



**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 Coordenação Pedagógica

## **OS LAÇOS SOCIAIS E SEUS EFEITOS NO TRABALHO PEDAGÓGICO DA ESCOLA**

**Maria Helena Alves de Jesus**

Professora-orientadora Dra Inês Maria Zanforlin de Almeida  
Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Mônico Mota

Brasília (DF), 26 de julho de 2014

**Maria Helena Alves de Jesus**

## **OS LAÇOS SOCIAIS E SEUS EFEITOS NO TRABALHO PEDAGÓGICO DA ESCOLA**

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 Zanforlin de Almeida e da Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Mônaco Mota

**TERMO DE APROVAÇÃO**  
**Maria Helena Alves de Jesus**

**OS LAÇOS SOCIAIS E SEUS EFEITOS NO TRABALHO**  
**PEDAGÓGICO DA ESCOLA**

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

---

Dra Inês Maria Zanforlin de Almeida - UnB/SEEDF  
(Professora-orientadora)

---

Mestre Miriam Monaco Mota – UnB/SEEDF  
(Monitora-orientadora)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra Janaína Mota Trindade EAPE/SEEDF  
(Examinadora externa)

Brasília, 12 de agosto de 2014

### **DEDICATÓRIA**

À Dona Helena, exemplo de mulher e de mãe, que compreende a minha ausência, e que fez de mim uma pessoa essencialmente justa e solidária com o próximo.

## AGRADECIMENTOS

Meus especiais agradecimentos,

A Deus, por me dar força, coragem e equilíbrio emocional nas batalhas da vida.

Ao Diego, amado filho, fonte constante de motivação.

Ao Olavo, meu companheiro de todos os momentos, pelo amor, incentivo e paciência com a minha ansiedade nos últimos meses.

À Vera Lúcia, a melhor de todas as amigas, querida, fiel e companheira de anos, que me motivou diariamente na elaboração e conclusão da presente monografia.

À Arlete, orientadora educacional do Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará, que compartilhou comigo os seus conhecimentos na área da psicologia e que tanto me escutou sobre os temas desta pesquisa.

Aos meus colegas de trabalho, que me subsidiaram na realização das pesquisas em campo, com suas experiências vividas na escola.

À professora orientadora Miriam Mônico Mota, pela valiosa orientação, pela paciência, pela força e incentivo.

A todos os professores e tutores do Curso, especialmente, a querida tutora Maria Jeanette Martins Ribeiro, que me incentivou e me proporcionou excelentes debates nos fóruns.

**EPIGRAFE**

"O que faz andar o barco não é a vela enfunada, mas o vento que não se vê."

[Platão](#)

## RESUMO

Cada sujeito traz dentro de si medos, traumas, forças, fragilidades, angústias e desejos diferentes. Algumas pessoas estão dispostas a se envolverem imediatamente. Outras precisam de apoio. Nessa perspectiva foi elaborado o presente estudo, buscando conhecer como são feitos os laços sociais na escola e a importância deles no projeto político pedagógico, com base no referencial psicanalítico. O estudo teve como referência o Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará, Instituição de Ensino da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Para garantir os resultados esperados, dada a relação do trabalho com a subjetividade humana, foi adotada a metodologia de natureza qualitativa. Desta forma, foram realizadas dez entrevistas com profissionais da escola, entre eles, professores, gestores e também buscou-se conhecer a opinião de agentes externos ao cotidiano escolar. Para isso foram entrevistados dois psicólogos que atuam no Sindicato dos Professores do Distrito Federal. Dos estudos e análise dos dados coletados foi possível perceber que muitas dificuldades estão relacionadas diretamente ao tempo na escola. Observa-se que o engessamento do calendário do ano letivo e as determinações externas dificultam as ações diárias da rotina escolar, sobretudo, no que diz respeito aos laços afetivos. Considerando essas condições, o gestor escolar administra com frequência conflitos entre os profissionais da escola e torna difícil a formação de grupos para levarem adiante os projetos pedagógicos. Esse quadro exige do gestor sensibilidade para se colocar no lugar de cada sujeito que atua naquele cenário, e assim desenvolver condições favoráveis e estratégicas com foco na afetividade. Estudar como acontecem os laços sociais e o seus impactos dos trabalhos da escola nos levam a pensar sobre a importância do perfil do líder para assumir cargos de gestão, de forma a facilitar suas ações práticas do cotidiano escolar, a partir do referencial psicanalítico que é fundamental para alicerçar todas as relações sociais.

