



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

**SUBJETIVIDADE E COMPLEXIDADE: OS LAÇOS
AFETIVOS**
A importância da alteridade no ambiente escolar

Leia Ferreira dos Santos

Professora-orientadora Dra Inês Maria M. Zanforlin Pires de Almeida
Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota

Brasília (DF), Julho de 2014

Leia Ferreira dos Santos

**SUBJETIVIDADE E COMPLEXIDADE: OS LAÇOS
AFETIVOS**

A importância da alteridade no ambiente escolar

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professora-orientadora Dra Inês Maria M. Zanforlin Pires de Almeida e da Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota.

TERMO DE APROVAÇÃO

Leia Ferreira dos Santos

SUBJETIVIDADE E COMPLEXIDADE: OS LAÇOS AFETIVOS

A importância da alteridade no ambiente escolar

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

**Dra Inês Maria M. Zanforlin Pires de
Almeida UnB/SEEDF**

(Professora-orientadora)

**Mestre Miriam Mônico Mota
UnB/SEEDF**

(Monitora-orientadora)

**Dra Janaína Mota Trindade
Profa. Mestre – EAPE/SEEDF
(Examinadora externa)**

Brasília, 26 de julho de 2014.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria Moreira dos Santos, que me ensinou a lutar pela realização dos sonhos de forma firme e serena.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela presença constante na minha vida.

A José Alessandro da Silva pelo carinho e atenção dedicados a mim.

A minha orientadora Dra Inês Maria M. Zanforlin Pires de Almeida e
minha tutora Miriam Monaco Mota.

A minha família que é a motivação para que eu lute pelos meus sonhos.

“As pessoas não se precisam, elas se completam... não por serem metades,
mas por serem inteiras, dispostas a dividir objetivos comuns, alegrias e vida”
(Mário Quintana)

RESUMO

Este trabalho aborda a importância da alteridade no ambiente escolar, ou seja, de que forma as ações desenvolvidas pelo sujeito-gestor propiciam o engajamento dos sujeitos-docente no trabalho coletivo desenvolvido no ambiente escolar. Foi utilizado o referencial psicanalítico para o embasamento teórico, bem como, a aplicação de um questionário para a coleta de dados pertinentes à pesquisa. Reflete, também, sobre a relevância do sujeito-gestor na superação dos narcisismos das pequenas diferenças. E conclui-se que o afeto e as emoções são inerentes aos seres humanos, e gerenciar uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil, mas o sujeito-gestor deve respeitar as subjetividades da equipe docente e imprimir sua singularidade na gestão da instituição.

Palavras-chave: Vínculos afetivos, Subjetividade e Alteridade.

SUMÁRIO

Introdução -----	8
Objetivos-----	12
3-Referencial teórico-----	13
3.1- Afeto e afetividade-----	13
3.2- Vínculos afetivos e laços sociais -----	13
3.3 - A alteridade-----	14
3.4- O afeto no tempo -----	15
3.5- Narcisismo-----	16
3.6- Narcisismo das pequenas diferenças-----	18
3.7- O inconsciente-----	18
3.8- Transferência-----	20
3.9- O mal-estar na civilização - Sigmund Freud-----	21
3.10- A subjetividade e complexidade na gestão escolar-----	24
3.11- O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar-----	26
3.12- A relação com o saber, com o aprender e com a escola: uma abordagem em termo de processos epistêmicos-----	27
3.13- Vicissitudes na constituição da identidade de gestão em gestores da educação profissional e tecnológica: um estudo expiatório-----	29
4- Metodologia-----	31
5- Coleta de dados e análise-----	32
Considerações finais - -----	42
Referências bibliográficas-----	45
Apêndice I -----	47
Apêndice II-----	50

INTRODUÇÃO:

As primeiras subseções do referencial teórico abordarão os temas: afeto, vínculos sociais e afetivos, pois a temática “Subjetividade e Complexidade: os laços afetivos” trabalha com esses termos. E apesar da linha psicanalítica não utilizar o vocábulo “afetividade”, apresentarei textos que enfocam esse termo, pois considero-os pertinentes ao meu referencial teórico.

As subseções de 3.1 a 3.9 apresentam, respectivamente, os temas: Sigmund Freud, Narcisismo, O inconsciente, Transferência, O mal-estar na civilização- Sigmund Freud.

A subseção 3.10, intitulado *A subjetividade e complexidade na gestão escolar* traz um estudo de caso realizado com os participantes da escola de gestores. A subseção 3.11, *O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar* fala da relevância entre o relacionamento entre gestores e parceiros internos/externos.

A subseção 3.12, intitulado *A relação com o saber, com o aprender e com a escola: uma abordagem em termos de processos epistêmicos* apresenta uma indagação acerca do fracasso e sucesso escolar nos meios populares. E o subseção 3.13, *Vicissitudes na constituição da identidade da gestão em gestores da educação profissional e tecnológica: um estudo expiatório*, fala das vicissitudes do ambiente do ambiente institucional que podem interferir no trabalho.

Considero relevante, nesta parte introdutória, também, apresentar um pouco da história da instituição de ensino, e salientar que os laços sociais construídos nessa instituição são extremamente importantes para o sucesso da mesma.

O Centro Educacional 15 de Ceilândia (o antigo CEF 17), construído em blocos pré-moldados em argamassa para redução de custos, em 02 de maio de 1989, na QNO 17 conjunto B lote 01, na Expansão do Setor “O”. Hoje está funcionando na QES Área Especial 01- Ceilândia DF, porque o prédio

antigo foi demolido e reconstruído, e em 2014 a escola voltará a funcionar no lugar de origem. No início, a escola atendia turmas de 1ª a 4ª série, hoje atende apenas Ensino Médio nos três turnos.

E a história do CED 15 faz parte da história da Expansão do Setor “O”, porque esse Setor foi criado em 1985 e a escola em 1989. Como foi dito anteriormente, a escola foi construída com argamassa pré-moldada num caráter emergencial, era para ser provisória até a construção de um prédio mais resistente, mas a situação provisória persistiu por mais tempo do que o necessário e aceitável. E a estrutura física começou a representar riscos aos alunos, professores e auxiliares como choques nas paredes, placas de concretos soltas, infiltrações e alagamentos. Por isso, em 2010 o prédio foi embargado e ocorreu a transferência provisória para outro prédio, no mês de maio.

O CED 15 tem uma importância muito grande para a comunidade da Expansão do Setor O, pois, mais de 15.000 alunos já passaram pela escola e fazem parte da história da mesma. E um fato marcante na trajetória dessa instituição foi a implantação do 2º grau, atual Ensino Médio, no segundo ano de funcionamento (1990) no turno noturno, em regime de anexo do Centro Educacional 09 de Ceilândia, atual Centro de Ensino Médio 09. A inexistência de uma escola que ofertasse ensino médio no setor; o baixo poder aquisitivo da clientela, que gerava dificuldade quanto ao aspecto financeiro da locomoção para outros setores e as dificuldades apresentadas pela falta de segurança para os alunos que tinham que se locomover para outra escola, tudo isso, impulsionou a oferta de ensino médio no CED 15.

A escola funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno, dispõe de dezoito salas de aula para atendimento aos alunos. Atualmente atendendo numa estrutura de regime anual (Ensino Médio) em consonância com o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino de Médio do Distrito Federal, há 48 turmas, sendo 18 no matutino, 18 no vespertino e 12 no noturno, todas de ensino regular.

Apesar de associarem a Expansão do Setor O somente à violência, principalmente pela mídia, a realidade é um tanto quanto diferente. Os poucos casos de violência registrados no interior da instituição se enquadram nos conflitos entre alunos, “comuns” no ambiente escolar. Uma das características mais marcantes encontradas nos alunos é a falta de perspectiva ou prioridade pelo estudo. Mas, vale salientar que, atualmente a escola se vê refém de parte de sua própria comunidade, porque são frequentes os assaltos, ameaças e agressões aos alunos e comunidade em geral no percurso casa-escola em todos os turnos. Um outro ponto evidente é a rotatividade do grupo docente, especialmente do turno vespertino, no qual a presença de contratos temporários é mais presente.

Quanto aos equipamentos disponíveis na escola há uma carência em TVs, aparelho de som, data show. A escola possui esses equipamentos, mas não atende a demanda. A escola possui uma mecanografia para reprodução de material didático.

O CED 15 apresenta vários projetos, como: a Feira de Ciências, A Semana Cultural, Ida ao zoológico, Projeto de Redação LIRA, a participação nos jogos escolares.

A equipe gestora é composta pelo diretor (Anderson), vice-diretor (Cléber), supervisores pedagógicos (Gilson e Genivaldo), supervisores administrativos (Aurélio e Ana Cláudia) e o chefe de secretaria (Francisco). A escola possui cinco coordenadores para atender a demanda dos três turnos. E vale ressaltar que a escola optou pelo sistema anual, e rejeitou o sistema da semestralidade.

Justificativa

O Centro Educacional 15 de Ceilândia atende a alunos do ensino médio, está localizado numa região periférica do Distrito Federal. E acredito

que essa instituição de ensino oferece um rico objeto de estudo no que se refere à relevância da dimensão da subjetividade na atuação de gestor, bem como, na relação existente entre os vínculos afetivos e os laços sociais construídos no ambiente educacional.

Sou professora de Língua Portuguesa nessa instituição desde 2002, e percebo que o afeto e a afetividade são muito presentes nesse ambiente. Por isso, pretendo desenvolver minha pesquisa ponderando sobre as implicações desses elementos no funcionamento da escola.

1- PROBLEMA:

O gestor de uma instituição de ensino tem como principal atribuição gerenciar o funcionamento pedagógico e administrativo, visando à qualidade de ensino. Todavia, no espaço institucional, os vínculos afetivos e os laços sociais fazem parte da realidade da escola, pois:

“O ser humano, ser de desejo e de pulsão, como define a psicanálise é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social [...]” (DAVEL; VERGARA, 2008, p. 50). Então, a dimensão da subjetividade, que destaca a singularidade de cada sujeito deve, também, ser considerada relevante na atuação do gestor de uma instituição de ensino.

Quais ações devem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar o trabalho coletivo, bem como, e o reconhecimento do trabalho realizado por cada membro da instituição?

2- OBJETIVOS:

2.1 OBJETIVO GERAL:

Identificar a relevância da dimensão da subjetividade na atuação do gestor de uma instituição de ensino.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Refletir sobre a importância do sujeito-gestor para lidar com os “narcisismos das pequenas diferenças” presentes no ambiente escolar;

Analisar a relação existente entre os laços afetivos e a identificação por parte do corpo docente com o ambiente institucional;

Identificar a importância da alteridade no ambiente institucional.

