



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 Coordenação Pedagógica

**SUBJETIVIDADE E COMPLEXIDADE NA GESTÃO ESCOLAR:
o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos**

Sandra Ferreira

Professora-orientadora Dra Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida

Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Mota

Brasília (DF), Julho de 2014

Sandra Ferreira

**SUBJETIVIDADE E COMPLEXIDADE NA GESTÃO ESCOLAR:
o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos**

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

Brasília (DF), Julho de 2014

TERMO DE APROVAÇÃO

Sandra Ferreira

SUBJETIVIDADE E COMPLEXIDADE NA GESTÃO ESCOLAR: o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos

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

Dra Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida –
FE/UFSC

(Professora-orientadora)

Mestre Miriam Mota –
UnB/SEEDF

(Monitora-orientadora)

Profa. Mestre Sicrana Ferreira – EAPE/SEEDF
(Examinadora externa)

Brasília, julho de 2014

DEDICATÓRIA

A Deus, pelo amor diário.

Aos meus familiares, que não mediram esforços para que eu pudesse sempre me dedicar ao conhecimento.

Aos meus filhos, razão do meu existir.

Aos colegas, companheiros de jornada e aos alunos que enriqueceram o meu viver;

Aos meus queridos Lucas e Denilson, pela colaboração com esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

À professora Miriam, pelas observações, contribuições, paciência e dedicação em sua orientação durante toda a pesquisa;

À professora Verinez, por toda contribuição ao longo da jornada;

À bibliotecária Carmem Corrêa Miranda, pela colaboração na formatação do presente trabalho;

A todos os professores que compartilharam seus conhecimentos conosco ao longo de todo o curso.

Educar, para a Psicanálise- à luz de um recorte do pensamento freudiano sobre a sedução, é apostar na diferença. Apostar no ato que carrega a semente da possibilidade do humano. Apostar no imprevisto do encontro, em seu avesso.

Leny Magalhães Mrech

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos diários, verificar quais as posturas adotadas pelo profissional ao lidar com situações conflitantes. Os estudos baseiam-se no trabalho de Freud (1996), Kupfer (2013) e Almeida (1999). Além, de observar as concepções que a comunidade escolar apresenta sobre o tema, analisar a opinião dos profissionais que atuam na escola quanto a posição adotada pela equipe gestora na mediação dos conflitos. Foram realizados entrevistas com questões abertas e fechadas sobre a temática. Utilizou-se a análise de conteúdo das respostas das entrevistas realizadas, organizando-as em categorias. Os resultados indicaram que os profissionais observam que as situações de conflito são necessárias ao crescimento profissional do grupo porém, devem ser conduzidas pela equipe gestora. A pesquisa apontou que muitos profissionais não se sentem satisfeitos com a atual forma de condução dos problemas cotidianos. Foi observado que a maioria dos entrevistados reconhecem a importância da sua participação na mediação dos conflitos.

Palavras-chave: Gestor. Conflito. Mediação. Psicanálise.

ABSTRACT

This research aimed to examine the role of school management in mediating conflicts daily, check which positions taken by the trader to deal with conflicting situations. The studies are based on the work of Freud (1996), Kupfer (2013), and Adams (1999). In addition, to observe the conceptions that the school community has on the subject, examining the opinion of professionals working in school and the position adopted by the management team in mediating conflicts. Interviews with open and closed questions on the subject were conducted. We used content analysis of the responses of the interviews, organizing them into categories. The results indicated that practitioners observe that conflict situations are necessary to the professional growth of the group however, must be conducted on the management team. The survey indicated that many professionals do not feel satisfied with the current way of conducting everyday problems. It was observed that the majority of respondents recognize the importance of their participation in the mediation of conflicts.

Keywords: Manager. Conflict mediation. Psychoanalysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Demonstração sintética dos conceitos de conflito apresentado	31
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos entrevistados	26
Tabela 2 – Média de idade	26
Tabela 3 – Principais situações de conflitos presentes na escola	27
Tabela 4 – Características do gestor como mediador dos conflitos deve possuir.....	28
Tabela 5 – Opinião quanto ao papel que as situações de conflito desempenham no ambiente de trabalho	29
Tabela 6 – Consequência dos conflitos	29
Tabela 7 – Atitudes mesmo que involuntária dos gestores que podem provocar conflitos entre os vários segmentos.....	30
Tabela 8 – Como você que é parte integrante do grupo pode fazer para ajudar a solucionar o conflito no ambiente escolar	30
Tabela 9 – Principais características do mediador	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRE	Diretoria Regional de Ensino
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEDF	Secretaria de Educação do Distrito Federal
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	11
1.1	Memória Educativa.....	11
1.2	Justificativa.....	12
1.3	Delimitação.....	13
1.4	Problema.....	14
1.5	Objetivos.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A Gestão Democrática	17
2.2	O Gestor Escolar – Mediador de Conflitos	19
3	METODOLOGIA.....	22
4	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	25
4.1	Caracterização Geral dos Entrevistados	26
4.2	Sentimento dos Entrevistados face ao seu papel na Mediação dos Conflitos	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICES	39

1 APRESENTAÇÃO

1.1 Memória Educativa

Início minha vida escolar aos 6 anos no antigo Pré-escolar. Lembro-me da empolgação dos meus pais ao me levarem para a escola. Sou a mais velha de um grupo de cinco irmãos. Meus pais não tiveram oportunidade de estudar, mas apesar disso sempre valorizaram a educação e viram na mesma a oportunidade de mudar de vida. Aliás, lembro muito da frase: “Estudar para você ser alguém na vida”.

Frequentei uma escola pública de Ceilândia/DF até o 6º ano. Lembro que eu era uma boa aluna, porém muito tímida e não tinha coragem de conversar com os professores. Recordo-me dos colegas dessa época, do uniforme, da diretora e da minha primeira professora. Infelizmente ficou marcado em minha memória um fato nada agradável, foi nesse período que descobri que havia discriminação por causa da cor da pele e da situação financeira.

Aos sete anos foi realizada uma festa junina na escola. Minha mãe e minha madrinha resolveram logo me arrumar, comprar o vestido, o chapéu. Mas no dia da festa a professora não me deixou dançar. Uma outra criança loirinha estava sem par e a “tia” tratou logo de oferecer o meu coleguinha que tinha ensaiado comigo o tempo todo para a menininha. Ainda bem que crianças têm uma ética própria e esse meu par, apesar de ter somente sete anos, não aceitou a proposta. Dancei a quadrilha, mas nunca me esqueci. Cheguei em casa e foi a primeira vez que meu pai me falou sobre o preconceito que algumas pessoas sofriam por serem negros. Mas ele afirmou que isso não tinha importância, o que era fundamental era estudar e aprender.

Após o sexto ano mudei de escola e foi um período relativamente tranquilo. Continuava muito tímida, mas já conseguia me relacionar com alguns colegas. Adorava Português, tinha um pouco de dificuldade nas matérias exatas, mas acabava superando minhas limitações.

Aos quatorze anos chegou o período do ensino médio. Nessa época havia dois caminhos a seguir: fazer um curso preparatório para o vestibular ou frequentar um que oferecesse a formação para exercer uma profissão. Decidimos (eu e meus pais) que o melhor caminho era fazer um curso profissionalizante e conseguir logo um “emprego” quando terminasse.

Foi quando surgiu a oportunidade de frequentar o curso de magistério. E foi esse sem dúvida o melhor período da minha vida acadêmica. Eu tinha que vencer um desafio a cada dia, superar minha timidez, passar o dia longe da minha família (o curso era em período integral) estudar para várias disciplinas, vencer a minha falta de habilidade para realizar trabalhos manuais... Mas mesmo assim foi um período tão bom, convivi com grandes educadores, profissionais apaixonados pelo magistério, fiz grandes amigos e de certa forma desabrochei.

