA, Ranilza Francisca da<sup>1</sup>

**RESUMO**

A presente pesquisa - Gestão com comunicação participativa: estratégia para feedbacks colaborativos - observado na Escola Municipal Emília Freire de Lima, tem como objetivo geral analisar a comunicação da gestão escolar com sua equipe e propor estratégias de melhoria, através de feedbacks negativos e positivos do contexto escolar, para que assim haja um ambiente colaborativo em que todos possam ser ouvidos e mediados por essa gestão, através de ações administrativas e pedagógicas. Nossa intenção ao propor esse estudo é examinar e observar a equipe gestora quanto articuladora desse feedback. Para tanto, foram realizados questionários para a equipe escolar, assim como reuniões que envolvesse todos, e assim gerindo uma gestão com práticas de feedbacks.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Equipe escolar; práticas de feedbacks.

**ABSTRACT**

This research - Management with participatory communication: strategy for collaborative feedback - observed at the Emília Freire de Lima Municipal School, has the general objective of analyzing the communication of school management with its team and proposing improvement strategies, through negative and positive feedback from the context school, so that there is a collaborative environment in which everyone can be heard and mediated by this management, through administrative and pedagogical actions. Our intention in proposing this study is to examine and observe the management team as articulators of this feedback. To this end, questionnaires were carried out for the school team, as well as meetings involving everyone, thus managing management with feedback practices.

**Keywords:** School management; School team; feedback practices.

---

<sup>1</sup> Graduada em Letras Português/Inglês pela UNP, Especialista em Fundamentos Linguísticos para o ensino da leitura e da escrita pela UFRN. E-mail: ranilza26@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação nas instituições é uma prática diária e a todo momento precisamos dessa ação de comunicar para receber ou emitir uma informação e é importante que seja elaborada e pensar como vamos nos comunicar, pois no caminho desse processo podemos lidar com falhas de interpretação, e muitas vezes precisando que alguém seja mais claro e objetivo.

Ao observar a gestão escolar que tem um importante papel para o engajamento da equipe, pois é através da equipe gestora que vem abordagens de ações administrativas e pedagógicas, porém ainda existe o pensamento que o gestor só tem a função de administrar.

O gestor não só trabalha com ações administrativas como ele precisa olhar a instituição como um todo, pois se trabalha com pessoas que tem também importância em sua função desde do A.S.G até o professor e esta pesquisa se propõe a examinar essa equipe que forma a escola, muitas das vezes é um ambiente em que a comunicação não acontece de forma alinhada e articulada entre a gestão e a equipe.

Com o objetivo de atrair a atenção para o tema, o trabalho faz um levantamento das possíveis falhas na comunicação e ao mesmo tempo apresenta diferentes estratégias para desenvolver a comunicação entre a equipe, dentre as estratégias relevantes para trabalhar as relações interpessoais está o feedback.

E para melhor falar de feedback, segundo Aquino “O feedback também é uma ação que promove o apoio ao Diretor na humanização da gestão, podendo desenvolver em sua equipe autoconhecimento, melhorando seus pontos fortes e trabalhando o potencial de cada indivíduo, assim contribuindo para a criação de um modelo de gestão voltado para o aprendizado”.

Partindo do que foi observado no âmbito escolar sobre a gestão diante das articulações feedback e levando em consideração a comunicação, interação e as relações interpessoais entre a equipe, buscaremos responder, como desenvolver a liderança no ambiente escolar? Quais práticas de gestão de uma instituição de ensino público são compatíveis com a gestão de feedback? Como ser articulador de feedback

em uma gestão do setor público? Quais motivos influenciam no desempenho do trabalho em equipe?

Ao levantar a questão central desta pesquisa, baseada em quais práticas de gestão de uma instituição de ensino público são compatíveis com a gestão de feedback colaborativos? Busca-se construir meios por meio de feedbacks, que sirvam de inspiração e auxílio nos conflitos na vivência diária de uma gestão pública.

O problema visa os estudos das políticas educacionais no âmbito Federal, estaduais e municipais, bem como nos diferentes níveis e modalidades de ensino. Além destes estudos o problema auxilia a gestão das instituições e dos Sistemas de Ensino, nas práticas profissionais, na construção dos movimentos locais que buscam aprimorar os canais da democracia participativa e da cidadania em nosso país. Portanto, ao analisar a comunicação da gestão escolar com sua equipe e propor estratégias de melhoria através de feedbacks negativos e positivos do contexto escolar.

E com esse olhar analisar o engajamento da equipe escolar no ambiente de trabalho; examinar de que forma a interação e as relações interpessoais entre os profissionais é desempenhada no âmbito escolar e aplicar diferentes estratégias para desenvolver feedbacks nas reuniões administrativas e pedagógicas de forma articulada através de dinâmicas e ações humanizadoras. Neste âmbito, a pesquisa se apresenta como atual e necessária para alcançar subsídios na construção de feedbacks colaborativos junto aos atores educacionais, bem como melhorar a comunicação no espaço de trabalho.