3- REFERENCIAL TEÓRICO

3.1- Afeto e afetividade

O afeto constitui-se no elemento básico da afetividade humana. Esse termo apresenta uma concepção ampla, e é objeto de estudo na psicanálise, destacando-se os trabalhos desenvolvidos por Freud e Lacan. E neste trabalho, a psicanálise será o elemento norteador. Segundo Corrêa (2005) o estudo acerca do afeto surge concomitantemente ao nascimento da psicanálise, e está ligado aos conceitos de pulsão e angústia.

Contemporânea ao próprio nascimento da psicanálise, a questão do estudo do afeto surge em uma rede intrincada com outros conceitos, especialmente a pulsão e a angústia. Entendido como um estado emocional inclui toda a gama de sentimentos humanos, do mais agradável ao mais insuportável, manifestado de forma violenta, física ou psíquica, de modo imediato ou adiado. Assim além do entrelaçamento conceitual, estamos diante um acontecer permanente e intenso na vida do homem, companheiro desde o nascimento até a morte. (CORRÊA, 2005)

De acordo com Almeida (1993), a afetividade e o desejo têm sido pouco teorizados na sua vinculação com o processo de aprendizagem. E esse autor propõe demonstrar a relação entre aprendizagem e afetividade, bem como, afirmar que na transmissão e apropriação do conhecimento que ocorre numa relação sujeito a sujeito intervêm processos conscientes e inconscientes dos pares da relação: “Não há ato de ensinar-aprender sem a mediação concreta de sujeitos humanos, não havendo, portanto, relação de ensino-aprendizagem sem que haja atuação indissociável entre inteligência, a afetividade e desejo.” (ALMEIDA, 1993, p. 31).

É interessante salientar que dentro da linha psicanalítica não se utiliza o vocábulo afetividade, mas os termos: afeto, laços sociais e afetivos. Então, no decorrer desse o vocábulo “afeto” será bastante abordado.

3.2 - Vínculos afetivos e laços sociais

Para a psicanálise, os vínculos ligam os sujeitos e os laços os mantêm. Portanto, utilizamos os termos “vínculos afetivos” e “laços sociais”. Em Discursos sobre afetos docentes: uma ortopedia de gênero? Carvalho e

Vargas (2012) problematizam a descrição do afeto docente na cena educacional contemporânea, uma vez que o mesmo é visto como atributo imanente ao exercício de professoras que trabalham com criança.

Esses autores afirmam que o estabelecimento de vínculos afetivos com os alunos é como uma construção histórica e cultural, ou seja, é decorrente da escolarização, formação do docente e da prática efetiva em sala de aula. E apresentam a teoria da ortopedia generalizada dos afetos docentes, a qual ensinaria as professoras de crianças pequenas como agir (ser gentil, carinhosa e meiga com seus alunos). Enfatizam, também, o conceito de gênero, desassociando-o do conceito de sexo.

Carvalho e Vargas (2012) afirmam que o afeto docente é mais que um facilitador da aprendizagem discente, é um elemento indissociável do processo ensino-aprendizagem. Citam os estudos de Abramowski (2010), que ressaltam a importância do gostar e amar nesse processo de ensino-aprendizagem. Os autores de *Discursos sobre afetos docentes: uma ortopedia de gênero?* acreditam que a naturalização dos discursos sobre os afetos docentes deve ser problematizada nos cursos de formação de professores.

3.3- A alteridade

A alteridade significa aprender a respeitar, perceber e reconhecer o outro e suas diferenças. E de acordo com Costa e Diez (2012), a relação com outro que interpela e afeta o sujeito em muitas dimensões e o desafia, é uma relação de responsabilidade, e a resposta a esta interpelação é a liberdade que se realiza com justiça. “Nesse sentido a alteridade é uma abertura que desafia o sujeito a responder em cada nova situação às solicitações concretas do outro.” (COSTA e DIEZ, 2012, p.5)

Costa e Diez (2012) reforçam que a educação como alteridade ética implica na experiência educativa como resistência ao totalitarismo e aniquilamento do outro.

E no texto, *Diretrizes de Avaliação Educacional-Aprendizagem, Institucional e em Larga Escala 2014-2016, da Secretaria de Educação do*

Distrito Federal, a questão da alteridade é destacada: “É preciso superar as iniciativas individuais em prol de ações pedagógicas coletivas, articuladas dentro da escola em por projetos interdisciplinares.” (SEDF, 2014, p. 16)

E no processo de Gestão Democrática, que é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, planejam, solucionam problemas e avaliam ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola, a alteridade é um elemento primordial. O diálogo e a alteridade propiciam a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões pertinentes à instituição de ensino.

3.4 - O afeto no tempo

O texto *O afeto no tempo*, do psicanalista Corrêa (2005) publicado no Circuito Brasileiro de Psicanálise, fala do afeto numa perspectiva histórica, filosófica, psicanalítica e literária. O autor diz que esse texto é uma reconsideração do afeto através do tempo. Inicialmente tenta definir o significado do termo *afeto*:

Adesão por outrem; estado moral (bom ou mau); disposição de alma; agrado e desagrado; emoção (amizade, amor, ira, paixão). Um estado limitado no tempo e qualidade essencial de uma emoção; enfim, expressão qualitativa e quantitativa de energia das pulsões, mas também mal-estar, doença, achaque. (CORRÊA, 2005)

Dentro da filosofia, o afeto definido como as emoções positivas que se referem à pessoa. As emoções se referem às pessoas e às coisas, e os afetos são emoções acompanham as relações interpessoais e traduz nas atitudes de bondade, apego, ternura, etc. O tema *afeto* sempre fez parte das discussões dos filósofos, como por exemplo: Deus e o afeto, o sofrimento humano e o afeto, a submissão da fé e o sentimento de liberdade.

Para Freud (1927), o afeto aparece entre os conceitos de pulsão e angústia, ou seja, estado emocional que inclui os sentimentos humanos dos mais agradáveis aos insuportáveis, e acompanha o homem do nascimento à morte.

Para Lacan (1970), o afeto seria como uma estrutura de ficção, não é verdadeiro, seria “uma paixão da alma”, mas diferenciando da paixão, e o afeto seria algo efêmero. O homem vive numa luta constante com o tempo, e o afeto incide sobre o tempo vivido.

3.5- Narcisismo

O narcisismo descreve a característica de personalidade de paixão por si mesmo. A palavra é derivada da mitologia grega. Narcisismo seria uma referência a Narciso, que segundo a mitologia era um jovem belo, que rejeitou a ninfa Eco, a qual desesperadamente o desejava. Como punição pela rejeição, ele foi amaldiçoado de forma a apaixonar-se incontrolavelmente por sua própria imagem refletida na água, e por ser incapaz de levar a termos a sua paixão, Narciso cometeu suicídio por afogamento. E Freud acredita que algum nível de narcisismo constitui uma parte de todos nós desde o nascimento.

Para Psicanálise, o narcisismo representa um modo particular de relação com a sexualidade. E o conceito de narcisismo é de importância fundamental, pois é um dos pilares da Psicanálise, porque organiza o desenvolvimento psicosexual do sujeito e considera as diferentes energias psíquicas e formas de investimentos possíveis. Em 1914 Freud lançou o livro *Sobre a Introdução do Conceito de Narcisismo*, e essa obra apresentou as duas fases de narcisismo: primário e secundário.

O narcisismo primário é a fase autoerótica, o primeiro, modo de satisfação da libido, onde as pulsões buscam satisfações no próprio corpo, e nesse período ainda não existe uma unidade do ego, nem uma diferenciação real do mundo. É uma herança dos narcisismos perdidos pelos pais e a criança viria a ocupar esse lugar.

O narcisismo secundário ocorre em dois momentos: o investimento objetal e o retorno desse investimento para o ego, e seria quando o bebê já consegue diferenciar seu corpo do meio externo, identifica suas necessidades e quem pode satisfazê-las, e concentra, geralmente, na mãe que passa a ser

um objeto de suas pulsões parciais. E os termos “narcisismo” e “narcisista” são frequentemente utilizados como pejorativos, denotando vaidade ou egoísmo.

Freud partiu das observações de esquizofrenia, da vida mental das crianças e dos povos primitivos para desenvolver o conceito de narcisismo.

Na obra *Introdução ao narcisismo* (1914), Freud diz:

O termo “narcisismo” vem da descrição clínica e foi escolhido por P. Nücke, em 1899, para designar a conduta em que o indivíduo trata o próprio corpo como se fosse o de um objeto sexual, isto é, olha-o, toca nele o acaricias com prazer sexual, até atingir plena satisfação mediante esses atos. Desenvolvido a esse ponto, o narcisismo tem o significado de uma perversão que o absorveu toda a vida sexual da pessoa, e está sujeito as mesmas expectativas com que abordamos o estudo das perversões em gera. (FREUD, 1914, p. 10)

Freud apresenta os conceitos de libido do Eu e libido do desejo, e diz que o ser humano tem dois objetos sexuais: ele próprio e a mulher que o cria, e isso seria o narcisismo primário de todo indivíduo. Faz um paralelo entre o amor-próprio no indivíduo normal e no neurótico:

A percepção da impotência, da própria incapacidade para amar, devido a distúrbios psíquicos ou físicos, tem efeito altamente rebaixador no amor-próprio. Aí devemos encontrar, na minha avaliação, uma das fontes do sentimento de inferioridade relatado espontaneamente pelos que sofrem neurose de transparência. Mas a fonte principal desse sentimento é o empobrecimento do Eu que resulta dos enormes investimentos libidinais dele retirados, ou seja, o dano trazido ao Eu por tendências não mais sujeitas a controle. (FREUD, 1914, p. 32)

Freud (2014) apresenta a relação do amor-próprio com o erotismo. Afirma que em ambos os casos é preciso distinguir se os investimentos amorosos estão em sintonia com o Eu ou se experimentaram uma repressão. Acrescenta que uma parte do amor-próprio é primária, resto do narcisismo infantil, e a outra parte se origina da onipotência confirmada, e a terceira é da satisfação objetual. E o enamoramento é o transbordar da libido do Eu para a libido do objeto, que de objeto sexual passa a ser ideal sexual.

O pai da psicanálise diz que nosso ego é condicionado a repelir críticas, reprovação, discordâncias feitas por iguais no âmbito social, religioso, étnico ou político. E isso seria o narcisismo das pequenas diferenças.