Quando terminei o magistério na Escola Normal passei quatro anos sem estudar. Não tinha condições financeiras para pagar a faculdade. Mas nesse período consegui passar no concurso da Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEDF) e fazer a tão sonhada faculdade. Nesse período já tinha certeza que seguiria essa carreira e vi no curso de Pedagogia uma oportunidade de me aperfeiçoar profissionalmente.

Ao refazer esse caminho percebo que muitas das minhas atitudes como educador estão diretamente relacionadas ao meu histórico escolar. O meu trabalho atualmente está ligado ao atendimento das crianças com dificuldade de aprendizagem e com necessidades educacionais especiais. Essa clientela sempre chamou minha atenção. São estudantes que travam uma luta diária para serem incluídos, vencerem um desafio a cada dia quando conseguem superar as suas limitações. Tornei-me uma mediadora. Busco sempre demonstrar para esse aluno o seu potencial, pois me satisfaz saber que apesar de todas as adversidades, eles estão evoluindo.

1.2 Justificativa

Este projeto busca refletir sobre o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos diários. A escola como um espaço de convivência de diferentes atores tem o papel de coesão entre: pais, professores, alunos e demais funcionários tornando-se um espaço propício à discussão e resolução de problemas ou dificuldades relacionadas ao convívio construtivo. Como profissional de educação atuando a mais de duas décadas, observo que a habilidade dos gestores em mediar tais situações é de suma importância para a superação dos problemas relacionados com a convivência. As situações relacionadas ao tema podem comprometer todo o projeto pedagógico da instituição.

O interesse pelo tema nasceu da minha experiência como gestora e das dificuldades que enfrentei para lidar com os conflitos diários mediando da melhor forma possível.

Sabemos que o conceito de mediação nem sempre é aplicado de forma adequada no ambiente escolar, segundo Lopes (2006) mediação é o inter-relacionamento entre o gestor, professor, os alunos e o que se pretende ensinar através da linguagem, da ação e dos recursos didáticos disponíveis. Nem sempre há uma reflexão sobre as causas e consequências dessas situações e a mediação é feita de forma superficial o que não contribui para o crescimento pessoal e profissional dos envolvidos. Observo que o ativismo que move o nosso cotidiano escolar faz com que ações simples sejam adiadas como, por exemplo, analisar o que dificulta a convivência entre os vários segmentos escolares que geram impactos no relacionamento e causam as disfunções, como por exemplo: o *bullying*, as situações de competição entre os profissionais e os demais membros do ambiente escolar o que dificulta muitas vezes o trabalho coletivo.

Com este estudo pretendo contribuir com reflexões fundamentadas de acordo com a doutrina dos principais teóricas, que abordam o tema para a superação dos conflitos presente na instituição avaliada. Problemas como o *bullying* escolar que geram constantes desavenças entre os alunos e ocasionam dificuldade de convivência entre dos principais grupos. A forma como as equipes gestoras se relaciona com a comunidade escolar sempre contribuiu para o sucesso ou fracasso do projeto escolar, tive oportunidade de estar a frente de algumas equipes ao longo da carreira de magistério e acredito que muitos problemas que enfrentei foi falta de habilidade para lidar com as diferenças individuais. Sinto que o tema é extremamente relevante para nós que participamos de equipes gestoras, compreender a complexidade que há nos relacionamentos contribui para uma melhor condução do processo pedagógico.

1.3 Delimitação

O estudo será realizado em uma escola pública de Ceilândia/DF.

1.4 Problema

A situação problema abordada nesta pesquisa gira em torno da dificuldade do gestor escolar na mediação dos principais conflitos presentes no cotidiano. Tais dificuldades geram impactos capazes de comprometer o projeto pedagógico da instituição. Por isso questionou-se qual o impacto das dificuldades do gestor na mediação de conflitos no projeto pedagógico da Instituição?

1.5 Objetivos

a) Geral

Analisar as percepções dos profissionais de educação sobre o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos interpessoais que ocorrem durante seus trabalhos cotidianos.

b) Específicos

1. Verificar as práticas de gestão dos conflitos na instituição estudada;
2. Refletir sobre o papel da psicanálise na mediação dos conflitos no ambiente educacional

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos baseiam-se no trabalho de Freud (1996), Kupfer (2013) e Almeida (1999).

De acordo com Kupfer (2013), a psicanálise, assim como a educação é entendida não apenas como um corpo teórico, que tem suas pesquisas voltadas apenas para a individualização e explicações simplistas sobre o comportamento humano. A psicanálise e a educação por sua vez acompanharam a evolução da ciência incluindo mais de cem anos de prática, análises e movimentos institucionais. No ramo da educação, podemos citar Skinner, que fundamentou seus estudos nos pressupostos da psicanálise e outros teóricos.

Kupfer (2013) defendia que a psicanálise contribui com a educação não como queria Freud, no sentido de nos tornarmos “melhores” ou no sentido de produzir sujeitos mais felizes e menos neuróticos. Para o autor ao reconhecer a educação como um discurso social a psicanálise se põe a dialogar com ela nas escolas, na mídia, na universidade. É nesses aspectos que pretendemos fundamentar esse estudo buscando as principais contribuições da psicanálise para o trabalho do gestor no cotidiano escolar buscando fortalecer o vínculo com os demais atores do contexto institucional.

A psicanálise na educação vai além dos conceitos clínicos, pois os termos utilizados apresentam consequências sobre o indivíduo. Podemos verificar que o gestor ao se apropriar dos conceitos da psicanálise provavelmente não terá o mesmo olhar ultrapassado sobre o papel do gestor público.

Tudo indica que leitura da psicanálise produz consequências sobre o leitor não analisado. Ou seja, o saber sobre a psicanálise não é anódino. Bem, mas nenhum saber é anódino para o sujeito. Há uma passagem do conhecimento para o saber inconsciente, uma espécie de vazamento, que faz com que não se possa mais dizer que haja conhecimento objetivo (KUPFER, 2013, p. 118).

A psicanálise contribui com o trabalho do educador (gestor) porque ela não tem a pretensão de trazer as respostas prontas. Temos muitas vezes a ideia errônea de que os estudos de Freud buscavam controlar o indivíduo. A ideia real é contrária: não se busca o controle, a manipulação. Por toda história traçada pela educação, podemos lembrar que os conceitos de subordinação, manipulação, controle já estiveram bastante presentes no modelo de gestão do ensino. O gestor atual deve ter preferencialmente um perfil desafiador, motivador e com capacidade técnica e teórica para gerir os problemas do dia-a-dia.

Como a psicanálise é uma disciplina que busca resgatar o sujeito, ela se põe a favor do "novo perfil de gestão".

Vários teóricos da Educação incentivam a analisar que o modelo controlador da Educação já encontra-se inteiramente superado. Freire (1996) afirma que:

(...) a força criadora do aprender de que fazem parte a comparação, a repetição, a constatação, a dúvida rebelde, a curiosidade não facilmente satisfeita, que supera os efeitos negativos do falso ensinar. Está é uma das significativas vantagens dos seres humanos a de se terem tornado capazes de ir mais além de seus condicionantes (FREIRE, 1996, p. 13).

O afeto é um dos fatores relevantes presente na relação dos gestores com a equipe de trabalho. Podemos afirmar que envolve uma complexidade de fatores, pois como afirma Kupfer (2013) a todo momento estamos *afetando e sendo afetados pelo outro*.

Na gestão escolar podem surgir situações de aceitação ou rejeição do grupo pela proposta pedagógica desenvolvida pela equipe diretiva o que interferirá no sucesso ou fracasso das relações propostas.

A forma como o gestor irá ouvir os anseios da comunidade está diretamente relacionada com os conceitos de gestão que são inerentes à sua prática. Freud (*apud* KUPFER, 2013) nos mostra que um professor pode ser ouvido quando está revestido de uma importância especial.

