CADERNOS do APLICAÇÃO

Pesquisa e Reflexão em Educação Básica

https://seer.ufrgs.br/CadernosdoAplicacao
ISSN 2595-4377 (online)
Porto Alegre | v. 36 | n. 1 | jan./jun. 2023
DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

>> Artigo

Gestão escolar e encontros empáticos na escola pública

Carlos Marcelo Cavalheiro Félix*
Maria Cristina Schefer**

Resumo:

O estudo, excerto de dissertação, se debruçou sobre a temática da gestão escolar objetivando descrever os elementos que fragilizam a gestão democrática na Escola Pública, tendo como eixo norteador as relações que se dão entre os membros de uma equipe diretiva e os professores da Educação Básica. A pesquisa foi realizada em uma escola da rede municipal pública, no Vale do Paranhana, localizada na região metropolitana de Porto Alegre. De cunho sociológico, amparou-se nos teóricos Zygmunt Bauman e Richard Sennett com os conceitos de 'Sociedade de Consumo Líquido-Moderna' e de 'empatia dialógica'. Através de abordagem qualitativa-participante, apresentou os resultados com base nas coletas e análises das escritas das dez professoras participantes. Priorizou dialogar com as práticas educacionais que almejam para as relações felizes e empáticas e que rompam com as práticas líquido-modernas. O produto educacional – 'Os 10 (Des)Mandamentos para a gestão de encontros empáticos na Escola Pública' –, reflete a socialização da pesquisa.

Palavras-chave:

Escola Pública. Gestão escolar. Sociedade de Consumo. Empatia. Produto educacional.

School management and empathic meetings in the public school

Abstract: *The study focused on the theme of school management, aiming to describe the elements that weaken democratic management in the Public School, having as a guiding axis the relationships that take place between the members of a management team and the teachers of Basic Education. The research was carried out in a public municipal school, in Vale do Paranhana, located in the metropolitan region of Porto Alegre. Of a sociological nature, it was supported by the theorists Zygmunt Bauman and Richard Sennett with the concepts of 'Liquid-Modern Consumption Society' and 'dialogic empathy'. Through a qualitative-participant approach, it presented the results based on the collection and analysis of the writings of the ten participating teachers. It prioritized dialogue with educational practices that aim for happy and empathetic relationships and that break*

* Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* – Mestrado Profissional em Educação, pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). E-mail: marcelofelix35@gmail.com. ORCID iD: http://orcid.org/0000-0002-2806-9726.
** Doutora em Educação pela UNISINOS, com estágio Pós-Doutoral no Mestrado em Relações Internacionais da Universidade da Beira Interior – Cátedra Sociologia da Educação (UBI) – Covilhã, Portugal. E-mail: maria-schefer@uergs.edu.br. ORCID iD: http://orcid.org/0000-0001-7933-0093.

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

with liquid-modern practices. The educational product – 'The 10 (Dis)Commandments for managing empathetic encounters in Public Schools' – reflects the socialization of the research.

Keywords: *Public School. School management. Consumer Society. Empathy. Educational Product.*

Gestión escolar y reuniones empáticas en la escuela pública

Resumen: *El estudio, un extracto de una disertación, se centró en el tema de la gestión escolar, con el objetivo de describir los elementos que debilitan la gestión democrática en la Escuela* Pública, *teniendo como eje rector las relaciones que se producen entre los miembros de un equipo de gestión y el profesores de Educación* Básica. La *investigación se llevó a cabo en una escuela* pública municipal, *en Vale do Paranhana, ubicada en la región metropolitana de Porto Alegre. De carácter sociológico, fue sustentada por los teóricos Zygmunt Bauman y Richard Sennett con los conceptos de 'Sociedad de Consumo Líquido-Moderna' y 'empatía dialógica'. A través de un enfoque cualitativo-participante, presentó los resultados a partir de la recopilación y análisis de los escritos de los diez docentes participantes. Priorizó el diálogo con prácticas educativas que apunten a relaciones felices y empáticas y que rompan con las prácticas* líquido-modernas. El *producto educativo – 'Los 10 (Des) Mandamientos para la gestión de encuentros empáticos en las Escuelas* Públicas› *– refleja la socialización de la investigación.*

Palabras clave: *Escuela* Pública. *Gestión escolar. Sociedad de Consumo. Empatía. Producto educativo.*

Introdução

Considerou-se, para o desenvolvimento deste estudo, excerto de dissertação, a temática da gestão escolar na Escola Pública e como objeto investigativo a descrição de elementos que podem fragilizar a gestão democrática, sendo que o eixo norteador se configura em torno das relações entre os membros de uma equipe diretiva e os professores da Educação Básica. A escolha do tema constitui-se numa análise descritiva do ambiente de trabalho onde o pesquisador (autor 1) esteve inserido por cinco anos. Percebeu-se, desse modo, a necessidade de refletir as relações humanas que transparecem neste local de trabalho.

Compreende-se, aqui, um denso levantamento do que se considera as fragilidades e as potencialidades, em perspectiva dialógica, inferidas nos processos de humanização dentro do ambiente escolar. O estudo pretendeu ser uma análise das relações dialógicas e cooperativas entre a equipe diretiva e os demais professores. Em suma, a pesquisa concentrou-se na reflexão do processo de gestão da escola pública tendo como desafio a construção de referenciais que possibilitassem uma melhor organização dos espaços escolares. Nesse sentido, a proposta analítica sugere as conversas dialógicas que promovam a empatia e a cooperação, otimizando a revisão e as mudanças de posturas em prol do processo educativo. Disso, considerou-se a condição da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2001), contrapondo-se às experiências para uma educação que se projeta para relações mais humanizadas.

O estudo, com abordagem de cunho sociológico, ancora-se nos teóricos Zygmunt Bauman (1925-2017), com o conceito de 'Sociedade de Consumo', e Richard Sennett (1943-), com o conceito de 'empatia e cooperação dialógica'. Sua problematização se configura na busca do entendimento das equipes diretivas quanto às suas atribuições na escola; em como os docentes compreendem os diferentes papéis que desenvolvem os membros das equipes diretivas e; na perspectiva da "Sociedade de Consumo Líquido-Moderna" (BAUMAN, 2008), quais são as possibilidades para o estabelecimento de encontros empáticos e duradouros, entre equipes diretivas e os demais docentes, na escola pública. A metodologia da pesquisa sedimentou-se na perspectiva de natureza aplicada.

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

O autor 1 aplicou um questionário com oito perguntas, tendo a participação de dez professoras, assim como manteve conversas informais com os professores e teceu a escrita de diário de campo debruçando-se sobre anotações a partir de suas percepções do lugar. Nesse sentido, o estudo se constituiu qualitativo-participante, tendo como objetivo a descrição. O objetivo está na identificação dos elementos que fragilizam a gestão democrática, a partir das percepções dos membros da equipe diretiva e dos professores de uma escola pública.