3.6- Narcisismo das pequenas diferenças

O narcisismo das pequenas diferenças é uma expressão utilizada por Freud para demonstrar que os sujeitos utilizam as pequenas diferenças pessoais, étnicas e sociais para se sentirem superiores aos outros, compensando as dificuldades emocionais mediante uma atitude de denegrir e menosprezar. O sujeito coloca-se numa posição de superioridade em relação a outras pessoas, a partir das pequenas diferenças.

Reino e Endo (2011) afirmam que há uma série de obstáculos que se opõem ao reconhecimento do outro. “Nesse sentido e antes, a questão que devemos responder é por que a alteridade é vivida como uma ameaça? E uma resposta possível está nessa oposição entre narcisismo e diferença.” (REINO; ENDO, 2011, p.17)

Reino e Endo (2011) dizem que o narcisismo vai marcar o polo de oposição ao reconhecimento da diferença. O narcisismo é o suposto amor a si mesmo, e tudo que difere de si é visto como ameaça é, também, a explicação para a hostilidade inerente e constante nos vínculos humanos.

O narcisismo das pequenas diferenças está relacionado com o conceito de narcisismo, já que, a todo momento, estamos discutindo como se forma e como se mantém uma unidade (do eu e da massa), mas está também relacionado ao conceito de pulsão de morte, afinal, ao que tudo indica, essa unidade só se forma e se mantém quando há um outro a quem se destina essa mortífera pulsão. (REINO; ENDO, 2011, p. 24)

Almeida (2011) diz que os sujeitos reunidos, no espaço institucional, revelam a capacidade de amar, sentir-se amado ou rejeitado, e o sujeito que exerce a função de gestor está envolvido na própria subjetividade e nos narcisismos das pequenas diferenças.

3.7- O inconsciente

Segundo Freud, (1915) nada ocorre por acaso e há uma causa para cada pensamento, para cada memória revivida, sentimento ou ação, ou seja, tudo é causado de forma consciente ou inconsciente por fatos precedentes. E fala da existência de consciente, pré-consciente e inconsciente. O consciente é

uma pequena parte da mente e inclui tudo o que temos consciência num dado momento. No inconsciente estão os elementos instintivos não acessíveis à consciência. E o pré-consciente é uma parte do inconsciente.

De que forma podemos chegar ao conhecimento inconsciente? E claro que o conhecermos apenas enquanto consciente, depois que experimentou uma transposição ou tradução em algo consciente. Diariamente o trabalho psicanalítico nos traz a experiência de que é possível uma tal tradução. (FREUD, 1915, p. 75)

Freud diz que a suposição do inconsciente é legítima e necessária, porque os dados da consciência apresentam lacunas e que há provas da existência do mesmo. E acrescenta:

A hipótese do inconsciente é também inteiramente legítima, na medida em que, ao adotá-la, não nos afastamos um passo da maneira de pensar que para nós é habitual e tida como correta. A consciência proporciona a cada um de nós apenas o conhecimento dos próprios estados d'alma; que um outro ser humano tenha consciência é uma conclusão que se tira *per analogiam* com base nas manifestações e nos atos que percebemos desse outro, para nos tornar compreensível o seu comportamento. (FREUD, 1915, p. 78)

Freud diz que a inconsciência é apenas um traço distintivo do psíquico, e que existem atos psíquicos de valor diverso, mas coincidem na característica de serem inconscientes.

Para pôr fim a todos os mal-entendidos, seria bom abstrair totalmente, na descrição dos variados atos psíquicos, do fato de serem conscientes ou inconscientes, e classificá-los apenas segundo sua relação com os instintos e metas, segundo sua composição e inclusão nos sistemas psíquicos superpostos uns aos outros. Mas isso é impraticável por razões diversas, e assim não podemos escapar à ambiguidade de utilizar os termos "consciente" e "inconsciente" ora num sentido descritivo, ora sistemático, quando então significam inclusão em determinados sistemas e posse de certos atributos. (FREUD, 1915, p.81)

Freud afirma que a oposição entre consciente e inconsciente não se aplica aos instintos. Porque os instintos não podem tornar objetos da consciência, e assim, apenas a ideia que os representam. Mas, salienta que o mesmo ocorre em relação ao inconsciente.

A possibilidade de inconsciência se excluiria totalmente no caso de sentimentos, sensações, afetos. Mas na prática psicanalítica estamos acostumados a falar de amor, ódio, raiva etc. inconscientes, e vemos como inevitável até mesmo a insólita junção "consciência de culpa inconsciente" ou a paradoxal "angústia inconsciente". Esse modo de

falar tem maior significado do que no caso de “inconsciente”?
(FREUD, 1914, p. 85.)

Segundo Freud, o uso das expressões “afeto inconsciente” e “emoção inconsciente” remete à pulsão e conseqüentemente à repressão. E diz que o destino desse afeto poder ser: continuar como é no todo ou em parte; se transformar num montante de afeto, sobretudo angústia; ou é suprimido. E a supressão do desenvolvimento do afeto é o objetivo da repressão. E os afetos reprimidos são chamados de inconscientes.

3.8- Transferência

Transferência é o deslocamento do sentido atribuído aos indivíduos do passado para os do nosso presente. E essa transferência é realizada pelo nosso inconsciente. Na Psicanálise, a transferência ocorre na relação entre o paciente e o terapeuta. Vale salientar que, o paciente repetirá os modelos infantis, como por exemplo, as figuras parentais, ou seja, reproduzirá os sentimentos, desejos e impressões dos primeiros vínculos afetivos na atualidade. E de acordo com Freud, isso ocorre na relação professor-aluno, e por isso, o docente se torna importante para o discente.

Transferência, como foi dito anteriormente, é a substituição de um lugar por outro, Freud a chama de protótipos infantis com o sentimento de atualidade acentuada. Para exemplificar, podemos citar o caso de Dora (Ilda Bauer), 1905, no qual Freud teve a primeira experiência negativa no que se refere à transferência, pois o psicanalista se recusou a ser o objeto de amor da paciente. E de acordo com ele, a análise não ocorre se o paciente não estabelecer laços transferenciais com o analista, e esclarece que os laços transferenciais se formam na constituição do laço entre paciente e analista.

E quais seriam as contribuições da psicanálise à educação? De acordo com a teoria desenvolvida por Freud, a aprendizagem ocorre através dos processos de identificação e transferência na relação professor-aluno. E na constante luta entre as forças internas regidas por: Id (princípio do prazer) e o Superego (forças externas que impõem os juízos de valor), o professor deveria buscar o equilíbrio: Ego (para que a aprendizagem ocorra). Vale salientar que,

de acordo com a psicanálise, é necessário que exista o desejo do saber para que ocorra o conhecimento, e a escola deve propiciar as dimensões afetivas e cognitivas. E a empatia entre professor-aluno é essencial.

Segundo a teoria de Freud, numa relação transferencial o aluno submete-se à Lei do desejo do mestre, o professor projeta no aluno suas fantasias. Numa relação imaginária de amor ou ódio, o imaginário ou simbólico responde ao desejo de saber do aluno. E no processo transferencial é que o aluno se identifica ao professor, ou seja, a paixão transferencial pelo professor é substituída pela paixão pelo conhecimento. E vale salientar que, a forma como o professor responderá a esse laço transferencial, é de extrema relevância.

3.9- O mal-estar na civilização- Sigmund Freud

O mal-estar da civilização é o quinto capítulo do Volume XXI das obras completas de Sigmund Freud, e logo no início nos apresenta:

É impossível fugir à impressão de que as pessoas comumente empregam falsos padrões de avaliação - isto é, de que buscam poder, sucesso e riqueza para elas mesmas e os admiram nos outros, subestimando tudo aquilo que verdadeiramente tem valor na vida. No entanto, ao formular qualquer juízo geral desse tipo, corremos o risco de esquecer quão variados são o mundo humano e sua vida mental. (FREUD, 1930, p.41)

Freud ao discutir o sentimento que as pessoas podem ter em relação à crença e faz referência ao id e ao ego, diz que esse último é construído: “Uma criança recém-nascida ainda não distingue o seu ego do mundo externo como fonte das sensações que fluem sobre ela. Aprende gradativamente a fazê-lo, reagindo a diversos estímulos.” (FREUD, 1930 p. 43)

Freud analisa a crença religiosa de um amigo, estabelecendo entre a mesma, relações com o ego, e faz referência a outro trabalho *O Futuro de uma ilusão*:

Em meu trabalho *O Futuro de uma Ilusão* [1927c], estava muito menos interessado nas fontes mais profundas do sentimento religioso do que naquilo que o homem comum entende como sua religião - o sistema de doutrinas e promessas que, por um lado, lhe explicam os enigmas deste mundo com perfeição invejável, e que, por outro, lhe garantem que uma Providência cuidadosa velará por sua vida e o

compensará, numa existência futura, de quaisquer frustrações que tenha experimentado aqui. (FREUD, 1930, p.47)

O pai da psicanálise começa a argumentar sobre a questão do propósito da vida e diz que nunca teve uma resposta satisfatória para essa indagação, e que a religião seria capaz de resolver essa questão. E analisando a felicidade e infelicidade, conclui:

Assim, nossas possibilidades de felicidade sempre são restringidas por nossa própria constituição. Já a infelicidade é muito menos difícil de experimentar. O sofrimento nos ameaça a partir de três direções: de nosso próprio corpo, condenado à decadência e à dissolução, e que nem mesmo pode dispensar o sofrimento e a ansiedade como sinais de advertência; do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadoras e impiedosas; e, finalmente, de nossos relacionamentos com os outros homens. (FREUD, 1930, p. 49)

O sentimento de felicidade seria derivado de impulso instintivo não dominado pelo ego. A realidade com a única inimiga e fonte de todo o sofrimento. E as religiões seria um delírio em massa. E a respeito da felicidade, acrescenta: “A felicidade, no reduzido sentido em que a reconhecemos como possível, constitui um problema da economia da libido do indivíduo.” (FREUD, 1930, p. 53)

Em *O mal-estar da civilização*, Freud compara o homem predominantemente erótico com o narcisista:

O homem predominantemente erótico dará preferência aos seus relacionamentos emocionais com outras pessoas; o narcisista que tende a ser autossuficiente, buscará suas satisfações principais em seus processos mentais internos; o homem de ação nunca abandonará o mundo externo, onde pode testar sua força. (FREUD, 1930, p. 54)

Freud diz que uma pessoa nascida com a constituição instintiva desfavorável achará difícil encontrar a felicidade em uma externa e que uma pessoa que se torna neurótica por não tolerar a frustração que a sociedade lhe impõe. Acrescenta dizendo que a humanidade apresentou um progresso no conhecimento científico, todavia, isso não a tornou mais feliz. E acrescenta:

Parece certo que não nos sentimos confortáveis na civilização atual, mas é muito difícil formar uma opinião sobre se, e em que grau, os homens de épocas anteriores se sentiram mais felizes, e sobre o papel que suas condições culturais desempenharam nessa questão. Sempre tendemos a considerar objetivamente a aflição das pessoas - isto é, nos colocamos, com nossas próprias necessidades e sensibilidades, nas condições delas, e então examinar quais as

ocasiões que nelas encontraríamos para experimentar felicidade ou infelicidade. (FREUD, 1930, p. 57)

Conclui que a felicidade é algo essencialmente subjetivo. E o conceito de civilização começa a ser analisado pelo pai da psicologia como a soma integral das realizações intelectuais, científicas e artísticas que diferencia homem dos antepassados animais. E a primeira exigência da civilização é a justiça, ou seja, é necessário que controlemos nossos instintos para o convívio social.