Podemos ampliar esse conceito atingindo os demais atores da instituição escolar e com isso o gestor tem a oportunidade de poder influenciar aqueles que estão ao seu redor.

Nesse sentido a psicanálise fala em transferência (atribuir um sentido especial a alguém que corresponda ao nosso desejo inconsciente). Kupfer (2013) aponta que o modelo de transferência de psicanálise está longe de ser um sonho, a transmissão da teoria psicanalítica pode ser feita na universidade, na instituição de ensino, no ensino médio, produzindo os efeitos subjetivantes de qualquer teoria que fale do sujeito: "Se o professor for capaz de refletir e ressignificar suas concepções e prática poderá tornar esse impacto uma ferramenta que me dê suporte psíquico e pedagógico" (ALMEIDA, 1999, p. 64).

Freud (1921) propõe a existência da transferência como um fenômeno psíquico cujos os efeitos estarão submetidos às relações no tratamento e que seria a reedição dos afetos destinados às relações no tratamento psicanalítico.

Segundo Monteiro (2014) no processo de gestão escolar, a transmissão e a troca de saber entre estes autores dependem desta transferência estabelecida, da relação empática entre eles, de sua capacidade de escutar o outro, de sua capacidade de reflexão e discussão e, finalmente, do estabelecimento de pontes entre os saberes de cada um.

Nesta perspectiva, cabe ao gestor proporcionar espaços para a aproximação da equipe, refletindo sobre a importância das relações interpessoais é fundamental o momento de escuta, para que as pessoas se sintam parte do grupo.

Acredito que tais conceitos podem ser ampliados para o trabalho do gestor que precisa acreditar na capacidade de transformação da sua equipe e do grupo no qual se encontra à frente. Não podemos nos conformar com o determinismo ao afirmar que não há mudanças possíveis para aquela comunidade na qual estamos inseridos.

Fortuna (2000) nos propõe a compreender a partir dos ensinamentos de Sigmund Freud, a dimensão do sujeito, que não existe no abstrato, mas no jogo dinâmica das relações escolares.

2.1 A Gestão Democrática

Para a análise do tema é importante realizar uma reflexão teórica sobre as principais mudanças ocorridas na gestão escolar no Distrito Federal a partir da lei n 4751/2012 de sete de fevereiro de 2012 de autoria do poder executivo local. A partir da implementação desta lei ocorreram mudanças significativas no processo de escolha dos diretores das escolas pública assim como no processo de gestão das unidades escolares. No atual modelo não há espaço para uma liderança centralizadora, o gestor deve compartilhar todas as decisões.

A citada lei trata de aspectos referentes às finalidades e princípios da gestão democrática, autonomia pedagógica e administrativa e financeira e normatiza o processo para escolha dos gestores e dos Conselhos Escolares.

A partir da análise da lei e de documentos que tratam do histórico do processo de construção da gestão democrática no Distrito Federal percebemos que a gestão democrática no Distrito Federal é fruto de uma luta antiga dos profissionais de educação. Por um longo período os diretores das escolas eram escolhidos baseados em preferências políticas. Muitas vezes os gestores indicados não conheciam a comunidade que iriam trabalhar e muito menos as necessidades reais do grupo no qual estariam à frente. Após anos de luta que incluem

greves e debates com a comunidade, com os representantes sindicais, o processo de gestão democrática vem sendo construído.

Podemos afirmar que esse processo encontra-se em construção já que apesar dos significativos avanços ainda existem questões fundamentais que precisam ser corrigidas na legislação em vigor a qual não trata especificamente sobre a valorização desse profissional e não oferece ao gestor autonomia necessária para administrar efetivamente a instituição. Muitos projetos, principalmente pedagógicos, são desenvolvidos sem estarem de acordo com a necessidade da escola.

A eleição direta para a diretoria das escolas apresenta muitas vantagens, mas pesam sobre ela também algumas críticas. Uma delas é o risco da partidarização das escolas. Isso ocorre quando os candidatos à eleição, em vez de discutir questões pedagógicas, levam para dentro dos muros da escola suas posições políticas, fazendo desse espaço um campo de batalha ideológica.

“Por isso, as escolas devem prever em seus estatutos eleitorais que as campanhas das chapas não direcionem a votos pessoais ou partidários, mas às propostas de ação apresentadas”, afirma Paro. “O que não se pode imaginar é que a escola seja um local apolítico” (FERRARI, 2013)

É importante a reflexão sobre os avanços da proposta ao longo dos anos. Desta forma é possível buscarmos alternativas para o aperfeiçoamento da legislação propondo num futuro próximo a discussão com a comunidade escolar. Com este estudo pretendemos embasar a discussão sobre o tema na instituição que atuou diretamente.

A gestão democrática não está relacionada apenas à eleição direta para diretores das escolas públicas, envolve todo um processo que se baseia nas tomadas de decisões. Coletivamente não há gestão democrática onde há centralização das decisões, onde não há reflexão sobre o cotidiano. Paro (1997) acredita que a democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população a seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito a seus interesses, o que inclui o envolvimento no processo de escolha de seus dirigentes. Daí ser fundamental a preparação deste profissional que dirige uma instituição pública.

No capítulo I do artigo II da lei 4751/2012 (DISTRITO FEDERAL, 2012), é ressaltada a importância do respeito às diferenças de opiniões e do trabalho coletivo, respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em

todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal; outro aspecto considerado um avanço com a promulgação da lei é a participação ativa do Conselho Escolar nas tomadas de decisões. Atualmente muitos conselheiros não aceitam serem figuras simbólicas que participam apenas para referendar os atos administrativos e pedagógicos realizados pela equipe gestora. A construção da proposta pedagógica com a participação da comunidade pode ser citada como mais um benefício adquirido com a legislação. Apesar de considerar insuficiente a possibilidade de a escola gerir os seus próprios recursos financeiros contribui para agilizar a resolução de alguns problemas urgentes e que às vezes esbarrava na burocracia.

Para Barroso (2006) a participação e autonomia são elementos essenciais da democratização. Iniciei minha trajetória no magistério na década de 90, época em que as discussões sobre educação de qualidade ganhavam força com a redemocratização do país. Relembrando esse período observo que conseguimos avançar na ideia do individualismo na tomada das decisões e da escolha do cargo como indicação política ou como troca de favores (Patrimonialismo). Bresser Pereira (2002), na obra Reforma do Estado para a cidadania, sinalizou que a meritocracia é a principal ferramenta utilizada pelo Estado para combater as práticas protecionistas. A qualificação dos gestores é fundamental para o avanço do processo de construção da gestão democrática. Incentivar cada vez mais a participação da comunidade escolar e em especial das famílias, resolveria muitos dos problemas que enfrentamos no cotidiano escolar. Sem dúvida a democratização das escolas é um caminho essencial para a construção de uma escola de qualidade. Como afirmou Freire: *“participação popular para nós não é um slogan, mas a expressão e, ao mesmo tempo, o caminho da realização democrática”*.

2.2 O Gestor Escolar – Mediador dos Conflitos

Ao assumir a função de Gestor, o professor observa a dificuldade de lidar com pessoas com diferentes opiniões, buscando mudanças que sejam favoráveis para a maioria da comunidade escolar. Encontrar o equilíbrio desempenhando um papel de liderança propondo transformações sem fazer uso do autoritarismo torna-se um quebra-cabeça para os profissionais que atuam na função. Para encontrar o caminho para uma gestão de qualidade muitos autores nos apontam para a importância dos conhecimentos práticos e teóricos. Apesar de ter uma rotina desgastante cabe ao gestor proporcionar o espaço para a interação entre grupo, tendo como objetivo maior o sucesso acadêmico do estudante. A postura do gestor

exerce um papel decisivo sobre como ocorre as relações interpessoais. Segundo a Revista Nova Escola é fundamental que a comunidade perceba que o gestor é o articulador de demandas e soluções para a aprendizagem dos estudantes. E que é esta a função social primordial de toda a escola (PRIOLLI, 2013).

