ISSN 1809-1628
REVISTA MULTIDISCIPLINAR
HUMANIDADES E TECNOLOGIAS (FINOM)
FACULDADE DO NOROESTE DE MINAS

A Integração da Gestão Escolar com a Ludificação e a Metodologia SOS: uma Revisão de Literatura

Integrating School Management with Playfulness and the SOS Methodology: a Literature Review

Everton Silva Santos Lopes [1]
Alexandre Aparecido Alves Lima [2]
Edina Amelia Alves[3]
Ida Carneiro Martins[4]

Resumo: Os desafios enfrentados pelos gestores escolares são numerosos, abrangendo desde a organização da instituição até a implementação de abordagens democráticas que promovam a formação docente, no qual se observa um descompasso entre a teoria e a prática nas ações formativas. Diante dessas questões, o presente trabalho, uma pesquisa de Mestrado Profissional em andamento, tem a finalidade de analisar as produções sobre a ação da gestão escolar na formação continuada de professores, considerando a ludificação e a metodologia SOS como potenciais abordagens nesse processo. Para tal, empreendemos uma revisão de literatura nas bases de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BTDT), da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e no *Google Scholar* via o *software Publish or Perish.* Após a análise interpretativa, os resultados indicaram que tanto o processo da ludificação, como a utilização da metodologia de Sensibilização, Organização e Sistematização (SOS) são promissoras enquanto estratégias no desenvolvimento de processos formativos docentes realizados pelos gestores escolares.

Palavras-chave*:* Gestor Escolar. Ludificação. Metodologia SOS.

[1] Mestrando em Formação de Gestores Educacionais, Universidade Cidade de São Paulo; Docente do Centro Paula Souza – Escola Técnica de Francisco Morato, São Paulo/SP; https://orcid.org/0009-0001-3292-3665; E-mail - everton.santos145@etec.sp.gov.br

[2] Mestre em Formação de Gestores Educacionais, Universidade Cidade de São Paulo; Docente do Centro Paula Souza – Escola Técnica de Francisco Morato, São Paulo/SP; https://orcid.org/0009-0004-3211-6048; E-mail - , alexandre.lima74@etec.sp.gov.br

[3] Mestre em Educação, Universidade Cidade de São Paulo; Docente do Centro Paula Souza – Escola Técnica de São Paulo/SP; https://orcid.org/0000-0002-0681-9135; E-mail Edina_Alves@hotmail.com.

[4] Doutora em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba; Docente do Programa de Pós Graduação em Educação e do Mestrado Profissional em Formação de Gestores Educacionais da Universidade Cidade de São Paulo; https://orcid.org/0000-0001-7140-1598; E-mail tita.carneiromartins@gmail.com.

Recebido em 20/10/2023
Aprovado em 01/08/2024

Sistema de Avaliação: ***Double Blind Review***

OPEN ACCESS

ISSN 1809-1628
REVISTA MULTIDISCIPLINAR
HUMANIDADES E TECNOLOGIAS (FINOM)
FACULDADE DO NOROESTE DE MINAS

Abstract: The challenges faced by school managers are numerous, ranging from the organization of the institution to the implementation of democratic approaches that promote teacher training, in which there is a mismatch between theory and practice in training actions. In view of these issues, this work, an ongoing Professional Master's research, aims to analyze the productions on the action of school management in continuing teacher training, considering ludification and the SOS methodology as potential approaches in this process. To this end, we undertook a literature review in the databases of the Digital Library of Theses and Dissertations (BTDT), the Scientific Electronic Library Online (SCIELO) and Google Scholar via the Publish or Perish software. After the interpretative analysis, the results indicated that both the process of gamification and the use of the Awareness, Organization and Systematization (SOS) methodology are promising as strategies in the development of teacher training processes carried out by school managers.

Keywords: School Manager. Gamification. Methodology SOS.

1 Introdução

À medida que a educação se beneficia do progresso das inovações tecnológicas, surgem novas possibilidades de interação entre docentes, discentes e gestores escolares, em formatos e espaços diversos. Em face à necessidade da contínua formação de professores para a apropriação desses processos e do pouco tempo disponível para tal, torna-se substancial o papel da gestão escolar diante dessa questão. Quando empregamos o termo “gestão escolar” estamos nos referindo aos agentes responsáveis pela promoção da formação continuada de docentes em suas respectivas unidades de ensino.

