

O conhecimento sensível na gestão da educação básica

Sensitive knowledge in management of basic education

El conocimiento sensible en la gestión de la educación básica

Silvia Sell Duarte Pillotto

Doutora em Engenharia de Produção (Gestão da Qualidade). Professora no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Joinville, Santa Catarina, SC – Brasil
pillotto0@gmail.com

Jane Mery Richter Voigt

Doutora em Educação. Professora no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Joinville, Santa Catarina, SC – Brasil
jane.mery@univille.br

Resumo

Este estudo visa refletir sobre as novas abordagens da gestão no contexto da educação básica, apontando como principal caminho o desenvolvimento do conhecimento sensível, composto das seguintes categorias: imaginação, intuição, criação, emoção e percepção, como base de sustentação conceitual nos atuais enfoques dos processos decisórios na gestão. Com viés qualitativo, a pesquisa contou com entrevistas de dez gestores da rede pública, tendo a análise de conteúdo como ferramenta de interpretação de dados. No contexto atual, repleto de informações subjetivas, no qual as decisões e ações na gestão estão em momento de transição, não basta apenas o conhecimento técnico, científico e administrativo para fazer gestão. É fundamental o conhecimento sensível para que o gestor saiba lidar com as questões subjetivas, bem como com o trabalho compartilhado, descentralizado e sistêmico, enfoques da atualidade, numa gestão de natureza democrática e, sobretudo, humana.

Palavras-chave: Práticas educativas. Gestão. Conhecimento sensível. Processos decisórios.

Abstract

This study aims to reflect on new approaches to management in the context of basic education, pointing as the main way the development of sensitive knowledge, composed of the following categories: imagination, intuition, creation, emotion and perception, as a conceptual base of support in the current approaches of decision-making in management. With qualitative basis, the research included interviews with ten managers of Public Education, used content analysis as a tool of data interpretation. In the current context, which is full of subjective information, decisions and actions in management are in time of transition, so, only technical, scientific and administrative knowledge are not enough in management. Sensitive knowledge is essential, so that the manager can be able to handle subjective issues, as well as to deal with shared, decentralized and systemic work and present issues, in a management of democratic, and specially human, nature.

Key words: Educational practices. Management. Sensitive knowledge. Decision-making processes.

Resumen

Este estudio visa reflejar sobre los nuevos abordajes de la gestión en el contexto de la educación básica, apuntando como principal camino el desarrollo del conocimiento sensible, compuesto de las siguientes categorías: imaginación, intuición, creación, emoción y percepción, como base de sustentación conceptual en los actuales enfoques de los procesos decisivos en la gestión. Con fines cualitativo, la investigación contó con entrevistas de diez gestores de la red pública, teniendo el análisis de contenido como herramienta de interpretación de datos. En el contexto actual, lleno de informaciones subjetivas, en el cual las decisiones y acciones en la gestión están en momento de transición, no basta solamente el conocimiento técnico, científico y administrativo para hacer gestión. Es fundamental el conocimiento sensible para que el gestor sepa manejar las cuestiones subjetivas, bien como con el trabajo compartido, descentralizado y sistémico, enfoques de la actualidad, en una gestión de naturaleza democrática y, sobre todo, humana.

Palabras clave: Prácticas educativas. Gestión. Conocimiento sensible. Procesos decisivos.

Introdução

A função da gestão existe principalmente porque algumas atividades humanas não podem ser realizadas sem algum tipo de liderança, necessitando da cooperação entre as pessoas para uma ação compartilhada na busca de um objetivo comum. Desse modo, Motta (1999, p. 26) afirma que “[...] a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”.

No exercício da gestão, alguns aspectos são essenciais para que se consigam resultados satisfatórios, como os elementos cognitivos, analíticos, comportamentais e de ação. Todos esses elementos pressupõem uma tomada de decisão, seja de forma direta ou indireta. Nesse sentido, vale refletir sobre a palavra decisão, “[...] formada por ‘de’ (do latim, parar, extrair, interromper) anteposto à palavra ‘caedere’ (que significa parar de cortar ou deixar fluir)” (GOMES, 2002, p. 11). O processo de tomada de decisão pode ser compreendido com base nessa perspectiva como ação de um centro decisor – um indivíduo ou grupo de indivíduos que escolhe a melhor alternativa entre aquelas que lhe são apresentadas. Assim, a questão está centrada especialmente na definição do que se entende por melhor.