O gestor como mediador da aprendizagem necessita compreender a complexidade dos relacionamentos interpessoais. Referências históricas mostram que a visão do gestor quanto às atribuições da função que desempenham vem se reorganizando ao longo da história. Fazendo um apanhado da história da educação, observamos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1971 (BRASIL, 1971), cabia a cada diretor estruturar o projeto educacional de acordo com os interesses do Estado. Apenas em 1980, com a redemocratização do país, as escolas Brasileiras começaram a apresentar uma postura mais democrática. Percorrendo essa trajetória histórica, observamos que as mudanças na forma de conduzir a escola, (ouvindo os vários segmentos, acatando as diversas opiniões, respeitando a individualidade), são conceitos relativamente novos e ainda não sabemos lidar confortavelmente. Essas situações trazem muitas vezes os chamados conflitos.

O termo conflito, segundo Mattos (2001), significa uma situação em que as pessoas estão uma contra as outras, desentendimento, ataque.

Para Oliveira (2003), é um tipo de processo social pelos quais os indivíduos e grupos atuam uns com os outros, classificado como um processo dissociativo.

Podemos observar que a forma causada como o conflito é classificado se altera de acordo com a evolução do pensamento administrativo ou de acordo com as visões dos teóricos. Na década de 70, período do regime militar, o conflito era visto como algo danoso que prejudicava o sistema educacional.

Robbens (2008) afirmou que o conflito era visto como um forte indício de que algo não estava dando certo, podendo ser por falhas na comunicação.

Com a evolução dos conceitos relacionados com a educação, podemos observar que atualmente o conflito é visto como algo produtivo, capaz de encorajar o desenvolvimento do grupo. Mas para que aja o desenvolvimento da comunidade escolar é necessário que o gestor saiba conduzir esse processo.

Oliveira (2005) afirmou que há várias formas de gerenciar que partem da dimensão pessoal, quando está em jogo o interesse próprio e a dimensão coletiva onde o interesse de todos ou da maioria que predomina.

Neste aspecto cabe refletirmos sobre a subjetividade de tais relações. Como privilegiar o coletivo deixando de lado os interesses individuais?

Davel e Vergara (2008b), salientam o ser humano como um ser de desejo e de pulsão. Como define a psicanálise “é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social [...] e a consideração da subjetividade em nossas reflexões e aprendizado, ao oferecer possibilidades de tornar inteligível a experiência humana”.

Não há como desconsiderar todos estes fatores ao se propor a gestão democrática, pois cada membro da comunidade escolar é responsável pela mudança e sucesso da gestão. O gestor educacional tem a finalidade de mostrar o caminho e canalizar os esforços para atingir os objetivos propostos no Projeto Político Pedagógico (PPP).

Considerando Freud (1976), a partir da produção dos textos Cinco Lições da Psicanálise, realizou-se uma reflexão sobre a importância de alguns elementos para construções dos laços afetivos no cotidiano escolar. Compreender como ocorrem as diferentes etapas do desenvolvimento humano e como cada ser reage diante das situações é fundamental para que o gestor tenha possibilidade de lidar melhor com as pessoas.

Observou-se que o tema se relaciona com o papel do gestor porque não há como o mesmo realizar um bom trabalho e se envolver afetivamente com a comunidade escolar. A forma como o gestor e os demais membros irão interagir contribuirá diferentemente para o sucesso ou fracasso da proposta pedagógica da escola. Não se constrói uma escola de qualidade sem que haja uma relação positiva. Apesar da importância do tema para a gestão escolar o assunto ainda é novo para muitos de nós. Discutir e refletir sobre a dimensão da subjetividade permitirá uma atuação diferente na instituição do ensino.

Segundo Costa (2011), apesar dos crescentes estudos sobre gestão destacado a dimensão da subjetividade, essa é considerada uma abordagem relativamente recente evidenciando a importância do assunto.

Baseada na experiência como gestora, é possível afirmar que um dos maiores desafios da gestão escolar envolve a interação com os demais sujeitos. Respeitar a individualidade sem prejudicar os objetivos coletivos é, sem sombra de dúvida, uma tarefa complexa. Cabe a nós estarmos disponíveis para construir a fim de que cada indivíduo compreenda a sua importância dentro do processo de ensino-aprendizagem.

3 METODOLOGIA

Realizaram-se observações do Cotidiano Escolar buscando atingir os objetivos da pesquisa.

O presente estudo desenvolveu-se em uma escola pública que busca cada vez melhor atender à comunidade num resgate à cidadania, como marco referencial, além do conhecimento sistematizado.

Situada em uma localidade de Ceilândia que carece de políticas públicas nas áreas de lazer, esportes, transportes públicos de qualidade, rede bancária, saúde, segurança e também comércio de várias especialidades.

A referida escola foi inaugurada no dia 31 de agosto de 1991. A princípio atendia a três turnos de ensino, o matutino, o intermediário (famoso e conhecido turno da “fome”) e o vespertino, onde os alunos eram atendidos em outras escolas próximas à área, pertencente à Diretoria Regional de Ensino (DRE) de Ceilândia.

A equipe da Direção é composta pela diretora, vice-diretora, supervisor administrativo e chefe de secretaria.

A equipe de servidores da Escola é formada por 32 educadores regentes, diretora, vice-diretora, chefe de secretaria, 2 auxiliares de secretaria (sendo 1 professora em fase de readaptação), 3 coordenadores pedagógicos, 1 supervisora pedagógica, 1 supervisor administrativo, 4 auxiliares em vigilância (terceirizados), 1 Orientadora Educacional, 1 professora da sala de Recursos.

A Unidade Escolar atende cerca de 1.060 alunos, distribuídos em turmas do 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Além dessas ofertas, na Instituição, com a autorização da atual direção (espaço físico) é oferecido o programa de Educação Integral, composta de uma turma.

O estudo caracterizou-se como abordagem metodológica qualitativa. Num estudo que prioriza aspectos subjetivos é fundamental ouvir o sujeito, proporcionar momentos de escuta, permitindo que haja uma interação entre pesquisador e o grupo analisado.

Goulart e Carvalho (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer no entendimento do universo organizacional e da prática administrativa.

A pesquisa qualitativa pode ser mencionada como aquilo que não pode ser qualificado, pois a realidade e o sujeito são elementos que em hipótese alguma se dissociam. E se tratando

do sujeito, levam-se em consideração seus traços subjetivos e suas particularidades. Tais pormenores não podem ser traduzidos em números quantificáveis. A abordagem qualitativa vem ao encontro dos objetivos pretendidos.

A pesquisa qualitativa tem um caráter exploratório, pois estimula o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto estudado. Na pesquisa qualitativa os dados, em vez de serem tabulados para apresentar um resultado preciso, são retratados por meio de relatórios levando-se em conta aspectos relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

Para a realização da pesquisa inicialmente foi solicitada à Equipe Gestora da Escola Classe de Ceilândia autorização para a realização do trabalho.

As entrevistas foram realizadas com 20 (vinte) professores e 12 (doze) auxiliares de Educação, assim distribuídos: 04 (quatro) professores da equipe de apoio à aprendizagem; 14 (quatorze) professores regentes, 02 (dois) monitores; 11 (onze) auxiliares de educação; 01 (um) psicólogo. Utilizou-se a análise de conteúdo das respostas das entrevistas realizadas, organizando-as em categorias.

Ao escolher os sujeitos participantes da pesquisa, pretende-se identificar as possíveis concepções dos entrevistados sobre o papel do gestor na mediação dos conflitos cotidianos. O principal intuito é que, ao realizar essas reflexões, ocorra um redimensionamento do trabalho desenvolvido permitindo que cada pessoa reflita sobre a importância de seu posicionamento para a construção de um ambiente escolar mais saudável; onde os conflitos ocorrem para o crescimento pessoal e profissional dos envolvidos.