Com o propósito de promover as relações dialógicas, de encontros maturados e de postura atenta para a escuta do outro no ambiente da gestão escolar, somos interpelados pela metáfora usada por Bauman (2008), que nos instiga a pensar a "Sociedade de Consumo Líquido-Moderna" (BAUMAN, 2008). Para o autor, estamos vivendo um tempo em que as relações humanas estão cada vez mais superficiais e descartáveis, ou seja, se tornam relações humanas que se fragmentam e permanecem inconsistentes. Percebe-se, no campo social, que a educação atual tem um grande desafio: as equipes diretivas precisam construir 'pontes' buscando intensificar as formas de comunicação entre os pares docentes, em prol de um ambiente mais educativo. Há profunda necessidade de fazer uma gestão mais democrática nos espaços escolares públicos, objetivando a participação de todos na construção coletiva da educação.

Nessa conjuntura, a formação cidadã que perpassa o processo de conhecimento se coloca como objeto prioritário do trabalho educativo. Em atenção ao contexto da sociedade de consumo, Sennett (2012) reflete a prática de encontros profundamente enraizados e conversas dialógicas que apontam para a vivência da empatia como forma de predisposição para o senso de coletividade. A disposição para o trabalho cooperativo perpassa a reflexão para a diversidade de pensamento e as boas práticas educacionais. Sendo assim, pensar os encontros empáticos nos transporta para a consciência do outro na sua diversidade como sujeito que se relaciona com o mundo vivido. A perspectiva dessa reflexão perscruta a necessidade de ações para a realização da felicidade dos agentes educativos e o abraço feliz às escolas públicas.

Em sua proposta, o texto projeta-se da seguinte forma: primeiramente, apresentam-se os aportes teóricos e sua fundamentação conceitual; no segundo momento, o texto concentra-se no assentamento do lugar do estudo; na sequência, o terceiro momento, dá-se o processo metodológico das coletas de dados para análise. No quarto momento, apresentam-se os achados do estudo e, a seguir, no quinto momento, compartilha-se o produto educacional com a primeira versão de Infográfico. Por fim, as considerações finais buscam sintetizar o estudo até aqui realizado, abrindo caminhos para as novas reflexões que projetam a pesquisa para a sua continuidade, como um campo fértil de novas possibilidades com base em novos olhares.

Referencial teórico e os conceitos

O estudo apoiou-se teoricamente no sociólogo e filósofo Zygmunt Bauman (1925-2017). De descendência judaica, Bauman, ao longo de sua existência (92 anos), enfrentou as problemáticas e os acontecimentos das diferentes décadas. Na infância, na adolescência e na vida adulta, precisou lidar com a questão de sua cultura e ao mesmo tempo com as consequências de tudo isso: o antissemitismo. Um judeu em meio a problemática das culturas que precisava transcender todos os preconceitos de seu tempo e mostrar-se ao mundo como uma referência primeiramente humana (WAGNER, 2020).

Dos enfrentamentos ao nazismo, às passagens pelo serviço do Exército, às perseguições e a expulsão do Partido Comunista, e o afastamento gradual das teorias marxistas, fez com que Bauman produzisse suas vivências no mundo e na sociedade em transformação resistindo a todos os impasses que lhe foram impostos. Os diversos momentos de sua ação na vida acadêmica e os seus posicionamentos contrários quanto à reflexão nazista, frente ao sionismo,

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

ou seja, a justificação de crimes cometidos por judeus durante o processo do Holocausto, presentificaram na vida de Bauman situações de recusa e diversas críticas a partir de sua visão sociológica do mundo.

Seus principais conceitos, como a metáfora da "Modernidade Líquida" (BAUMAN, 2001), foi desenvolvida na Universidade de Leeds, Inglaterra. Com a elaboração e apresentação desse conceito, no início dos anos 2000, Bauman tornou-se um sociólogo e filósofo respeitado em todo o mundo. As concepções, as análises do contexto social e a crítica de Bauman ao mundo capitalista reverberaram potentemente entre os diversos movimentos antiglobalização e anticapitalistas.

Para Bauman, o mundo sofre mudanças e dentre essas está a ideia de fluidez e liquidez. O cenário da "Modernidade Líquida" (BAUMAN, 2001) reflete a transitoriedade permanente das relações humanas e sociais, respaldando a objetificação e a fragmentação do diálogo e das vivências no mundo. Para o sociólogo, "[...] os fluidos se movem facilmente. Eles 'fluem', 'escorrem', 'esvaem-se', 'respingam', 'transbordam', 'vazam', 'inundam', 'borrifam', 'pingam', são 'filtrados', 'destilados'" (BAUMAN, 2001, p. 8). Essa resistência frente às situações sólidas do século XX, encontram eco nos diferentes modelos de 'aparecimento' individualistas e subjetivistas dos sujeitos na sociedade do século XXI. O que permanece na sociedade líquido-moderna é a mobilidade e a inconstância, a leveza, a facilidade e a rapidez dos movimentos relacionais.

A descartabilidade e a vida líquida constituem a marca da instabilidade na vida dos indivíduos e os condiciona às mudanças perpétuas e efêmeras. No ambiente da "Modernidade Líquida" (BAUMAN, 2001), tudo converge para a transitoriedade e a superficialidade dos encontros. Há um certo esvaziamento na profundidade das diferentes formas de se relacionar. As relações humanas apresentam-se cada vez mais caóticas, causando movimentos que desembocam na solidão ou, então, em trocas voláteis de parcerias, sejam elas amizades ou relacionamentos amorosos.

No olhar baumaniano sobre a sociedade do século XXI, predominam as relações de descarte, de fluidez e de liquidez. Percebe-se um movimento constante em que os sujeitos preferem estabelecer seus encontros por meio das redes sociais, fixando-se sobre alicerces desconstruídos e fragmentados. Esses constantes empreendimentos relacionais que se confirmam fragilizados e descartáveis simbolizam o ambiente líquido-moderno em que as relações são idealizadas pelo encontro perfeito ou mesmo pela pessoa perfeita. Idealizar ou procurar a perfeição, na sociedade líquido-moderna, seria como procurar por *uma agulha no palheiro*.