## **2.LIDERAR ATRAVÉS DE ESTRATÉGICAS COMUNICATIVAS E PARTICIPATIVAS**

Os líderes na história da humanidade sempre existiram para que assim fosse impulsionado grandes ações no decorrer do tempo através da participação sobre seus ideais, pessoas que lideram geralmente inspiram outras a seguirem seus passos. E temos observando como mundo se molda e como todas as áreas há a necessidade de líderes atuantes nas empresas.

Liderar é fazer com que as atividades sejam exercidas através das pessoas; e para isso precisamos de uma ação importante, que a construção de relacionamentos, e essa construção se desenvolve com estratégias comunicativas e com a atuação da gestão.

E para a escola continuar a gestão escolar precisou se articular de maneira precisa para rever estratégias de gerenciar ações administrativas e pedagógicas e como colocar em prática no atual cenário, é fundamental dizer que a gestão escolar tem uma grande relevância para que se adquira êxito diante do processo de ensino-aprendizagem no âmbito escolar, setor esse que lidar com pessoas que recebem e passam conhecimentos, que produz e transfere saberes para os estudantes, às famílias e toda comunidade escolar, que vai além dos muros da escola, mas todo esse trabalho é importante ser pensado e planejado em equipe e juntamente com a gestão escolar.

É impossível falar de gestão sem mencionar o perfil de liderança que precisa existir e as competências necessárias para essa função, é importante citar o livro de Luck (2011) que tem como título “Liderança em Gestão Escolar”, a autora acredita na importância da gestão escolar e enfatiza “constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança”. (Luck, 2011, p.25).

O assunto sobre Liderança em Gestão Escolar já foi abordado em diferentes contextos e pesquisas sobre a atuação de um gestor escolar e sobre a importância desse profissional que atua como líder, vale ressaltar aqui importantes pesquisadores dessa área de conhecimento que:

A liderança escolar tem efeito significativo nas características da organização escolar o que influencia positivamente a qualidade do ensino e da aprendizagem. Embora moderado, esse efeito de liderança é vital para o sucesso da maioria dos esforços de melhoria escolar (LEITHWOOD; HARRIS; HOPKINS, 2020, p. 6, tradução nossa).

A liderança tem efeito significativo para que assim se tenha uma escola de sucesso, e para isso é necessário uma gestão de comunicação para ter uma equipe motivada para a realização desse processo que de certa forma é um trabalho um pouco árduo, pois comunicação é saber lidar e interagir com pessoas para fortalecer

vínculos e às vezes o ato de se comunicar se torna impossível no ambiente de trabalho, segundo Francisca Paris e Cláudio Paris (p.67) “É a comunicação ampla e eficaz que ajuda a fortalecer a instituição. Fazer uso de uma política de comunicação é indispensável para a gestão escolar de sucesso”, e essa boa política de educação busca estimular a equipe usando diferentes estratégias de comunicação para obter uma melhor convivência no espaço do trabalho.

E a comunicação requer estratégias da gestão para melhor aproximar a equipe escolar e às famílias diante do novo cenário de pandemia onde o distanciamento é preciso, porém a comunicação é mais do que nunca precisa, e hoje existem as tecnologias para nos ajudar nesse processo que são as plataformas digitais, grupos de whatsapp, instagram, facebook e entre tantos meios de comunicação que possibilita a aproximação com a gestão da escola.

As tecnologias facilitam, mas é importante atribuir a essas ferramentas também uma gestão criativa de envolvimento através do bom humor, entusiasmo e uma escuta sensível que possibilite:

Gestores bem humorados, motivados, com escuta sensível e empatia valorizam as pessoas de sua equipe. Por isso, encaram com entusiasmo os mais duros desafios. Eles podem até rir dos seus próprios erros, nunca dos erros dos outros, pois estão dispostos a ouvir, acolher e dar-lhes o valor que é devido. (Francisca Paris e Cláudio Paris (p.68)

E esses gestores bem humorados carregam consigo perfis de liderança e valorizam os profissionais de sua equipe, conseqüentemente “Ser líder, portanto, é influenciar os demais membros de um grupo - em nosso caso, os membros de uma instituição escolar - de forma a direcionar a equipe para a consecução de um objetivo em comum” (Enap, 2021, p. 5).

A líder precisa desenvolver competências para liderar a gestão da escola, trabalhar com a comunidade escolar, coordenar uma gestão democrática, ser responsável pela escola, administrar o sistema de ensino, promover ações de segurança para a escola, desenvolver estratégias, focar o trabalho no ensino-aprendizagem, conduzir o planejamento pedagógico e entre tantas outras competências para que assim garanta um ensino público de qualidade.