No presente estudo, parte de uma dissertação em andamento no âmbito de um Mestrado Profissional, foi constituído um levantamento da produção acadêmica que investiga a atuação dos gestores escolares na formação dos professores, relacionada à duas estratégias de formação que se complementam: a ludificação do processo educacional e a metodologia de Sensibilização, Organização e Sistematização (SOS).

No encaminhamento do trabalho estabelecemos as seguintes questões norteadoras: Como a literatura acadêmica tem tratado a formação continuada de professores no processo de gestão escolar? De que modo a ludificação e a metodologia SOS são consideradas nesse processo? Com o intuito de responder às questões, estabelecemos enquanto objetivo de nossa investigação analisar as produções sobre a ação da gestão escolar na formação continuada de professores, considerando a ludificação e a metodologia SOS como potenciais abordagens nesse processo. Ponderamos explorar tais metodologias, pois apresentam potencial para contribuir aos momentos formativos de docentes, numa perspectiva crítica, criativa e inovadora.

Com vistas a alcançar o objetivo proposto realizamos um levantamento na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BTDT), na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e no *Google Scholar* via o *software Publish or Perish*[5]. Para examinar os trabalhos recuperados nos apoiamos na análise interpretativa que consiste em relacionar os dados obtidos com o referencial teórico adotado (MINAYO, 2012).

2. Referencial Teórico

Para subsidiar as análises trataremos neste item a ação da gestão escolar na formação continuada de professores, a ludificação e a metodologia SOS enquanto estratégias favorecedoras nesse processo.

A ação da gestão escolar na formação continuada de professores

Consideramos ser fundamental a discussão sobre as ações dos gestores escolares na formação continuada docente, especialmente, se levarmos em conta que o processo educacional envolve as experiências e valores compartilhados no contexto cultural da equipe gestora, docentes, estudantes e de toda a comunidade escolar, pois

> A educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados [...] é então indispensável ao ato comunicativo, para que este seja eficiente, o acordo entre os sujeitos, reciprocamente comunicantes. Isto é, a expressão verbal de um dos sujeitos tem que ser percebida dentro de um quadro significativo comum ao outro sujeito. (FREIRE, 1982, p.45).

A essência da educação é o processo comunicativo e dialógico, no qual o aprendizado não se resume à mera transferência de conhecimento, mas sim ao encontro entre sujeitos que buscam construir e compartilhar significados de forma conjunta.

À vista disso, a escola torna-se um espaço de significação para sujeitos que buscam sentido na prática de seu trabalho: o estudante, ao buscar a transformação de si mesmo; o professor, ao desenvolver métodos significativos para potencializar as aprendizagens; e os gestores escolares, ao planejar e mediar ações que possibilitam a práxis educativa que contemple as demandas sociais.

[5] Trata-se de um *software* que recupera trabalhos acadêmicos e os analisa atribuindo métricas de citação, tais como citações totais e índice h.

Assim, ao reconhecer os momentos formativos dentro da escola como um espaço de subjetividades, experiências e valores, é possível discutir possíveis ações dos gestores escolares na formação continuada dos docentes, que reflitam uma cultura escolar criativa, inovadora e dialógica, pois

> Vimos que as escolas têm traços culturais próprios a partir dos significados pessoais, valores, práticas e comportamento das pessoas que nela trabalham e convivem. Entender a organização escolar como cultura significa dizer que ela é construída pelos seus próprios membros que tanto podem criar um espaço de trabalho produtivo e até prazeroso ou um espaço hostil e estressante. Não estamos afirmando que na escola não devam existir conflitos, diferenças, interesses pessoais. Eles existem e, por isso mesmo, é que convém instalar uma prática de participação, de negociação dos significados e valores, de debate, de discussão pública dos compromissos e dificuldades (LIBÂNEO, 2004, p. 232).

Uma reflexão sobre as perspectivas dos indivíduos no espaço escolar pode conduzir a processos formativos que estejam mais atentos às necessidades específicas dos docentes, que sejam significativas e contextualizadas para eles. Envolve uma reestruturação da gestão escolar e a transformação dos processos administrativos com o objetivo de promover maior engajamento e colaboração, pois "Por essa relação se exerce e se aprende a colaboração ao mesmo tempo em que se aprende e se exerce o político como democracia. A colaboração entre grupos e pessoas é essencial à convivência pacífica e ao desenvolvimento histórico da sociedade" (PARO, 2002, p.18).