Diante desse fato, Bauman entende que as relações são momentâneas, usáveis e de fácil desprendimento. Para o sociólogo, estas são como que um produto/mercadoria exibido nas gôndolas de um supermercado denominado redes sociais e comercializado a qualquer preço e momento, processando, assim, a forma de consumo imediato e descartável. Como nos diz o sociólogo polonês, "[...] o 'modo consumista' requer que a satisfação precise ser, deva ser, seja, de qualquer forma, instantânea, enquanto o valor exclusivo, a única "utilidade" dos objetos, é a capacidade de proporcionar satisfação" (BAUMAN, 2005, p. 70). Esse é o comportamento no ambiente da Modernidade Líquida! Para Bauman, as relações humanas se tornaram imediatistas e "agoristas" (BAUMAN, 2008, p. 50), ou seja, buscam satisfação de consumo momentâneo, sem preocupação com a durabilidade.

A rapidez e facilidade com que acolhemos e descartamos as pessoas de nossas redes sociais ou com que nos isolarmos em nossas convicções ideológicas, partidárias, ou mesmo atenuamos para a primazia de nossa cultura, intensifica as relações imediatistas, que permanentemente consomem do interior para o exterior todo o processo de nossas relações humanas. Na perspectiva baumaniana, tudo vai se fragmentando ou, então, se diluindo. As relações humanas e sociais se dissolvem e escorrem como os líquidos por entre os dedos de nossa mão.

Uma outra forma de visualizar as relações líquido-modernas está na dinâmica da flexibilização. Nesse contexto de flexibilização da vida e das posturas frente às tomadas de decisão, Bauman (2008) preconiza o entendimento de que a sociedade de consumo vai corroendo as possibilidades

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

de um experimento mais sólido das relações. A vida passa por processos permanentes de vivências superficiais, significando que não existe mais uma norma de imposição sobre como deve se dar o comportamento social do ser humano.

Outro teórico que embasa este estudo é o norte-americano Richard Sennett (1943 até os dias atuais). Sociólogo e historiador, nasceu em um bairro pobre de Chicago, em uma família de cultura russa. Tendo se graduado, na Universidade de Chicago, em 1964, e apresentado sua tese de doutorado na Universidade de Harvard, em 1969, se tornou um dos mais renomados intelectuais da atualidade.

Sennett atua na pesquisa e na docência, passando por Universidades como a Yale e Cambridge, onde se destaca como diretor do Cambridge Institute. Atualmente é professor emérito na Escola de Economia e Ciência Política de Londres, onde leciona desde os anos 1990, e é professor na Universidade de Nova York. Colabora com trabalhos para o MIT, a Faculdade Trinity e a Universidade de Cambridge, além de atuar como consultor da UNESCO e dirigir o American Council on Work (CORRÊA; SOUZA, 2017).

Sua intelectualidade está mergulhada na influência dos estudos da filósofa alemã Hannah Arendt, que também foi sua professora, assim como também reconhece as influências de Michel Foucault e Raymond Williams. Com base no conceito de *homo faber*, de Arendt, o sociólogo analisou a vida dos trabalhadores no meio urbano e questões ligadas à arquitetura das cidades. A perspectiva do estudo em Sennett está alicerçada no livro *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação* (SENNETT, 2012). Nesse livro, encontram-se os conceitos de empatia e cooperação dialógica, que são tomadas como contribuições fundamentais para este construto.

Na proposta sociológica de Sennett, está a compreensão de que a cooperação precisa ser um instrumento que se constitui com base nas conversas dialógicas, contrapondo-se a todo tipo de argumentação dialética, combativa (SENNETT, 2012). Nesse caminho dialógico das relações que se travam no mundo, é preciso entender que, no ambiente das conversas dialógicas, encontra-se a proposta de um engajamento crítico que não busca convencer para determinada situação, mas apenas fazer o convite permanente ao diálogo e a escuta empática do outro. No entendimento de Sennett está: "Quero praticar aqui mesmo a cooperação" (SENNETT, 2012, p. 44), ou seja, torna-se necessário o exercício não dos embates dialéticos, mas a proposta de uma conversa aberta e disposta à escuta do outro.

A perspectiva sennettiana entende que as relações precisam acontecer pela exigência do exercício de cooperação que se constitui sob três aspectos: "[...] a moldada, a debilitada ou a fortalecida" (*Ibidem*). Sennett (2012) entende a cooperação moldada no âmbito da solidariedade, da competição e da historicidade. Já a cooperação debilitada, pretende ter um olhar para o presente buscando investigar as desigualdades que foram vivenciadas pelas crianças na infância. Para o autor, há interferência na vida adulta quanto ao caráter, causando certa erosão nas relações de cooperação, de autoridade e de confiança no trabalho. Isso gera o que Sennett chama o "eu-a-cooperativo" (SENNETT, 2012) despreparado para lidar com a complexidade e a diferença. A cooperação fortalecida, para Sennett, centra-se nas habilidades, exercitando-se no grau de compromisso com a arte de consertar objetos, mas também na arte de interagir com os outros, tanto nas discordâncias quanto na receptividade das ideias.

O ambiente da cooperação fortalecida, segundo Sennett (2012), está comprometido com as relações que se cultivam em teor sociológico, em consonância com o conceito de empatia. Entende-se, aqui, uma predisposição para conversas abertas e dispostas a acolher as diferentes formas de relacionar-se com o mundo e com o outro. O que se inaugura a partir do entendimento de Sennett (2012) é o que se pode compreender como um novo dispositivo de conexão com a sociedade e as suas diversas formas de interação. Nesse sentido, o autor "[...] ocupa-se em não formalizar teorias que digam aos outros como devem se comportar, porém, se coloca em uma perspectiva com a capacidade de dialogar com as complexidades e as diferenças" (SENNETT,

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

2012, p. 45). Sua proposta está em que as relações humanas encontrem formas diversas de vivenciar o mundo de forma harmônica e responsável, tendo como prioridade os encontros empáticos, geridos pelas conversas dialógicas e pela cooperação.

A ancoragem do estudo

O sentimento de pertencimento está muito arraigado ao desejo de ancorar em algum lugar e sentir parte deste. Pertencer torna-se mais do que um verbo na reflexão baumaniana. Bauman se tornou significativamente um 'sujeito no/do mundo'. Não que em todo o tempo ele desejasse transitar de um lugar para outro. A cultura e o contexto social lhe impuseram, em muitas ocasiões, esse deslocar-se ininterrupto (WAGNER, 2020). Houve momentos intensos de deslocamento, mas também assentos de ancoragem. Em toda a sua obra literária, Bauman retorna a esse sentimento significado na metáfora do 'pertencimento'.