O desenvolvimento da civilização impõe restrições a ela, e a justiça exige que ninguém fuja a essas restrições. O que se faz sentir numa comunidade humana como desejo de liberdade pode ser sua revolta contra alguma injustiça existente, e desse modo esse desejo pode mostrar-se favorável a um maior desenvolvimento da civilização; pode permanecer compatível com a civilização. (FREUD, 1930, p.61)

E o impulso de liberdade é direcionado em sentido contrário ao que impõe a civilização e as leis. O amor é visto como algo incompatível na civilização: *amor inibido em sua finalidade* ou *'afeição'*. Freud estabelece uma relação entre a frustração sexual e a neurose:

O trabalho psicanalítico nos mostrou que as frustrações da vida sexual são precisamente aquelas que as pessoas conhecidas como neuróticas não podem tolerar. O neurótico cria em seus sintomas satisfações substitutivas para si, e estas ou lhe causam sofrimento em si próprias, ou se lhe tornam fontes de sofrimento pela criação de dificuldades em seus relacionamentos com o meio ambiente e a sociedade a que pertence. (FREUD, 1930, p. 67)

A civilização busca meios para impor limites aos instintos agressivos do homem, todavia é difícil abandonar essa inclinação para agressividade, e a ausência da mesma provoca um desconforto no homem. E o mal-estar da civilização seria resultante do controle sobre os impulsos sexuais e relativos à agressividade:

Se a civilização impõe sacrifícios tão grandes, não apenas à sexualidade do homem, mas também à sua agressividade, podemos compreender melhor porque lhe é difícil ser feliz nessa civilização. Na realidade, o homem primitivo se achava em situação melhor, sem conhecer restrições de instinto. Em contrapartida, suas perspectivas de desfrutar dessa felicidade, por qualquer período de tempo, eram muito tênues. (FREUD, 1930, p. 72)

Freud (1930) diz que o homem civilizado trocou a felicidade pela segurança. E nesse capítulo, o conceito de narcisismo começa a ser desenvolvido. “O conceito do narcisismo possibilitou a obtenção de uma

compreensão analítica das neuroses traumáticas, de várias das afecções fronteiriças às psicoses, bem como destas últimas”. (FREUD 1930, p. 73)

O ego constitui reduto original da libido, e a libido narcísica se volta para os objetos, tornando-se libido objetal, podendo se transformar em libido narcísica. E Freud encerra esse capítulo afirmando:

A questão fatídica para a espécie humana parece-me ser saber se, e até que ponto, seu desenvolvimento cultural conseguirá dominar a perturbação de sua vida comunal causada pelo instinto humano de agressão e autodestruição. (FREUD 1930, p. 91)

3.10 - A subjetividade e complexidade na gestão escolar

Iniciamos este tópico a partir da obra homônima Subjetividade e complexidade na Gestão Escolar: Um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010, de autoria de Sonia G. Costa e coautoria de Inês Maria Marques Zanforlin P. de Almeida. Essa obra propõe uma análise da dimensão da subjetividade, tendo como base a psicanálise criada por Freud, numa tentativa de compreender a singularidade do gestor escolar numa instituição de Educação Básica.

“O referencial psicanalítico pode proporcionar um novo olhar sobre a complexidade das relações humanas estabelecidas na dinâmica grupal da equipe escola: como cada gestor imprime sua singularidade.” (COSTA e ALMEIA, 2010, p.10).

Esse trabalho desenvolvido por Costa é resultante de uma pesquisa de campo, a qual foi planejada a partir da inserção de diretores e coordenadores de escolas de Educação Básica no Curso de Especialização em Gestão Escolar- Escola de Gestores, numa parceria entre MEC (Ministério da Educação) e UNB (Universidade de Brasília), abrangendo a região do DF e seis cidades do entorno.

As autoras reforçam a importância da gestão participativa e salientam que a mesma abrange processos sociais de participação e colaboração visando à construção da autonomia. Enfatizam a postura adotada pelos gestores, a qual pode proporcionar uma maior ou menor participação da

equipe escolar, e nos apresenta a expressão *complexidade multidimensional* (processos históricos, sociais, culturais, econômicos, políticos e psíquicos que se entrelaçam numa rede de influência mútua). O processo de eleição e formação de gestores é salientado pela autora com algo importante e necessário.

No quarto capítulo dessa obra, intitulado *Complexidade da subjetividade à luz da psicanálise*, as autoras fazem recortes na teoria psicanalítica para explicar as relações humanas entre os membros da equipe da instituição escolar, bem como, o papel do gestor nessa dinâmica. Propõem a utilização dos termos: inconsciente, sexualidade, sublimação, identificação, transferência, tríade id-ego-superego, narcisismo e pulsão.

Considero relevante explicar a tríade id-ego-superego (FREUD, 1923). O id situado no inconsciente representa os impulsos instintivos, uma força psíquica que movimento o sujeito para a satisfação sexual. O superego é a voz da consciência, ou seja, internalização das normas éticas. E o ego seria o equilíbrio entre o id e o superego:

A subjetividade, portanto, a partir do olhar psicanalítico, é clivado pela dimensão do inconsciente, permeada pela afetividade constitutiva desde a infância a partir do primeiro grupo social- o seio familiar (COSTA e ALMEIDA, 2010, p. 37)

Costa e Almeida falam do papel do sujeito-gestor no processo e influência grupal, recorrendo às expressões *prestígio artificial* (ligado à fama de uma pessoa em virtude de sua reputação) e *prestígio social* (liga-se a umas poucas pessoas que se tonam líderes). Reforça a importância da constituição singular de cada ser humano:

Os relacionamentos “de trabalho”, portanto, perpassam pela complexidade da constituição singular de cada ser humano, o qual depende boa parte de sua energia psíquica no sofrimento oriundo de seus relacionamentos mútuos afetivos, sejam amorosos (pulsão de vida) ou hostis (pulsão de morte). (COSTA e ALMEIDA, 2010, p. 52)

E destacam, também, que o papel de quem exerce autoridade, enfatizando a necessidade de compreender a heterogeneidade humana, a qual interfere nos laços afetivos criados entre os sujeitos e no contexto social. Salientam que numa gestão efetiva há espaço para comunicação, criação e desenvolvimento do trabalho profissional, e isso resultará numa equipe mais

valorizada e com mais oportunidades para exercer as contribuições individuais de cada um.

Dentro os objetivos da pesquisa de campo referente à compreensão da subjetividade em práticas de gestão, busca-se compreender a constituição subjetiva e singular do gestor escolar, a partir dos resultados coletados, assim como identificar aspectos psíquicos que permeiam a relação entre membros da comunidade escolar. (COSTA; ALMEIDA, 2010, p. 64)

No quinto capítulo, a autora apresenta a metodologia da pesquisa de campo e no sexto, a interpretação e discussão dos resultados. Nesse último, é interessante salientar a diferença de percepção para com uma mesma direção de uma instituição de ensino, a importância do pertencimento a um grupo, que acaba interferindo numa identificação e afinidade. As autoras também afirmam que:

Entre identificações e transferências afetivas e hostis, pode-se dizer que a relação entre profissionais com mais diversas trajetórias de vida, mesmo reunidos no contexto de uma instituição e com um propósito idealizado, inevitavelmente perpassar a complexidade afetiva de encontro de inconscientes. (COSTA; ALMEIDA, 2010, p. 127)

As autoras citam o conceito de “*narcisismo das pequenas diferenças*”, o qual foi desenvolvido por Freud (1930), e aborda a tensão psíquica entre sentimentos de afeição e/ou hostilidade para com o grupo. E esse “narcisismo” seria o responsável pelas tensões entre o coletivo da escola e os interesses individuais.

O capítulo que encerra a obra apresenta as considerações finais de Costa e Almeida, afirma que a gestão da instituição escolar está entrelaçada à subjetividade intrínseca ao fenômeno humano, e que ao elaborar a Proposta Pedagógica a subjetividade dos atores envolvidos deve ser considerada. A singularidade de uma gestão deixa marcas nos atores envolvidos na instituição de ensino e é necessário um olhar sensível à heterogeneidade do real.

3.11- O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar

Nesse texto de Almeida, são apresentadas as experiências do projeto “Gestão escolar e tecnologias”, desenvolvido pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC em parceria com a Secretaria de Educação de Estado de São Paulo- SEE/SP e com a Microsoft Brasil. Esse projeto tinha como objetivo formar gestores para incorporar as tecnologias na gestão e na realidade da instituição de ensino.

Almeida (2005) diz que para gerir projetos de EAD é necessário se atentar para os seguintes processos: gestão de conhecimentos, de aprendizagem, de estratégias, de produção, e implantação de *web design* e de avaliação. E salienta a gestão de relacionamentos entre gestores/parceiros internos e externos. E destaca:

A articulação entre parceiros internos e externos à universidade caracteriza uma complexa parceria público-privada, englobando universidade, organização do contexto corporativo multinacional e mega organização pública educacional. (ALMEIDA, 2005, p.2)

Nesse processo de relacionamento, segundo a autora, as contradições, paradoxos e conflitos de interesses estão presentes, e por isso é necessário a convivência com as ambiguidades e singularidades para o sucesso coletivo. E a dicotomia interação/colaboração faz parte da complexidade do desenvolvimento do projeto, bem como, na convivência harmoniosa entre os indivíduos envolvidos. Almeida (2005) diz:

A atuação do gestor embasada na interação pauta-se pela criação e manutenção de relacionamentos inter, intra e institucional e na interdependência entre todos, propiciando a tessitura de redes abertas capazes de suportar dissensos, enfrentar conflitos, contradições e ambiguidades, reconhecer potencialidades e limitações, privilegiar a construção de espaço de diálogo, negociação, busca de convergência de ideias e de entendimento coletivo e individual. (ALMEIDA, 2005, p. 3)

No Projeto “Gestão escolar e tecnologias” o processo colaborativo tendo em vista a coletividade e interação sobressai sobre a individualidade e competição.