Ortega (2002), afirma que é fundamental rever as nossas práticas e ações e lançar sobre elas um olhar amoroso, repleto de sentimentos.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário composto por questões abertas e fechadas.

Souza (2006) relata que o sujeito se constrói na narrativa e evidencia-se a partir de momentos-chave implicados em dimensões práticas e nos processos de conhecimentos e de formação das trajetórias vividas.

Na tentativa de identificar no grupo entrevistado as possíveis concepções acerca da postura do gestor na mediação dos conflitos, e como estas concepções podem estar

corroborando a prática pedagógica de possibilitar ao sujeito, atuar de forma ativa no processo de transformações interpessoais.

Entende-se, neste contexto, o questionário como a estratégia metodológica mais adequada. Por compreender o pesquisador e as suas relações com o sujeito pesquisado, permitindo que os colaboradores se manifestem abertamente.

Como o foco da pesquisa está na interação entre os sujeitos (professor, gestor, carreira, assistência e pesquisador) a metodologia de pesquisa aqui concebida pressupõe que estes sujeitos são portadores de personalidade, de caráter extremamente subjetivos que precisam ser considerados. Baseados no referencial psicanalítico podemos observar um posicionamento diferenciado sobre a complexidade das relações humanas estabelecidas no ambiente escolar.

Para o início da pesquisa foram realizadas duas reuniões com a Equipe Gestora e Comunidade Escolar com o objetivo de esclarecer acerca do trabalho desenvolvido.

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A psicanálise pode transmitir ao educador e não à pedagogia, uma ética, um modo de ver e de entender sua prática educativa. É um saber que pode gerar, dependendo naturalmente das possibilidades subjetivas de cada educador, uma posição, uma filosofia de trabalho (KUPFER, 2013, p. 9).

Pretende-se, neste capítulo, registrar de forma simples, clara e objetiva, a realidade pesquisada.

A entrevista foi realizada com profissionais atuantes na instituição pesquisada. Os procedimentos de análise de dados seguem as etapas pré-estabelecidas, que viabilizaram a organização das informações obtidas.

1ª etapa – A partir da transcrição das entrevistas foram repassadas as principais posições do grupo em relação ao tema analisado. Dos 30 questionários entregues foram devolvidos 26.

Apesar do objetivo da pesquisa indicar um olhar mais específico para o gestor e a forma que o mesmo media as relações interpessoais, buscou-se analisar as concepções do grupo sobre temas que envolvem conceitos tais como mediação, conflito, trabalho coletivo.

2ª etapa – Nesta etapa, elaboramos tabelas para a organização e visualização dos dados apresentados. Os sujeitos entrevistados foram divididos em dois grupos para que fosse possível realizar uma análise diferencial das concepções de cada grupo, assim construído.

1º grupo: Composto por profissionais da educação com até 10 (dez) anos de experiência no magistério. Foram 12 profissionais dos vários segmentos (carreira do magistério, profissionais da assistência à educação (auxiliares, psicólogos e serviço de apoio à aprendizagem).

2º grupo: Este grupo é composto por profissionais com mais de dez anos de experiência na função. São trabalhadores que atuam na própria escola por mais de uma década.

O objetivo da divisão em grupos é analisar se os conceitos referentes ao tema vão se modificando ao longo dos anos. Deste modo, optamos por verificar se há diferenças significativas entre suas opiniões, concepções e práticas no que diz respeito ao conceito de mediação de conflito.

4.1 Caracterização Geral dos Entrevistados

Foi constatado que a maioria dos entrevistados é do sexo feminino, conforme tabela a seguir (Tabela 1):

Tabela 1 – Sexo dos entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Professores regentes	02	12	14
Equipe de apoio à aprendizagem	00	06	06
Auxiliares de Educação	03	09	12
TOTAL GERAL:	05	27	32

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Média de idade

IDENTIFICAÇÃO	18 a 29	30 a 39	40 a 49	+ de 50 anos	TOTAL
Carreira Magistério	02	15	05	00	22
Auxiliares de Educação	01	04	04	01	10
TOTAL GERAL:	03	19	09	01	32

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa, a média de idade dos profissionais foi de 35 anos. Constatamos que havia apenas 02 (dois) trabalhadores com menos de 30 anos.

Com relação à percepção dos pesquisados sobre o conflito e suas causas, obteve-se o seguinte (Tabela 3):

Tabela 3 – Principais situações de conflitos presentes na escola

IDENTIFICAÇÃO	SITUAÇÃO DE CONFLITOS PRESENTES NA ESCOLA
Carreira Magistério	<ul style="list-style-type: none"> • Desavença entre funcionários por questões pessoais por não se entenderem como pessoa; • Divergência de opiniões entre professores e equipe gestora.
Assistentes de Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Divergência de opiniões entre professores e equipe gestora; • Briga entre alunos; • Desavença entre funcionários, por não se entenderem como pessoa.

Fonte: Dados da pesquisa

Descreve-se neste quadro a percepção dos pesquisados sobre o conflito e suas causas. Cada participante, muitas vezes, associou mais de uma resposta para a mesma pergunta. Neste contexto, convidamos os colaboradores para refletirem sobre as situações de conflitos existentes na instituição. A grande maioria considerou que existiam conflitos no grupo. Foram listadas varias situações que geram controvérsias e observa-se que as equipes concordam quanto às principais situações que causam divergências.

A partir da análise das situações mencionadas podemos observar que os conflitos, relacionados às relações interpessoais, são citados frequentemente. Os sujeitos relatam que quando os interesses pessoais são priorizados deixando de lado o interesse do grupo, o conflito se instala.

Foi solicitado aos participantes que citassem três características do gestor como mediadores dos conflitos deve possuir (Tabela 4):

Tabela 4 - Características do gestor como mediadores dos conflitos deve possuir

IDENTIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Carreira Magistério	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidade; • Postura ética; • Relações de confiança; • Cooperação.
Assistente de Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Sabedoria; • Imparcialidade; • Paciência

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os participantes do estudo o gestor deve apresentar algumas características importantes na mediação dos conflitos. O perfil esperado deste gestor é de uma pessoa imparcial, com postura ética, flexível. A prioridade deve ser o fazer pedagógico aliado às questões administrativas. Podemos perceber que o gestor precisa ter uma capacidade para entender e compreender o grupo. No seu papel de dirigente da instituição ele deve estar atento ao desenvolvimento de habilidades individuais. Segundo Luck (2009), são necessários alguns cuidados como:

- Criar um estilo e cultura de diálogo para aproximação dos pontos de vista e construção do conhecimento profissional conjunto;

- Dialogar frequentemente com os professores sobre sua interpretação da missão e valores da escola, sobre sua concepção de educação e assim, sobre seu esforço em implementá-los em seu trabalho;
- Orientar sua liderança como diretor, de forma viva e dinâmica para os processos de comunicação e relacionamento interpessoal.

Ao gestor cabe a aproximação com os diversos atores. É importante saber conviver com a subjetividade humana sem comprometer o projeto pedagógico da instituição.

Foi solicitada aos participantes sua opinião quanto ao papel que as situações de conflito desempenham no ambiente de trabalho (Tabela5):

Tabela 5 - Opinião quanto ao papel que as situações de conflito desempenham no ambiente de trabalho

IDENTIFICAÇÃO	POSIÇÃO QUANTO AS SITUAÇÕES DE CONFLITO	TOTAL
Carreira Magistério	Algo natural inerente ao ser humano.	22
Carreira Assistência à Educação	Importante, natural e comum.	10
TOTAL GERAL:		32

Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados demonstram que, para a maioria dos entrevistados, dos dois grupos pesquisados, o conflito: funcional é visto como algo positivo que contribui para o crescimento do grupo.

Robbens (2008) afirma que o conflito é uma ocorrência natural nas organizações e que, portanto deve ser aceito.