A ideia do pertencimento nos faz mergulhar em nossa subjetividade e aflorar o desejo de procurar respostas mesmo que abertas. Para Bauman (2005), interpelar "[...] quem você é [...]" só faz sentido ao acreditar que "[...] possa ser outra coisa além de você mesmo" (BAUMAN, 2005, p 25). Nesse sentido, o lugar identifica e provoca reações diversas que nos fazem mergulhar em nossa subjetividade. O lugar finca nossa identidade no estranhamento, e isso poderá gerar, segundo Schefer (2015), um sentimento de ambiguidade que nos conduzirá à "crise do pertencimento" (SCHEFER, 2015, p. 17).

Para Schefer (2015), a ideia de pertencimento poderá marcar definitivamente a identidade dos indivíduos, projetando suas individualidades sem ficar preso às heranças. Essa crise do pertencimento no mundo de individualizações, das identidades se tornam ambíguas e oscilam na maior parte do tempo. No ambiente líquido-moderno, elas são profundamente sentidas e estão no cerne da atenção dos indivíduos.

O lugar da ancoragem onde se concebeu as coletas para a pesquisa é uma escola da rede municipal pública de Educação Básica, situada em área de periferia de um dos extensos bairros de uma cidade de porte médio do Vale do Paranhana, na grande região metropolitana de Porto Alegre. É uma escola de estrutura física pequena e com um número bem reduzido de alunos, corpo docente e funcionários. Nesse ambiente, com muita facilidade, pode-se identificar os traços da sociedade de consumo, que gera a experiência da superficialidade das relações e a crise do não pertencimento.

Verifica-se que o lugar da pesquisa está localizado entre outras duas grandes escolas: aquela que acolhe os últimos, no fundo da periferia, causadores de todo o tipo de problemas à instituição, e aquela que se destaca mais ao início do bairro e que seleciona, criteriosamente, cada um de seus candidatos à vaga. Salienta-se que ambas também são escolas da rede municipal de ensino e comungam das mesmas diretrizes. Os moradores do entorno, os pais/responsáveis dos alunos matriculados na 'escolinha', pois é assim que eles a reconhecem, desejam ardorosamente uma vaga para os seus filhos nesta, entendendo o trânsito de matrícula, assim que possível, para a escola do início do bairro.

Desse entendimento é possível perceber o conceito que Schefer (2015) enuncia para dizer desse sentimento de não pertencimento ao lugar. Para a autora, o "não lugar escolar" (SCHEFER, 2015) atesta a permanente peregrinação na busca por pertencer. Isso identificando a ausência de protagonismo no ambiente escolar e a transitoriedade que provoca a fragilidade das vivências escolares. É preciso refletir a ideia de que o não pertencimento aniquila toda a possibilidade de (re)construção do ser humano.

Estar no lugar, mas não querer pertencer a este significa interromper o processo legítimo das boas convivências escolares. O ambiente da pesquisa (a 'escolinha') como chamam os moradores do entorno, torna-se, ao longo dos duzentos dias do ano letivo, um lugar de passagem e de inter-

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

rupção das relações humanas. Professores, funcionários e alunos experimentam a superficialidade dos relacionamentos, porque não fixam a sua presença. Estão sempre de passagem. Nesse sentido, o ensino e as aprendizagens transparecem uma colcha toda remendada que, possivelmente, deixa rupturas no processo da formação empírica e cidadã.

O rosto da escola é bastante diversificado quanto ao grupo de profissionais docentes que completam o seu quadro: alguns já trabalham com a sua efetividade há mais anos; outros estão começando a caminhada como efetivos do serviço público, e outros, ainda, não servidores públicos concursados, estão em permanentes chegadas e partidas. Diante do fato, percebe-se que os profissionais que estão a mais tempo no espaço escolar traduzem conformação com este modelo que se apresenta. Ao conversar com eles, nota-se o desânimo e a desmotivação a partir de suas falas e da postura de encobrimento do fato. A percepção desse comportamento passivo, ausente de desejo, de força e de amparo se torna uma grande barreira para aqueles novos docentes que chegam querendo contribuir com novos pensamentos, ou mesmo buscando fazer a mudança.

No grupo dos que já estão a mais tempo no ambiente escolar, percebeu-se a formação de pequenos guetos que, nas suas particularidades de assuntos variados e pensamentos sobre a educação, se isolam, sem permitir que outros possam apresentar suas opiniões. Esse grupo deixa pouco espaço para a interação com aqueles novos profissionais que chegam ao local. Para os novos profissionais do quadro efetivo que chegaram após, lançam-se olhares, primeiramente, de desconfiança, num misto de sentimentos de vigilância e de disputa de espaço. Em várias ocasiões, nota-se dos mais velhos uma solicitação de atenção para aquilo que eles acreditam ser o melhor para a escola. Pouco abrem espaço para os mais novos apresentarem suas percepções do lugar, e com certa frequência atestam que conhecem melhor os alunos nas suas habilidades e competências devido ao tempo de sua presença naquele local.

Essa postura de passividade quanto às mudanças necessárias, logo se torna percebida pelos novos professores do quadro e mesmo por aqueles que chegam para cumprir seu contrato emergencial. A verbalização do fato torna-se protagonizada pelos novos professores, de modo especial, para aqueles que se colocam à escuta destes. É permanente ouvir ecoar na sala dos professores certo desdém quanto às aprendizagens dos alunos, significando que não importa o que fizer, pois tudo permanecerá igual ao que já é. Esse comportamento torna-se um lembrete quase que diário aos novos professores que anseiam por mais do que simplesmente se apoiar em conteúdo.

Notou-se que nessa escola está impressa as grandes e latentes inconstâncias experimentadas na sociedade de consumo. Porém, configura-se, ao mesmo tempo, o desejo de formação da vida comunitária que se contrapõe à superficialidade da vida líquida. Dessa forma, retornou-se a reflexão em que Bauman (2005) e Schefer (2015) nos apresentaram a condição da vida contemporânea, mergulhada nas experiências consumistas. Os autores recordam o ambiente periférico do não pertencimento e das fragilidades que intensificam as relações fragmentadas e descartáveis. A fragmentação nas vivências escolares para Schefer (2015) está intimamente ligada ao conceito que Bauman vai imprimir como experiência na vida de consumo diante da sociedade líquido-moderna.

A metodologia aplicada

O estudo perscrutou um caminho que significasse uma ação social (MINAYO, 2001). Com abordagem qualitativa-participante, de cunho exploratório, a coleta de dados envolveu a pesquisa bibliográfica com vistas a refletir acerca dos achados desta investigação. Torna-se importante ressaltar que o "[...] ir a campo [...]" (MARTINS, 1994, p. 53) fez com que os pesquisadores pudessem elaborar "[...] o recorte em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação" (*Ibidem*). Nesse sentido, foi

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

feita a escolha de uma área buscando confrontar com as perspectivas teóricas que os pesquisadores tomaram como guia para seus estudos.