Segundo Paro (2002), a gestão escolar não deve ser limitada a um conjunto de técnicas administrativas, mas sim entendida como uma prática política e pedagógica destinada a promover a participação ativa de professores, alunos, pais e comunidade. Portanto, uma gestão escolar colaborativa é capaz de fomentar uma maior coesão e um senso de pertencimento entre os membros da comunidade escolar, o que, por sua vez, pode levar a melhorias significativas na qualidade do ensino e na formação integral dos estudantes.

Neste contexto, a escola pode vir a ser um espaço de mudança, na qual os docentes vão tomando consciência das suas subjetividades, objetividades e necessidades. Tal construção requer espaços e tempos de trocas, reflexões e formação da profissionalidade docente e são os gestores escolares que devem encaminhar esse processo colaborativo (LIBÂNEO, 2004).

> Mas, para que a formação em serviço esteja presente no dia a dia dos docentes, uma medida de grande valia seria a institucionalização dos grupos de formação de professores, por meio dos quais os professores estudariam e discutiriam textos de boa qualidade que tocassem nos temas relacionados à prática pedagógica e propiciassem a oportunidade importante de os docentes tratarem coletivamente de questões educativas (PARO, 2002, p. 610).

A formação docente encaminhada pela gestão escolar deve propiciar o trabalho coletivo para a discussão de suas práticas educativas, das condições para a sua atuação, de seu compromisso público e social, na constituição de sua profissionalização docente. Mas deve ocorrer dentro de um programa estruturado, que leve em consideração o enriquecimento cultural e pedagógico, observando a realidade de cada escola.

Com o intuito de promover um processo formativo docente que explore a colaboração entre pares, a criatividade, a inovação e a resolução de problemas, este artigo propõe a utilização da ludificação como estratégia para uma abordagem na qual os momentos de formação continuada dentro da unidade escolar supere a passividade e a mera reprodução, promovendo, assim, a criticidade e a transformação da cultura escolar. Ao integrar elementos de jogo em processos administrativos e de tomada de decisão, os gestores escolares podem aumentar o engajamento e a colaboração dentro da escola.

A ludificação no processo de gestão escolar

Ao observarmos os pressupostos para um trabalho coletivo de formação de professores, verificamos a possibilidade de integrá-lo com o processo de ludificação, o que já foi apontado no trabalho de Lima (2023, p. 46) quando afirma que “A gestão oferece estrutura e organização para direcionar as atividades de forma eficiente, enquanto a ludicidade proporciona um ambiente descontraído e estimulante para o aprendizado e a participação” e “Nesse espaço de diálogo, a experiência passada se transforma em sabedoria compartilhada, alimentando a interação nas atividades de gestão e promovendo um diálogo profícuo entre pessoas”.

Trabalhar de forma lúdica, conforme afirma o autor, permite o desenvolvimento de um clima favorável para a relação e o engajamento de pessoas com vistas ao alcance de um objetivo comum a ser alcançado pelo coletivo de pessoas, um espaço prazeroso de encontro, pois há elementos comuns que se inter-relacionam e se apresentam tanto na gestão escolar como nas manifestações lúdicas, conforme podemos observar no Quadro 1.

Quadro 1: Elementos de inter-relação entre gestão escolar e ludicidade

GESTÃO	LUDICIDADE
Roda de conversa	Brincar coletivamente
Interação nas atividades	Interação no brincar/jogo
Diálogo entre pessoas	Diálogo entre pessoas e corpos

Fonte: Adaptado de Lima (2023).

A inter-relação da gestão e da ludicidade demonstra um rico e complexo entrelaçamento de elementos. As rodas de conversa propiciam um momento de partilha das vivências pedagógicas desempenham um papel fundamental, fornecendo um contexto relevante para a roda de conversa. A ludicidade tem potencial para as rememorações de infância que se materializam em pensamentos e possibilidades de se brincar coletivamente e "nesse cenário, uma interação no brincar/jogo ganha vida, permitindo que as pessoas revivam sua infância e estabeleçam diálogos profícuos entre elas e seus próprios corpos" (LIMA, 2023, p. 47).