**Palavras-chave:** laços sociais; gestão escolar; o perfil do gestor escolar

## SUMÁRIO



	Pág.
Introdução.....	10
Perfil do Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará.....	11
Panorama do Cotidiano da Escola Pública.....	12
O Tempo na Escola.....	12
O Tempo e a Comunicação Interna no CEF 10 Guará.....	20
A Interação entre Colegas no CEF 10 Guará.....	23
Uma avaliação preliminar do trabalho no CEF 10 Guará.....	24
Identificação do Problema.....	26
Objetivos.....	26
Geral.....	26
Específicos.....	27
1. Referencial Teórico.....	28
1.1. A Dimensão da Subjetividade e as Relações do Espaço Institucional	29
1.2. A Escola e a Gestão de Recursos Humanos.....	32
2. Metodologia de pesquisa .....	42
2.1. Público Alvo e Coleta de Dados.....	46
2.2 Análise dos Dados Coletados	
2.2.1 o fator tempo na formação dos vínculos afetivos dentro da escola.....	47
2.2.2 a análise dos grupos sociais no universo escolar.....	48
Considerações finais.....	57
Referências Bibliográficas.....	60
Anexo I - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento.....	63
Apêndice I-Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Grupo Entrevistado:Profissionais da Carreira de Assistência .....	65
Apêndice II – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Grupo Entrevistado: Orientador Educacional .....	66
Apêndice III – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Grupo Entrevistado: Profissionais da Carreira de Magistério.....	67
Apêndice IV – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada Grupo Entrevistado: Equipe Gestora .....	69

## INTRODUÇÃO

*“Qualquer coisa que encoraje o crescimento de laços emocionais tem que servir contra as guerras.”  
(Sigmund Freud)*

O universo escolar é fonte rica de informações para a elaboração de pesquisas acerca do comportamento humano. Isso porque a sociedade se encontra representada dentro da escola, além da diversidade ali existente, e a possibilidade de se perceber as mudanças sociais ao longo dos tempos. Ademais, os comportamentos individuais das pessoas podem ser analisados a partir de vários aspectos, seja na relação da faixa etária de alunos matriculados nas diversas séries e seguimentos de ensino, na relação entre atores deste cenário e de toda a comunidade escolar, e existe também a possibilidade de avaliar o comportamento do ser humano desde a fase da infância até a adulta, observando o desenvolvimento de cada aluno.

Neste contexto, vejo como imperioso o trabalho psicanalítico na instituição de ensino. No entanto, percebo que as políticas públicas ainda são associadas ao campo pedagógico, havendo ainda um vazio no que diz respeito à subjetividade humana, visando entender o impacto dessa relação com o resultado nos projetos políticos pedagógicos da escola. Entendo, portanto, que nas ações estratégicas da prática escolar deve ser destacado um olhar especial para a singularidade de cada sujeito pertencente à escola, e também que o universo escolar seja percebido como uma reunião de pessoas, observando seus desejos e suas necessidades de afeto.

Assim, acredito que se tem investido na capacitação do gestor escolar com foco no processo de ensino e de aprendizagem, o que é assunto obviamente a ser tratado com prioridade. Entretanto, penso que há muito ainda o que se escrever acerca da relação do gestor e dos profissionais que atuam dentro da escola sob a perspectiva dos laços afetivos em uma interface com o resultado nos projetos pedagógicos da instituição de ensino.

Estudar as relações humanas e laços sociais dentro do ambiente escolar é tentar entender como anda o cotidiano de nossos educadores. É dispensar o pensamento técnico e, de alguma forma, tendencioso dos estudos sindicais e o seus respectivos discursos voltados para os salários diretos e indiretos. Acredito que há grande valor na pesquisa voltada para garantir o bem-estar do profissional em trabalhar em uma escola, e assim identificar os seus efeitos no resultado dos trabalhos pedagógicos. Ademais, levantar informações que possibilitem identificar os fatores que influenciem na dificuldade do envolvimento dos educadores com os projetos pedagógicos.

### **O Perfil do CEF 10 Guará**

O Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará está localizado na AE 44/46 do Guará. Trata-se de região no Guará cujas quadras foram criadas para atenderem famílias que se instalaram em Brasília, há pelo menos quinze anos, vindas de diversas partes do Brasil. São famílias pouco estruturadas socioeconômica e culturalmente, que chegaram ao Distrito Federal com a expectativa de emprego e de qualidade de vida. Entretanto, foram vítimas da falta de planejamento urbano e encontraram dificuldades em se adaptarem culturalmente, sofrendo com todos os tipos de preconceitos, falta de emprego, e convivem até hoje com a violência que é peculiar ao local. Os alunos do CEF 10 Guará, moradores desta comunidade, são nascidos de famílias que apresentam problemas financeiros, além das características de muitas famílias da sociedade moderna, tendo mulheres como chefes de família, filhos sem o acompanhamento dos pais e os dramas que tais dificuldades proporcionam, entre eles, o consumo da droga. A escola atende esta demanda e, para isso, ela, que foi inaugurada há quinze anos, no dia 15 de fevereiro de 1998, conta com estrutura predial de dois pisos, quadra esportiva coberta que foi inaugurada no ano de 2013, doze salas de aulas, laboratório de informática devidamente equipado e demais espaços específicos para o funcionamento de uma escola. O trabalho da escola é direcionado ao atendimento das séries iniciais e finais do ensino fundamental.