A escolha do lugar também nos faz pensar com Gil (2002) que chama a atenção para a importância de "[...] descrever as características de determinadas populações ou fenômenos" (GIL, 2002, p. 42). Sendo assim, uma das peculiaridades da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. A ação participante na pesquisa "[...] se caracteriza pelo envolvimento dos pesquisadores e dos pesquisados" (GIL, 2002, p. 31). Nesse sentido, a efetiva presença dos pesquisadores resguarda o estudo dinamizando as suas potencialidades.

Inicialmente, nessa escola onde se constitui a pesquisa, foram selecionados dez profissionais da educação, sendo três membros da atual da equipe diretiva e sete professores (escolhidos aleatoriamente), em exercício na escola. Por meio de um questionário com oito perguntas abertas, esses professores poderiam apresentar por escrito as suas reflexões.

Os pesquisadores elencaram, no processo para a seleção dos profissionais, a faixa etária entre vinte e cinco e quarenta e cinco anos de idade, sendo três professoras do Ensino Fundamental – Anos Iniciais; quatro professoras do Ensino Fundamental – Anos Finais; uma professora do Atendimento Educacional Especializado – AEE –; e três membros (professoras) da equipe diretiva. A ideia inicial seria ter o relato do questionário dos três membros da atual equipe diretiva, no entanto não foi possível, devido à ausência de manifestação de um dos membros que silenciou, não devolvendo o questionário com as respostas no prazo de quinze dias estabelecidos para a entrega. Diante do fato, a opção de manter o número de dez participantes permaneceu. Os pesquisadores fizeram o convite e tiveram o aceite de mais um professor do Ensino Fundamental – Anos Finais – para colaborar com a pesquisa.

O questionário foi entregue em mãos a dez profissionais e, para um deles, através de endereço eletrônico (e-mail) entre os dias vinte de maio e quinze de junho de 2020. A coleta de dados teve seu início após a aprovação do Comitê de Ética da Universidade, em abril de 2020, sob o Número do Parecer: 3.989.378 e da apresentação e qualificação do projeto de pesquisa em maio do mesmo ano. Todas as participantes devolveram o questionário dentro do prazo estabelecido, respondendo todas as oito questões abertas, que lhes foram oferecidas, para suas reflexões e escritas. Nenhuma das fichas foi extraviada, rasurada ou apagada. No retorno, oito fichas voltaram escritas a punho e duas fichas retornaram digitadas. As respostas das dez profissionais da educação refletiram as oito perguntas que foram elaboradas e que constam a seguir: 1) Como me vejo/percebo exercendo minha função nesta escola? 2) Sinto-me preparado para a função que exerço nesta escola? Se SIM, descreva de que forma se sente preparado. Se NÃO, por quê. 3) Quais são as fragilidades que percebo na função que exerço nesta escola? 4) Quais são os pontos positivos que percebo no exercício desta função? 5) Quais são os pontos negativos que percebo no exercício desta função? 6) Descreva os principais eventos que principiam os problemas que acontecem entre a equipe diretiva e os professores nesta escola. 7) De que forma você percebe as questões de simpatia como situação/acontecimento positiva(o) no processo de relacionamento, como gestão, entre a equipe diretiva e os professores nesta escola? 8) De que forma você percebe as questões de simpatia como situação/acontecimento negativa(o) no processo de relacionamento, como gestão, entre a equipe diretiva e os professores nesta escola?

O processo das coletas foi realizado durante o período de distanciamento social em decorrência da pandemia provocada pela COVID-19 instaurada no país e no mundo no ano de 2020. Em tempo, os professores dessa rede municipal onde se realizou a pesquisa, foram convocados a estar na escola durante o período de distanciamento para que desenvolvessem o planejamento semanal das atividades que seriam enviadas aos alunos. Portanto, foi possível conversar com todos e fazer a entrega do material e o recolhimento desse de forma presencial.

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

Os pesquisadores passaram novamente a anotar em seus cadernos de campo todas as manifestações que se deram durante o período, tendo como perspectiva analisar, com base nas falas e nas escritas, em ambiente tecnológico e digital, todas as possíveis situações que contribuíssem para as análises. Como um dos pesquisadores tem o exercício de sua profissão na escola pesquisada, usou do resgate de suas memórias com base em conversas informais, e também de seu caderno de campo para grifar as falas e posturas que dialogam com esta pesquisa.

Os achados do estudo

No procedimento das análises foi possível perceber que em seus escritos, as dez professoras reverberam o desejo de serem felizes em seu local de trabalho, no entanto almejam não uma felicidade negociada, mas sentida em todo o seu ambiente. Nesse intento, torna-se a escola um reflexo da "vida feliz" (BAUMAN, 2008, p. 60) e, nessa permanente busca, está o antídoto para fazê-la emergir: os encontros empáticos (SENNETT, 2012). Nesse sentido, a professora PD diz:

> [...] *me sinto feliz com o que faço, sou responsável e comprometida* com minha função. *Sou muito amiga e parceira dos meus alunos e familiares*, os auxilio no que necessário. (Grifos nossos)

A empatia sennettiana requer maior adesão ao compromisso dialógico, combatendo, assim, a argumentação dialética e buscando esforçar-se para o exercício da "prática cooperativa" (SENNETT, 2012, p. 44). Nessa perspectiva, o encontro produz o diálogo harmonioso em que não há necessidade de concordância na forma de pensar e agir, porém o respeitoso e cauteloso cuidado em saber trabalhar nos diferentes posicionamentos. No entendimento de Sennett (2012), a saída seria um tipo de cooperação exigente e difícil.

Esse processamento, segundo Sennett (2012, p. 16) "[...] tenta reunir pessoas de interesses diferentes ou conflitantes, que não se sentem bem em relação umas às outras, que são desiguais ou simplesmente não se entendem". O desafio consiste em reagir aos outros nos termos deles. É o desafio de toda gestão de conflitos. Esse é o grande desafio! Tornar possível conversas dialógicas que objetivamente sejam perpassadas pelo respeito e a reciprocidade ao outro. Com esse entendimento a professora PE diz:

> [...] acredito que exerço minha função na escola de maneira *coerente. Gosto e acredito no que faço. Tenho comprometimento e responsabilidade* nas questões relacionadas ao aprendizado dos alunos. *Procuro conhecer a realidade dos alunos* para tentar incluí-los no processo de ensino e aprendizado. (Grifos nossos)

O espaço escolar torna-se um campo fecundo para o exercício da prática cooperativa que propicia o ambiente empático. No entendimento sennettiano, a cooperação entre diferentes sempre foi complexa, e a sociedade moderna contribuiu debilitando-a de forma inédita. Essa debilidade se mostra quando se entende, principalmente, o aumento vertiginoso da desigualdade nas últimas décadas. Em todo o mundo, dá-se o aumento da distância entre os poucos muito ricos e as maiorias empobrecidas. As transformações no mundo do trabalho aumentaram o isolamento das pessoas e aumentou a competição entre elas (SENNETT, 2012). Na liquidez do mundo contemporâneo, o curto prazo, o temporário e a brevidade são a medida de tempo. Os empregos, as relações sociais, os vínculos institucionais tornaram-se imediatistas, significando a codificação do mundo e das relações. A resolução de problemas sociais já não interessa ao coletivo e afasta as pessoas do envolvimento com problemas alheios que não as afetam diretamente.