Isto posto, no contexto da pedagogia contemporânea, a inclusão do lúdico tem sido defendida como uma estratégia eficaz para promover o engajamento e a aprendizagem significativa, pois

> [...] é de fundamental importância para a compreensão do poder social, educacional e psicológico exercido pelo jogo está relacionado à prática coletiva dessa atividade. Não existe jogo individual, pois ao jogarmos dialogamos direta ou indiretamente com outros atores sociais, mesmo quando estes não se encontram presentes (PICCOLO, 1990, n.p).

A compreensão do potencial do jogo no processo de formação de docente realça a importância da prática coletiva dessa atividade, pois incorporar atividades lúdicas colaborativas, na dinâmica de formação docente facilita a criação de ambientes de aprendizagem mais engajadores, no qual o diálogo e a interação entre o grupo possam refletir a natureza social do aprendizado.

> As comunidades de jogadores geralmente tendem a tornar-se permanentes, mesmo depois de acabado o jogo. [...] a sensação de estar "separadamente juntos", numa situação excepcional, de partilhar algo importante, afastando-se do resto do mundo e recusando as normas habituais, conserva sua magia para além da duração de cada jogo (HUIZINGA, 2008, p. 15).

A inserção do lúdico pode transformar a dinâmica escolar, promovendo um ambiente mais equilibrado e interativo e oferecendo uma visão estruturada das interações essenciais para a formação continuada dos professores, como um "clube mágico", que na perspectiva de Huizinga é "um círculo fechado de pessoas que se separam do mundo exterior para praticar certas atividades que as unem em torno de um propósito comum" (HUIZINGA, 2004, p. 22).

Esta metáfora pode ser relacionada diretamente à formação de professores, sugerindo que os ambientes de formação docente deveriam ser concebidos como "clubes mágicos". Tais ambientes favoreceriam a experimentação pedagógica, o desenvolvimento de práticas inovadoras e a construção de um momento formativo colaborativo. Decorre do exposto que, a

formação de professores pode transcender os modelos tradicionais de ensino, encorajando os gestores escolares a explorarem e integrar métodos lúdicos e criativos em suas práticas, promovendo assim uma formação mais dinâmica e envolvente.

Na educação, a ludificação tem se mostrado uma ferramenta valiosa, dado que, ao introduzirmos elementos de jogo nas práticas pedagógicas, promovemos um ambiente dinâmico e mais motivador para os estudantes. Este enfoque também pode potencializar os momentos formativos, incentivando a colaboração e aumentando o engajamento docente. A ludificação, nesse sentido, contribui significativamente para a educação ao transformar a experiência de aprendizagem, alinhando-se às necessidades e demandas contemporâneas da educação (ALVES, 2023).

Apesar de ser reconhecida como uma abordagem inovadora para tornar atividades educativas mais criativas e motivadoras, a ludificação enfrenta o desafio da banalização. Esse fenômeno pode se manifestar quando a ludificação é empregada superficialmente, sem uma compreensão completa dos princípios subjacentes que a tornam significativa. Assim, em vez de gerar experiências inovadoras e práticas, essa abordagem pode resultar em atividades vazias que não conseguem envolver a atenção ou o interesse dos participantes.

Outro aspecto da banalização do lúdico é a simplificação excessiva dos elementos de jogo, no qual apenas os aspectos superficiais são enfatizados em detrimento da profundidade e do significado. Por conseguinte, é importante reconhecer os riscos da banalização do lúdico e buscar abordagens cuidadosas e fundamentadas para a implementação da ludificação (ALVES, 2023).

Isso envolve não apenas compreender os princípios fundamentais da ludificação, mas também considerar cuidadosamente o contexto e os objetivos específicos de cada aplicação. Somente assim podemos evitar a armadilha da superficialidade e aproveitar todo o potencial transformador da ludificação como uma estratégia educacional potencial e significativa.

Diante do exposto, os gestores escolares devem considerar cuidadosamente como integrar os princípios da ludificação de maneira autêntica e eficaz em seus momentos formativos e, para tal é imperativo que se apropriem das características e categorias dos jogos e da ludificação.