3.12- A relação com o saber, com o aprender e com a escola: uma abordagem em termos de processos epistêmicos

Neste artigo de Viana (2003) é discutida a relação entre saber aprender e escola a partir das contribuições de Bernard Charlot e Jean Rochex. O ponto de partida para esse artigo é a indagação acerca do fracasso e o sucesso escolar nos meios populares. A partir das indagações feitas pela equipe de pesquisa de Charlot, centradas sobre a temática da relação com o saber, mais precisamente, com o aprender e com a escola.

Segundo Charlot 2000 (apud Viana 2003), buscou investigar as condições facilitadoras para permanência de jovens das camadas menos privilegiadas nas instituições de ensino. E a partir do ingresso de jovens de classes populares na universidade, tentou buscar explicações para o “sucesso desses jovens” na vida acadêmica.

Para tanto, foi obtida a história de escolarização de sete universitários (cinco mulheres e dois homens), através de entrevistas abertas e semi-diretivas com estes jovens e suas famílias, tendo definido o sucesso escolar como o acesso ao ensino superior, batizando essa situação de longevidade escolar. (VIANA, 2003, p.176)

Durante a pesquisa, Charlot constatou que aprender não significa a mesma coisa para todos, e as relações sociais e a identidade devem ser considerados.

Rochex focalizou quatro casos de sucesso escolar: atividades e conteúdos escolares não se reduzem significados em termos de abertura de possibilidades de inserção no mercado de trabalho, melhores condições de vida material, mas diferentemente, assumem significados neles mesmos. As atividades de aprendizagem são reconhecidas como cognitivas e requerem um trabalho e um investimento pessoal por parte do sujeito. (VIANA, 2003, p. 180)

Rochex (1995) também identificou seis casos de escolarização problemática: relação utilitária da escola, não identificação da sua especificidade e das atividades cognitivas requeridas para ter sucesso, a escola ser apenas uma passagem para uma boa profissão.

Nas considerações finais, Viana (2003) diz que é necessária uma pedagogia que crie possibilidade de sucesso escolar em meio populares, bem como, uma dimensão identificatória do saber.

3.13- Vicissitudes na constituição da identidade de gestão em gestores da educação profissional e tecnológica: um estudo expiatório

Na dissertação de mestrado, Fátima Landim Souza (2009) apresenta uma pesquisa que tem como objetivo compreender por meio da abordagem qualitativa quais os possíveis efeitos do inconsciente entre o projeto pessoal e projeto coletivo dentro de uma instituição de ensino. Essa pesquisa apoia-se no estudo de caso, realizado com 5 gestores de formações diferentes e com experiências diferentes no período de atuação dessa função, do IF Sudeste de Minas- Campus Rio Pomba.

Sousa (2009) diz, na introdução, que há pouca produção no Brasil sobre a aplicabilidade da psicanálise nas instituições de ensino, e que nesses espaços é possível identificar as vicissitudes do ambiente institucional que podem interferir no trabalho, bem como, na relação dos sujeitos inseridos nesse contexto. E a pesquisadora utilizou o aporte psicanalítico durante a pesquisa, afirma que o inconsciente emerge e irrompe em todas as situações dentro das instituições. Salaria que essa monografia não é um trabalho psicanalítico, mas um trabalho elaborado a partir da teoria psicanalítica.

A autora se propõe a fazer recortes na teoria do inconsciente para demonstrar a importância dessa teoria para a compreensão do estudo sobre a constituição da identidade dos gestores de uma instituição de ensino. Explica o id, ego e superego e como a memória é concebida a memória é concebida pela psicanálise.

Nesse trabalho, considero interessante o tópico intitulado *Formação da identidade/ identificações dos gestores da educação*, a pesquisadora cita a obra *Psicologia do grupo e Análise do Ego* (1921), quando inicia a explanação sobre *identificação*. Sousa fala das relações de poder que se transformam em patologias da vida institucional, enfatiza, também, o status, as relações de poder, o ciúme e a rivalidade no ambiente de uma instituição de ensino.

Souza (2009) afirma:

Se um gestor da educação e acreditar no valor do seu trabalho constituem funções estruturantes da subjetividade e ajudam a suportar o mal-estar advindo das tarefas coletivas (mal-estar

inevitável, conforme ensinou Freud em 1930). Se o contrário acontece, esses gestores assumem posições de defesa usando o poder a eles atribuído para reduzir o sofrimento psíquico. (SOUZA, 2009, p. 44)

O sujeito-gestor precisa se identificar positivamente com a função que exerce, bem como, com o ambiente escolar. Nesse ambiente, existem conflitos internos da instituição, os objetivos individuais do gestor e os objetivos coletivos.

4- METODOLOGIA:

A metodologia consiste no conjunto de métodos e técnicas usados na realização da pesquisa, e abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa, optei pela primeira. Pois, não tenho o interesse de medir ou enumerar os dados coletados, mas identificar o papel da equipe gestora em superar “os narcisismos das pequenas diferenças no ambiente escolar”.

O trabalho de pesquisa pode seguir uma linha positivista ou interpretacionista. O positivismo trabalha com os métodos quantitativos e defende a ideia de que o comportamento humano é resultante de forças, fatores, estruturas internas e externas que agem sobre as pessoas, e conseqüentemente, gerando determinados resultados. Já a linha interpretacionista enfatiza que o estudo da experiência humana deve ser feito a partir da interação, interpretação e construção de sentidos. E há um conflito entre os positivistas e os interpretacionistas, pois os primeiros não consideram a pesquisa subjetiva como ciência e os segundos dizem que os positivistas não se preocupam com a essência do objeto. Vale ressaltar que, optei pela linha interpretacionista, ou seja, qualitativa.

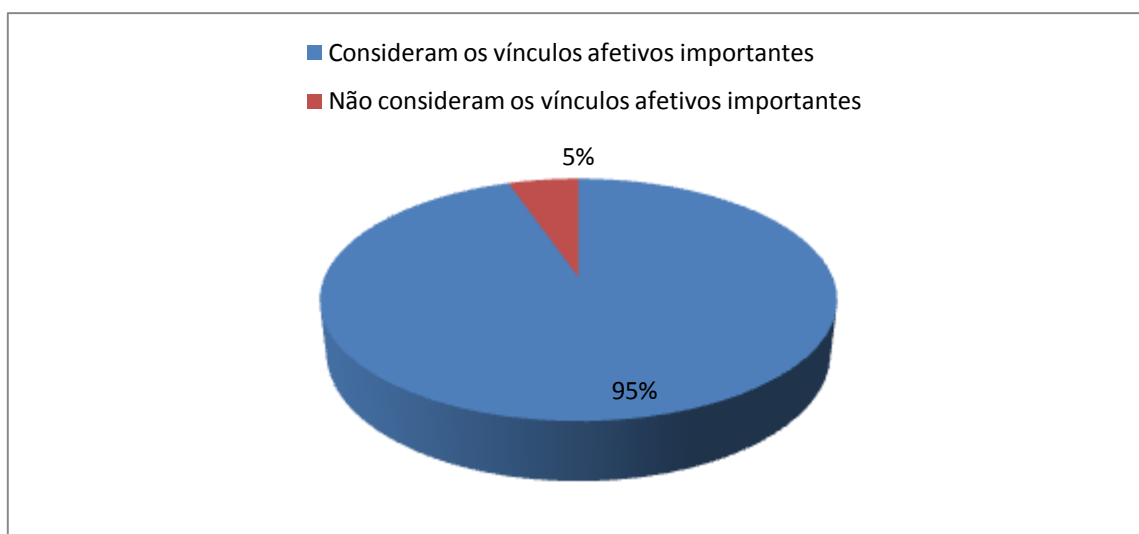
A pesquisa qualitativa trabalha com a descrição dos dados colhidos. E os instrumentos utilizados podem ser: observação, entrevista, questionário e pesquisa documental e bibliográfica. Nesse trabalho optei pelo questionário com questões abertas e de múltiplas escolhas.

A abordagem utilizada será a psicanálise, ciência desenvolvida, por Sigmund Freud. O afeto e emoções, bem como, a compreensão do ser humano fizeram parte dos estudos desenvolvidos na Psicanálise. O afeto atrelado ao princípio do prazer é o elemento que produz o equilíbrio e harmonia. Mas, de que forma isso afeta o ambiente escolar? Como lidar com os narcisismos das pequenas diferenças no ambiente escolar?

5- COLETA DE DADOS E ANÁLISE

Os questionários foram entregues aos professores do CED 15 de Ceilândia, e apesar da correria do dia-a-dia, a maioria dos professores demonstrou disponibilidade para responder. Dos 40 questionários, 38 foram devolvidos e a partir da coleta dos dados, podemos verificar.

Você considera importantes os vínculos afetivos entre as pessoas envolvidas com uma instituição de ensino?



Conforme o gráfico acima, verificamos que a maioria dos professores consideram os vínculos afetivos importantes entre as pessoas envolvidas numa instituição de ensino.

É pertinente destacar duas justificativas divergentes apresentadas por dois sujeitos-docente da instituição de ensino a respeito da importância dos vínculos afetivos na escola, e para identificá-los vou nomeá-los de: sujeito-docente I e sujeito-docente II:

O sujeito-docente I diz: “O afeto não é importante, porque quando nos propomos ao envolvimento afetivo, ficamos reféns do sentimento em detrimento do profissionalismo”. Todavia, o sujeito-docente II afirma: “O afeto é substancial em todos os convívios humanos, principalmente no que se refere à educação de crianças e jovens, haja vista os conflitos familiares recorrentes e a formação de caráter, nesta faixa etária, especificamente.”.