Há na escola, no total, 53 servidores, sendo a equipe da direção (diretora, vice-diretora, supervisora pedagógica e assistente administrativo, 03 coordenadoras pedagógicas, sendo uma que está a frente dos trabalhos da educação integral); 04 servidores da carreira de assistência, atuando na secretaria da Escola; 03 profissionais dos serviços de cantina e 06 no serviço de limpeza e conservação; 01 professora readaptada atuando na mecanografia; 03 servidores readaptados em exercício na portaria; e 20 professores em sala de aula, sendo 01 no laboratório de informática.

A escola vem adaptando seu Projeto Político Pedagógico ao longo dos últimos anos, em função das políticas públicas de governo voltadas para a educação, o que incluiu a implementação do programa de distorção de séries e idades (aceleração) no ano de 2012; em 2013, a escola foi incluída para fazer parte da experiência do programa de ciclos e, para o ano de 2014, está entre as escolas que executam o PROEIT ( Programa da Escola Integral).

O CEF 10 Guará tem investido na estrutura física e em materiais didáticos, graças aos recursos repassados pelo governo. Há aparelhos *datashow*, quadro digital no laboratório de informática, mobiliário novo, internet sem fio, entre outros recursos pedagógicos.

Nos últimos três anos, o CEF 10 Guará teve equipes diferentes à frente da direção e no ano de 2014 houve processo seletivo complementar para eleição de gestor escolar, em face da inexistência de candidatos da comunidade que apresentassem interesse em concorrer para as eleições de gestores da escola no ano de 2013.

## **Panorama do Cotidiano da Escola Pública**

### **O tempo na escola**

O ano letivo influencia diretamente na vida e na relação entre as pessoas que atuam em uma instituição de ensino, começando pela adaptação

de todos à agenda escolar. O Governo do Distrito Federal publica anualmente Portaria que define o Calendário Escolar referente ao ano subsequente, de forma que seja amplamente divulgado para o planejamento das atividades pedagógicas escolares. Nos dias que estão previstos neste documento, há que se respeitar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, em seu artigo 24, inciso I, que disciplina:

A Educação Básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns: I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver (...). (BRASIL, 1996, p. 27.833)

Vejamos o que estabelece inicialmente Portaria nº 200, de 1º de agosto de 2013, que aprova o calendário escolar para o ano letivo de 2014 das escolas públicas do Distrito Federal:

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo inciso XXV do artigo 172 do Regimento Interno da Secretaria de Estado de Educação, aprovado pelo Decreto nº 31.195, de 21 de dezembro de 2009 e o contido no processo 084.000221/2013, RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Calendário Escolar Anual para a Rede Pública de Ensino do Distrito Federal e das instituições conveniadas, o Calendário Escolar dos Centros Interescolares de Línguas e o Calendário da Educação de Jovens e Adultos para o ano letivo de 2014, conforme consta às folhas 86, 87 e 88 do referido Processo.

Art. 2º Determinar a todas as Coordenações Regionais de Ensino que promovam a ampla divulgação dos calendários referente ao ano letivo de 2014.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação. (...) (Distrito Federal, SEDF, 2014, Portaria nº 200)

O ano letivo se inicia com a semana pedagógica ou encontro pedagógico, que acontecem nos dias que antecedem o início das aulas no início de cada ano. Os gestores, neste caso, têm autonomia para desenvolver a programação das atividades deste período, no entanto o procedimento para escolha das turmas por parte dos professores deve acontecer, obedecendo às orientações das instâncias competentes da Secretaria de Educação, e observando a Portaria que é publicada anualmente para este fim. Para o ano de 2014, a Portaria nº 12, de 24 de janeiro de 2014, regulamentou tais ações para o exercício.

Dispõe sobre os critérios para Distribuição de Carga Horária, os procedimentos para a escolha de turmas e para o desenvolvimento das atividades de coordenação pedagógica e, ainda, os quantitativos de Coordenadores Pedagógicos Locais, para os servidores da Carreira de Magistério Público do Distrito Federal em exercício nas unidades escolares da rede pública de ensino do Distrito Federal.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL, no uso das suas atribuições regimentais e considerando a necessidade de estabelecer critérios para a distribuição de carga horária aos professores em exercício nas unidades escolares da rede pública de ensino e nas conveniadas, quando for o caso, observando os princípios constitucionais de publicidade e igualdade para regular o exercício do processo de escolha de turmas, RESOLVE:

Art. 1º Aprovar na forma do Anexo I desta Portaria:

