



**TORNAR-SE A LIDERANÇA
TO BECOME THE LEADERSHIP**BARROS, Thalysen da Silva¹**RESUMO**

Este artigo examina a aplicação da abordagem centrada na pessoa de Carl Rogers na supervisão e gestão escolar. A abordagem enfatiza a criação de um ambiente que favorece o crescimento dos professores, valorizando sua autonomia, bem-estar emocional e potencial criativo. O gestor escolar atua como facilitador, promovendo confiança e removendo barreiras ao desenvolvimento dos educadores. Feedback construtivo e suporte emocional são componentes essenciais, permitindo que os professores reflitam sobre suas práticas sem medo de julgamentos, prevenindo o esgotamento profissional. A autonomia é estimulada, oferecendo aos educadores liberdade para inovar e adaptar suas metodologias. Além disso, o artigo destaca o incentivo ao aprendizado contínuo, essencial para o aprimoramento das competências pedagógicas. Ao promover um ambiente de apoio e confiança, a gestão centrada na pessoa contribui para um clima escolar mais colaborativo e inclusivo, beneficiando o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e, conseqüentemente, a qualidade do ensino.

Palavras-chave: Carl Rogers. Liderança. Gestão.

ABSTRACT

This article examines the application of Carl Rogers' person-centered approach to school supervision and management. The approach emphasizes creating an environment that fosters teacher growth by valuing their autonomy, emotional well-being, and creative potential. The school manager acts as a facilitator, fostering trust and removing barriers to educators' development. Constructive feedback and emotional support are essential components, allowing teachers to reflect on their practices without fear of judgment, preventing professional burnout. Autonomy is encouraged, giving educators the freedom to innovate and adapt their methodologies. In addition, the article highlights the encouragement of continuous learning, which is essential for improving pedagogical skills. By fostering an environment of support and trust, person-centered management contributes to a more collaborative and inclusive school climate, benefiting teachers' personal and professional development and, consequently, the quality of teaching.

KEYWORDS: Carl Rogers. Leadership. Management.

¹ Graduação em História pelo Centro Universitário Metropolitano de São Paulo, graduação em Pedagogia pela Universidade Nove de Julho, Graduação em Relações Internacionais pela Universidade de São Paulo e Pós-Graduação em Direito Internacional pelo Centro Universitário UniAmérica e Psicopedagogia e Gestão Escolar pela Faculdade Descomplica. thalysen.coordenacao@gmail.com

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem se intensificado a busca por novas formas de gestão e supervisão escolar que priorizem não apenas o desempenho acadêmico, mas também o bem-estar emocional e o desenvolvimento integral dos profissionais envolvidos no processo educacional. Nesse contexto, a psicologia humanista, representada principalmente por Carl Rogers, oferece uma perspectiva inovadora e humanizadora, que pode transformar profundamente a maneira como a supervisão e a gestão escolar são conduzidas.

Carl Rogers, um dos maiores expoentes da Psicologia Humanista, desenvolveu a chamada abordagem centrada na pessoa, que defende que todo ser humano possui um potencial inato para o crescimento e desenvolvimento pessoal, desde que esteja inserido em um ambiente adequado para isso. A partir de seus estudos, Rogers identificou três condições básicas que permitem o florescimento desse potencial: empatia, aceitação incondicional positiva e autenticidade. Esses conceitos, originalmente aplicados na relação terapeuta-cliente, podem ser transportados para o ambiente educacional, especialmente no que diz respeito à supervisão e à gestão escolar.

A gestão escolar tradicional, muitas vezes baseada em estruturas hierárquicas rígidas e na centralização do poder, tende a priorizar a eficiência administrativa e o controle dos processos pedagógicos, deixando em segundo plano as necessidades emocionais e individuais dos professores e demais colaboradores da escola. No entanto, à medida que se reconhece a importância de um ambiente de trabalho mais colaborativo e humano, a visão de Rogers se torna cada vez mais relevante. O gestor que adota uma postura centrada na pessoa não apenas promove o crescimento profissional dos professores, mas também contribui para um ambiente escolar mais saudável, onde todos se sentem valorizados e motivados.

Este artigo busca explorar como os princípios da abordagem centrada na pessoa podem ser aplicados na supervisão e gestão escolar, oferecendo uma perspectiva humanista que valoriza o ser humano em sua totalidade. A partir dessa perspectiva, propõe-se uma reflexão sobre a importância de uma liderança educacional mais empática, acolhedora e autêntica, que esteja voltada para o desenvolvimento pessoal

e profissional dos educadores e, por consequência, para a melhoria do ambiente escolar como um todo.