Neste sentido, o ensino público é direito de todos e no art. 205 da Constituição Federal estabelece que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”, e quem zela e contribui para cumprir com esse direito dentro do ambiente escolar é o gestor.

A escola pública assim como qualquer ambiente que envolva gestão precisa ser um lugar democrático e com práticas participativas, a construção dessas práticas requer estratégias, observações e um olhar de liderança, nesse sentido uma das estratégias relevantes nessa organização é trabalhar com feedbacks colaborativos em que todos os envolvidos atuem de forma significativa dentro da instituição para que assim alcance as metas desejadas.

Segundo Missel “O feedback é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos”. (MISSEL apud ---2012), e essa técnica implica em atribuir em uma gestão da comunicação, a qual haja diálogo e retornos significativos de forma colaborativa em que todos possam participar desse processo.

E a participação dos funcionários é muito importante, na Constituição Federal no Art. 206 e inciso V aponta que “valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei”; assim como também no inciso VI apresenta a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei;”, são prioridades e leis que o gestor precisa operacionalizar nas políticas da educação e no cotidiano do ambiente escolar.

Gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local. (VIEIRA, 2005)

E essa democracia é para ocorrer através do conselho escolar, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, conforme a realidade de cada instituição, nas decisões em prol da escola de modo colaborativo e sempre com uso de feedbacks

para que desse modo a comunicação seja feita e alinhada entre toda a instituição e comunidade escolar.

Os feedbacks colaborativos é desenvolvido quando há motivação por parte de todos através da comunicação, pois é através desse instrumento de fala que se estabelece as relações interpessoais entre a equipe, lembrando que um dos maiores desafios para trabalhar a gestão da comunicação por meio de feedback colaborativo é o cenário de pandemia, pois os educadores estão distantes e a escola não parou com a proposta das aulas remotas, porém é preciso fortalecer a comunicação e as devolutivas no ambiente de trabalho, mesmo que para isso se faça uso de outros meios de comunicação.

### **3.LIDERAR COM PRÁTICAS DE FEEDBACKS**

Para a realização desta pesquisa, inicialmente a coleta dos dados foi feita na Escola Municipal Emília Freire de Lima, da rede pública que se localiza na cidade de Goianinha-RN, com o objetivo de verificar o engajamento e o trabalho da equipe quanto aos relacionamentos interpessoal e as resoluções de conflitos através de feedbacks.

Para a obtenção dos dados, foi utilizado estratégias dinâmicas com feedbacks e formulários de aplicação com toda equipe escolar em diferentes etapas. Nossa intenção ao propor esse estudo é examinar e observar o gestor quanto articulador desse feedback, por meio das estratégias e orientações do gestor escolar, a coleta de dados será embasada com uma formação teórica iniciando-se por uma pesquisa bibliográfica, observação do âmbito escolar e em seguida as ações com feedbacks.

A escola tem 22 funcionários e entre o quantitativo 21 são mulheres e 1 homem, a parte física da escola é pequena com 4 salas de aulas, a qual funciona nos horários matutino e vespertino a quantidade de 123 estudantes atualmente, há também 1 cozinha, 3 banheiros e 1 sala aonde funciona a secretaria e a direção escolar. A pesquisa foi feita entre os anos de 2021 e 2022 e foi dividido da seguinte forma: 1º formulário de autoavaliação do funcionário em 2021; 2º formulário de avaliação da

gestão em 2022; 3º Reunião administrativas conversas sobre feedbacks e 4º Reunião administrativa e pedagógica sobre Competências socioemocionais: são tantas emoções.

Nesses momentos teve a mediação da equipe gestora, a qual é formada por um tríplice: gestora, vice gestora e a coordenadora, no ano de 2021 foi trabalhado de forma remota com a equipe escolar, principalmente a equipe docente, apenas a equipe de apoio estava em trabalho presencial juntamente com a gestão, portanto devido o cenário pandêmico os primeiros encontros foram pela plataforma meet e uma das primeiras estratégica da gestão foi trabalhar a autoavaliação por meio de um formulário pelo google forms, e tem o objetivo de se autoconhecer e rever os pontos positivos e negativos de se mesmo e também é uma oportunidade de trazer melhorias para o próprio funcionário a instituição já que a escola encontrava-se com mudanças na equipe gestora.

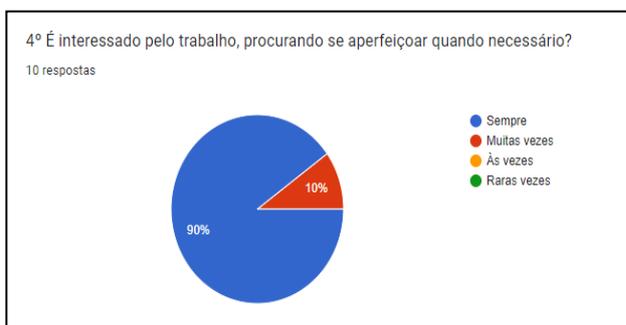
Por meio dos questionários enviados via grupo de WhatsApp aos servidores da instituição e após respostas, realizou-se uma reflexão crítica sobre a prática, conforme Vasconcellos:

A avaliação é um processo abrangente da existência humana, que implica uma reflexão crítica sobre a prática. É a forma de acompanhar o desenvolvimento dos educandos e ajudá-los em suas eventuais dificuldades. (VASCONCELLOS, 1995, p. 43).