I – os critérios para distribuição de carga horária dos professores em exercício nas unidades escolares da rede pública de ensino e conveniadas, quando for o caso;(…) (Distrito Federal, SEDF, 2014, Portaria nº 12)

A semana pedagógica deveria ser marcada por um momento que visa avaliar o ano anterior, pelo menos de forma resumida, e a partir da discussão em torno de aspectos que devem ser trabalhados e melhorados, desenvolver, de forma conjunta, o plano de ação para o ano letivo que se inicia. No entanto, percebe-se que muitas escolas não se utilizam com excelência deste oportuno tempo, perdendo o foco que de fato deve ser trabalhado, como, por exemplo, projetar os 200 dias letivos, a análise em torno do Projeto Político Pedagógico, consolidar dados da escola, planejar o tempo e calendários, organizar espaços e, sobretudo, a integração e interação dos profissionais da escola, além de acolher os novos profissionais que chegaram e fazer levantando de dados importantes para envolver colegas e conhecer os interesses de todos.

No Distrito Federal, as escolas realizam o procedimento de escolha de turmas no mesmo dia e horário, de acordo com as orientações recebidas da Secretaria de Educação e observando o disposto da Portaria que rege esta matéria. A portaria nº 12/2004, em seu Artigo 61, define que o procedimento de escolha de turmas seja realizado uma única vez, no início do ano letivo, conforme dia e horário determinado pela Secretaria de Estado de Educação, excetuando-se as unidades escolares que funcionam em regime semestral, cujo procedimento de escolha ocorre no início de cada semestre letivo.

Para o ano de 2014, a Subsecretaria de Gestão dos Profissionais de Educação da Secretaria de Educação do DF, na Circular nº 013/2014-SEDF/SUGEPE, apresentou as orientações para o procedimento de lotação dos professores efetivos e da distribuição de carga horária/escolha de turmas. No item 1 do referido documento, foi definido o momento exato para o procedimento, que foi o dia 04/02/2014, às 15h para o turno diurno, e às 20h para o turno noturno.

A regra vale para todas as escolas da rede pública de ensino, independente do perfil profissional e pessoal de cada professor, ou seja, mesmo que determinado professor em exercício na escola há determinado tempo, atuando com turmas que ele acredita ter maior afinidade e facilidade para desenvolver seu trabalho, mas não tenha atingido a pontuação que seja superior a outro colega, ele não poderá escolher prioritariamente as turmas de seu interesse, cabendo a ele trabalhar com as turmas remanescentes da escola.

É importante esclarecer que o procedimento de escolha define que os professores com a melhor pontuação na Escola escolham preferencialmente as turmas e horários. Neste caso, os pontos são acumulados conforme a sua qualificação em cursos que eles participam. No item 13 da Circular 13/2014, este tema é detalhado:

A qualificação engloba cursos oferecidos por entidades públicas, EAPE, entidades de classe (sindicatos, centrais e confederações), instituições de ensino superior (faculdade/ universidades públicas ou privadas) e de empresas. Os certificados emitidos por empresas devem ser checados na lista da SEDF. (Distrito Federal, SEDF, 2014, Circular 13).

Até o momento do procedimento da escolha de turma, os trabalhos da semana pedagógica conta com todos os professores, independente da condição de sua lotação, se definitiva, provisória ou ex officio. O Artigo 56 da referida Circular 13/2014, dispõe que, no caso de haver diminuição do quantitativo de turmas de um ano para o outro, os professores movimentados pelo Procedimento de Remanejamento Interno e Externo serão devolvidos à

Regional de Ensino para novo exercício. Ademais, os professores excedentes, que não bloquearam carência, também são devolvidos.

Após o procedimento de escolha de turmas, os professores excedentes (ou seja, aqueles que no ato da distribuição de turmas não bloquearam uma carência definitiva), quer sejam 40(quarenta) ou 20(vinte) horas semanais na unidade escolar; serão devolvidos à respectiva Gerência Regional de Ensino, para definição de escola, observadas as carências existentes nas turmas remanescentes e o disposto na Portaria nº 192/2013, que também trata da matéria de escolha de turmas.

E finalmente, no processo de escolha de turmas também é permitido o bloqueio da turma por parte dos profissionais que se encontram legalmente afastados dos cargos, mesmo que eles não retornem para atuar no mesmo exercício. Neste caso, as turmas escolhidas por professor que se encontre nesta condição serão assumidas por profissionais que não participaram efetivamente do processo de escolha. Vejamos o que diz o item 16 da Circular 13/2014 sobre este assunto:

Para o procedimento de escolha de turmas, o procurador constituído por declaração de próprio punho APENAS poderá representar os professores que estiverem em usufruto de licença para acompanhar pessoa doente na família, licença médica para tratar da própria saúde; no programa de readaptação funcional, com restrição provisória por até 6(seis) meses; em afastamento, devidamente autorizados pela SEDF, para participação em seminários, congressos e similares e que não estejam presentes na distribuição de turmas; em usufruto de Licença Gestante, Licença Paternidade, Licença Adotante, Licença Nojo, Licença Gala, férias, Licença Prêmio por Assiduidade, Abono de Ponto ou abono TER (serviço eleitoral). (Distrito Federal, SEDF, 2014, Circular nº 13)

Para se ter uma ideia da agenda escolar nos anos letivos, passamos a apresentar os calendários escolares relativos aos últimos cinco anos, visando observar o período dedicado à semana pedagógica das escolas do Distrito Federal.