Nesse sentido, será abordada a aplicação prática dos três princípios fundamentais da teoria rogeriana — empatia, aceitação incondicional positiva e autenticidade — na supervisão escolar. Discutiremos como a empatia pode melhorar a comunicação entre gestores e professores, como a aceitação incondicional pode promover um clima de confiança mútua e como a autenticidade pode reforçar a transparência nas relações interpessoais dentro da escola. Além disso, serão analisados os impactos dessas práticas na construção de um clima escolar positivo e no desenvolvimento profissional dos professores.

Por fim, o artigo refletirá sobre os desafios e limitações da aplicação dessa abordagem no contexto escolar, reconhecendo que a implementação de uma gestão centrada na pessoa exige não apenas mudanças na postura dos gestores, mas também uma reconfiguração das estruturas organizacionais da escola. Mesmo assim, ao adotar essa abordagem, as escolas podem se tornar espaços onde tanto os alunos quanto os professores tenham suas necessidades emocionais atendidas, criando um ambiente mais propício para a aprendizagem e o crescimento pessoal.

1. PRINCÍPIOS DE CARL ROGERS APLICADOS À SUPERVISÃO ESCOLAR

A abordagem centrada na pessoa, desenvolvida por Carl Rogers, se destaca por sua simplicidade e profundidade, oferecendo três princípios fundamentais que, apesar de sua origem na psicoterapia, transcendem esse contexto e podem ser aplicados com grande eficácia em uma variedade de ambientes, como a educação. Esses três pilares — empatia, aceitação incondicional positiva e autenticidade — representam uma mudança significativa em relação aos modelos tradicionais de interação, nos quais as relações são frequentemente hierarquizadas e baseadas em controle ou autoridade. Na visão de Rogers, esses princípios formam a base para o desenvolvimento saudável e o crescimento, não apenas em indivíduos, mas também em grupos e comunidades, como é o caso de uma escola. Segundo Rogers (1961, p. 33), "quando uma pessoa percebe que é aceita e compreendida em sua totalidade, ela pode se abrir para novas possibilidades de crescimento e mudança".

Ao adaptar esses princípios para o contexto da supervisão escolar, o gestor não está apenas implementando uma metodologia para melhorar o desempenho dos professores, mas está fundamentalmente transformando a natureza das relações dentro da instituição. Essa abordagem desafia a ideia de que a supervisão deve ser um processo de correção de erros e imposição de diretrizes, propondo, em vez disso, um modelo mais colaborativo e dialógico, no qual tanto supervisores quanto professores trabalham juntos em busca de soluções, compartilhando suas experiências e conhecimentos. Como destaca Rogers (1980, p. 115), "o poder do crescimento reside na interação genuína e empática, que permite às pessoas se desenvolverem em um ambiente de aceitação". Essa visão se alinha à proposta de supervisão educacional como um processo colaborativo e transformador, em que o respeito mútuo e a autenticidade são a base da relação profissional.

Essa transformação vai além das interações individuais e impacta a cultura organizacional como um todo. Em um ambiente educacional onde a empatia, a aceitação incondicional e a autenticidade são práticas diárias, os professores se sentem mais valorizados e reconhecidos por suas qualidades humanas, e não apenas pelos resultados imediatos que produzem. Esse reconhecimento estimula a motivação intrínseca, favorece a inovação pedagógica e cria um espaço onde os educadores podem explorar novas ideias e práticas sem o medo constante de críticas ou punições. Além disso, essa abordagem fortalece a confiança mútua entre todos os membros da equipe escolar, o que é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente cooperativo e de apoio mútuo. Como expressa Rogers (1977, p. 89), "a confiança é o alicerce de qualquer relação produtiva, e o papel do líder é garantir que essa confiança seja cultivada continuamente".

Ao cultivar essas qualidades, o gestor escolar se coloca como um facilitador do desenvolvimento pessoal e profissional de todos os envolvidos no processo educacional, promovendo não apenas a eficácia pedagógica, mas também o bem-estar emocional e a satisfação no trabalho. Com isso, o impacto não se limita aos professores, mas acaba refletindo positivamente na experiência dos alunos, que também passam a ser influenciados por esse clima de confiança e respeito. Assim, a abordagem centrada na pessoa de Carl Rogers oferece uma estrutura não apenas

para a melhoria das práticas educacionais, mas também para a construção de uma comunidade escolar mais justa, acolhedora e humanizadora.

1.1 EMPATIA NA SUPERVISÃO

Empatia é o ato de compreender e sentir o que o outro está vivenciando, colocando-se em sua perspectiva sem julgamentos. No contexto escolar, a empatia na supervisão implica que o gestor ou supervisor seja capaz de escutar ativamente os professores, de forma a entender suas necessidades emocionais e profissionais. Carl Rogers (1961, p. 284) define a empatia como a capacidade de "entrar no mundo perceptual de outra pessoa e ver esse mundo como ela o vê". Esse tipo de compreensão profunda é central para a criação de um ambiente escolar que favoreça o crescimento mútuo.