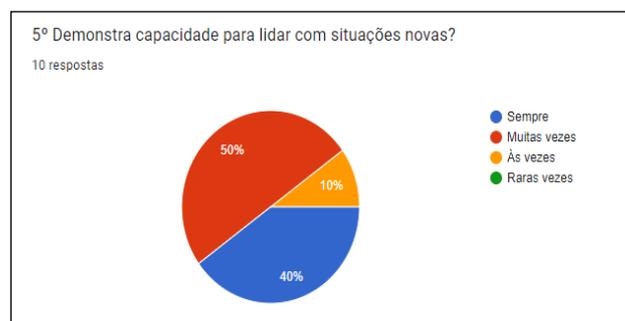
A avaliação teve como objetivo conhecer melhor a equipe, mesmo que em forma remota, equipe se constitui por 22 funcionários e entre eles 10 responderam o questionário abaixo, foi observado uma certa preocupação por alguns sobre o que responder a ponto de não responder o questionário e outros dificuldades no acesso do questionário virtual.

A autoavaliação foi composta por 13 itens, inicialmente a apresentação da pessoa depois questões interpessoais e comportamentais com o seu trabalho e em seguida foi aberto para sugestões para melhorar ações da equipe gestora, através de um Formulário de auto avaliação aos servidores.

Dentre as respostas do questionário vamos enfatizar três questões relevantes que foram as questões: quatro, cinco e treze. Inicialmente observamos uma equipe que estava aberta a aperfeiçoar seu trabalho e interessados pelo novo, inclusive em conhecer a nova equipe gestora, podemos confirmar essa observação nas questões 4 e 5 apresentado nos quadros 2 e 3 dos gráficos abaixo, no quadro 2 dos 10 servidores que responderam 90% estavam interessados em aperfeiçoar seu trabalho, enquanto no quadro 3 apresenta a capacidade dos funcionários de lidar com o novo, e consta que 40% tem sempre essa capacidade e outros muitas vezes atingindo 50% e outros servidores 10% às vezes, pelo gráfico percebemos algumas resistências, pois queriam o novo, mas tinham receio, sentimento normal de sentir, principalmente quando nos deparamos com o novo, Arendt (2005) aponta o novo como algo importante para a inovação e o progresso do mundo



Quadro 1 – Questão 4



Quadro 2 – Questão 5

for... por... que... p...tadas de valores, pensamentos, sentimentos, opiniões, a qual cada um apresenta também suas habilidades e competências na área em que se atua e assim gerimos uma equipe. E em falar de opiniões vamos observar a questão 13 do questionário, a qual o servidor vai sugerir e deixar seu pensamento sobre um melhor funcionamento da gestão da Escola Emília Freire.

No próximo quadro, observamos que a equipe chama a atenção nas suas respostas sobre o perfil de uma gestão apresentando que o bom funcionamento da escola está interligado as ações e o perfil da equipe gestora.

Qual a sua sugestão para um melhor funcionamento da Gestão Emília Freire? 10 respostas	...
Sejamos ecologicamente corretos e que de fato o foco seja a criança. Pediria um cuidado especial em relação ao banheiro das crianças. Monitorar melhor sem interferir na autonomia das crianças.	A troca de respeito e empatia entre equipe e demais funcionários, fazendo o nosso melhor em prol da Instituição.
Espero compreensão e diálogo, empatia para com toda equipe. Que vocês possam ter um olhar humano para as situações do cotidiano.	Sinceridade e gentileza! Empatia e bom senso!
Uma gestão firme, que cobre mas também ensine.	Sempre lutando para fazer o bem como meios de comunicação, entre todos diante dos acontecimentos em nossa escola, demonstrando sempre a ética profissional diante do que possa ocorrer. Devemos focar um trabalho onde atendam a todos, mesmo que cada um elabore de acordo com suas necessidades. .
Empatia, se colocar no lugar do outro	Comprometimento.
Inicialmente as pessoas gestoras devem estar alinhadas em uma prática voltada para um bem comum: As pessoas. Clientes que além da gestão escolar irão gerir pessoas e relações e isso requer muitos fatores como: Impessoalidade, Altruísmo, Empatia, Respeito, Humildade, Paciência, honestidade etc... Ser uma autoridade, mas não ser autoritário. Saber filtrar as situações para um bom convívio, Dialogar sempre, Comunicar-se, Fazer do nosso espaço um lugar de aprendizado mútuo. E o mais importante, Ser uma gestão democrática, trazendo todos os profissionais para a tomada de decisões, fazendo com que a equipe sintam-se valorizada e contribua com o crescimento da escola.	