Semana Pedagógica – 03, 04, 05, 08 e 09/02/2010

### Calendário Escolar para a Rede Pública de Ensino do Distrito Federal 2010

Regime: Anual

**Brasília, 50 anos: olhar de criança**

O céu de Brasília tem o azul do mar, o brilho da luar. Tem o vermelho do fogo do cerrado... O céu de Brasília é intenso, vivo e iluminado...

Ministério da Educação - Brasília, 10 de fevereiro de 2010

Secretaria de Estado de Educação

**LEGENDA**

- Férias Coletivas dos Professores
- Apresentação dos Professores
- Início da Aula Letiva
- Término da Aula Letiva
- Recesso Escolar para Estudantes e Professores
- Início do 2º Semestre Letivo
- Término do 1º Semestre Letivo
- Feriado
- Recesso Escolar
- Semana Pedagógica
- Olimpiada de Matemática (Dia Letivo Temático)
- SIADE (Dia Letivo Temático)
- Dia da Consciência Negra
- Semana de Educação para a Vida (Dias Letivos Temáticos)
- Avaliação Pedagógica do Semestre Reunião de Toda Comunidade Escolar (Dia Letivo Temático)
- Apresentação Final 2010

**DIAS LETIVOS**

FEVREIRO	10
MARÇO	23
ABRIL	19
MAIO	21
JUNHO	20
JULHO	07
1º SEMESTRE LETIVO	190
AUGUSTO	08
SETEMBRO	21
OUTUBRO	19
NOVEMBRO	19
DEZEMBRO	14
2º SEMESTRE LETIVO	190

**FERIADOS**

1º/1	.....Dia Mundial da Paz
16/2	.....Carnaval
03/3	.....Páscoa de Cristo
21/3	.....Trabalhistas/Anus/Dias
1º/5	.....Dia do Trabalhador
03/6	.....Dia do Coração
09/6	.....Dia do Brasil
12/6	.....Dia do Professor
02/7	.....Independência do Brasil
02/8	.....Dia da Criança
02/9	.....Dia da Escola
15/11	.....Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência
25/12	.....Natal

**RECESSOS**

19/02	.....Recesso Escolar
19/04	.....Recesso Escolar
19/06	.....Recesso Escolar
19/08	.....Recesso Escolar

Semana Pedagógica – Dias 04, 07, 08 e 09/02/2011 – Em amarelo

### CALENDÁRIO ESCOLAR 2011

REDE PÚBLICA DE ENSINO DO DISTRITO FEDERAL

ANO INTERNACIONAL DA QUÍMICA

**FEIADOS**

- 1º/1/2011 - Confraternização Universal
- 8/3/2011 - Carnaval
- 21/4/2011 - Tiradentes/Aniversário de Brasília
- 22/4/2011 - Paixão de Cristo
- 1º/5/2011 - Dia do Trabalho
- 23/8/2011 - Corpus Christi
- 7/9/2011 - Independência do Brasil
- 12/10/2011 - Nossa Senhora Aparecida
- 15/10/2011 - Dia do Professor
- 2/11/2011 - Finados
- 15/11/2011 - Proclamação da República
- 30/11/2011 - Dia do Evangelho
- 25/12/2011 - Natal

**1º Semestre (100)**

Febrero	13
Março	20
Abril	19
Mai	22
Junho	20
Julho	6

**2º Semestre (100)**

Julho	5
Agosto	23
Setembro	21
Outubro	20
Novembro	18
Dezembro	13

**1º Bimestre: 10/2 a 27/4**

**2º Bimestre: 28/4 a 08/7**

**3º Bimestre: 25/07 a 3/10**

**4º Bimestre: 4/10 a 19/12**

**Convenções**

- Avaliação Pedagógica do semestre/Reunião de toda comunidade escolar (Dia letivo temático)
- Avaliação Final
- Olimpiada de Matemática - 17/08 (Dia letivo temático) Avaliação Final 2011
- Apresentação dos professores
- Escolha de Turmas
- Dia da Consciência Negra
- Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência, Lei N° 11.133/2005

GDF - SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Semana Pedagógica – 06, 07 e 08 de fevereiro/2012 – Em azul