A escuta empática não é apenas superficial; ela envolve uma compreensão profunda das dificuldades, frustrações e desejos dos educadores, sem que o gestor tente impor soluções ou julgamentos precipitados. Rogers (1980, p. 17) enfatiza que "a verdadeira escuta significa que o ouvinte está com o outro em um nível profundo e compreensivo, sem a intenção de corrigir ou modificar o que é dito". Isso se alinha diretamente ao papel do supervisor escolar, que precisa criar um espaço seguro e sem julgamentos para que os professores possam expressar suas preocupações abertamente.

O ato de supervisionar envolve muitas vezes momentos de tensão, como avaliações de desempenho ou discussões sobre práticas pedagógicas. Quando o gestor age de maneira empática, ele cria uma ponte de confiança que permite que o professor se expresse com mais liberdade e sinceridade. Como argumenta Rogers (1969, p. 54), "a confiança que é gerada pela empatia cria um ambiente em que a mudança e o desenvolvimento se tornam possíveis". Isso facilita a resolução de conflitos e a implementação de melhorias, pois o educador sente-se valorizado e compreendido.

Por exemplo, imagine um professor que enfrenta dificuldades em manter a disciplina em sala de aula. Ao invés de adotar uma postura meramente corretiva, o supervisor empático pode dedicar tempo para entender o que está por trás desse

desafio. Será que o professor está sobrecarregado emocionalmente? Será que ele precisa de apoio em estratégias pedagógicas específicas? Escutando com empatia, o gestor pode sugerir soluções que respeitem o professor e ofereçam suporte adequado, ao invés de simplesmente impor um plano de ação. Rogers (1970, p. 91) afirma que "as soluções mais eficazes muitas vezes surgem de um espaço de compreensão e apoio, em vez de correção imediata".

Além disso, a empatia permite ao gestor atuar como um facilitador, ajudando os professores a explorarem suas próprias respostas e soluções para os problemas que enfrentam. Essa abordagem é crucial para promover o crescimento profissional, uma vez que ela encoraja a autonomia e a autoeficácia. Rogers (1983, p. 63) explica que "quando as pessoas são verdadeiramente compreendidas e aceitas, elas tendem a descobrir em si mesmas a capacidade de resolver seus próprios problemas". Ao invés de uma supervisão pautada no autoritarismo ou na imposição de regras rígidas, a empatia promove uma liderança mais colaborativa e inclusiva, onde as vozes dos professores são ouvidas e respeitadas.

1.2 ACEITAÇÃO INCONDICIONAL POSITIVA

Outro princípio central da teoria de Carl Rogers é a aceitação incondicional positiva, que consiste em acolher o outro como ele é, sem julgamentos ou críticas que limitem o seu potencial de desenvolvimento. Rogers (1957, p. 97) define a aceitação incondicional positiva como "a capacidade de aceitar o outro de forma completa e sem reservas, independentemente de seu comportamento ou atitudes". No ambiente escolar, essa ideia pode ser aplicada ao supervisionar os professores, aceitando suas falhas e dificuldades, ao mesmo tempo que se promove um ambiente de desenvolvimento contínuo. Essa postura acolhedora contribui para que os educadores se sintam valorizados e apoiados em seu processo de crescimento.

Na prática, a aceitação incondicional positiva significa que o supervisor não vê o professor como "bom" ou "ruim" com base em suas práticas de ensino ou resultados acadêmicos, mas como um profissional em constante evolução, com capacidades a serem desenvolvidas. Rogers (1980, p. 19) afirma que "ao aceitar incondicionalmente os outros, permitimos que eles se desenvolvam em seu próprio ritmo e explorem seu

potencial sem medo de serem julgados". Isso não significa ignorar ou minimizar os problemas; pelo contrário, é reconhecer que erros e dificuldades fazem parte do processo de crescimento e que, com o apoio certo, os professores podem superá-los e melhorar.

Por exemplo, um professor que enfrenta dificuldades em adotar novas tecnologias em sala de aula pode se sentir inseguro ou inadequado. Um supervisor que pratica a aceitação incondicional positiva não vai julgá-lo por essa limitação, mas sim acolher suas dificuldades com compreensão e oferecer o suporte necessário para que ele aprenda e se sinta mais confortável. Rogers (1961, p. 30) sugere que "quando aceitamos os outros sem condições, criamos um espaço onde eles podem crescer e mudar sem medo de serem ridicularizados ou rejeitados". Ao eliminar o medo de julgamento, o gestor cria um ambiente onde os professores se sentem à vontade para compartilhar suas dúvidas, pedir ajuda e se engajar em processos de formação contínua.