Diante das situações de conflito presentes na instituição podemos observar que o gestor deve utilizar uma linguagem não verbal, que permita a observação e a participação da mediação dos conflitos de uma forma imparcial, responsável e remetendo à psicanálise. Talvez essa participação deva ser um tanto quanto sedutora. Um gestor atento pode tentar “seduzir” esse grupo em busca de soluções positivas. E tal como afirma Sibony (1991), a sedução é a vontade de ser invadido por algo que revele estar relacionado com o mais íntimo daquilo que nos falta e nos conduz na esteira de sua falta.

Tabela 6 – Consequência dos conflitos

IDENTIFICAÇÃO	SUBCATEGORIA - TEMÁTICA	VERBALIZAÇÃO
Carreira Magistério	Conflito negativo	<ul style="list-style-type: none"> Os conflitos negativos podem causar um grande mal-estar. Podem fomentar brigas constantes.
	Conflito positivo	<ul style="list-style-type: none"> Pode criar boas opções de aprendizagem
Carreira Assistência	Conflito negativo	<ul style="list-style-type: none"> Gera fofoca, brigas e mal-estar
	Conflito positivo	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento, senso de responsabilidade

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados verbalizaram que uma situação de conflito bem conduzida é totalmente benéfica para a instituição. Essa posição demonstra que houve um crescimento na gestão escolar em relação às concepções discutidas nesta pesquisa, os profissionais sinalizaram que não concordam com a visão tradicional que identificava o conflito com algo prejudicial à organização.

Para o teórico Chiavenato (2010), o conflito constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte alcançar seus objetivos.

Já Davel e Vergara (2008a) afirmam que é preciso penetrar na sutileza das interações humanas e a teia que elas tecem a fim de compreendê-la e agir na busca de resultados organizacionais desejáveis.

Tabela 7 – Atitudes mesmo que involuntária dos gestores que podem provocar conflitos entre os vários segmentos

IDENTIFICAÇÃO	VERBALIZAÇÃO	TOTAL
Carreira Magistério	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar um discurso diferente para cada segmento; Não ser imparcial; Considerar as críticas como algo pessoal. 	22
Assistência ao Magistério	<ul style="list-style-type: none"> Não ouvir os envolvidos, não ser imparcial, dividir individualmente sobre as atividades dos grupos. 	10

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às questões apresentadas o gestor deve estar consciente do processo subjetivo que envolve as relações interpessoais. Durante as entrevistas realizadas uma das queixas principais foi à ausência de imparcialidade do gestor. Torna-se complexo tomar

decisões sem beneficiar um grupo. Os participantes afirmaram que se sentem prejudicados quando decisões importantes são tomadas unilateralmente.

Davel e Vergara citam que o espaço de trabalho é um lugar no qual não só se buscam as condições econômicas para sobrevivência, mas também o prazer, a alegria, o contato com o outro e o poder: “É preciso penetrar na sutileza das interações humanas e a teia que elas tecem compreendê-la e agir na busca de resultados organizacionais desejáveis” (DAVEL e VERGARA, 2008b, p. 173-187).

Tabela 8 – Como você que é parte integrante do grupo pode fazer para ajudar a solucionar o conflito no ambiente escolar

IDENTIFICAÇÃO	VERBALIZAÇÃO	TOTAL
Carreira Magistério	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a calma e me colocar no lugar do outro. • Ter bons argumentos. • Demonstrar humildade. 	22
Assistência ao Magistério	<ul style="list-style-type: none"> • Não ficar com leva e traz. • Procurar ser imparcial. • Respeitar opiniões contrárias. 	10

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os entrevistados foram unânimes em reconhecer que a forma de lidar com o conflito escolar é de suma importância para ajudar a solucioná-lo. Desta forma, é importante manter a calma e procurar solucionar o problema da melhor maneira possível.

Nesse sentido, Pascoal (2013) apresenta algumas características essenciais ao bom mediador, como a capacidade de ser um bom ouvinte, de estabelecer o diálogo, de ser sociável, imparcial, ter cuidado com as palavras, assumir uma postura educativa e trabalhar com o paradigma da responsabilização. Algumas dessas características foram citadas nas respostas dos entrevistados.

Tabela 9 – Principais características do mediador

IDENTIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL	TOTAL
Carreira Magistério	O gestor mediador deve ter como características principais: imparcialidade, competência e comunicação no processo de mediação. Contribuindo para o desenvolvimento do grupo.	22
Assistência ao Magistério	O gestor mediador deve ter como características principais: imparcialidade, competência e comunicação no processo de mediação. Contribuindo para o desenvolvimento do grupo.	10

Fonte: Dados da pesquisa

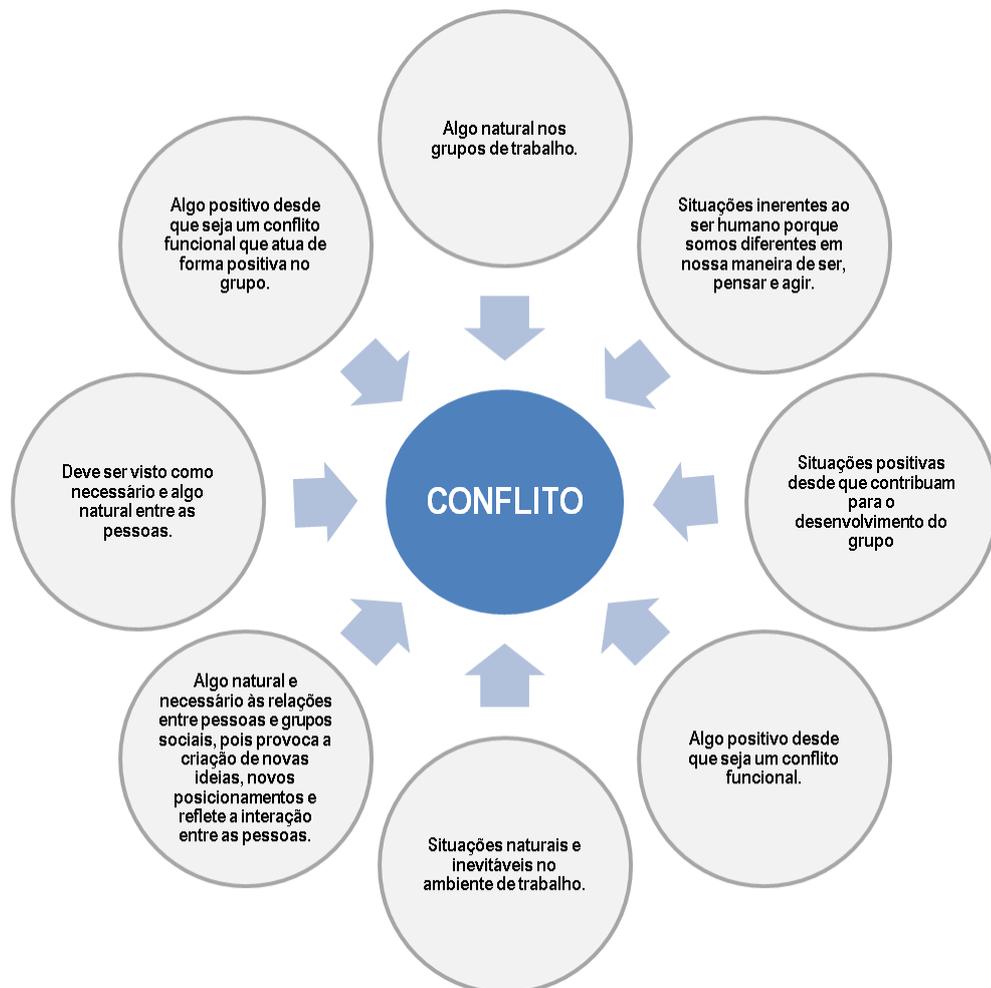
Os dados revelam que os dois grupos acreditam que o gestor mediador deve ser imparcial, competente e capaz de se comunicar adequadamente com todos os segmentos.