A análise de cenários torna-se elemento fundamental para o trabalho de gestão. Para Gomes (2002, p. 14), “[...] as estratégias são criadas a partir dos cenários, ou seja, podem ser seguidas para cada um dos cenários que se apresentam”. Por meio dessa análise, o gestor poderá observar os acontecimentos internos e externos da organização, o que conseqüentemente poderá levá-lo a estruturar melhor seus processos decisórios.

Nas tomadas de decisão, o gestor será sempre influenciado por seus valores pessoais, suas preferências, suas ideias, suas crenças, seu aprendizado familiar, sua ideologia política, seu desenvolvimento intelectual e cultural.

A decisão, seja tomada por um indivíduo ou um grupo, deve levar em conta suas consequências em um meio em constante mutação, o qual o decisor nem sempre pode controlar, pois está envolvido com elementos como a incerteza, a ambiguidade e a imprecisão. Além disso, o contexto atual exige decisões rápidas, adequadas e abrangentes.

Nas escolas de educação básica, a equipe gestora é fundamental para o bom andamento de todas as atividades. Suas habilidades são imprescindíveis para a tomada de decisões, seja no âmbito da gestão administrativa como no da gestão pedagógica. Conforme Dourado (2007), a gestão educacional tem natureza e características próprias e está além da aplicação de métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, em virtude de sua especificidade e dos objetivos a serem alcançados. “Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*” (DOURADO, 2007, p. 924).

Dessa forma, os conceitos apresentados anteriormente e as concepções de educação e escola são referenciais que permitem a análise dos dados da pesquisa a que se refere este artigo.

Portanto, a concepção de educação é entendida aqui como prática social, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade. Concordamos com Dourado (2007, p. 923) quando afirma:

[...] a educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação.

Diante das considerações sobre os elementos do processo de gestão, o presente artigo propõe-se a discutir as seguintes questões: *Como fazer a gestão de práticas pedagógicas que possam conferir, para os estudantes, mais sentido e significado*

ao currículo? Como o conhecimento sensível pode contribuir para as tomadas de decisão nas escolas de educação básica? Assim o objetivo consiste em refletir sobre novas abordagens da gestão, que vão além das questões técnicas e conceituais, trazidas ao longo dos processos históricos, apontando como principal caminho o conhecimento sensível, composto pela intuição, criação, emoção e percepção.

Para responder às questões desta investigação, optamos pela abordagem qualitativa que traz os resultados de entrevistas realizadas com dez gestores da educação básica de vários pontos da cidade de Joinville, acerca de suas ações.

Construímos o artigo com itens que achamos pertinentes para reflexões sobre os processos de gestão, como: percursos metodológicos; tomada de decisão e seus movimentos, os processos intuitivos na tomada de decisão; os gestores e os processos emocionais; o impacto do conhecimento sensível e alguns destaques do nosso estudo nas considerações finais. Esperamos, dessa forma, contribuir com gestores que atuam especialmente no contexto da educação básica, no sentido de trazer novas abordagens nos processos de gestão que poderão contribuir nesse universo complexo mas, sobretudo, rico em experiências.

Percurso metodológico

De abordagem qualitativa, a pesquisa a qual se refere este artigo investiga opiniões, percepções, representações, sentimentos, centrando-se na visão do sujeito e no objetivo do que está sendo investigado. Na análise dos dados esteve presente o quadro de referência das pesquisadoras, seus valores, sua visão de mundo, que são marcas da subjetividade e que caracterizam a dimensão qualitativa (ANDRÉ, 2007).

Esta pesquisa foi realizada com dez gestores de escolas de educação básica da rede pública de ensino na região norte de Santa Catarina. Os dados foram coletados pelas pesquisadoras por meio de entrevista semiestruturada. Como afiança May (2004), é muito bom que o próprio pesquisador faça as entrevistas, pela necessidade de entender o contexto e o conteúdo delas.

Optou-se pela entrevista semiestruturada pelo fato de ser mais ou menos dirigida, pois pressupõe um roteiro que permita ao entrevistado abordar livremente o tema proposto (MINAYO, 1994).