A aceitação incondicional positiva também desempenha um papel importante na construção da autoestima profissional dos educadores. Professores que se sentem valorizados por quem são, e não apenas pelos resultados que alcançam, tendem a se envolver mais profundamente em seu próprio desenvolvimento e no sucesso da escola como um todo. Rogers (1977, p. 88) destaca que "a autoestima é profundamente influenciada pela maneira como os outros nos veem e aceitam". Em um ambiente de aceitação, os professores se sentem mais motivados a inovar e experimentar novas estratégias de ensino, sabendo que suas tentativas de melhorar serão apreciadas, mesmo que nem sempre resultem em sucesso imediato.

1.3 AUTENTICIDADE E TRANSPARÊNCIA

O terceiro princípio da abordagem rogeriana, a autenticidade, refere-se à capacidade de ser genuíno e transparente nas relações interpessoais. Para Carl Rogers, ser autêntico significa que o indivíduo age de acordo com seus sentimentos e crenças verdadeiras, sem adotar máscaras ou papéis sociais que ocultem sua real identidade. Rogers (1961, p. 108) afirma que "quanto mais uma pessoa consegue estar em contato com suas próprias experiências e ser verdadeira em relação a elas,

mais autêntica ela se torna em suas relações". Na supervisão escolar, a autenticidade é uma qualidade essencial para a construção de um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Um gestor autêntico não precisa assumir uma postura de autoridade rígida ou distante. Pelo contrário, ele deve ser capaz de expressar suas preocupações, dúvidas e limitações de maneira honesta e aberta. Rogers (1980, p. 122) destaca que "a verdadeira autenticidade é um estado de transparência, onde não há necessidade de esconder ou manipular emoções". Quando os supervisores agem de forma genuína, eles não apenas modelam o comportamento que esperam dos professores, mas também criam um ambiente no qual todos se sentem seguros para serem quem realmente são.

Além disso, a autenticidade promove a transparência nas relações dentro da escola. Um supervisor autêntico não esconde informações ou manipula fatos para preservar sua autoridade. Ele é claro e direto em suas comunicações, permitindo que os professores saibam exatamente o que se espera deles e quais são os desafios que a escola está enfrentando. Rogers (1977, p. 45) sublinha que "a transparência e a autenticidade nas relações criam a base para a confiança, e sem essa confiança, não pode haver crescimento real". A transparência é especialmente importante em momentos de crise ou mudanças institucionais, pois permite que todos os membros da equipe escolar entendam o contexto e participem ativamente na busca de soluções.

Por exemplo, em uma situação de implementação de novas diretrizes pedagógicas, o supervisor autêntico deve comunicar claramente os objetivos dessas mudanças, ao mesmo tempo que ouve as preocupações dos professores e busca um diálogo aberto para ajustar as expectativas. Ele reconhece as dificuldades e as resistências que podem surgir, sem forçar uma adesão cega às novas normas, mas criando um processo de construção coletiva. Rogers (1969, p. 74) enfatiza que "a verdadeira liderança é aquela que envolve os outros de forma genuína, permitindo que todos sejam ouvidos e respeitados em um processo colaborativo".

Em resumo, a autenticidade na supervisão escolar favorece a criação de um ambiente em que a confiança é o elemento chave para o crescimento de todos. Quando o gestor é autêntico, ele promove um clima onde os professores também se

sentem à vontade para serem honestos sobre suas dificuldades e dúvidas, facilitando uma relação de parceria verdadeira.

2. A ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE PROFESSORES

A formação contínua e o desenvolvimento profissional de professores são elementos cruciais para o sucesso de qualquer instituição educacional. Em um mundo em constante transformação, com novas demandas pedagógicas e tecnológicas surgindo a cada dia, o aprimoramento das competências dos professores tornou-se um imperativo não apenas para garantir a qualidade do ensino, mas também para fortalecer o papel do educador como agente ativo de mudança social. Nesse sentido, a abordagem centrada na pessoa, proposta por Carl Rogers, oferece uma nova perspectiva para o crescimento dos educadores, trazendo uma visão mais humanizada e individualizada, que coloca o ser humano — com suas complexidades e singularidades — no centro do processo de desenvolvimento. Rogers (1969, p. 58) argumenta que "o crescimento pessoal deve ser a base de qualquer forma de educação significativa, uma vez que ele reflete o potencial único de cada indivíduo". Essa abordagem desafia os modelos tradicionais de capacitação, que muitas vezes se limitam a transmitir conhecimentos técnicos ou ferramentas pedagógicas, e amplia o conceito de formação para incluir as dimensões emocional, relacional e ética do professor.