Quadro 3 – Questão 13 - Formulário de autoavaliação

Nesses exemplos de fala que já nos mostra a comunicação participativa, pois nossos servidores estão sugerindo e ao mesmo tempo trazendo como informação o que eles desejam quanto gestores dessa escola que estava passando por mudanças administrativas e pedagógicas. E um dos pontos importantes das respostas mencionadas e o mais falado durante a pandemia foi o uso da palavra “EMPATIA”, palavra essa de grande significado e precisa ser executado em todos os espaços do ambiente escolar.

Segundo Snyder (2009, p. 244) define empatia como “a resposta emocional à dificuldade percebida de outra pessoa”, ou seja, um olhar empático envolve a capacidade de corresponder às emoções de outra pessoa. A empatia é a capacidade de olhar além dos olhos das pessoas, de maneira que seja possível compreender suas emoções e através deste olhar observar suas próprias atitudes em relação ao outro.

Além da palavra empatia percebemos as questões voltadas para a valorização do próprio profissional, uma gestão que seja firme, mas que faça junto na maneira de ensinar com respeito e pensando na prioridade da escola, e que a equipe gestora tivesse consciência em “Ser uma autoridade, mas não ser autoritário”, ou seja, autoridade precisava assumir o papel de líder a ponto de inspirar a equipe a andar junto nas ações propostas, e não o ser que só impõe as obrigações sem que haja nenhuma comunicação e participação dos envolvidos.

Líder além de autoridade, também tem o papel de servir, pois “Quando amamos os outros e nos doamos a eles, estamos construindo a verdadeira autoridade; e

quando construímos a verdadeira autoridade, só então podemos ser chamados de líderes” (Apostila Liderança e Gestão Participativa, p. 8)

#### 4. FEEDBACKS DA GESTÃO COMUNICATIVA E PARTICIPATIVA

Em fevereiro do ano de 2022 foi realizada a primeira reunião administrativa com o objetivo de alinhar os pontos positivos e negativos do ano anterior, porém antes do dia da reunião a gestora escolar elaborou e realizou com a equipe um DIAGNÓSTICO-FEEDBACK, a qual a equipe teria a oportunidade de falar sobre suas impressões do primeiro ano da equipe gestora, ou seja, era o momento de os servidores avaliar a gestão. Segue no quadro 5 as questões do formulário.

<p><b>DIAGNÓSTICO FEEDBACK</b></p> <p>Avaliando, analisando e desenvolvendo ações para melhorar o trabalho da EQUIPE EMÍLIA FREIRE</p> <p>*Obrigatório</p> <p>1. Nome do colaborador:</p> <p>_____</p> <p>Sem título</p> <p>Educadores, "Por onde passa tu deixas tua marca". Então, vamos recomendar "RECOMEÇAR". É religar da alma. É mudar o caminho sem mudar a ESSENCIA. É não se dar por vencido. É saber a importância de partir, respirar e continuar mais firme e DECIDIDO sempre com persistência". O Pequeno Heitor</p>  <p><a href="http://youtube.com/watch?v=1N5xwz0d0Y">http://youtube.com/watch?v=1N5xwz0d0Y</a></p> <p>2. - EU ME AUTONILHADO. Que nota eu daria para o trabalho desenvolvido por mim no ano de 2021?</p> <p>Marcar apenas uma oval.</p> <p><input type="radio"/> 2,0</p> <p><input type="radio"/> 5,0</p> <p><input type="radio"/> 8,0</p> <p><input type="radio"/> 10,0</p>	<p>3. 2- O que podemos trazer de aprendizagem do ano de 2021? *</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. 3- Qual foi a experiência vivenciada no ano de 2021 que você deseja compartilhar e que marcou sua vida profissional aqui na escola Emília Freire?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>5. 4- Quais os pontos positivos da EQUIPE GESTORA? *</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>6. 5- Quais pontos a EQUIPE GESTORA poderia melhorar? *</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>7. 4- Qual a sua sugestão para melhorarmos as nossas ações quanto equipe no ano de 2022? *</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>EQUIPE GESTORA Emília Freire</p> <p><small>Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.</small></p> <p>Google Formulários</p>
---	--	---

Quadro 4 – 2º Formulário diagnóstico/feedback

Inicialmente o questionário traz uma música reflexiva e introdutória, e tem como nome “É sobre ser cacto, de Felipe Rodri”, fala sobre pessoas resistentes no meio de gente que deixa sua marca, pois mesmo sendo um cacto é possível florescer, e começamos o ano de 2022 falando sobre nossas marcas, porém queríamos saber quais marcas a nova gestão deixou na equipe da Emília Freire.