A integração da gestão escolar com a ludificação representa um novo paradigma educacional, no qual o lúdico é empregado de maneira significativa e transformadora. Os princípios da ludificação incluem elementos como desafio, recompensa, progressão e narrativa envolvente. Compreendendo o funcionamento desses princípios, os gestores escolares podem

criar experiências educacionais inovadoras e motivadoras para a organização e sistematização das formações docentes, levando em consideração o tempo limitado disponível no processo formativo dos professores.

Dessa forma, a integração da gestão escolar com a ludificação transcende a simples introdução de jogos e atividades lúdicas como estratégias nos momentos de aprendizagem, pois ao considerarem a escola como objeto de estudo, os gestores escolares têm a possibilidade de empregar os princípios da ludificação para tornar as reuniões administrativas e os processos de planejamento mais interativos e envolventes. Entretanto, é crucial reconhecer que a integração da gestão escolar com a ludificação não constitui uma solução universal para todos os desafios educacionais. É imperativo que os gestores escolares avaliem responsavelmente como os princípios da ludificação se harmonizam com os objetivos e valores da instituição educacional, além de considerar como podem ser implementados de maneira autêntica e significativa.

A metodologia SOS

Considerando as mudanças sociais em curso, onde os conteúdos significativos tornam-se essenciais para a aprendizagem dos discentes e, por outro lado, há o desafio da modificação de uma dinâmica reprodutora no contexto educativo, que tem práticas pedagógicas distantes da realidade que vivem os estudantes, torna-se imperiosa a utilização de metodologias que os impulsionem ao desejo de aprender, que favoreçam a atuação dentro da escola e em sociedade.

Se isso é realidade para os discentes, não é diferente no processo de formação docente, pois, ao considerarmos as propostas homogéneas na formação continuada, torna-se evidente a desconexão entre teoria e prática. Apesar das reflexões e análises embasadas em referenciais teóricos que abordam temas como a aprendizagem ativa e, ocasionalmente, a introdução de novas tecnologias no contexto educacional, a maioria dos momentos formativos continua, predominantemente, com uma abordagem passiva.

Nesse sentido, a metodologia SOS surge como uma potencial contribuição para os gestores escolares, especialmente aqueles responsáveis por planejar, conduzir e implementar iniciativas relacionadas à formação contínua dos professores. Ela “é baseada na pedagogia interativa, instauradas pelo diálogo e pela problematização, suscitando associações com situações familiares à experiência cotidiana dos alunos” (BARION, 2019, p. 5).

A aplicação da metodologia SOS fundamenta-se em três momentos: sensibilização, organização e sistematização (BARION, 2019). Para efeito de nosso trabalho, adaptamos tais momentos para o processo de formação docente, a saber:

- sensibilização – estratégias de associação com situações e experiências dos docentes, buscando envolvê-los em dinâmicas participativas de discussão, têm como objetivo mobilizar sentidos por meio de contextos que fazem parte do cotidiano escolar e das demandas contemporâneas;
- organização – trata-se de um momento em que se investiga e se aprofunda o tema em questão, essencial para a discussão coletiva entre os docentes diante de uma situação-problema, demandando a tomada de decisões, o exercício da criticidade e dialógica;
- sistematização – o terceiro momento da metodologia SOS consiste na recuperação do encadeamento das ações pelos gestores e docentes, de modo a construir um sistema que possa ser adaptado a outras situações e aplicado para possíveis mudanças que contribuam para a aprendizagem dos estudantes.

Ao adotar a metodologia SOS como base para propor e facilitar processos de desenvolvimento profissional fundamentados na interatividade, que se desenvolve por meio do diálogo e da problematização, os gestores escolares, mesmo diante do pouco tempo disponível para refletir e propor ações imediatas para sua escola, poderá se tornar um mediador para a transformação da realidade e da cultura escolar e, consequentemente, da aprendizagem dos estudantes, com vistas à práxis, que é compreendida como a reflexão e a ação dos indivíduos sobre o mundo com o objetivo de transformá-lo, "trata-se de uma prática educativa que, ao mesmo tempo em que reflete criticamente a realidade, busca transformá-la de maneira consciente e coletiva" (FREIRE, 1987, p. 52).

Considerando a possibilidade de utilizar a metodologia SOS e a estratégia da ludificação, como meios para otimizar significativamente o planejamento e a execução dos momentos formativos na escola, essa abordagem, fundamentada em uma dinâmica interativa, permitindo que os gestores escolares atuem como mediadores, com vistas a lógica reprodutora de formações homogéneas, na promoção de momentos participativos, dialógicos, criativos e inovadores.