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

Sendo a escola o lugar das experiências e das trocas relacionais, percebe-se a marca de pequenos, médios e grandes isolamentos que demandam o cuidado para que, no processo de formação e amadurecimento do humano não se sobreponha a arrogância e a dispersão do mundo líquido-moderno. Para Sennett (2012), as forças culturais agem contra a prática da cooperação exigente. Nesse sentido, percebe-se que nasce, nos vários espaços da sociedade contemporânea, um tipo de interação que evita sobressaltos e que, nas experiências que se travam cotidianamente, procura sentir-se o menos estimuladas, possivelmente em função das diferenças profundas. A retirada é uma estratégia para reduzir provocações. A homogeneização do gosto também ajuda a enfraquecer o impulso de cooperar com os outros. "O desejo de neutralizar toda diferença, de domesticá-la, decorre [...] de uma angústia em relação à diferença, conectando-se com a economia da cultura global de consumo" (SENNETT, 2012, p. 19). Com esse entendimento, a escola vai enfraquecendo o seu papel de fortalecer as bases estruturais para que cada pessoa que ali se encontra possa capacitar-se para as vivências em ambientes diversos, mas que dialoguem em suas diferenças.

Para Sennett, (2012, p. 157), "[...] Nos ensaios e conversas, buscamos alguns princípios que tornam a cooperação mais aberta. Esse princípio é a cooperação dialógica. A cooperação dialógica pressupõe um tipo específico de abertura, mobilizando a seu serviço antes a empatia que a simpatia". As vivências escolares exigem dedicação para o encontro, para o diálogo e para a formalização do ambiente empático. O que poderá possibilitar essa experiência é a capacidade de buscar a cooperação por meio da empatia e da simpatia. Mas é preciso entender que abrir-se ao outro requer não um mero ato de simpatizar com as falas e práticas que se tornam convenientes, mas o acolhimento empático, o que significa que não é fácil praticá-lo diante dos obstáculos que se apresentam em função das diferenças no modo de pensar e agir.

Dentre os achados, o estudo revelou que: os professores, em sua maioria, não se sentem contemplados em suas práticas pedagógicas. Em seus escritos, sete professoras consentem no entendimento de que há necessidade de escuta e de diálogo entre os pares e de que a equipe diretiva não se predispõe à prática pedagógica dialogada. Uma professora e os dois membros da equipe diretiva não consentem com esse entendimento. Ressalta-se aqui das escritas das professoras que consentem com o entendimento: o caricato e o estereótipo, a não valorização das ideias e do trabalho e a falta de respeito (Professora PA); o sentimento de estar só, a falta de apoio e amparo da equipe diretiva e as 'podas' devido ao pensamento arcaico e autoritário (Professora PH). (Grifos nossos)

Segue um recorte do relato da professora PA e da professora PH, respectivamente:

> Professora PA: [...] durante toda a minha *vida profissional, [...] percebo que sempre fui pouco respeitada nas escolas em que trabalhei. Nesta escola não é diferente.* [...] devido ao fato de eu não possuir o estereótipo de '*professorinha*'. Sou lésbica, hiperativa, possuo um comportamento '*fora do padrão*', me visto de forma '*diferenciada*'; [...] *tenho posicionamentos pedagógicos muito diferentes dos que encontro nos colegas e na equipe diretiva*, e os defendo com bastante 'entusiasmo'. Noto, *nesta escola, [...] que meu trabalho é pouco valorizado, minhas ideias pouco ouvidas e eu mesma pouco respeitada.* [...] posso perceber é que por mais que a equipe diretiva se esforce para disfarçar, *acaba deixando transparecer o preconceito pelo diferente.*
>
> Professora PH: [...] Não quero ser o tipo de professora que apenas ensinou o conteúdo. *Quero marcar a vida dos alunos, de forma positiva é claro*. Quero que aprendam a questionar, interpretar, que pense por si mesmos, que formar o pensamento crítico. [...] *sinto que estou exercendo minha função sozinha, sem apoio e amparo da coordenação e direção. Pensar diferente é complicado num sistema, muitas vezes, arcaico e autoritário.* (Grifos nossos)

A reflexão desses relatos nos faz pensar a perspectiva baumaniana que entende a sociedade de consumo em um movimento constante de fragmentação, fluidez e liquefação (BAUMAN, 2008). A incapacidade de acolhimento do outro nos faz perceber a sociedade de consumo 'retalhada' pelos

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

sintomas do imediatismo e das práticas absolutistas em busca de permanentes status. No ambiente escolar, essas ações transparecem na 'não escuta' do outro, impossibilitando toda a forma de diálogo.

Um segundo achado está em que: os gestores escolares priorizam as exigências do mercado capitalista, transformando a educação em mercadoria para o atendimento da sociedade de consumo. Nesse achado, há unanimidade no entendimento das dez professoras. Das escritas, evidencia-se: a instrução para o mercado (Professora PA); a imposição das datas do calendário escolar, sem a perspectiva de tomada de decisão em grupo (Professora PH); o bom funcionamento da escola perpassa a ideia de dar conta das demandas e do funcionamento burocratizado e das parcerias de gestão (Professora ED1 e Professora ED2).