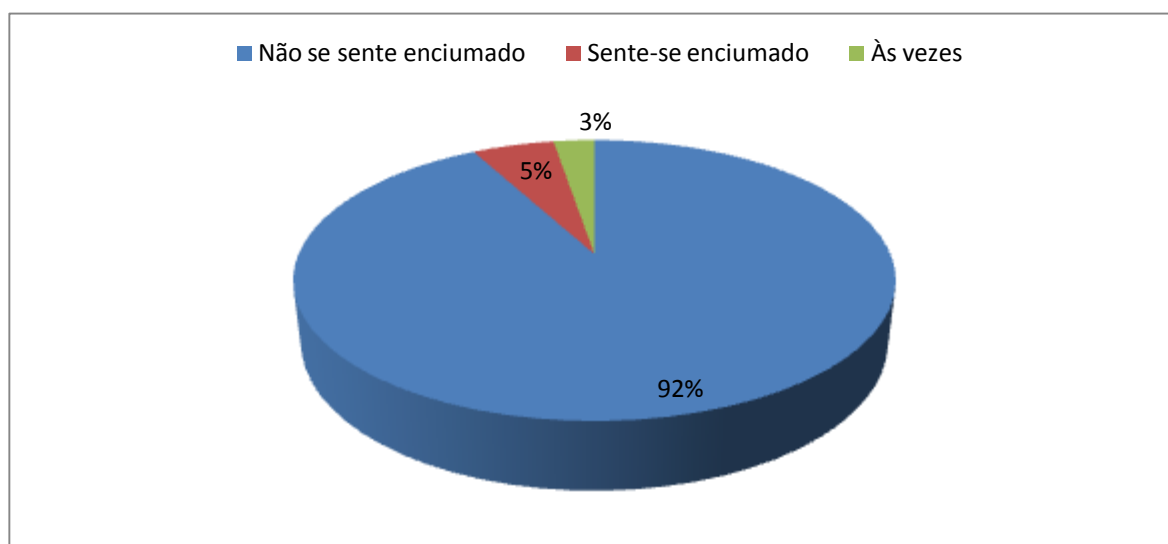
De acordo com Almeida, em *O lugar da afetividade e do desejo na relação ensinar-aprender* (1993), a pedagogia tradicional e algumas teorias psicológicas não consideram relevantes os fatores relacionais e afetivos no ato de ensinar-aprender, mas a autora propõe o contrário: a afetividade é inseparável das estruturas da inteligência.

A segunda questão proposta aos professores foi que os professores respondessem à seguinte indagação: Que relevância tem o gestor para fortalecer os vínculos afetivos e os laços sociais na escola? Explique.

Nessa questão, os 38 participantes consideraram relevante o papel do gestor no fortalecimento dos vínculos afetivos e laços sociais na escola. E destaque o seguinte comentário de um dos docentes que respondeu: "O gestor é o elo entre professores, alunos e comunidade, seu papel é de fundamental importância nesse processo".

A terceira questão subjetiva foi:

Você sente-se enciumado quando o trabalho do colega é mais reconhecido que o seu?



De acordo com o gráfico, a maioria não se sente enciumado quando o trabalho do colega é mais reconhecido. Todavia, conhecendo a realidade da

instituição, questiono as respostas dadas nesse item. E como diz Costa e Almeida (2010), os relacionamentos de trabalho perpassam pela constituição singular de cada ser humano. E como foi apresentado no capítulo intitulado Narcisismo, os termos “narcisismo” e “narcisista” são utilizados como algo pejorativo, porque denotam vaidade ou egoísmo, os sujeitos têm dificuldade em assumir que sente ciúmes da valorização do trabalho do outro.

Em sua opinião, o que deve ser feito por parte do gestor para minimizar as vaidades das pequenas diferenças no ambiente escolar?

Os 38 docentes que responderam o questionaram listaram uma série de ações para essa questão:

Manter o diálogo com os professores;

Ser profissional, imparcial e objetivo;

Promover um ambiente de cooperação;

Cuidar do aprimoramento das relações interpessoais;

Valorizar a competência técnica;

Tratar de forma igualitária e justa os membros da instituição;

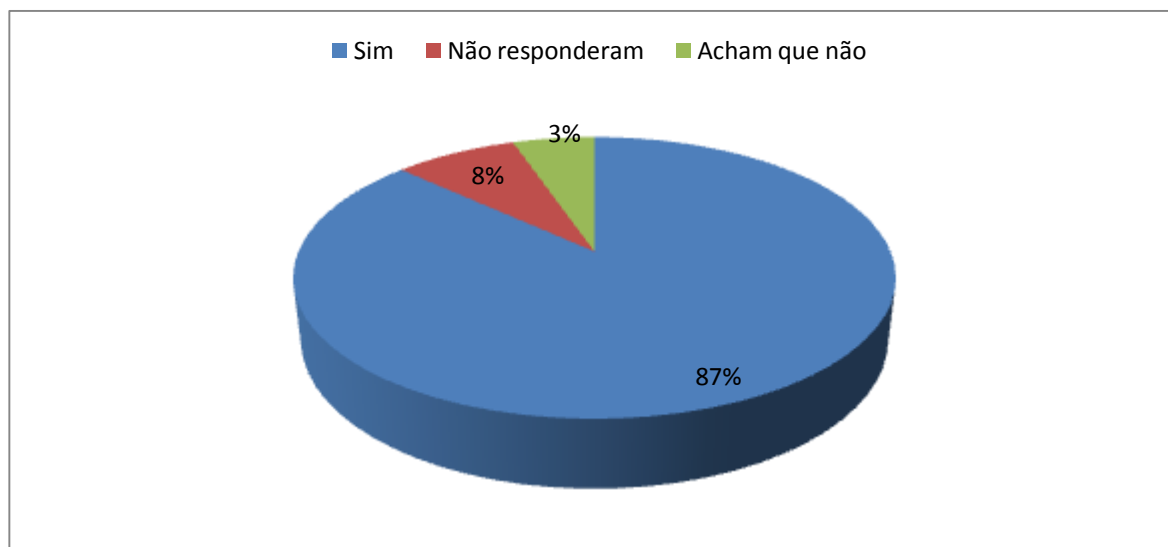
A ética deve se sobressair aos laços afetivos.

De acordo com Almeida (2012), em *O lugar do gestor no retrato do mal-estar contemporâneo na educação*, através da utilização do referencial psicanalítico é possível um novo olhar acerca da complexidade das relações humanas estabelecidas pela equipe escolar. Ou seja, a subjetividade permeada pela afetividade construída desde a infância a partir das relações com os familiares interferirá no convívio social na fase adulta. E boa parte das soluções apontadas pelos docentes que responderam ao questionário reforça a importância das relações interpessoais e a promoção de um ambiente de cooperação.

Na fase adulta, o infantil continua ativo inconscientemente, influenciado na forma de amar, de se relacionar com o próximo, de lidar com o não afeto do outro e de trabalhar no exercício de sua

profissão. Nesse sentido a elaboração da memória é, sem dúvida emblemática. (ALMEIDA, 2012, p. 3)

O sucesso coletivo depende do respeito às subjetividades de cada um? Explique.



Conforme o gráfico, percebemos que a maioria dos docentes considera o respeito à subjetividade algo importante no sucesso do trabalho coletivo da escola, e destaco duas afirmações de dois docentes, serão identificados como sujeito I e sujeito II, respectivamente:

Sujeito I “Não. Acredito que o sucesso encontra-se na verdade, na exclusão das subjetividades individuais; de maneira a trabalhar os pontos convergentes objetivamente, deixando egos e impressões pessoais de lado”.

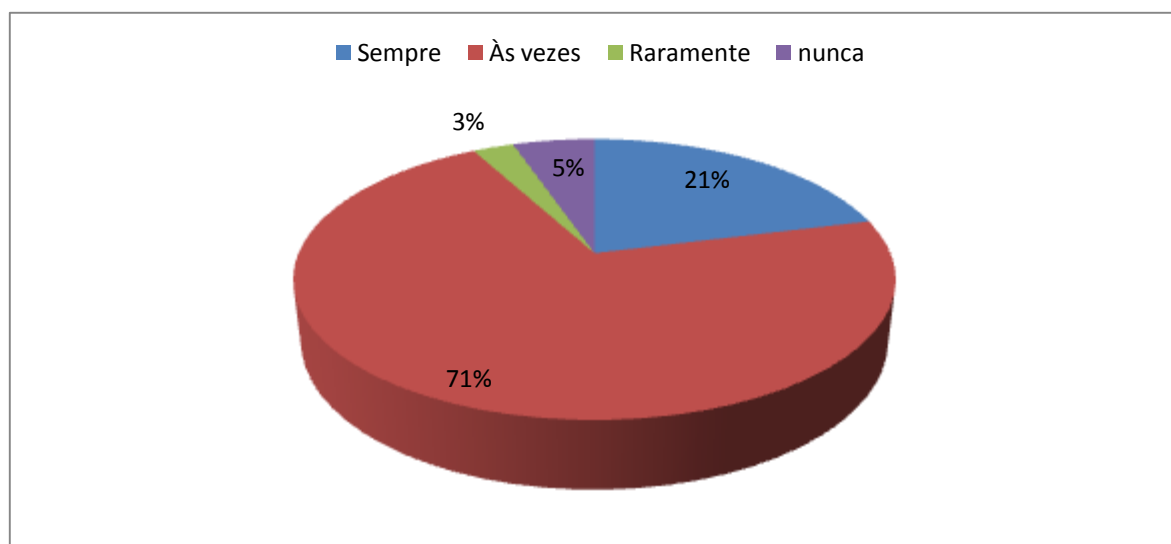
Sujeito II “Subjetividade é um aspecto de grande importância no processo educacional, porém é uma lástima a inaptidão dos professores/sistema em canalizar essas potencialidades. Caso assim o fosse, teríamos menos profissionais frustrados.”.

A primeira afirmação não considera a subjetividade relevante, todavia a seguinte a considera de grande importância, e essa é a opinião da maioria dos docentes que responderam o questionário. E destaco o que diz Costa e Almeida (2010):

Apesar das diferentes acepções do termo, há consenso de que a subjetividade abrange a dimensão individual e social, na medida em que a singularidade de cada ser humano se constitui a partir da forma de apreensão do mundo social e cultural. Num processo inter-relacional contínuo e complexo, “a subjetividade é a maneira de sentir, pensar, fantasiar, sonhar, amar e fazer de cada um” (COSTA ; ALMEIDA, 2010. p. 7)

A segunda parte do questionário apresentava questões objetivas com as opções: sempre, às vezes, raramente e nunca.