Esse questionário foi destinado para toda equipe, a qual tem o quantitativo de 22 pessoas, porém percebemos que apenas 9 pessoas responderam o questionário, sendo 8 professores e 1 somente pessoa da equipe de apoio administrativo, mas

mesmo diante de uma quantidade menor de participantes no questionário, tivemos respostas interessantes, e continuamos acreditando que há uma certa dificuldade no acesso as novas tecnologias de boa parte dos funcionários e outros uma certa resistência de participação.

Das questões levantadas vamos enfatizar duas: QUESTÃO 4 – Quais os pontos positivos da EQUIPE GESTORA? e a QUESTÃO 5 – Quais pontos a EQUIPE GESTORA poderia melhorar? E vamos para o feedback dessas perguntas:

QUESTÃO 4 – Quais os pontos positivos da EQUIPE GESTORA?	QUESTÃO 5 – Quais pontos a EQUIPE GESTORA poderia melhorar?
<p><b>“Olhar o profissional com o olhar mais humano”</b>            “Diálogo e a busca do melhor para a nossa escola”  <b>“A equipe age com rapidez, que não perde tempo com distrações”</b>            “Comunhão”  <b>“A busca incessante pelo fazer acontecer e a capacidade de ouvir o outro”</b>            “Competência e eficiência”  <b>“Organização, alinhamento nos ideais da equipe, capacidade de manter bons diálogos com a equipe pedagógica”</b>            “Equipe nota mil, comprometida, organizada, articulada, e principalmente acolhedora.”  <b>“O comprometimento com o trabalho e disponibilidade em ajudar além da organização”</b></p>	<p><b>“Compartilhar mais as obrigações, para não se sobrecarregar”</b>            “Acredito que seja buscar sempre o melhor para a comunidade escolar. (Estão em observação) rsrs”  <b>“Esclareça as expectativas e ofereça autonomia use um processo de gestão baseada em princípios”</b>            “Como estivemos distantes, mas a impressão que me foi passado é que a Equipe Gestora não envolveu o suficiente a Vice Diretora. Percebia que a mesma ficou meio que excluída, apesar das competências que ela sinalizava. Estou falando de uma leitura a distância e dos poucos encontros que tivemos. Esse foi o meu olhar, estou socializando porque foi perguntado. Eu acredito que tds tem a contribuir para uma Educação Pública de qualidade. Observação: Ninguém não me falou nada, assim como eu sou observada, também observo 😊 Se essa observação faz sentido, ótimo!!! Senão, foi o que me foi transmitido”.</p> <p><b>“A participação de todos nas decisões das ações pedagógicas”</b>            “Nada a reclamar a distância foi perfeita”  <b>“Acredito que a equipe está indo no caminho certo. Continuem...”</b>            “Lutando cada vez mais por melhorias por nossa escola”  <b>“De acordo com o trabalho que já vinha se desenvolvendo, acredito que será preciso alguns ajustes visto que esse ano será diferente do anterior”</b></p>

Quadro 5 – Respostas das Questões 4 e 5 - Formulário diagnóstico/feedback

Diante das respostas do formulário percebemos resultados interessantes deste feedback para a equipe gestora, e traz realmente o perfil de gestores que lideram e que buscam servir, pois uma das respostas da QUESTÃO 4 que traz os pontos positivos de 2022, fala de quanto essa equipe tem um olhar humanizado, ação essa

tão importante para os dias atuais, quando está aberto a ouvir e a refletir em conjunto, e ainda é falado que a equipe gestora é organizada, comprometida e traz uma gestão comunicativa e participativa através do diálogo e alinhamento com toda a equipe escolar.

E continuando assim como o ser humano que tem habilidades e competências, acertos e erros, temos também uma gestão escolar que está sendo avaliada e que traz consigo seus pontos positivos bastante relevantes, mas também houve situações observadas pela equipe que era necessário melhoras o permanecer como estava.

Enquanto a QUESTÃO 4 foi observado os pontos positivos, a QUESTÃO 5 iremos ver o que precisa ser melhorado para o ano de 2022, foi perceptível que a gestão estava tendo dificuldade de compartilhar as obrigações, ou seja, dividir as tarefas entre a equipe gestora, precisava esclarecer melhor algumas informações, observamos que um dos servidores mesmo diante do trabalho remoto, ou seja, a distância, teve a impressão de que a equipe gestora não estavam em total sintonia a ponto de ver exclusão da vice gestora, ponto esse importante, pois a equipe gestora, a qual se forma por: gestor, vice gestor e coordenador, precisam estar alinhados para que o trabalho se desenvolva de forma eficaz nas duas modalidades tanto no trabalho remoto quanto presencial.

Mas mesmo diante dessa informação que apresenta um feedback negativo por parte da equipe gestora, as demais respostas mostram informações de elogios mesmo diante da pergunta do que precisava melhorar, é mencionada que foi perfeito e não tem nada a melhorar, que a equipe está no caminho certo e continuam desenvolvendo o trabalho e lutando sempre pela melhoria da escola.