A análise dos dados foi feita por meio de análise do conteúdo (BARDIN, 2009) dos materiais obtidos por meio das entrevistas e levou em conta as exigên-

cias necessárias à atuação em cargos de gestão em escolas da educação básica. No artigo, o referencial teórico apresenta-se enredado com as análises, e assim pretende-se desvelar as falas dos entrevistados no que se refere à sua compreensão de suas ações nos processos decisórios na escola.

Tomada de decisão e seus movimentos

Nas instituições, especialmente as educacionais, crescem significativamente os processos decisórios em equipe, que na maioria das vezes oferecem maior capacidade de pensamento com pontos de vista diferenciados e, portanto, um possível campo reflexivo. Isso propicia uma base de informações mais ampla e maior comprometimento na hora de decidir e cumprir (MOTTA, 1999).

Os gestores que sabem trabalhar em grupo constroem um clima de solidariedade, respeito e cooperação. “Inspiram nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo e promovem a fidelidade e a identificação” (GOLEMAN; MCKEE, 2002, p. 254).

Embora tal perspectiva seja bastante difícil, em função de anos e anos de história de gestão centralizadora, o enfoque atual exige uma mudança de postura capaz de acompanhar as transformações culturais do século XXI. É possível verificar nos estudos sobre gestão e processos decisórios que a gestão centralizada não só relega outros membros da instituição a papéis subordinados na formação estratégica, como também exclui os atores externos do processo. Todavia isso não significa o fim dos problemas na tomada de decisões, pois, assim como as equipes apresentam pontos fortes, têm também fraquezas que fazem parte da natureza humana e acabam gerando conflitos.

Para boas decisões faz-se necessário haver reflexões e tempo para ouvir diversas opiniões, convergindo para uma decisão a partir de várias perspectivas. É o que observamos na fala da gestora A:

Tive um problema bem sério aqui na escola e não sabia como resolvê-lo. Imediatamente chamei os professores e funcionários para uma reunião de emergência e pacientemente ouvi todos. Foi bem complicado, pois havia muitas críticas referentes aos meus encaminhamentos na gestão, especialmente por dois professores

que antipatizam comigo. Mas não desisti. Ouvi e coloquei na mesa o problema para que coletivamente pudéssemos resolvê-lo. E conseguimos, não de imediato, mas conseguimos.

O conflito/problema, então, passou a ser um exercício do pensamento de toda a equipe, e não apenas do gestor. É possível destacar o conflito como parte integrante de uma instituição/escola, seja entre pessoas ou situações. No conflito estão presentes crenças diversificadas, valores trazidos por cada um (BERG, 2012). Quando o conflito passa a ser pessoal, causando influência negativa entre a equipe, deve ser contornado a fim de que o respeito seja estabelecido e todos sejam ouvidos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012). O grande desafio para o gestor no grupo é conduzir diferentes sugestões para um fim único e construir um clima harmônico. “Para manter o conflito concentrado na tarefa e não nos relacionamentos é necessário ter tato e, assim, as sugestões devem ser expressas de acordo” (RUSSO; SCHOEMAKER, 2002, p. 223). Foi isso que ocorreu com a decisão da gestora A, pois oportunizou a fala da equipe, considerando-a como partícipe, e teve escuta, o que propiciou a divisão também das responsabilidades.

O trabalho em equipe, portanto, é um dos principais aspectos no contexto atual, tendo em vista que a instituição, nessa perspectiva, se origina da autonomia e do pensamento que abarca o futuro e não consegue mais viver na dimensão individual e fragmentada. Mintzberg, Aklstrand e Lampel (2000, p. 107) afirmam que “[...] uma visão sempre se refere a um estado futuro, uma condição que não existe presentemente e nunca existiu antes. Com uma visão, o líder provê a importante ponte do presente para o futuro da organização”. Isso se deve principalmente à visão institucional, que reflete a complexidade da gestão atual, a qual busca no gestor flexibilidade e competência para gerenciar o tempo, para organizar e delegar tarefas e lidar com situações e pessoas, exigindo rapidez e atitude decisiva que contemple o trabalho em equipe, e a não resistência a mudanças (MINTZBERG et al., 2006).