### Calendário Escolar - Ano Letivo de 2012

Rede Pública de Ensino do Distrito Federal - Regime Anual

**2012 - Ano Internacional das Cooperativas - Resolução 447/06 de 18/12/2009 - ONU**

**Feriados:**  
 01/01/2012 - Condição Universal  
 21/02/2012 - Carnaval  
 06/04/2012 - Páscoa de Cristo  
 21/04/2012 - Tradições / Aniversário de Brasília  
 01/05/2012 - Dia do Trabalho  
 07/06/2012 - Corpus Christi  
 07/09/2012 - Independência da Brasil  
 12/10/2012 - Nossa Senhora Aparecida  
 15/10/2012 - Dia do Professor  
 02/11/2012 - Finados  
 15/11/2012 - Proclamação da República  
 30/11/2012 - Dia do Evangelho  
 25/12/2012 - Natal

**Dias Letivos:**  
 1º Semestre: 190  
 Fevereiro: 13  
 Março: 22  
 Abril: 18  
 Maio: 22  
 Junho: 20  
 Julho: 5  
 1º Bimestre: 08/02 a 24/04  
 2º Bimestre: 25/04 a 06/07

**2º Semestre: 100**  
 Julho: 5  
 Agosto: 23  
 Setembro: 19  
 Outubro: 21  
 Novembro: 18  
 Dezembro: 14  
 3º Bimestre: 25/07 a 03/10  
 4º Bimestre: 04/10 a 20/12

**Legenda:**  
 Feriados Coletivos  
 Semana Pedagógica  
 Início do ano letivo - dia letivo temático  
 Término do ano letivo  
 Início do Bimestre  
 Recurso Escolar para alunos e professores  
 Semana de Educação para a vida - (Dias letivos temáticos)  
 Avaliação pedagógica do semestre/Reunião comunidade escolar dia letivo temático  
 Olimpíada de Matemática / OBMEP - (Dia letivo temático)

**Outros eventos:**  
 Avaliação Final  
 Início/Término do semestre  
 Escolha de Turmas  
 Apresentação dos professores  
 Feriado  
 Dia da Consciência Negra  
 Dia do Orientador Educacional  
 Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência - Lei nº 11.133/2005

**GDF**  
 Juntos por um novo DF  
**Secretaria de Estado de Educação**  
 Subsecretaria de Educação Básica  
 Diretoria de Organização do Sistema de Ensino

Aprovado Pela PORTARIA 149 de 09 de Novembro de 2011

Semana Pedagógica – em amarelo – 06 a 08/02/2013

### Calendário Escolar 2013

Rede Pública do Distrito Federal - Regime Anual

**2013 - Ano Internacional para a cooperação pela Igualdade - Resolução 471/12 de 26/06/2012 - ONU**

**Feriados:**  
 01/01/2013 - Condição Universal  
 21/02/2013 - Carnaval  
 06/04/2013 - Páscoa de Cristo  
 21/04/2013 - Tradições / Aniversário de Brasília  
 01/05/2013 - Dia do Trabalho  
 07/06/2013 - Corpus Christi  
 07/09/2013 - Independência da Brasil  
 12/10/2013 - Nossa Senhora Aparecida  
 15/10/2013 - Dia do Professor  
 02/11/2013 - Finados  
 15/11/2013 - Proclamação da República  
 30/11/2013 - Dia do Evangelho  
 25/12/2013 - Natal

**Dias Letivos:**  
 1º Semestre: 190  
 Fevereiro: 13  
 Março: 22  
 Abril: 18  
 Maio: 22  
 Junho: 20  
 Julho: 5  
 1º Bimestre: 08/02 a 24/04  
 2º Bimestre: 25/04 a 06/07

**2º Semestre: 100**  
 Julho: 5  
 Agosto: 23  
 Setembro: 19  
 Outubro: 21  
 Novembro: 18  
 Dezembro: 14  
 3º Bimestre: 25/07 a 03/10  
 4º Bimestre: 04/10 a 20/12

**Legenda:**  
 Feriados Coletivos  
 Semana Pedagógica  
 Início do ano letivo - dia letivo temático  
 Término do ano letivo  
 Início do Bimestre  
 Recurso Escolar para alunos e professores  
 Semana de Educação para a vida - (Dias letivos temáticos)  
 Avaliação pedagógica do semestre/Reunião comunidade escolar dia letivo temático  
 Olimpíada de Matemática / OBMEP - (Dia letivo temático)

**Outros eventos:**  
 Avaliação Final  
 Início/Término do semestre  
 Escolha de Turmas  
 Apresentação dos professores  
 Feriado  
 Dia da Consciência Negra  
 Dia do Orientador Educacional  
 Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência - Lei nº 11.133/2005

**GDF**  
 Juntos por um novo DF  
**Secretaria de Estado de Educação**  
 Subsecretaria de Planejamento e Avaliação  
 Coordenadoria de Organização do Sistema de Ensino  
 Aprovado pela Portaria 137 de 09 de Agosto de 2012