Para Edgar Morin (2003), a compreensão é de uma só vez, meio e fim da comunicação humana. O planeta necessita, em todos os sentidos, de compreensão mútua. Considerando a importância da compreensão em todos os níveis educativos e em todas as idades, ele diz: O desenvolvimento da compreensão pede a reforma das mentalidades.

Optamos por entrevistar os dois grupos (professores e auxiliares) para verificar se há diferenças significativas entre suas opiniões no que diz respeito ao tema desenvolvido.

Após concluída esta etapa será desenvolvido um quadro comparativo, buscando sintetizar as verbalizações e relacioná-las aos objetivos, bem como uma nova revisão de literatura.

Figura 1 – Demonstração sintética dos conceitos de conflito apresentado



Ortega (2002, p. 147), afirma que é fundamental rever as nossas práticas e ações e lançar sobre elas um olhar amoroso, repleto de sentimentos. assinala que:

A mediação é a intervenção, profissional ou profissionalizada de um terceiro especializado no conflito travado entre duas partes que não alcançam, por isso mesmas, um acordo nos aspectos mínimos necessários para restaurarem uma comunicação, um diálogo que, é necessário para ambas.

Os resultados apresentados demonstram que a maioria dos entrevistados observam as situações de conflito como algo positivo. Mas a forma como o gestor conduzirá esse processo é fundamental.

Características como imparcialidade, competência e comunicação no processo de mediação devem fazer parte do perfil do gestor.

Segundo um dos entrevistados o gestor deve compreender a dinâmica da equipe, entender as limitações do grupo e agir de maneira que beneficie o desenvolvimento do mesmo.

É fundamental ressaltar a subjetividade presentes nessas relações profissionais. Há um consenso entre os dois grupos pesquisados de que essa mediação exige muita habilidade do gestor. O desfecho favorável ou não é definido a partir da postura da direção da instituição.

Petri (2003, p. 15) destaca que o "o ideal de uma educação, sendo simbólica, supõe um sujeito do inconsciente e não se entrega à normatização em que se escuta justamente o que escapa nesse sujeito da educável como norma, ou simplesmente da educável como tentativa de domesticação do gozo".

4.2 Sentimento dos Entrevistados Face ao seu Papel na Mediação dos Conflitos

A maioria dos profissionais entrevistados reconhecem que desempenham um papel fundamental na mediação dos conflitos

Esse resultado corrobora vários estudos acadêmicos que apontam a necessidade de uma construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da instituição. Na elaboração coletiva dessa proposta o grupo é capaz de reconhecer as suas potencialidades ou fragilidades. Apesar de ser uma construção coletiva, o respeito à individualidade deve ser preservado. Segundo

Fonseca (*et al*, 2009) não existe socialização perfeitamente bem-sucedida, pois tudo o que está objetivado pela sociedade se torna subjetivo para um indivíduo. Entra em cena a identidade, que é um elemento-chave da realidade subjetiva e encontra-se em relação dialética com a sociedade.

Assim como os gestores, as características que dizem respeito à imparcialidade e à flexibilidade devem fazer parte do perfil dos que compõem o grupo: "Como parte integrante do grupo é importante que eu observe o ambiente que o conflito foi instaurado, agindo de maneira imparcial, objetiva e flexível, evitando os ruídos da comunicação e as distorções no processo de interlocução" (Professor A, Escola de Ceilândia).

Os dados demonstram que como parte integrante do grupo não podemos designar a mediação dos conflitos apenas para a equipe gestora. O novo modelo educacional não permite um trabalho centralizador. O respeito às diferenças individuais devem permear todo o eixo de ensino colaborando para que todos os envolvidos no projeto pedagógico da instituição compreendam a importância do papel que desempenham cotidianamente.

A pesquisa aponta que é preciso estar atento e respeitar os sentimentos expressados pelos educadores possibilitando uma escuta diferenciada, ressignificando paradigmas e atitudes em relação à um novo modelo de gestão. Precisamos criar espaços de interlocução e de escuta das dificuldades encontradas na execução do trabalho cotidiano, ao falar de suas dificuldades o profissional se coloca no lugar do outro e consegue vivenciar as dificuldades que cada um enfrenta para a execução de suas tarefas.

Couto (2005), alerta que um golpe de natureza psicológica mostra que o ego não é o senhor de sua própria casa. E Freud o adverte: "você se comporta como um governante absoluto, que se contenta com as informações fornecidas pelos seus altos funcionários e jamais se mistura com o povo para ouvir a sua voz. Volte seus olhos para dentro, contemple suas próprias profundezas, aprenda primeiro a conhecer-se!" (FREUD, 1917, p. 174). Tal argumentação nos permite refletir que o gestor não pode permanecer fechado em seu mundo, o mesmo deve estar disposto a ir de encontro aos anseios do seu grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz considerações relacionadas aos objetivos desta pesquisa e suas possíveis contribuições.

Partindo dos objetivos propostos e da investigação das principais percepções dos entrevistados sobre o papel do gestor na mediação dos conflitos, compreendeu-se que a maneira como o gestor e os demais profissionais lidam com estas situações refletem diretamente no desfecho favorável ou não das situações de conflito.

Ao desenvolver esta pesquisa, o desejo maior era poder identificar as concepções que gestores e equipe pedagógica traziam acerca da mediação dos conflitos cotidianos. Outro aspecto que considero fundamental é a compreensão de que todos que atuam no ambiente escolar são responsáveis por tornar essas situações de conflito algo funcional.

A maioria dos educadores considera as situações de divergência algo positivo. Mas essa concepção favorável exige uma sensibilidade maior do profissional compreendendo toda a subjetividade que há nas relações interpessoais.

Costa (2011) afirma que o referencial psicanalítico pode proporcionar um novo olhar sobre a cumplicidade das relações humanas estabelecidas na dinâmica grupal da equipe escolar: como cada gestor imprime sua singularidade de como emergem laços emocionais a partir de protótipos identificatórios e projeções do ideal do ego.

A nova concepção de uma gestão pública democrática exige uma nova interação entre os sujeitos. Respeitar a individualidade sem ferir os interesses coletivos demanda muita habilidade dos gestores. É fundamental colocar em prática o que foi concebido para a proposta pedagógica da instituição. Ao se construir coletivamente tal proposta, não há como não se envolver com os objetivos propostos.

A pesquisa apontou que a equipe (professores e auxiliares) não aceita uma gestão que atue de forma parcial, beneficiando apenas alguns segmentos. Todos citaram que o conflito é inerente às relações humanas, mas temos como nos tornar um grupo mais coeso a partir destas interações.

Fonseca (*et al*, 2009) afirmam que o processo de atribuição e interiorização podem não coincidir, ocorrendo, assim uma divergência entre a identidade social virtual que é conferida a uma pessoa e a identidade social real, que ela mesma se atribui.

O estudo indicou a necessidade do gestor escolar reconhecer o seu papel na mediação dos conflitos permitindo que o grupo fortaleça os seus laços, desenvolvendo habilidades, estimulando o ambiente que permita que os indivíduos expressem suas opiniões.

O estudo mostra que a psicanálise contribui com os gestores porque auxilia nesse processo de se conhecer melhor, buscando o crescimento de toda equipe.

Neste sentido Dubar (2005) relata que a identidade profissional é construída e reconstruída em espaço de formação no trabalho e por suas influências e características que provocam modificações no indivíduo, consideradas modificações identitárias.

Sendo assim, podemos observar que a concepção de um trabalho coletivo que respeite a individualidade exige formação acadêmica e incorporação de novos saberes nas relações construídas no ambiente profissional. Um fator positivo é que o grupo demonstre percepção sobre as suas fragilidades e potencialidade.