Os sistemas institucionais hoje contam com um número elevado de tarefas, exigindo “[...] a coordenação sistemática de um grande número de pessoas em um ambiente de mudanças sociais” (MOTTA, 1999, p. 38). A instituição/escola está nesse ambiente, impulsionando o gestor a tomar decisões em tempo relativamente curto. Nesse sentido, o gestor é

[...] visto menos como um decisor racional, planejador sistemático e supervisor de atividades ordenadas e mais como um desbravador de caminhos, encontrando soluções e tomando decisões com base em informações incompletas, coletadas esparsamente em meio a um processo gerencial fragmentado e descontínuo (MOTTA, 1999, p. 42).

Para enfrentar os novos desafios, o gestor precisa de doses elevadas de intuição, uma vez que atua num contexto impregnado de muitas e diversificadas ações. Assim, faz-se necessário que desenvolva habilidades em relacionar-se com indivíduos e grupos, envolvendo “[...] dimensões políticas de poder, de interesses conflitantes e dimensões sócio psicológicas e de relacionamento individual e grupal” (MOTTA, 1999, p. 42).

Outro aspecto relevante é a familiarização do gestor com as dimensões do informal, do imprevisto, do improvável, pois nosso contexto é complexo e ambíguo, carregado de subjetividades. “É um dos elementos principais dessa convivência é ter de tomar decisões baseada em informações ainda incompletas” (MOTTA, 1999, p. 47). Observamos essa situação no gestor B ao dizer:

Não sabia bem ao certo o que estava acontecendo com a professora H; ela, que sempre opinava, criticava e tinha certa liderança, estava muito quieta, reservada mesmo. O problema refletiu em sala de aula, pois a professora chegava tarde, faltava e estava totalmente desestimulada. Os alunos vieram conversar comigo, e não tive escolha, precisava identificar o que estava acontecendo.

O desafio do gestor B foi tomar decisões com base em informações incompletas e subjetivas, que evidenciavam necessidade de ação imediata para resolver um problema recém-percebido ou não totalmente detectado. As mudanças constantes e ambíguas das situações-problema que ocorrem no ambiente de trabalho “[...] farão com que as decisões gerenciais jamais se enquadrem nos modelos teóricos racionais anteriormente desenvolvidos para a tomada de decisão” (MOTTA, 1999, p. 47).

A conversa com os alunos mobilizou o gestor B a tomar a decisão de conversar com a professora H, possibilitando entender o que estava acontecendo. O diálogo permitiu que ambos (professora e gestor) buscassem uma solução para

que houvesse melhor compreensão do problema trazido pela professora H e pelos questionamentos dos estudantes.

Em contrapartida, a professora H sentiu-se amparada, protegida e acolhida, o que ocasionou uma aula mais confiante e colaborativa. Buscar um caminho que se aproxime do intencional desejado, do racional e não racional, do técnico e humano, do objetivo e do subjetivo, se torna uma atitude que pode garantir a ação de todos os protagonistas de uma instituição/escola.

Nesse contexto está o poder, que em algumas instituições/escolas se manifesta com desigualdade, especialmente nas tomadas de decisão. A pesquisa nos indicou que há ainda um grupo de gestores que detém o poder de forma centralizada. Vimos isso na posição do gestor C: “Tenho muita dificuldade em delegar tarefas. Penso sempre que virá incompleta ou com erros. Por conta disso, acabo sempre fazendo tudo. Acho que mesmo assim, ganho tempo”. Nessa situação, observa-se que a questão do poder está muito presente. O gestor C sente-se inseguro para delegar funções, pois tem receio que a tarefa delegada seja de melhor qualidade que as que ele (o gestor) executa. Esse fator enfraquece, na visão dele, o seu poder sobre a instituição e sobre seus protagonistas. Segundo Machado (2000, p. 44), “[...] na descentralização, o superior passa para o nível subordinado as atribuições e responsabilidades; na delegação, o superior permanece responsável pela tarefa transferida ao seu subordinado”. Nessa trama política e social, tornam-se imprescindíveis maturidade e comprometimento do gestor para que todos os protagonistas busquem os mesmos objetivos em prol de um bem comum em detrimento das fogueiras de vaidades e do poder.

As pistas conferidas em nossa pesquisa nos mostram que o conhecimento sensível e suas categorias – emoção, intuição, imaginação, criação e percepção – contribuem significativamente nos processos decisórios. Aqueles que lidam direta ou indiretamente com a gestão precisam perceber os indicativos subjetivos e implícitos que podem modificar o cenário da instituição/escola e, principalmente, a condução democrática das situações nesse universo.