Ao colocar o indivíduo no centro do processo, a abordagem rogeriana valoriza não apenas as capacidades intelectuais do professor, mas também suas potencialidades e experiências de vida, que muitas vezes são deixadas de lado em formações padronizadas e pouco flexíveis. Rogers (1980, p. 105) ressalta que "ao respeitar as experiências e o percurso de cada pessoa, permitimos que ela se desenvolva de maneira autêntica e significativa". Essa valorização da individualidade permite que o educador se reconheça como um ser único, com uma trajetória de vida e de ensino que merece ser levada em consideração em qualquer processo de desenvolvimento profissional. Além disso, ao reconhecer e respeitar as particularidades de cada educador, a abordagem centrada na pessoa fomenta um

ambiente de aprendizado mais inclusivo, onde as diferenças são vistas como potenciais contribuições, e não como obstáculos a serem superados.

Essa perspectiva holística vai além do simples desenvolvimento de competências técnicas e pedagógicas. A abordagem centrada na pessoa incentiva o professor a desenvolver sua autoconfiança, a acreditar em suas capacidades e a se ver como um facilitador do aprendizado, alguém capaz de inspirar e transformar vidas. Rogers (1961, p. 35) destaca que "quando as pessoas se sentem aceitas e apoiadas, elas têm maior probabilidade de confiar em suas capacidades e enfrentar os desafios com confiança". A autoconfiança, nesse sentido, não é apenas uma qualidade individual, mas uma condição fundamental para que o educador possa enfrentar os desafios diários da sala de aula com criatividade e resiliência. Quando o professor se sente seguro em suas habilidades e confortável com sua própria identidade profissional, ele se torna mais aberto à experimentação e ao uso de novas metodologias, criando um ambiente de ensino mais dinâmico e participativo.

Além da autoconfiança, a abordagem rogeriana também promove a autonomia do professor, incentivando-o a tomar decisões de forma mais independente, mas sempre com base em uma reflexão crítica sobre suas práticas pedagógicas. Rogers (1983, p. 73) observa que "a verdadeira autonomia é alcançada quando o indivíduo se sente livre para agir de acordo com suas convicções e experiências, sem ser limitado por imposições externas". Essa autonomia é essencial para que o educador possa se adaptar às diferentes realidades que enfrenta em sala de aula, desenvolvendo estratégias personalizadas que atendam às necessidades específicas de seus alunos. O professor autônomo, apoiado por uma gestão escolar que valoriza sua capacidade de tomar decisões, sente-se mais capacitado a inovar, explorar novas possibilidades pedagógicas e, acima de tudo, assumir um papel ativo na construção de uma educação mais significativa.

Finalmente, o bem-estar emocional do professor também é um componente central da abordagem centrada na pessoa. O ambiente escolar pode ser, muitas vezes, desafiador e estressante, e o impacto emocional dessas pressões no educador é significativo. Rogers (1977, p. 96) afirma que "o bem-estar emocional é fundamental para que o indivíduo possa se dedicar ao crescimento pessoal e profissional de forma plena". Ao priorizar o cuidado com a saúde emocional e psicológica dos professores,

a abordagem de Rogers reconhece que, para ensinar de maneira eficaz, o educador precisa estar em harmonia consigo mesmo. Isso significa que o desenvolvimento profissional não pode ser reduzido a treinamentos técnicos, mas deve incluir o suporte emocional necessário para que o professor se sinta valorizado, compreendido e apoiado em sua jornada de crescimento.

2.1 AUTONOMIA E CRESCIMENTO PESSOAL

Um dos princípios fundamentais da abordagem rogeriana é a crença de que cada pessoa possui um potencial inato para o crescimento e o autodesenvolvimento, desde que esteja inserida em um ambiente que promova esse florescimento. Rogers (1961, p. 35) destaca que "dado um clima facilitador, o indivíduo inevitavelmente se move em direção ao crescimento, desenvolvimento e autonomia". Na prática da supervisão e gestão escolar, isso significa oferecer aos professores a liberdade de explorar, experimentar e errar, sem o medo de julgamentos ou punições rígidas. A autonomia, nesse contexto, é uma ferramenta essencial para que o professor possa se desenvolver profissionalmente de maneira plena.

Ao permitir que os professores tenham espaço para inovar e aplicar novas metodologias de ensino, os gestores não apenas estimulam a criatividade, mas também aumentam o engajamento dos educadores com suas práticas pedagógicas. Rogers (1980, p. 125) argumenta que "a verdadeira aprendizagem ocorre quando as pessoas têm a liberdade de questionar, explorar e se expressar sem medo de repreensão". Um exemplo concreto seria o de uma escola que incentiva seus professores a participarem ativamente de projetos colaborativos, onde têm a liberdade de propor novas abordagens e atividades para os alunos, de acordo com suas observações e entendimentos do que melhor funciona em sala de aula. Essa liberdade gera um ciclo virtuoso: quanto mais o professor se sente confiante em suas habilidades e autorizado a tomar decisões, maior será sua disposição para continuar se desenvolvendo e buscando melhorias para seu trabalho.