Logo após do formulário a equipe gestora já se organizava para receber a equipe no mês de fevereiro de 2022 para o retorno das atividades escolares, mas agora de modo presencial e uma das respostas do formulário nos faz pensar sobre esse ano “De acordo com o trabalho que já vinha se desenvolvendo, acredito que será preciso alguns ajuste visto que esse ano será diferente do anterior”, e realmente seria necessário alguns ajustes, porque agora teria que lidar com a equipe de modo presencial e com mais demandas.

E chegou o 3º momento - Reunião administrativa conversas sobre feedbacks de forma presencial, momento esse que foi utilizado para refletir sobre as respostas do formulário, momento de escuta, reflexão e decisões para o ano, mais uma vez a gestora retoma a música “É sobre ser cacto, de Felipe Rodri”, e cada um vai falando sobre as suas marcas de 2021 e são usadas palavras de empatia, partilha, escuta, valorização. E neste mesmo dia foi apresentado a mudança na gestão, a gestora permaneceu e houve mudanças da vice gestora e da coordenadora, que logo foi bem acolhida por todos, tivemos a oportunidade de fala também e de conhecer um pouco mais a equipe.

A proposta de trabalhar feedback foi pertinente, pois mesmo diante da mudança da equipe gestora, foi dado continuidade ao trabalho e de concordância com quem estava chegando para mais uma vez formar a equipe gestora.

A gestora da escola depois de refletir sobre as respostas do 2º formulário diagnóstico/feedback, utilizou um livro-caixinha, como uma estratégica dinâmica para favorecer a comunicação e a participação da equipe, e assim possibilitar feedback diários entre tantos e a cada término de eventos da escola, comunicar as críticas de forma eficaz, incluir elogios e a gratidão a ponto de cada desafio e medos serem vencidos trazendo no ambiente de trabalho conversas significativas e transformadoras.

O livro-caixinha foi apresentado para a equipe e logo foi perceptível a curiosidade, porque cada um tinha que retirar um cartão e falar sobre o questionamento das conversas sobre feedback, e o interessante que a cada cartão retirado se ouvia a resposta “parece que esse cartão foi pra mim”, e assim foi mencionado erros e acertos de anos anteriores e se alinhando, foi dado sugestões e reflexões, pois momentos as cartas traziam letras de músicas e afirmações que faziam a equipe refletir sobre as suas práticas e foi neste momento que tivemos realmente a participação de toda equipe de forma presencial diferente da proposta remota dos questionários que observamos a participação de alguns e outros não, e assim ouve uma gestão comunicativa e participativa através de práticas de feedbacks.

## 5. FEEDBACKS COLABORATIVOS E NOVAS ESTRATÉGICAS

E falando de feedbacks, todo esse trabalho colaborativo da equipe e considerando o 1º semestre de 2022, a equipe gestora sentou para rever alguns pontos, e chegaram a conclusão da importância de trabalhar as questões das emoções no ambiente de trabalho, levando em conta que estavam trabalhando com os estudantes o projeto: Competências socioemocionais: o nosso corpo fala, e nesse olhar foi direcionado a 4º Reunião administrativa e pedagógica sobre Competências socioemocionais: são tantas emoções.

E foi exatamente com tantas emoções e sentimentos sejam de alegrias, tristezas, medo, coragem que os servidores compartilharam nesse 1º semestre, pois voltavam para um novo normal pós pandemia e com um trabalho presencial, a máscara ainda era obrigatório, assim como a higienização das mãos ao adentrar na escola, e sem falar das incertezas se as aulas iriam continuar ou não, pois tudo dependeria da diminuição dos casos da covid-19.

Neste 4º e último momento para concluir a coleta de dados desta pesquisa foi bastante significativo, porque a equipe conseguiu se enxergar mais a ponto de rever seu interpessoal e se autoavaliar sobre suas atitudes diante do novo e das velhas atitudes, a equipe gestora dividiu a reunião em dois momentos: 1º momento com a Equipe de Apoio Administrativo e o 2º momento com a Equipe Docente e auxiliares de sala, foi usada as mesmas dinâmicas, porém o 1º equipe voltado mais para organizações dos espaços em termos administrativos, enquanto a 2º equipe foi mais voltado para as práticas pedagógicas da escola, porém foram usadas as mesmas estratégias para se falar sobre competências socioemocionais: são tantas emoções.

Para introdução dessa reunião logo após a acolhida dos profissionais da educação foi utilizado a música: Emoções, de Roberto Carlos, e assim indo de encontro a temática são tantas emoções, a qual retrata a letra da música, fala dos momentos vividos, das histórias contadas, amigos que ganhou, das saudades, do choro, do sorriso e do mais importante que são as emoções vividas, e falamos justamente das emoções durante aquele semestre, a música por ser muito conhecida

e de grande representatividade para o nosso país, teve uma participação maior para cantar e sentir a música a ponto de refletir sobre a letra.