Os processos intuitivos na tomada de decisão

Está cada vez mais crescente o valor de elementos sensíveis no trabalho de gestão, haja vista o nosso contexto exigir um olhar diferenciado para o cenário interno e externo das instituições/escolas (OSTROWER, 1998a).

A abordagem a partir da decisão intuitiva fundamenta-se no oposto à lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. Entende-se a intuição como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico. Para Motta (1999, p. 50),

[...] a intuição é tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente. Permanece em nível do inconsciente, onde o processamento de informações para a decisão não reflete, necessariamente, a lógica conhecida dos fatos. Na verdade, a visão contemporânea da decisão gerencial lembra a perspectiva não-científica da administração.

O gestor toma decisões por meio de um processo intuitivo, na maioria das vezes de forma inconsciente, com base, porém, na reflexão constante, na experiência adquirida não só no tratamento de dados objetivos, como também na percepção das oportunidades temporal e política. O processo intuitivo incorpora um número maior de variáveis, porquanto fatores emocionais, políticos, econômicos, sociais, culturais permeiam todo o processo decisório desde as etapas iniciais, reduzindo as visões racionais analíticas da decisão (OSTROWER, 1998b). Portanto, cabe ao gestor transcender as técnicas racionais da instituição/escola. Essa foi a experiência da gestora D:

Já estava muito tempo como gestora na escola, assim como vários professores também. Essa vivência, em algumas situações, me deixa muito segura; em outras muito frágil. Às vezes preciso dizer algo a alguém que conheço há muitos anos, já fui cativada, já cativei... É muito duro, mas tem de ser dito ou feito. Em outros momentos a minha experiência está a meu favor, pois consigo só pelo olhar, pelo gesto, saber exatamente o que se passa. Isso me dá condições de decidir e resolver problemas quase invisíveis. O tempo está às vezes contra, às vezes a favor!

No ambiente das instituições há uma vasta gama de informações e sentidos que chega de maneira formal e informal e necessita de análise e, nessa perspec-

tiva, também da intuição. Isso é percebido na fala da gestora D, quando diz que pelo olhar e pelo gesto já sabe o que está acontecendo, pois a sua experiência constitui a sua prática e dessa forma desenvolve a sua intuição. As dimensões racional e analítica estão cada vez mais articuladas numa dimensão intuitiva. Nesse fluxo de informações complexas e rápidas, a intuição pode contribuir para a construção de ideias que ultrapassam e sobrevivem à lógica dos fatos. Assim, busca-se atualmente uma maior harmonia entre o lógico e o ilógico, o racional e o intuitivo.

Os gestores e os processos emocionais

Permaneceu por muito tempo na história da administração a ideia de que as emoções no trabalho causavam um ruído que atrapalhava o desenvolvimento racional das organizações. Porém, na visão contemporânea, percebe-se que os grandes gestores agem por meio das emoções, ou seja, aprendem a compreendê-las e relacioná-las aos eventos cotidianos das instituições/escolas e fora delas.

Goleman e McKee (2002) apontam a inteligência emocional como grande diferencial nos processos de aprendizagem das organizações. Os autores defendem a importância de reconhecer as próprias emoções e as emoções dos outros, para melhor gerenciá-las. Negá-las ou negligenciá-las é uma atitude que leva o gestor a não perceber seus próprios sinais, e, como consequência, também será incapaz de compreendê-las nos outros. Quando o gestor está em sintonia emocionalmente, “[...] pode empregar as palavras corretas e tomar atitudes adequadas, quer seja preciso acalmar temores, mitigar raivas ou celebrar” (GOLEMAN; MCKEE, 2002, p. 30).

Na entrevista com o gestor E, percebemos como a emoção pode ser aliada ou vilã numa situação. Diz ele:

Aquele conselho de classe quase me enfartou!!! Sentia cada veia do meu pescoço pulsando, minhas mãos estavam trêmulas, minha voz embargada e eu suava muito, o coração batia compassadamente. Minha vontade era de pular no pescoço dos dois professores que não se cansavam de colocar fogo nos demais, criticando incansavelmente tudo o que eu dizia.

Muitas vezes uma decisão é tomada precipitadamente porque o gestor sente, mas não consegue compreender o que está sentindo.