Contudo, é importante destacar que essa autonomia não significa ausência de supervisão ou feedback. Pelo contrário, é através de uma relação de confiança, pautada pela empatia e pelo respeito mútuo, que os gestores podem orientar e apoiar

o desenvolvimento dos professores. Rogers (1977, p. 47) ressalta que "a verdadeira supervisão é aquela que guia e apoia, em vez de controlar e corrigir". A diferença está no fato de que, ao invés de adotar uma postura de controle e correção, o gestor age como facilitador do processo de aprendizagem do professor, permitindo que ele próprio identifique suas áreas de crescimento e tome iniciativas para melhorá-las.

Esse tipo de gestão, centrada na pessoa, ajuda a transformar o desenvolvimento profissional em um processo contínuo e orgânico, onde o professor se sente motivado a buscar novas formações, participar de capacitações e refletir sobre sua prática. Rogers (1969, p. 84) observa que "quando a motivação vem de dentro, a pessoa se engaja no processo de crescimento de maneira mais profunda e significativa". A motivação intrínseca, fomentada pela autonomia e pelo reconhecimento do seu valor pessoal, substitui a antiga visão de desenvolvimento como uma obrigação burocrática imposta pela administração escolar. A experiência do professor passa a ser, então, um processo de crescimento pessoal e profissional, alinhado com seus próprios interesses e valores, o que gera resultados mais significativos e duradouros.

2.2 SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO EMOCIONAL DOS EDUCADORES

O desenvolvimento emocional é um aspecto muitas vezes negligenciado no ambiente educacional, mas é fundamental para que o professor possa atuar de forma plena e engajada em sua prática pedagógica. A abordagem de Carl Rogers, ao enfatizar a aceitação incondicional positiva, cria as bases para um ambiente onde o professor se sente acolhido e apoiado em suas dificuldades emocionais. Rogers (1957, p. 96) destaca que "a aceitação incondicional proporciona um espaço seguro onde as pessoas podem enfrentar suas dificuldades sem medo de serem julgadas". Não raro, os educadores enfrentam desafios que vão além das questões pedagógicas, lidando com estresse, frustrações, falta de reconhecimento e sobrecarga emocional. Esses fatores, se não forem trabalhados adequadamente, podem levar ao esgotamento profissional, um fenômeno conhecido como burnout.

No entanto, em um ambiente onde os princípios rogerianos são aplicados, o suporte emocional ao professor é parte integrante da supervisão e da gestão escolar.

Rogers (1980, p. 142) afirma que "um ambiente emocionalmente seguro permite que as pessoas enfrentem suas dificuldades de forma mais aberta e saudável, criando condições para o desenvolvimento pessoal". Isso pode se manifestar de várias formas: desde a criação de espaços de escuta e diálogo até a implementação de políticas institucionais que promovam o bem-estar dos educadores. Um exemplo prático seria a inclusão de programas de apoio psicológico ou sessões regulares de supervisão emocional, onde os professores têm a oportunidade de compartilhar suas angústias e receber orientação de um supervisor treinado para lidar com questões emocionais.

Esse suporte emocional não apenas contribui para o bem-estar dos professores, mas também impacta diretamente a qualidade do ensino. Quando o professor se sente emocionalmente apoiado e reconhecido, ele se torna mais engajado em seu trabalho e mais disposto a investir em seu próprio desenvolvimento. Rogers (1961, p. 133) sugere que "o crescimento emocional não apenas enriquece o indivíduo, mas também aprimora suas capacidades de interagir e apoiar os outros". Além disso, a criação de um clima escolar positivo, onde há empatia e aceitação, também se reflete nas relações entre professores e alunos. Professores que se sentem emocionalmente seguros tendem a ser mais sensíveis às necessidades emocionais de seus alunos, criando uma sala de aula onde o aprendizado acontece de maneira mais natural e integrada.

Outro aspecto importante é que o desenvolvimento emocional também capacita os professores a lidarem melhor com os desafios do cotidiano escolar. Rogers (1977, p. 81) enfatiza que "o desenvolvimento emocional é essencial para que os indivíduos possam enfrentar os desafios da vida de forma mais equilibrada e construtiva". O apoio oferecido através da abordagem centrada na pessoa prepara o educador para enfrentar situações de conflito, seja com os alunos ou com outros colegas, de forma mais equilibrada e reflexiva. Em vez de reagir impulsivamente ou de maneira defensiva, o professor aprende a interpretar as situações com mais clareza emocional, o que lhe permite agir de maneira mais assertiva e construtiva.