2 Metodologia

O percurso metodológico definido para a investigação deste trabalho inclui estudos publicados nos últimos anos entre 2013 e 2023, para garantir a atualidade das informações. Os trabalhos elencados compreenderam estudos empíricos, revisões sistemáticas e meta-análises relacionados ao nosso tema principal, assegurando a inclusão de diversas abordagens metodológicas. Foram excluídos estudos que não abordavam o tema central, para evitar a dispersão dos dados e garantir a coesão da análise, assim como artigos que apresentavam apenas o resumo disponível e estudos que não demonstravam rigor metodológico.

Os critérios de inclusão e exclusão para definir a amostra do estudo e garantir a relevância e a qualidade dos dados coletados consistiram na seguinte equação: Gestão Escolar + Ludificação + Formação de Professores + "Metodologia SOS", aplicada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e no *Google Scholar*. Foram utilizados termos de busca específicos e combinados.

Os termos definidos para a busca de trabalhos científicos obedeceram aos seguintes parâmetros: usar "Gestão Escolar" em vez de "Gestores Educacionais", para evitar trabalhos que discutissem temáticas abrangentes, como a implementação e supervisão de políticas educacionais mais amplas. A escolha por "Ludificação" em vez de "Lúdico" se deu no sentido de buscar estratégias como pontos, níveis, recompensas e desafios para incentivar o engajamento na formação docente, além de especificar os trabalhos científicos a serem cuidadosamente analisados. A escolha pelo termo “Metodologia SOS” atendeu de estar alinhado com a proposição deste trabalho. Após a leitura inicial do título e, posteriormente, do resumo, com vistas a identificar as pesquisas condizentes com os temas, elencamos 7 (sete) trabalhos, apontados em cada base de dados, o que está enumerado na Tabela 1.

Tabela 1: Levantamento Bibliográfico

Palavra-chave	**BDTD**	***SCIELO***	***GOOGLE SCHOLAR***
Gestão Escolar + Ludificação	0/0	0/0	28/1
Gestão Escolar + Formação de Professores	94/4	13/0	257/0
Gestão Escolar + Formação de Professores + Ludificação	0/0	0/0	17/1
Formação de Professores + Ludificação	1/0	1/0	147/0
Metodologia SOS	0/0	0/0	10/1
TOTAL	4	0	3

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Portanto, esses critérios determinaram quais os trabalhos foram considerados na análise interpretativa (MINAYO, 2012), ou seja, 7 (sete) trabalhos científicos, sendo 1 (uma) tese, 4 (quatro) dissertações e 2 (dois) artigos.

3 Resultados e Discussão

Após a apresentação do percurso metodológico, esta seção destina-se a discutir os resultados obtidos e as implicações que emergem das análises realizadas. Inicialmente, serão expostos os principais achados da pesquisa, seguidos de uma discussão crítica que os relaciona com a literatura existente.

A análise dos dados nos permitiu identificar tendências, padrões e possíveis discrepâncias, proporcionando uma compreensão aprofundada do tema estudado. Ainda, foram considerados os impactos práticos e teóricos das descobertas, destacando as contribuições para a área de estudo. Iniciamos nossa discussão apresentando as análises sobre a tese, obtidas na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, as quais estão relacionadas no Quadro 2.

Quadro 2: Tese localizado na base de dados (BDTD)

Nº	Autor(res)	Título	Ano
1	Pedroso, Margareth	Formação de professores na escola: a atuação da gestão escolar para a profissionalização docente	2022

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O trabalho de Margareth (2022), que tem como objetivo da pesquisa investigar a formação de professores na escola, a gestão escolar e a profissionalização docente, assume que a formação na escola é essencial para o desenvolvimento profissional dos professores e que a gestão escolar tem um papel preponderante na organização dos processos de formação, visando a profissionalização. A autora discute, principalmente, a formação continuada dos profissionais, por meio de processos formativos reflexivos e participativos, e investiga como a concepção de formação docente influencia diretamente a organização dos tempos e espaços de formação na escola e a participação consciente dos professores nos processos formativos, desde a preparação até a avaliação.