Outro aspecto relevante é o autocontrole, fundamental para que o líder/gestor saiba lidar com os seus sentimentos atuando favoravelmente em suas ações.

Os líderes dotados de bom autocontrole emocional encontram maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadores, e até de canalizá-los de forma proveitosa. Um exemplo de autocontrole é o do líder que permanece calmo e continua com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise – ou que mantém a tranqüilidade mesmo diante da situação mais estressante (GOLEMAN; McKEE, 2002, p. 252).

Na continuação da fala do gestor E, vemos o quanto o autocontrole foi fundamental:

Nesse momento de muita raiva e pura emoção, me contive. Retirei minhas mãos da mesa, respirei fundo, tomei um gole d'água e calmamente ouvi cada um dos professores. Ainda sentia meu corpo estremecer, mas percebi também que outros corpos estavam na mesma sintonia, tremendo também. Após cada um deles socializarem suas opiniões, agora mais calmo, argumentei. Voz pausada, mas firme. Acho que essa atitude contribuiu para acalmar os ânimos e no final das contas cada um de nós cedeu um bocadinho e saímos todos vivos da reunião.

Diante de tal fala, ressalta-se o que dizem Goleman e McKee (2002, p. 253): “[...] os líderes empáticos conseguem entrar em sintonia com ampla variedade de sinais emocionais, o que lhes permite perceber as emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo”. Um gestor deve ser capaz de colocar-se no lugar do outro, de ouvir e de compreender os signos mais complexos e subjetivos. Além disso, “[...] nossos bancos de memória emocional permitem julgar as informações com eficiência. As emoções, diz-nos agora a ciência, são parte da racionalidade, não opostas a ela” (GOLEMAN; McKEE, 2002, p. 42).

Elementos como intuição, percepção e emoção proporcionam ao gestor um canal de comunicação direta com experiências acumuladas sobre determinada situação ou assunto. São imprescindíveis para detectar uma mensagem, especialmente quando esta se materializa de forma subjetiva e, às vezes, informal.

O impacto do conhecimento sensível

O potencial criativo e perceptivo de uma instituição/escola mostra-se fundamental para que seus gestores compreendam “[...] a interação que existe entre as estruturas formais e explícitas da organização e suas redes informais e autogeradoras” (CAPRA, 2002, p. 119). As estruturas informais comportam redes de comunicações fluidas e oscilantes e podem ser formas não verbais.

A flexibilidade e o potencial criativo, bem como a capacidade de aprendizado de uma instituição/escola, estão especialmente em suas maneiras informais de prática. “As partes formais da organização podem ser vivas em diversos graus, dependendo da intimidade, do seu contato com as redes informais” (CAPRA, 2002, p. 122). Os gestores sensíveis e experientes sabem desenvolver um bom trabalho com as redes informais. Ou seja, podem ser conduzidos também por impulsos, por percepções do cenário, por processos criativos e intuitivos, afinal, novos estilos na gestão exigem mudança de percepção e de paradigma (SANMARTIN, 2012).

Os gestores sensíveis, em geral, são os que reinventam, reconstróem e ressignificam as ações e instruções, utilizando por vezes a metáfora. Assim, as metáforas desempenham papel de destaque na formulação da visão de uma instituição/escola. Capra (2002, p. 135) alega que

[...] a capacidade de expressar uma visão em metáforas, de formulá-la de tal modo que seja compreendida e adotada por todos, é uma qualidade essencial de liderança. Desta forma, os gestores precisam ser capazes de reconhecer a novidade que surgiu, formulá-la da maneira mais clara possível e incorporá-la no projeto formal de organização.

Geralmente a ideia que se tem sobre coerência das decisões exige um poder supremo. Porém alguns gestores têm afirmado que as principais decisões e ações

na instituição/escola nascem e se desenvolvem nos diálogos formais e informais e, muitas vezes, quando nem se espera que aconteça, num *insight*. Esse fato foi constatado na fala do gestor F:

Estávamos no corredor da escola, jogando conversa fora, quando a professor Y sugeriu uma ação criativa para levantarmos fundos e comprarmos mais computadores para a escola. Quase não acreditei que numa conversa informal pudéssemos achar meios tão interessantes para resolver nossos problemas.