2.3 O PAPEL DO GESTOR NA FACILITAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

Na abordagem centrada na pessoa, o gestor escolar assume um papel de facilitador, cujo principal objetivo é criar um ambiente propício para que os professores possam se desenvolver em todas as suas dimensões. Rogers (1961, p. 47) enfatiza que "o papel do facilitador é criar as condições necessárias para que as pessoas explorem seu próprio potencial de crescimento". Isso requer que o gestor esteja comprometido em cultivar as condições necessárias para que o potencial de cada educador seja plenamente explorado. Ao contrário de uma gestão autoritária e hierárquica, onde o foco está no cumprimento de metas e no controle das ações dos professores, o gestor que adota os princípios rogerianos trabalha para remover os obstáculos que possam impedir o crescimento dos educadores, oferecendo suporte emocional, orientações claras e espaço para o desenvolvimento da autonomia.

Uma das formas mais efetivas de facilitar o desenvolvimento dos professores é através do feedback construtivo. Rogers (1980, p. 93) afirma que "o feedback genuíno e cuidadoso ajuda o indivíduo a se conectar com suas próprias capacidades e desafios, permitindo um crescimento mais profundo". O feedback, nesse contexto, não é visto como uma oportunidade para apontar falhas, mas como uma chance para o professor refletir sobre sua prática e identificar oportunidades de crescimento. O gestor rogeriano, ao oferecer feedback, faz isso de maneira cuidadosa e respeitosa, sempre levando em consideração as emoções e a perspectiva do professor. Esse tipo de abordagem favorece a criação de um clima de confiança, onde o educador se sente à vontade para buscar ajuda e orientação sempre que necessário.

Outro aspecto crucial é o incentivo ao aprendizado contínuo. O gestor que adota a abordagem centrada na pessoa deve constantemente encorajar seus professores a participarem de formações, cursos, congressos e grupos de estudo, sempre oferecendo suporte para que esses profissionais possam aprimorar suas competências e ampliar seus conhecimentos. Rogers (1969, p. 128) destaca que "o processo de aprendizagem deve ser contínuo, e o papel do facilitador é manter o ambiente propício para esse aprendizado, proporcionando tanto desafios quanto apoio". O desenvolvimento profissional, dessa forma, é visto como um processo dinâmico e constante, no qual o gestor tem a responsabilidade de oferecer as

ferramentas e o ambiente adequados para que esse processo aconteça de forma efetiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação dos princípios da abordagem centrada na pessoa, desenvolvida por Carl Rogers, à supervisão e gestão escolar representa uma mudança profunda na forma como o desenvolvimento dos professores e o ambiente educacional são concebidos. Em vez de uma gestão baseada no controle, na correção de falhas e na imposição de metas, a abordagem rogeriana coloca o professor como um indivíduo em constante evolução, cujo potencial pode ser plenamente explorado quando o ambiente favorece esse crescimento. Nesse sentido, o papel do gestor escolar passa a ser o de um facilitador, que cria as condições necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional dos educadores, respeitando suas singularidades e promovendo o bem-estar emocional.

A adoção dessa perspectiva exige que o gestor escolar mude seu foco de uma supervisão centrada em resultados quantitativos para uma supervisão centrada no ser humano. Isso implica uma série de mudanças na dinâmica das relações dentro da escola. Em vez de se posicionar como uma figura de autoridade, o gestor que adota os princípios rogerianos trabalha para remover os obstáculos que possam impedir o crescimento dos educadores, oferecendo suporte emocional e orientações claras, além de promover um ambiente onde a autonomia dos professores é incentivada. Essa autonomia é fundamental para que o professor se sinta confiante em suas capacidades e possa explorar novas metodologias, testar abordagens inovadoras e adaptar suas práticas pedagógicas às necessidades específicas de seus alunos.

No contexto escolar, o desenvolvimento da autonomia dos professores pode ser visto como uma das principais formas de cultivar um ambiente dinâmico e colaborativo. A autonomia permite que o professor se aproprie de sua prática pedagógica, tomando decisões que melhor atendam às demandas de sua turma e à realidade da escola. Quando o gestor incentiva essa liberdade, os educadores se sentem mais engajados, pois percebem que suas experiências, conhecimentos e intuições são valorizados. Ao contrário de um ambiente de supervisão rígida, onde as

práticas pedagógicas são padronizadas e controladas de forma centralizada, a autonomia promove um ciclo virtuoso: quanto mais liberdade o professor tem para tomar decisões e implementar suas ideias, mais ele se sente encorajado a continuar aprimorando suas habilidades e experimentando novas estratégias.