## Encontro Pedagógico – 03 e 04/02/2014 – Em amarelo



Analisando os calendários dos últimos cinco anos, percebe-se que a definição dos dias dedicados à semana pedagógica varia de ano para ano. Em 2010, foram 05 dias; em 2011 foram 04 dias; em 2012 e 2013 foram 03 dias, e no ano de 2014, foram 02 dias. O presente estudo não está direcionado para o resultado dos trabalhos da semana pedagógica, no entanto algumas perguntas seriam necessárias para entender o seu funcionamento. Uma delas poderia ser: o tempo dedicado para os trabalhos do planejamento do ano letivo é efetivo para atingir os objetivos? Seria neste período o momento ideal para a definição de escolha de turmas? Não seria interessante iniciarem os trabalhos do ano com o grupo de profissional que de fato fossem atuar na escola, evitando o desgaste da devolução de colegas pelos diversos motivos?

Há vários relatos sobre problemas e conflitos durante o processo de escolha de turmas, incluindo casos de apresentação de documentos forjados

para influenciar no resultado da pontuação. Há casos de desentendimento entre colegas pela disputa por turmas e carga horária do mesmo interesse e que não houve acordo para a situação ficar ideal para ambos. Muitos destes problemas há necessidade da intervenção do sindicato da categoria dos professores, no sentido de administrar os conflitos.

Veamos um exemplo em determinada Instituição, em que uma professora da disciplina de Educação Artística(daremos o nome de Maria) solicitou a outro professor (daremos o nome de João), também da mesma disciplina, que intermediasse junto à equipe gestora da escola, no sentido de assumir as turmas que prioritariamente era de direito do professor João, cuja pontuação era superior à da professora. Trata-se de situação de afastamento por motivo de doença. O professor João, afastado por motivo de saúde até julho de 2014, fez a escolha das turmas de sua preferência. Considerando se tratar de escola que atua em regime de semestralidade, ao término da sua licença, o semestre já terá sido concluído. Diante dessa situação, a professora Maria gostaria de assumir tais turmas, deixando que as turmas remanescentes fossem assumidas por professor com pontuação inferior a sua, ou caso não houvesse outro professor em exercício na escola que atuasse na disciplina, que as turmas fossem designadas a professor de contrato temporário. Neste caso, o resultado foi positivo, pois houve acordo e a professora pôde assumir as turmas de seu interesse até o retorno do professor afastado. No entanto, há escolas em que não há este tipo de acordo.

Finaliza-se a semana pedagógica com a conclusão do procedimento de escolha de turmas e no dia útil seguinte, a escola, com seus professores, satisfeitos ou não com as turmas que assumiram; as avaliações e planejamento efetivados ou não, irão receber os alunos e dar início a rotina dos próximos 200 dias letivos.

### **O Tempo e a Comunicação Interna no CEF 10 Guará**

Com o início das aulas, começa efetivamente a administração do tempo por parte de cada pessoa que atua em uma escola. Há durante o ano letivo

ações pedagógicas que influenciam diretamente no tempo das pessoas. A escola é uma instituição de trabalho que envolve a vida de alunos, famílias e profissionais de educação, o que resulta na necessidade de um trabalho harmonioso, visando evitar problemas que são sentidos rapidamente por todos.

O CEF 10 Guará, até o ano de 2013, trabalhava com turmas no turno matutino e vespertino. As séries finais do ensino fundamental funcionavam no horário da manhã, e havia três turmas das séries iniciais no período da tarde. No entanto, no final do ano passado, a escola foi incluída para implantar o Programa de Educação Integral no ano de 2014. Até o mês de abril de 2014, não foi possível dar início a este trabalho em todas as séries da escola, o que está exigindo a sua implementação de forma paulatina.

Diante dessa realidade, o horário da escola funciona da seguinte forma: 7h30 às 17h30, para três turmas de séries iniciais do ensino fundamental e três sextos anos, os quais já deram início à educação integral. As outras sete turmas das séries finais do ensino fundamental se mantem desenvolvendo aulas das disciplinas do currículo básico no período da manhã, e os professores atuam na chamada jornada ampliada.