Essa é a fala de um gestor aberto às sugestões, sensível às opiniões e que respeita a coletividade. Além disso, o gestor deve estar atento às possibilidades que ocorrem em estruturas informais como a da escola, cujas redes de comunicações são importantes na gestão e sobretudo para a tomada de decisão.

Considerações finais

Um dos principais requisitos para o bom desempenho do gestor na atualidade é desenvolver constantemente os processos criativos, perceptivos, emocionais, intuitivos e possibilitar a construção de mudanças. Os gestores necessitam estar confiantes nos processos decisórios, sustentá-los e repensá-los, quando necessário. A postura e a comunicação do gestor são fundamentais para a construção de um ambiente seguro, no qual as pessoas possam sentir-se parte do processo, seguindo as metas propostas com segurança e convicção.

Embora o século XXI tenha em suas bases um pensamento globalizado, em que é preciso gerenciar o tempo e compreender os signos que dele emanam, existe certa resistência quanto ao conhecimento sensível como fundamento básico para essa compreensão. Os gestores, na sua maioria, estão habituados a trabalhar com modelos lineares e técnicos em detrimento dos não lineares e da teoria da complexidade. Essa é uma das razões da dificuldade para compreender todas as implicações de uma instituição/escola (GAREL, 2013).

Este artigo, portanto, buscou adentrar em questões que tratam dos principais conceitos sobre os processos decisórios na gestão da educação básica, refletindo

sobre os aspectos que fundamentam a gestão na atualidade, como: a subjetividade, o conhecimento sensível e o trabalho compartilhado.

Também foram apontadas as questões relacionadas ao ato de decidir, pois a liderança é fator relevante, uma vez que no conjunto das ações se torna imprescindível a orientação do gestor, a fim de que tais processos possam ser conduzidos de forma objetiva, clara, com o envolvimento direto ou indireto dos parceiros nas situações simples ou complexas.

Nos processos decisórios, o gestor carrega consigo histórias e culturas que vai construindo ao longo de sua vida. No entanto deve ficar atento aos cenários interno e externo da instituição/escola, pois estes poderão oferecer-lhe pistas de ordem política, social, econômica que afetarão suas decisões. Na mesma perspectiva está a tomada de decisão numa abordagem não centralizada, que leva em conta as informações relacionadas aos aspectos formais e não formais dos ambientes interno e externo da instituição/escola. O gestor necessita estar atento às mais variadas informações, gerenciando-as de forma a oportunizar o diálogo com os seus parceiros. É fundamental que desenvolva a escuta e saiba conduzir os conflitos, delegar e acompanhar as tarefas que fazem parte de uma instituição/escola.

Por fim, o presente texto trata da necessidade de uma gestão compartilhada no contexto da instituição/escola, a fim de ampliar o comprometimento na tomada de decisão para além de uma única pessoa. É fundamental uma gestão que tenha competências não apenas para as questões de ordem técnica e intelectual, mas que desenvolva o conhecimento sensível, que dará consistência para as suas percepções dos cenários interno e externo da instituição/escola e para sua própria visão do mundo, ou seja, um olhar para além daquilo que é visível – o indizível.

Referências

- ANDRÉ, Marli E. D. A. *Etnografia da prática escolar*. 13. ed. Campinas: Papirus, 2007.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Curitiba: Juruá, 2012.
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 8 set. 2015.
- GAREL, Gilles. A history of project management models: from pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, v. 31, p. 663-669, 2013.
- GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOMES, Luiz F. M. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MACHADO, Nelson Santos. *O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia nas organizações universitárias: o caso da universidade do Oeste de Santa Catarina*. Projeto de tese. Programa de Pós-Graduação – Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: _____ (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, Henry; AKLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- MINTZBERG, Henry et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOTTA, Paulo R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1999.
- OSTROWER, Fayga. *A sensibilidade do intelecto: visões paralelas de espaço e tempo na arte e na ciência*. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.
- _____. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1998b.
- RUSSO, Edward J.; SCHOEMAKER, Paul J. H. *Decisões vencedoras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SANMARTIN, Stela M. *Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criativa*. São Paulo: Trevisan, 2012.

recebido em 29 set. 2015 / aprovado em 10 nov. 2015

Para referenciar este texto:

PILLOTTO, S. S. D.; VOIGT, J. M. R. O conhecimento sensível na gestão da educação básica. *Dialogia*, São Paulo, n. 22, p. 31-45, jul./dez. 2015.