Em seguida teve a fala da gestora falando sobre competência socioemocionais, com base no livro Competências Socioemocionais de Bolsa, de Itale Luciane Cericato, em seu discurso enfatizou as questões de lidar consigo (autoestima), lidar com os outros (comunicação) e lidar com os desafios (criar estratégias), já que é necessário no ambiente de trabalho lidar com suas próprias emocionais para poder se relacionar com o outro para que assim a comunicação aconteça de forma clara a ponto de encarar os desafios de forma eficaz.

E dando continuidade na reunião a equipe gestora orientou a dinâmica: colorindo as emoções, em que cada servidor faria em forma de desenho os sentimentos e as sensações que tiveram todo semestre seja de alegria, de tristeza, medo, raiva, risos. E cada um foi fazendo uns desenharam sua rotina, outros a se mesmo, abraços, outros elementos da natureza representando sua vida, esse momento percebe-se que todos se envolveram e se comunicaram através dos desenhos e no presencial todos foram participativos.

E depois dos desenhos feitos foi realizado a exposição dos mesmos através da brincadeira da mímica, em que cada servidor teria que encenar seu desenho para o grande grupo adivinhar, esse momento gerou muitos risos, espontaneidade e a participação de todos, pois eles conseguiram expor suas emoções de maneira leve e trazendo clareza para o que os representavam quanto seres humanos e quanto profissionais da educação. E depois os desenhos foram expostos no mural por uma semana como forma de valorização dos profissionais os vendo como seres pautados de sentimentos e sensações, a qual dias estão bem e dias não estão em seu ambiente de trabalho, porém cada um com seu jeito singular de ser e com suas habilidades e competências.

Diante do exposto, percebemos que mesmo diante da dificuldade de participação da equipe ao responder os questionários online, principalmente, a equipe de apoio administrativo, já que a equipe docente teve a participação maior em todas as etapas, consideramos o difícil acesso à internet de alguns para responder, porém

nas reuniões presenciais percebeu-se a participação maior de toda equipe nas dinâmicas e nas estratégias desenvolvidas pela equipe gestora da instituição, ressaltando que equipe gestora soube lidar com os feedbacks alcançados a ponto de rever as práticas e os desafios diários no ambiente escolar para que fortalecesse os vínculos de comunicação e participação de todos de forma colaborativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou compreender a comunicação participativa entre a equipe gestora e a equipe escolar através de estratégias e práticas de feedbacks dentro da Escola Municipal Emília Freire de Lima, como são as relações interpessoais no ambiente de trabalho envolvendo ações mediadas pela equipe gestora como algo desafiador para o novo e também na busca de solucionar possíveis conflitos. Percebemos que a equipe gestora precisa estar unida para que a equipe esteja organizada e em harmonia, pois quando a gestão está alinhada a equipe terá segurança e nos proporcionará um feedback eficaz a cada reunião quando sentarmos para falarmos sobre as propostas pedagógicas e os eventos desenvolvidos durante o semestre ou ano letivo.

Foi perceptível que a equipe tinha uma necessidade de uma equipe gestora alinhada e com objetivos propostos que buscasse melhorar a interação e demonstrasse empatia com o próximo, a harmonia, o respeito e diferentes formas de pensar e também de serem ouvidos pela gestão.

Observamos que as práticas e estratégias de feedback com a equipe favoreceu para uma gestão comunicativa e participativa, pois a cada etapa a equipe foi gerindo e conhecendo a equipe e assim construindo um ambiente de diálogo, escuta e com ações democráticas dentro de uma gestão de ensino público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDRT, H. "Entre o Passado e o Futuro." Tradução Mauro W. Barbosa. São Paulo: Perspectiva, Coleção Debates, 2005, 5ª. Edição, p.348.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: D.O. 5 de outubro de 1988. Disponível em: [www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm). Acesso em: 18 set. 2021.

DEMENECK, Katia. Conversas sobre feedback – 1. Ed. – São Paulo: Matrix, 2020.

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública: Gestão de Pessoas para Gestores da Alfabetização. Brasília, DF, 2021. (Módulo Gestor Escolar como líder; 1). Disponível: <https://www.escolavirtual.gov.br/programa/41>. Acesso: 15 set. 2021.

LUCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

PARIS, Francisca; PARIS, Claudio. **Gestão escolar de bolso**: A arte de falar, fazer e acontecer. Arco 43 - Editora do Brasil, 2019.

SNYDER, C. R. Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Arned, 2009.

VASCONCELOS, M. L. M. C. A formação do professor do ensino superior. Niterói: Intertexto; São Paulo: Xamã, 1995.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação e gestão: extraindo significados da base legal*. In. CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.