Por conseguinte, esse estudo contribui significativamente com a nossa pesquisa, já que se debruça sobre os momentos formativos mediados pelos gestores educacionais e considera um processo formativo que dialogue para além da teoria, rompendo com a reprodução homogênea e passiva no desenvolvimento da aprendizagem dos docentes dentro da escola.

A seguir, no Quadro 3, apresentamos as dissertações que contribuíram fundamentalmente para a temática proposta por esta revisão de literatura.

Quadro 3: Dissertações localizadas na base de dados (BDTD)

Nº	Autor(a)	Título	Ano
1	Fonseca, Emanuelle Oliveira da	Os percursos formativos dos docentes que atuam na gestão escolar	2013
2	Oliveira, Francisco das Chagas Rodrigues de	Gestão escolar e formação do professor na educação pública da microrregião Sertões de Crateús / Ceará	2013
3	Carvalho, Fernanda Beatriz da Costa Miranda de	Formação docente a partir de um manual pedagógico ilustrado para gamificação de atividades como estratégia na alfabetização inclusiva	2018
4	Silva, Fábio Anderson de Assumpção	A formação continuada de professores em parceria com os gestores: relações andragógicas	2023

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ao considerarmos a temática desse trabalho, podemos encontrar no estudo de Fonseca (2013) uma análise das implicações da formação da gestão na escola pública estadual do Ceará. Trata-se de um estudo de casos múltiplos realizado em duas escolas estaduais de Fortaleza, uma com menor e outra com maior IDEB. Esta dissertação colabora com a discussão sobre as implicações da gestão democrática. O autor defende que a gestão democrática da escola pública deve incentivar a participação consciente e informada de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e no acompanhamento das ações relativas ao funcionamento da instituição (PARO, 2016).

Já na investigação de Oliveira (2013), o autor propõe um Plano de Ação voltado para a implantação de uma cultura de formações continuadas de professores em serviço nas escolas, incentivando gestores e docentes a criarem suas próprias formações, de acordo com as necessidades e a realidade específica de cada escola, já que estas eram inexistentes.

Propormos a integração da gestão escolar com os princípios da ludificação, está diretamente alinhado à superação dos obstáculos encontrados pelos autores, no favorecimento do engajamento coletivo para e na ampliação das possibilidades de tomada de consciência da facilidades e dificuldades das ações docentes (LIMA, 2023).

O estudo feito por Carvalho (2018), que tem como tema a alfabetização inclusiva e a formação docente sob essa perspectiva, desenvolve a construção de um Manual Pedagógico Ilustrado com orientações didáticas para a gamificação de atividades pedagógicas na alfabetização de alunos com deficiência intelectual. Este artigo traz uma contribuição no que se refere à integração da ludificação para as ações formativas dos professores mediadas pelos gestores escolares. Já o estudo realizado por Silva (2023), que destaca a Andragogia no

favorecimento da parceria entre gestores e professores, na construção de um trabalho participativo, colaborativo e significativo, o que pode favorecer a formação continuada dos docentes, destacamos a possibilidade do trabalho com a metodologia SOS e os seus três momentos na constituição de um espaço dialógico de formação.

No Quadro 4, trazemos os artigos que contribuíram fundamentalmente para a temática proposta nessa revisão de literatura. Ressaltamos ainda que, por se tratar de um estudo que traz certa inovação, não foram encontrados muitos trabalhos sobre a temática.

Quadro 4: Artigos localizados na base de dados *Google Scholar*

Nº	Autor(res)	Título	Ano
1	Eliana Cristina Nogueira Barion	Produção de material didático para EaD: convergência entre os estilos de aprendizagem, o espaço virtual e a metodologia SOS	2019
2	Ueudison Alves Guimarães, Daniel Nunes Ribeiro, Elizabete Rodrigues da Silva, Roseli de Brito Cabral, Hugo Ronnan Luna Esteves, Hosana da Silva Soares, Simônica Maria de Oliveira	As tecnologias digitais para a prática da aprendizagem: as vantagens do uso da gamificação na aprendizagem	2023

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Encontramos no estudo de Eliana (2019) a metodologia SOS e o objetivo da investigação foi verificar um material didático dialógico, no qual o estudante experimentava uma aprendizagem participativa e associativa, reconhecendo-se como parte ativa do processo de ensino e aprendizagem. Pode-se observar no trabalho que a metodologia SOS apresentou potencial contribuição ao processo, o que nos permitiu indiciar que o mesmo possa ocorrer nas ações formativas de gestores escolares.