Nesse sentido, as professoras PA, PH. ED1 e ED2 dizem:

> Professora PA: *Não podemos concordar que esse ambiente sirva apenas para instruir para o mercado de trabalho*; [...] *Quando você ouve a coordenadora pedagógica e ex-diretora de sua escola dizer que 'a escola é para todos, mas nem todos são para a escola',* e usando como justificativa para isso a falta de motivação e interesse dos alunos;
>
> Professora PH: [...] uma fragilidade seria a *sobrecarga* do "darmos conta" de todo o conteúdo, juntamente com as *datas impostas* pelo o calendário escolar.
>
> Professora ED1: [...] *ampliar o conhecimento acerca de uma função tão específica*. Além de permitir também *um melhor entendimento no que diz respeito ao funcionamento de uma escola*.
>
> Professora ED2: [...] embora seja *uma função muito específica* a oportunidade de construção de parcerias é algo muito relevante. (Grifos nossos)

Na "Sociedade de Consumo Líquido-Moderna" (BAUMAN, 2008), que propõe um olhar sob a condição humana da vivência "agorista" (BAUMAN, 2008, p. 50), o sentimento que perpassa a escrita dessas professoras implicita a cultura de consumo. Segundo Bauman (2008), "[...] a característica de desregulamentação e desrotinização da conduta humana já está em estado avançado, diretamente relacionado ao enfraquecimento e/ou fragmentação dos vínculos humanos" (BAUMAN, 2008, p. 66). O gerencialismo capitalista poderá provocar o rompimento entre o locutor e aquele que o escuta. No ambiente escolar, conforme Sennett (2012), torna-se necessária a capacidade de abertura para o exercício de conversas cooperativas e dialógicas que convocam o 'eu' e o 'tu' para o diálogo, para a reciprocidade e para o encontro empático.

O terceiro achado configura-se em que: as práticas da gestão escolar se confirmam gerencialistas, burocratizadas e administrativas. Nesse sentido, há unanimidade no entendimento das dez professoras que reverberam nas escritas: decisões prontas e impostas; a falta de cooperação referenciada a formação de 'panelinhas', o autoritarismo da equipe diretiva (Professoras PA, PB, PC, PD, PE, PF, PG, PH, ED1, ED2). (Grifos nossos). Nessa perspectiva, um recorte da escrita das Professoras PA e PH reverberam as falas em unanimidade das demais professoras.

> Professora PA: [...] na grande maioria das vezes *as decisões vêm prontas* e só *resta aos professores acatar*. [...] no dia a dia raramente *somos consultados ou apenas em questões de pouca relevância*.
>
> Professora PH: [...] quando *nos deparamos com uma escola onde a equipe diretiva é muito autoritária* [...] ocorrem discordâncias na forma de pensar e, ocasionalmente, na forma de atuar. (Grifos nossos)

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

As propostas gerencialistas e burocratizadas estão na perspectiva do consumo que perpassa a sociedade líquido-moderna. Para Bauman (2008), o sentimento passivo, fragmentado e "agorista" (BAUMAN, 2008, p. 50) provoca a desvinculação entre os sujeitos sociais, refletindo na permanente ideia do descarte e da substituição. Na escola, a não vinculação entre os pares provocará a dispersão e o descrédito, tornando o lugar um mercado para a compra e venda do trabalho e dos ganhos capitalistas.

O quarto achado está na perspectiva de que: o entendimento de empatia configura-se um equívoco entre os professores e gestores e sustenta-se pelas ideias de benevolência do senso comum. Aqui também se faz unânime o entendimento das dez professoras, que se reverbera nas escritas: a questão da simpatia e da antipatia, o 'passar panos quentes' nos erros dos que fazem parte das 'panelinhas', afinidades que implicam privilégios somente de alguns (Professora PA).

> Professora PA: [...] *quando há erro é 'passado pano', ou seja, é minimizado, desculpado, quando não ignorado*. [...] estes *se sentem injustiçados* (com razão), *excluídos e desvalorizados*, até mesmo *perseguidos*. [...] *as 'simpatias', afinidades, acabam por criar privilégios para uns e dificuldades para outros*.
>
> Professora PB: [...] vivemos como uma *família* onde um precisa do outro.
>
> Professora ED2: [...] observo que as *questões de simpatia* que envolvem o *convívio escolar*... (Grifos nossos)

Na perspectiva da "Sociedade de Consumo Líquido-Moderna" (BAUMAN, 2008), os contrastes de isolamento são um crescente entre os sujeitos. As relações humanas se contradizem às vivências de reciprocidade e de coletividade. Por serem imediatistas e descartáveis, elas permanecem na superficialidade dos atos simpatizantes. Percebe-se, aqui, um não deslocamento para uma exigência maior: a empatia. "O outro é visto como um objeto de uso. À medida do término do encantamento do produto/mercadoria, torna-se possível o descarte e a substituição por algo novo (FÉLIX; KOCH, 2021, p. 101).

Nesse sentido, Sennett (2012) identifica um caminho oposto à simpatia: a possibilidade da "empatia" (SENNETT, 2012). Enquanto a empatia se faz mais reservada, pois dinamiza os contrastes existentes nessa diversidade de pensamentos, opiniões e ações práticas, a simpatia se faz um abraço. A empatia se torna um encontro atento a outra pessoa em seus próprios termos, enquanto a simpatia dá ênfase aos sentimentos. A empatia se torna uma prática mais exigente, pelo menos na escuta, o ouvinte precisa sair de si mesmo (SENNETT, 2012).

No ambiente escolar, ambas equipes diretivas e professores são convidados à experiência das conversas cooperativas e dialógicas que geram a empatia, recordando o exercício permanente do ato de dialogar. Para Sennett (2012), essas duas experiências são necessárias em momentos diferentes e de formas opostas para a prática da cooperação. A simpatia e a empatia exigem o compromisso da escuta, dos embates não dialéticos e da capacidade de abraçar a diversidade.

O produto educacional

Na intenção de promover diálogos fecundos entre os profissionais da educação e possibilitar reflexões acerca da problemática verificada, foi desenvolvido o produto educacional intitulado – 'Os 10 (Des)Mandamentos para a gestão de encontros empáticos na Escola Pública' –, personificado em um infográfico. Este se constitui um potente recurso para possibilitar a construção dos encontros empáticos nas escolas públicas.

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

Entende-se a necessidade de descontextualizar as práticas de gerenciamento e burocratização da educação e apresentar uma forma desreguladora e desnormatizada das regras e normas, potencializando as conversas dialógicas nos diversos espaços escolares. Nesse sentido, intenta-se as boas relações entre as equipes diretivas e os professores de sala de aula.