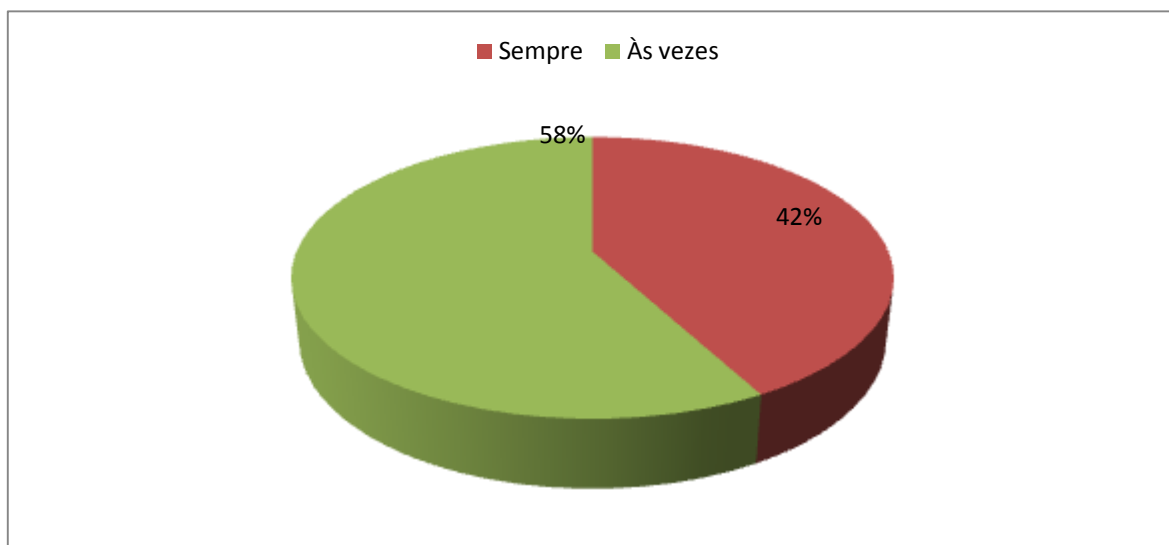
Os gestores incentivam e valorizam o trabalho coletivo?



Conforme o gráfico acima, verificamos que a maioria dos docentes que responderam o questionário, na sua maioria, afirmaram que às vezes os gestores incentivam o trabalho coletivo.

Luck (2000) apud Lima (2013) afirmar que os gestores educacionais devem conscientizar de que devem ter uma postura de líderes e não de um burocrata. Mas, será que os docentes que responderam o questionário estão dispostos a trabalhar de forma coletiva? O reconhecimento das subjetividades individuais, bem como, o interesse em desenvolver uma postura de alteridade deve ser adotado por todos os sujeitos que trabalham numa instituição de ensino.

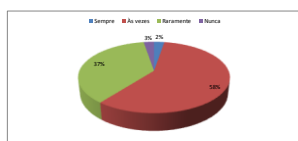
As vaidades individuais atrapalham o desempenho acadêmico e administrativo da instituição?



Conforme os dados coletados, verificamos que um número considerável de docentes que responderam o questionário, apontaram que as vaidades individuais podem atrapalhar o trabalho coletivo. E salientando o que diz Costa (2010):

A tensão entre o projeto coletivo da escola e o processo “narcísico” do sujeito, ou de grupos identificatórios, instala-se e produz como efeito as rixas internas e um ambiente não prazeroso para se trabalhar, conseqüentemente, afastando uns dos outros.

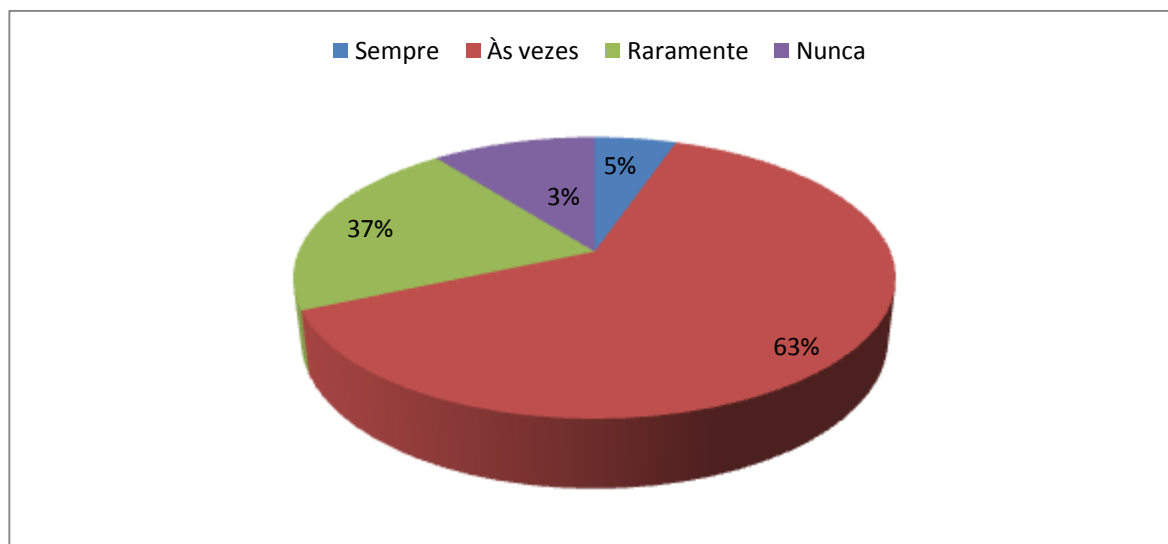
Os gestores elogiam o trabalho desenvolvido pelos membros da instituição?



De acordo com os dados obtidos no gráfico a partir da questão: “Os gestores elogiam o trabalho desenvolvido na instituição de ensino?”, percebemos que a maioria dos professores que responderam o questionário afirma que o elogio ocorre raramente ou às vezes.

Almeida (2011) diz que os sujeitos reunidos, no espaço institucional, revelam a capacidade de amar, sentir-se amado ou rejeitado, e o sujeito que exerce a função de gestor está envolvido na própria subjetividade e nos narcisismos das pequenas diferenças. E a falta de elogio no espaço institucional pode ser interpretado por parte dos docentes como uma rejeição ao trabalho realizado pelos mesmos.

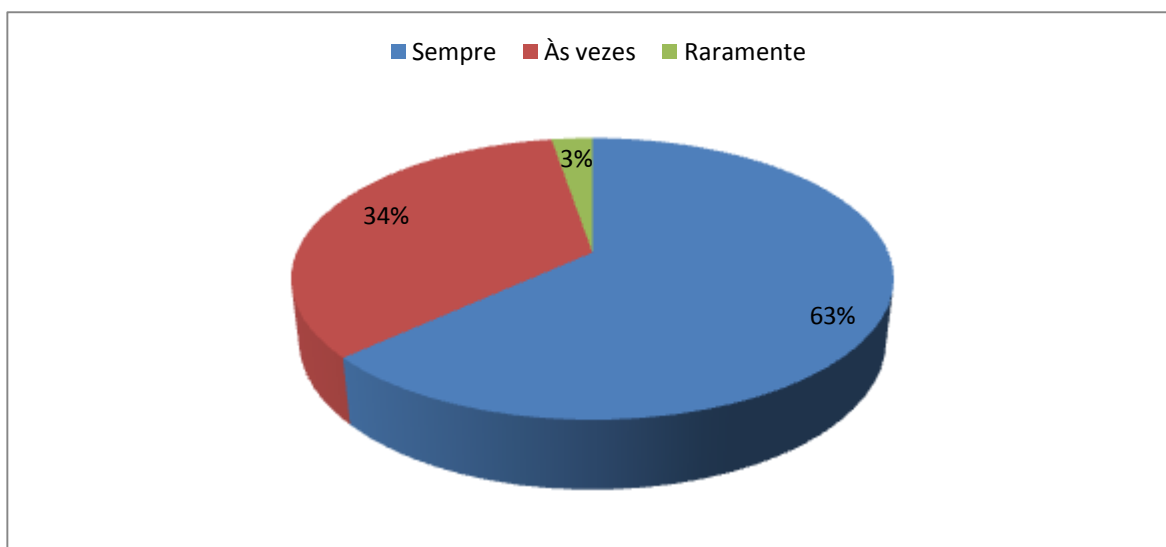
Sinto que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos gestores?



De acordo com o gráfico acima, os docentes que responderam o questionário, na sua maioria, não enxerga a valorização do seu por parte do gestor. E isso gera um descontentamento, que pode refletir no desempenho individual e coletivo da instituição.

Fredu (1991) apud Costa (2010) defende que sentimentos de “amor e ódio”, simpatia e antipatia encontram-se camuflados pelo controle ou necessidade de tolerância ao outro.

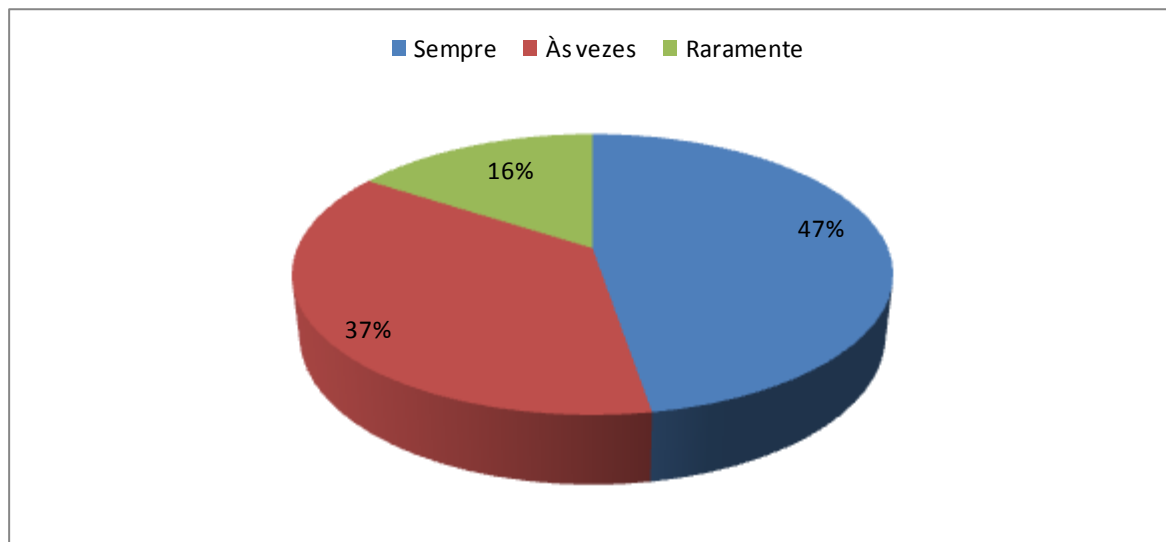
Os laços afetivos são importantes para minha interação com os membros da instituição?