Os resultados confirmaram a necessidade de se ouvir os profissionais que atuam na construção do Projeto Político Pedagógico da unidade de ensino e que estes têm que acreditar na importância dos relacionamentos para uma educação de qualidade.

Luck (*et al*, 2002) enfatizam a importância do envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento dos objetivos, na solução de problema, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de plano de ação, visando melhores resultados.

À luz da psicanálise, a posição do gestor é a de oferecer a possibilidade de mudança radical nas relações humanas, proporcionando momentos de escuta e respeitando e sendo respeitado pela comunidade escolar.

O resultado deste estudo confirma ainda a complexidade do processo de mediação dos conflitos escolares e apontam a necessidade de se dar continuidade a outros estudos e pesquisas que levem em consideração esta temática.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. L. de. **O sindicato como instância formadora dos professores:** novas contribuições ao desenvolvimento profissional. São Paulo: FEUSP, 1999.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- BEAUCLAIR, João. **A pedagogia da amorosidade:** inclusão e diversidade no encontro do humano com o humano. Revista Direcional Educador, Edição 72 - jan/11, São Paulo, SP, 2011.
- BRASIL. **Lei n. 5.692 de 11 de agosto de 1971.** Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. DOU de 12 ago. 1971. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1971/5692.htm>>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- BRESSER PEREIRA, L. e B. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, Sonia Gláucia. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar:** um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010. 2011. 151 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8697/1/2011_SoniaGláuciaCosta.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2014.
- COUTO, Maria Joana de Brito D’Elboux. **Psicanálise e educação:** a sedução e a tarefa de educar. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2005.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2008a.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Org). **Interiorização e organização.** São Paulo: Atlas, 2008b.
- DISTRITO FEDERAL. **Lei n. 4.751, de 07 de fevereiro de 2012.** Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal. Brasília, 7 de fevereiro de 2012. Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/06/lei-n%C2%BA-4751-2012-da-gest%C3%A3o-democr%C3%A1tica.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.
- DUBAR, C. **A socialização:** construção das identidades sociais e profissionais. Trad. Andréa Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- FERRARI, Marcio. Jean Piaget, o biólogo que colocou a aprendizagem no microscópio. **Revista Nova Escola**, 2013. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/jean-piaget-428139.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

FONSECA, Cleide; TORQUATO, Mônica; FONTOURA, Vanessa. **Gestão de pessoas categoria empresa**. São Paulo: Editora Quality Mark, 2009.

FORTUNA, M.L. A. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: Xamã, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREUD, S., (1917). Uma dificuldade no caminho da psicanálise. In: FREUD, S. **Obras completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XVIII.

_____. (1921). Psicologia de grupo e a análise do ego. In: FREUD, S. **Obras completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XVIII.

_____. (1976). Cinco lições de psicanálise. In In: FREUD, S. **Obras completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XVIII.

GOULART, S; CARVALHO, C. O. **O pesquisador e o designer da pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KUPFER, Maria Cristina Machado. **Educação para o futuro: psicanálise e educação**. 4. ed. São Paulo: Escuta, 2013.

LOPES, A. **Mediação de conflitos**. 2006. Disponível em: <<http://www.forum-mediacao.net/index.asp>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, H.; FREITAS, K. S.; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: DP e A, 2002.

MATTOS, Francisco G. **Empresa com alma – espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MONTEIRO, Márcio de Oliveira; ARANTES, Alessandra; RODRIGUES, Denilza da Conceição. A administração escolar: a influência das relações interpessoais no processo de gestão participativa. *Psicopedagogia*, 2014. Disponível em: <http://www.psicopedagogia.com.br/new1_artigo.asp?entrID=1659#.U-UzrPldWs8>. Acesso em: 05 ago. 2014.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. São Paulo: Editora Brasil, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Almeida de. **O ensino público**. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2005.

OLIVEIRA, M. G. P. **Percepção de valores nas escolas pelos docentes do ensino médio**. 2003. 203 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2003.

ORTEGA, Rosário et al. **Estratégias educativas para prevenção das violências**. Tradução de Joaquim Ozório – Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

PASCOAL, Raissa. O perfil do mediador de conflitos na escola. **Gestão Escolar**, 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/comunidade/perfil-mediador-conflitos-escola-750645.shtml>>. Acesso em: 11 ago. 2014

PETRI, Renata. **Psicanálise e educação no tratamento da psicose infantil – quatro experiências institucionais**. SP/SP. Annablume/FAPESP/2003.

PRIOLLI, Júlia. Quando o diretor se torna um gestor. Revista Nova Escola, editora abril, 2013. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/comunidade/quando-diretor-se-torna-gestor-423962.shtml>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

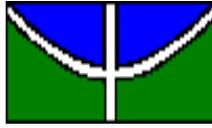
PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

ROBENS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2008.

SIBONY, Daniel. **Sedução – o amor inconsciente**. São Paulo: Braziliense, 1991.

SOUZA, E. C. de. Pesquisa narrativa e escrita (auto) biográfica: interfaces metodológicas e formativas. In: SOUZA, E. C. de; ABRAHÃO, M. H. M. B. (Org.). **Tempos, narrativas e ficções: a invenção de si**. POA: EDIPUCRS, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A**Universidade de Brasília – UnB****Escola de gestores****Programa de pós-graduação – 1º semestre/2014**

Caro(a) colaborador,

Sou estudante de Pós-graduação da UnB e desenvolvo uma pesquisa sobre O papel do gestor escolar na mediação dos conflitos para escrever o meu trabalho final. As informações coletadas serão utilizadas para fins de pesquisa e os dados pessoais serão mantidos em sigilo. Por isso, conto com sua colaboração para responder às perguntas que se seguem.

Agradeço muito a sua colaboração,

APÊNDICE B

Instrumento de pesquisa

Questionário

Roteiro de Entrevista com professores e auxiliares de Educação

1) Iniciais do nome

2) Sexo

Fem. Masc.

3) Idade

4) Grau de Escolaridade

fundamental Superior Mestrado
 médio Pós - graduação Doutorado

5) Tempo de serviço na Secretaria de Educação do Distrito Federal

De 01 a 05 anos De 10 a 15 anos
 De 05 a 10 anos 15 anos ou mais

6) Área de atuação na Instituição

Professor regente Área Administrativa
 Serviço de Apoio à aprendizagem Serviço de Conservação e limpeza

7) Você está satisfeito com o seu trabalho desenvolvido na Instituição de ensino?

Sim Não

8) Na sua opinião quais os principais situações de conflitos presentes na escola

- Briga entre alunos
- Desavença entre funcionários por questões pessoais por não nos entendermos como pessoas
- Divergência de opiniões entre professores e equipe gestora
- Divergência relacionadas as atribuições profissionais que devem ser desenvolvidas por cada funcionário

9) Cite 03 características que o gestor como mediador dos conflitos deve possuir na sua opinião.

10) Na sua opinião, o conflito entre funcionários no ambiente de trabalho deve ser visto como algo ruim ou como algo natural necessário às relações entre as pessoas e grupos sociais? Por quê?

11) Quais as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a escola?

12) O que você acha que o gestor escolar pode fazer junto a equipe que, mesmo involuntariamente pode provocar conflitos entre os vários segmentos?

13) Como você pode fazer para ajudar solucionar um conflito no seu ambiente escolar.

14) Marque a principal característica do mediador na sua opinião:

- () O mediador deve estar preparado psicológico e metodologicamente para conduzir as sessões de mediação contribuindo para o desenlace tranquilo da situação problemática sempre privilegiando as pessoas que pensam como a equipe gestora..
- () O gestor mediador deve ter como características principais imparcialidade, competência e comunicação no processo de mediação contribuindo para o desenvolvimento do grupo
- () O mediador deve ser amigo do grupo, ser parcial e visar sempre os objetivos do grupo em detrimento dos objetivos estabelecidos pela proposta pedagógica da instituição.