Inspirado nos conceitos dos teóricos basilares (Bauman e Sennett) o autor 1 apresenta a seguir, sendo de sua autoria, 'Os 10 (Des)Mandamentos para a gestão de encontros empáticos na Escola Pública':

1. Perceber os diferentes papéis de ocupação dos gestores e dos demais profissionais da escola, lembrando-se de praticar a alteridade. (SENNETT)

2. Fazer da sala dos professores um lugar de aprendizagens e de trocas de gentilezas. Não permita que ela se transforme em espaço de vendas, seja de produtos ou de relações. (BAUMAN)

3. Compreender todas as opiniões como saudáveis ao processo educativo. Desse modo, exercitar a escuta àqueles que são simpáticos ou não às suas ideias. (SENNETT)

4. Contribuir para que a escola de periferia possa produzir um ensino mais enriquecedor por meio da humanização das relações; do contrário, você será apenas um colaborador do sistema capitalista predatório desta sociedade. (BAUMAN)

5. Perceber que a boa escola não tem baixas colaterais. A boa escola tem bons professores que ensinam e que transgridem as regras das relações superficiais de trabalho. (BAUMAN e SENNETT)

6. Buscar caminhos que recepcionem os diálogos, para que as trocas não sejam homogeneizadas, mas capazes de produzir efeitos exitosos no percurso do trabalho. (SENNETT)

7. Manter-se aberto para os rituais de vinculação com o(s) outro(s), entendendo que nas conversas formais e informais estão as novas possibilidades de transformação do ambiente de trabalho. (SENNETT)

8. Entender que a escola é lugar de permanentes conflitos e incertezas, entretanto devem ser gerenciados, para que aconteça a construção de práticas colaborativas e dos interesses coletivos. (BAUMAN)

9. Compreender que você pode optar por trabalhar no espaço escolar como membro de enxame ou como membro de uma equipe que sabe reconhecer as qualidades de cada um. (BAUMAN)

10. Perceber que a desvinculação e o enfraquecimento das relações desumanizam e empobrecem o diálogo, impossibilitando os avanços na educação. (BAUMAN)

A partir da proposta de constituição do produto educacional, deu-se a primeira versão de um Infográfico. Este possibilitará as reflexões entre as equipes diretivas e os professores nos diferentes espaços educacionais da Escola Pública, em especial, no Estado do Rio Grande do Sul.

Considerações finais

Este artigo abordou em sua temática a gestão escolar na Escola Pública, objetivando a descrição dos elementos que podem fragilizar a gestão democrática, tendo como eixo norteador as relações que se dão entre os membros de uma equipe diretiva e os professores da Educação Básica. Compreendeu um estudo descritivo, com abordagem qualitativa-participante, com uma análise de cunho sociológico, amparada, principalmente, nos teóricos Zygmunt Bauman e Richard Sennett. O objetivo configurou-se na identificação dos elementos que fragilizam a gestão democrática, a partir das percepções dos membros da equipe diretiva e dos professores de uma escola pública.

O espaço escolar investigado encontra-se na periferia de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre, no Vale do Paranhana, tendo como cenário os traços da "sociedade de consumo" (BAUMAN, 2008). Nesse ambiente, os discursos e as práticas pedagógicas se fragmentam e se esvaziam, chegando ao descarte. É um sublugar, permanentemente carregado das experiências consumistas de fluidez e liquefação. Está marcado por práticas de entendimento do "não lugar

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

escolar" (SCHEFER, 2015), onde um constante ir e vir de profissionais e alunos se tornam o combustível do consumo e das trocas que se perpetuam ao longo do ano letivo.

Com base nas análises realizadas, percebeu-se que em meio a um ambiente líquido-moderno, fragmentado e consumista, enseja-se o estabelecimento das boas práticas escolares. Constatou-se, que nas respostas das dez professoras ao questionário investigativo, o anseio por mudanças e a vontade de tornar esse ambiente escolar um lugar de expectativas e de boas colheitas pedagógicas é imenso. Elas almejam um lugar de relações felizes. Nesse sentido, ressalta-se o desejo de conexão com a felicidade e, não apenas uma felicidade entranhada pela proposta da sociedade de consumo, mas pela necessidade de ultrapassar as instâncias da superficialidade e do individualismo. Uma felicidade que se propõe ao encontro empático e se dispõe à escuta e ao acolhimento do outro.

Dentre as queixas, há evidência de morosidade no atendimento às demandas por espaços de diálogo e de cooperação. Percebeu-se nas escritas o entendimento de vinculações frias e superficiais, estabelecendo o isolamento e as práticas individualistas entre todos. Nesse sentido, percebeu-se que se intensificam as práticas consumistas e reforçam-se as ações dos consumidores com experiências relacionais esvaziadas e descartáveis. O ambiente escolar segue as normativas gerencialistas, burocratizadas e engessadas do atual sistema de gestão educacional pública. O consumismo mantém as relações humanas superficiais e esvaziadas impossibilitando, por vezes, o diálogo no ambiente da gestão democrática.

As contribuições teóricas de Bauman e Sennett e a narrativa das vivências escolares analisadas conduziram ao entendimento de que as equipes diretivas precisam priorizar o ambiente de conversas dialógicas, em que se dão as trocas e partilhas, enfatizando, assim, os encontros empáticos. O que se almeja para o êxito da escola e da gestão democrática são as propostas de conversas solidárias e o exercício constante de encontros que gerem o ambiente da empatia. A abertura para a prática de cooperação dialógica poderá estabelecer a permanente dinâmica dos encontros empáticos entre equipe diretiva e professores e vice-versa.

Desse entendimento desenvolveu-se um produto educacional – 'Os 10 (Des) Mandamentos para a gestão dos encontros empáticos na Escola Pública' –, personificado em um Infográfico com vistas à impressão de um banner físico ou a exibição virtual. O produto desenvolvido é entendido como síntese do estudo e pensado como possibilidade de orientar a leitura e reflexão inicial das equipes diretivas junto aos demais professores.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade*: entrevista a Benedetto Vecchi. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida para o consumo*: a transformação das pessoas em mercadoria. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

CORRÊA, Carolina Salomão; SOUZA, Solange Jobim e. Dinâmicas profissionais contemporâneas: algumas contribuições da sociologia de Richard Sennett. *Fractal*: Revista de Psicologia. Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/fractal/a/j8NbZG95GWQqXXmcfKxwRhL/?lang=pt#. Acesso em: 26 abr. 2023.

FÉLIX, Carlos Marcelo Cavalheiro; KOCH, Rodrigo. Os rostos das juventudes no ambiente educacional: conflitando a sociedade de consumo líquido-moderna. *Cadernos do Aplicação*. Porto Alegre, v. 34, n. 1, 2021. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/CadernosdoAplicacao/article/view/110479/61342. Acessado em: 28 abr 2023.

DOI: https://doi.org/10.22456/2595-4377.130484

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social*. Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

SCHEFER, Maria Cristina. *Na periferia das periferias*: o não-lugar escolar e a Pedagogia do Destino. 2015 (191 f.) Tese (Doutorado em Educação). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2015.

SENNETT, Richard. *JUNTOS*. Os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Rio de Janeiro: Record, 2012.

WAGNER, Izabela. *Bauman*: uma biografia. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. São Paulo: Zahar, 2020.

Data da submissão: 28/02/2023

Data de aceite: 01/06/2023