Os docentes que responderam o questionário consideram os laços afetivos importantes para interação com os membros da instituição. E de acordo com Carvalho e Vargas (2012), o estabelecimento de vínculos afetivos com os alunos é como uma construção histórica e cultural, e acredito que em relação aos laços entre docentes e gestores seja similar.

É interessante, também, salientar o que diz Costa e Diez (2012) quando afirma que a educação como alteridade ética implica na experiência educativa como resistência ao totalitarismo e aniquilamento do outro. E num ambiente que propicie a prática da alteridade, os docentes se sentem respeitados e reconhecidos nas suas diferenças, e conseqüentemente, os vínculos sociais são fortalecidos e se tornam importantes na instituição de ensino.

Percebo tratamento diferenciado para com os membros da instituição de ensino por parte dos gestores?



A partir dos dados coletados com as questões objetivas, podemos concluir que:

Trabalho coletivo nem sempre é valorizado;

As vaidades individuais atrapalham o desempenho acadêmico e administrativo da escola;

Nem sempre o trabalho é reconhecido e valorizado pelos gestores;

Os laços afetivos são para importantes para interação com os membros da instituição;

Há tratamento diferenciado para com os membros da instituição por parte dos gestores.

Segundo a psicanálise, a ambivalência de sentimentos é natural nas relações humanas como um todo, presente na essência dos processos de identificação. Por um lado, a intensidade narcísica num indivíduo eleva o potencial de aversão às diferenças e emoções de egoísmo e, por outro, o sentimento de pertencer a um grupo pode trazer laços de identificação mútua e sentimentos de tolerância ao outro. Freud conclui que os laços libidinais entre os membros do grupo formam a essência da mente grupal e da relação com figuras de autoridade. (COSTA, ALMEIDA, 2010, p 10)

É interessante salientar dois aspectos revelados no questionário: a desvalorização do trabalho coletivo e o tratamento diferenciado para com os membros da instituição. Nesse sentido, a alteridade que é o pressuposto

básico que todo homem interage e interdepende não está tão presente na instituição de ensino em estudo, e isso atrapalha o processo participativo de engajamento dos docentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema apresentado no início desse trabalho foi: quais ações devem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar o trabalho coletivo, bem como, para o reconhecimento do trabalho realizado por cada membro da instituição?

E na busca de uma resposta ou respostas foi utilizado um referencial psicanalítico, porque possibilita um novo olhar acerca da complexidade das relações humanas estabelecidas pela equipe escolar. Pois, a subjetividade permeada pela afetividade e construída desde a infância interfere no convívio social na fase adulta. As relações interpessoais, bem como, a promoção de um ambiente de cooperação devem ser propiciadas pelo gestor, uma vez que, os vínculos ligam os sujeitos e os laços o matem. Propiciar um ambiente que prime pelo tratamento igualitário e pela valorização do indivíduo- docente é extremamente relevante.

E de acordo com Costa e Almeida (2010), os relacionamentos de trabalho perpassam pela complexidade da constituição singular de cada ser humano. Portanto, podemos destacar a importância do sujeito-gestor para lidar com os “narcisismos das pequenas diferenças”, uma vez que, nosso ego é direcionado para rechaçar críticas de reprovação e discordâncias, e no ambiente escolar temos heterogeneidades humanas, e conseqüentemente, discordâncias, afetos reprimidos e posturas narcisistas são frequentes. E a equipe docente que participou do questionário exteriorizou através das respostas dadas, que nem sempre o trabalho individual é reconhecido e valorizado pelos gestores. Todavia, a maioria afirmou que não se sente enciumado quando o trabalho do colega é elogiado, mas admitir que sente ciúmes no ambiente de trabalho denota vaidade ou egoísmo, e na nossa sociedade, os termos “narcisismos” e “narcisistas” são utilizados no sentido pejorativo.

O sujeito-gestor na execução das atribuições pertinentes à função por ele exercida, lida com um elemento extremamente importante que é a

subjetividade de cada sujeito presente na instituição de ensino. O sucesso pedagógico e administrativo da escola depende do engajamento de cada um, mas a falta de reconhecimento do trabalho individual afeta o trabalho coletivo. E de acordo com a análise do questionário aplicada na instituição em análise, verificamos, também, que há tratamento diferenciado por parte da equipe gestora, e essa postura adotada pelo gestor afeta a participação da equipe escolar nas atividades desenvolvidas na escola.

A relação existente entre os laços afetivos e a identificação por parte do corpo docente com o ambiente institucional é extremamente relevante, e Freud (1930) afirma que a tensão psíquica entre os sentimentos podem propiciar afeição e/ou hostilidades para com o grupo. O gestor não pode ter uma postura narcisista e se considerar autossuficiente, deve imprimir sua singularidade e incentivar o trabalho coletivo.

No espaço institucional os laços afetivos e os vínculos sociais são extremamente importantes. Todavia, tratamento diferenciado para com os membros da instituição de ensino por parte do gestor gera um descontentamento na equipe docente e isso atrapalha o sucesso da instituição de ensino. E de acordo com as ideias defendidas por Freud, o afeto aparece paralelo aos conceitos de pulsão e angústia, ou seja, os sentimentos humanos podem desencadear em algo agradável ou insuportável. E um ambiente escolar no qual os laços afetivos são fortalecidos pela postura do gestor é algo positivo, uma vez que, propicia uma identificação do corpo docente com o ambiente escolar. Freud (1930) diz que felicidade é algo essencialmente subjetivo. Mas, trabalhar numa instituição em que o gestor compreenda a heterogeneidade do corpo docente interfere de forma positiva nos laços afetivos criados.

Gerenciar uma instituição de ensino não é uma tarefa fácil, porque narcisismos das pequenas diferenças fazem parte da realidade de qualquer ambiente que envolve sujeitos que têm subjetividades tão peculiares. Mas, ao exercer a função de sujeito-gestor deve-se ter uma postura profissional, imparcial e promover um ambiente de cooperação.

Os laços afetivos são importantes, mas não devem sobressair à ética profissional e a competência técnica. O afeto e emoções são inerentes ao ser humano, todavia é necessário equilíbrio e harmonia para fortalecer os vínculos sociais numa instituição de ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, I. M. M. Z. P.; MOTA, J. ; BOMFIM, A. P. ; OLIVEIRA, R. R. **Trajetórias e formação de professores: memória educativa e subjetividade.** 2009. (Curso de curta duração ministrado/Extensão)

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini. **O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar.** PUC-SP, 2005.

ALMEIDA, S. F. C. de . **O Lugar da Afetividade e do Desejo na Relação Ensinar-Aprender.** TEMAS EM PSICOLOGIA, RIBEIRÃO PRETO, v. 1, p. 31-44, 1993.

ALMEIDA, Inês Maria Zanforlin Pires de. **O lugar do gestor no retrato do mal-estar contemporâneo na educação.** 2011.

CORRÊA, Carlos Pinto. **O afeto no tempo.** In: Círculo Brasileiro de Psicanálise, ago, 2005.

COSTA, Sonia Glauca; ALMEIDA, Inês Maria M.Z. P. de. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar. Um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010.** CRV

COSTA, Wanderleia Dalla; Diez, Carmen Lúcia Fornari. **A relação eu- outro na educação: abertura à alteridade.** In: IX ANPED SUL- Seminário de pesquisa em educação do sul. 2012

FREUD, Sigmund. **Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos.** Obras Completas volume 12. Tradução: Paulo César de Souza. Companhia das Letras. 2010.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar na civilização.** Volume XXI. Imago <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/conceito-afetividade-henri-wallon-645917.shtml>.

GUARNICA, Antonio Vicente. **Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia,** 1997.

LIMA, Erisevelton Silva et al. Diretrizes de Avaliação Educacional-Aprendizagem, Institucional e em Larga Escala 2014-2016, da Secretaria de Educação do Distrito Federal. 2014

OLIVEIRA, Cristiano Lessa. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**, 2008.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CED 15 DE CEILÂNDIA

REINO, Luiz Morenos Guimarães; ENDO, Paulo Cesar. **Três versões do narcisismo das pequenas diferenças em Freud**. In: Artigos temáticos, 2011.

SOUZA, Fátima Landim. **Vicissitudes na constituição da identidade de gestão em gestores da educação profissional e tecnológica: um estudo expiatório**. UNB, 2009.

VARGAS, J. R. ; CARVALHO, R. S. **Discursos sobre afetos docentes: uma ortopedia de gênero?** Revista Espaço Acadêmico (UEM), v. 11, p. 111-117, 2012.

VIANA, Maria José Brada. **A relação com o saber, com o aprender e com a escola: uma abordagem em termos de processos epistêmicos**. FFCL, MG, 2003.

APÊNDICE I

Questionário



Caro professor (a),

O presente questionário faz parte da minha pesquisa monográfica para obtenção do título de especialista em gestão escolar pela Universidade de Brasília. O objetivo desse documento é coletar dados pertinentes ao desenvolvimento do projeto monográfico intitulado *A importância da alteridade no ambiente escolar*.

Entende-se por alteridade a concepção que parte do pressuposto básico de que todo homem social interage e interdepende do outro. Portanto, as questões presentes nesse questionário pretendem coletar informações a respeito da relevância dos vínculos afetivos numa instituição de ensino. Vale ressaltar que, não é necessário identificação e que o sigilo das respostas será mantido. Desde já agradeço a colaboração.

Léia Ferreira dos Santos

1) Você considera importantes os vínculos afetivos entre as pessoas envolvidas com uma instituição de ensino? Por quê?

2) Que relevância tem o gestor para fortalecer os vínculos afetivos e laços sociais na escola? Explique.

3) Você sente-se enciumado quando o trabalho do colega é mais reconhecido que o seu?

4) Em sua opinião, o que deve ser feito por parte do gestor para minimizar as vaidades das pequenas diferenças no ambiente escolar?

5)O sucesso coletivo depende do respeito às subjetividades de cada um? Explique.

6) Nas questões abaixo, marque apenas uma opção em cada alternativa:

a) Os gestores incentivam e valorizam o trabalho coletivo?

() sempre () às vezes () raramente () nunca.

b) As vaidades individuais atrapalham o desempenho acadêmico e administrativo da instituição?

() sempre () às vezes () raramente () nunca.

c) Os gestores elogiam o trabalho desenvolvido pelos membros da instituição?

() sempre () às vezes () raramente () nunca

d) Sinto que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos gestores?

() sempre () às vezes () raramente () nunca

e) Os laços afetivos são importantes para minha interação com os membros da instituição?

sempre às vezes raramente nunca

f) Percebo tratamento diferenciado para com os membros da instituição de ensino por parte dos gestores?

sempre às vezes raramente nunca