Outro elemento central da abordagem rogeriana é o feedback construtivo, que desempenha um papel essencial no processo de desenvolvimento dos professores. Em vez de utilizar o feedback como um mecanismo para apontar falhas e impor correções, o gestor que segue a abordagem centrada na pessoa vê o feedback como uma oportunidade para o professor refletir sobre sua prática, identificar áreas de melhoria e reconhecer suas próprias conquistas. Esse tipo de feedback, oferecido de maneira cuidadosa e respeitosa, ajuda a criar um ambiente de confiança mútua, onde o educador se sente seguro para buscar ajuda e orientação sempre que necessário, sem medo de ser julgado ou criticado. A confiança estabelecida entre o gestor e o professor é a base para um desenvolvimento profissional contínuo e efetivo, no qual o educador é incentivado a refletir sobre sua prática e a buscar soluções para os desafios que encontra em sala de aula.

O suporte emocional também é um componente essencial dessa abordagem. O ambiente escolar é frequentemente caracterizado por desafios emocionais e psicológicos, como o estresse, a sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento. Esses fatores podem impactar significativamente o bem-estar dos professores e, em casos mais graves, levar ao burnout. Quando o gestor escolar adota uma postura empática, pautada pela aceitação incondicional positiva e pela autenticidade, ele oferece um espaço onde os professores podem expressar suas dificuldades emocionais e receber apoio para superá-las. Esse suporte emocional, que pode incluir espaços de diálogo, supervisão emocional e programas institucionais de bem-estar, contribui diretamente para a qualidade do ensino e para o desenvolvimento profissional dos educadores. Um professor emocionalmente seguro e apoiado é mais capaz de enfrentar os desafios do cotidiano escolar, lidando com situações de conflito de maneira equilibrada e refletida.

Além de melhorar o bem-estar dos professores, o suporte emocional tem impacto direto na qualidade das relações entre professores e alunos. Professores que se sentem emocionalmente apoiados tendem a ser mais sensíveis às necessidades

emocionais de seus alunos, criando um ambiente de sala de aula mais acolhedor e propício ao aprendizado. A empatia e a aceitação que o professor experimenta em sua relação com o gestor escolar acabam se refletindo em suas interações com os alunos, o que contribui para a construção de uma cultura escolar mais humana e inclusiva.

O incentivo ao aprendizado contínuo é outro aspecto fundamental da abordagem centrada na pessoa. O desenvolvimento profissional, nesse modelo, é visto como um processo dinâmico, no qual o professor é constantemente encorajado a buscar novas formações, participar de cursos, congressos e grupos de estudo, além de refletir criticamente sobre sua prática pedagógica. O papel do gestor é criar as condições necessárias para que esse processo de desenvolvimento aconteça de forma fluida e efetiva, oferecendo não apenas o suporte institucional, mas também o reconhecimento e a valorização do esforço dos professores. Essa visão amplia o conceito tradicional de desenvolvimento profissional, que muitas vezes se restringe a treinamentos técnicos, para incluir também o crescimento emocional, relacional e ético do professor.

Por fim, a abordagem centrada na pessoa também transforma o papel do gestor escolar em relação à gestão de conflitos. Em vez de adotar uma postura reativa e corretiva, o gestor que segue os princípios rogerianos lida com os conflitos de maneira reflexiva e colaborativa, incentivando o diálogo e a busca conjunta de soluções. A autenticidade do gestor, que se expressa de forma transparente e honesta, ajuda a criar um ambiente onde os professores se sentem à vontade para discutir suas dificuldades e propor soluções de maneira construtiva. Essa abordagem promove uma cultura de resolução de conflitos baseada no respeito mútuo e na cooperação, o que fortalece as relações dentro da escola e contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

Em conclusão, a aplicação dos princípios da abordagem centrada na pessoa na supervisão e gestão escolar oferece uma nova maneira de conceber o desenvolvimento profissional dos professores e a dinâmica das relações dentro da escola. Ao adotar uma postura empática, transparente e facilitadora, o gestor cria um ambiente onde o crescimento profissional dos educadores acontece de maneira orgânica e contínua, favorecendo não apenas o aprimoramento técnico, mas também

o bem-estar emocional e a autoconfiança dos professores. Essa abordagem contribui para a construção de uma cultura escolar mais humana, inclusiva e colaborativa, onde o desenvolvimento pessoal e profissional caminham juntos em direção a uma educação mais significativa e transformadora.

REFERÊNCIAS

ROGERS, Carl R. *A Way of Being*. Boston: Houghton Mifflin, 1980.

ROGERS, Carl R. *Carl Rogers on Encounter Groups*. New York: Harper & Row, 1970.

ROGERS, Carl R. *Carl Rogers on Personal Power*. New York: Delacorte Press, 1977.

ROGERS, Carl R. *Freedom to Learn for the 80s*. New York: Macmillan, 1983.

ROGERS, Carl R. *Freedom to Learn: A View of What Education Might Become*. Columbus: Charles E. Merrill, 1969.

ROGERS, Carl R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin, 1961.

ROGERS, Carl R. The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 1957, p. 95–103.