A partir do estudo apresentado por Alves Guimarães et al. (2023), que ressaltou a percepção real e imprescindível da relevância do uso da Gamificação no processo educacional, com o intuito de promover uma aprendizagem mais lúdica e profícua para os alunos, tornou-se evidente a sua importância. Diante da constatação das possibilidades de ludificação, os gestores desempenham um papel fundamental ao promover a capacitação e o desenvolvimento dos docentes, fornecendo-lhes recursos e orientações necessárias para incorporar essa abordagem inovadora em suas práticas pedagógicas (WERBACH; HUNTER, 2012).

Além disso, cabe aos gestores escolares criarem um ambiente propício para experimentação e colaboração, incentivando a troca de experiências entre os professores e oferecendo suporte contínuo durante a sua implementação. Dessa forma, a ação dos gestores na formação dos docentes não apenas atenderá as demandas por uma educação mais dinâmica e

engajadora, mas também fortalecerá a capacidade dos educadores de proporcionar experiências de aprendizagem significativas e eficazes aos alunos.

6 Considerações finais

Neste artigo investigamos o que diz a literatura sobre a atuação dos gestores escolares na formação dos professores, relacionada à duas estratégias de formação que se complementam: a ludificação do processo educacional e a metodologia SOS.

Inicialmente, observamos que a inserção de atividades lúdicas na relação entre as potenciais estratégias de formação de gestores escolares possibilita um maior engajamento dos docentes no processos formativos na escola.

A literatura indicou que a gestão escolar, ao adotar práticas lúdicas potencializa um ambiente escolar mais cooperativo e a ludificação se apresenta como uma ferramenta estratégica para a gestão escolar contemporânea, visando ao aprimoramento contínuo dos processos educativos.

Por fim, a abordagem sobre a metodologia SOS, mostrou como uma contribuição potencial para os gestores escolares, especialmente aqueles responsáveis pelo planejamento, condução e implementação de iniciativas relacionadas à formação contínua dos professores na promoção de uma cultura colaborativa, crítica e dialógica, o que atende às demandas da educação.

Conclui-se que o lúdico, quando integrado no contexto educacional, seja na prática pedagógica direta ou na gestão escolar, pode oportunizar um ambiente de aprendizagem significativo. A revisão de literatura evidenciou que essas práticas contribuem não apenas para a melhoria do desempenho acadêmico, mas também para a constituição de significados nos momentos formativos dos professores. Assim, propomos que docentes e gestores escolares explorem e implementem práticas lúdicas e metodologias inovadoras, visando ao enriquecimento do processo educativo e à promoção de uma cultura escolar mais colaborativa e participativa.

Referências

ALVES, Edina Amélia. **O uso das práticas pedagógicas que envolvem os princípios do jogo e da gamificação sob a percepção dos alunos**. 2023. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Pós-Graduação, Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

BARION, Eliana Cristina Nogueira. Produção de material didático para EAD: convergência entre os estilos de aprendizagem, o espaço virtual e a metodologia SOS. Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, 2019, Matão. 19º CIAED. São Paulo: **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, 2019. v. 18, p. 1-10. Disponível em http://www.abed.org.br/congresso2019/anais/trabalhos/34984.pdf Acesso em 5 maio 2024.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação**. 8.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. 93 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 107 p.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2004. 243 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. 5. ed. Revisada e Ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIMA, Alexandre Aparecido Alves. **A ludicidade na gestão escolar:** uma experiência com o jogo da capoeira. 2023. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação Profissional Formação de Gestores Educacionais (Ppgp-Ge), Pós-Graduação, Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 621–626, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/# Acesso em 25 maio 2024.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, 02 out. 2002. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/298/29828202.pdf Acesso em: 04 jul. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016. 141 p.

PICCOLO, Gustavo Martins. O universo lúdico proposto por Caillois. **Revista Digital,** Buenos Aires, ano 13, nº 127, dez. 2008. Disponível em https://www.efdeportes.com/efd127/o-universo-ludico-proposto-por-caillois.htm

WERBACH, Kevin; HUNTER, Dan. **For the Win**: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. 149 p.