A jornada ampliada foi implementada na escola pública, de forma obrigatória, em 1999. Este regime de trabalho permite que o professor regente execute suas aulas em um dos turnos matutino ou vespertino, e coordene suas ações pedagógicas no horário contrário das suas aulas. Vejamos, portanto, como está dividido o horário da equipe de trabalho do CEF 10 Guará: Os três profissionais que atuam na secretaria da escola trabalham em regime de 40 horas, com intervalo no horário do almoço; os merendeiros, no total de três, trabalham em regime de 40 horas, em revezamento, das 6h às 16h. Os servidores da área de conservação e limpeza, no total de oito, desenvolvem sua rotina, com intervalo de uma hora, no período de 6h30 às 18h. Os vigilantes trabalham a partir das 18h até às 6 horas do dia seguinte e finais de semana. A equipe gestora, o que envolve, diretora e vice-diretora, supervisor pedagógico e quatro coordenadores, organizam escala de trabalho de forma que haja representante da equipe durante todo horário de funcionamento da

escola; os demais servidores da carreira de assistência, que atuam em mecanografia e biblioteca tem jornada de trabalho de quarenta horas, com duas horas no intervalo do almoço, e, finalmente, os professores, atuam na seguinte forma: os professores que ministram as disciplinas do currículo básico das séries iniciais e finais atuam em regime de jornada ampliada, assumindo turmas no horário de 7h30 às 12h30. Às segundas-feiras e terças-feiras, no horário da tarde, eles realizam a coordenação individual, e às quartas-feiras, são realizadas as reuniões coletivas, que envolve pauta específica e a presença dos professores e representantes da equipe gestora.

Há outro grupo de professores regentes que assumem as aulas no horário da tarde, a partir das 12h30, com as turmas em regime de educação integral. As aulas são diferenciadas, a partir das 12h30 até às 17h30, incluindo horário o almoço e descanso dos alunos, e em dois dias da semana, os alunos são deslocados da escola para desenvolverem práticas esportivas no Centro Olímpico, localizado na Estrutural.

Em ambos os turnos, há o intervalo de 15 minutos para os alunos, permitindo que os professores se reúnam na sala dos professores, oportunidade esta em que os profissionais interagem entre si. No entanto, a equipe gestora, em muitas oportunidades, aproveita este momento para a divulgação de informações relacionadas à escola. Informações estas que exigem rapidez na sua divulgação, não podendo aguardar a reunião coletiva.

As comunicações, independente do grau de relevância, são transmitidas ao grupo à medida da possibilidade e estratégia adotada pelo grupo gestor. Existem muitos ruídos durante os comunicados, inclusive, por se tratar de momentos em que os alunos estão desfrutando dos intervalos das aulas.

Percebe-se então que a dinâmica da escola está pautada no seu tempo: horário de entrada, do intervalo, horário da saída, início do turno vespertino, bimestres, semestres, início e término do ano letivo, semana de provas, recesso. A maioria dos professores tem grade horária fechada, e as famosas janelas não permite o encontro com todo o grupo.

Trata-se de problema que afeta diretamente as relações pessoais e profissionais, pois a informação muitas vezes não chega do mesmo jeito para todos ou são colocadas de forma inapropriada e sem espaço efetivo para o debate.

### **A Interação entre colegas no CEF 10 Guará**

Em face do que foi exposto no item que trata da comunicação no CEF 10 Guará, pode-se constatar que o tempo na escola é ainda mais problemático para efetivar as relações entre os profissionais que lá atuam.

A dinâmica da instituição de ensino exige da equipe gestora um trabalho sem falhas, pois na ausência de um professor, toda a escola é impactada, pois a desorganização dos trabalhos da direção para suprir a falta do professor, pode gerar tumultos, que envolve alunos circulando nos corredores e ruídos que influenciam nas aulas de outros professores. Desta forma, desde o momento em que o professor chega à escola, ele se dirige para a sala de aula, e a sua relação de trabalho acontece na maior parte do tempo com os alunos e não entre colegas.

Os momentos que possibilitam a interação entre colegas de escolas são no intervalo dos alunos, mas que mesmo assim não possibilita envolver toda a equipe de profissionais da escola. A relação de professores e profissionais da secretaria escolar é diretamente relacionada a informações dos alunos. Os professores no horário do intervalo, pelo que se percebe, dão continuidade aos assuntos da sala de aula, transmitindo suas experiências com um ou outro aluno. Há ainda os subgrupos que se formam a partir da afinidade que é formada.

Ao final das aulas, rapidamente já não há professores na escola e o tempo não permite ampliar as relações e o conhecer ao outro, suas angústias, suas alegrias, suas afinidades. Essa situação pode ser diferente em escolas em que a equipe gestora consegue criar momentos para reunir as pessoas

com maior frequência. No entanto, muitos eventos extras da escola acontecem também com foco no pedagógico, exigindo do professor o trabalho aos sábados para angariar recursos para escolas ou reposição de aulas.

Durante todo ano é difícil desenvolver trabalhos voltados para a reunião de colegas, o que acontece no final do ano, de acordo com a cultura das festas de finais de encerramento do ano. Nessa linha de entendimento, o calendário escolar do ano letivo, que coincide com a permanência dos profissionais da escola no trabalho, até que aconteça o recesso e as férias escolares, direciona o trabalho do gestor da escola para as práticas pedagógicas. Essa característica pode influenciar diretamente no trabalho da escola, especialmente, nos resultados do projeto pedagógico, no caso de não haver planos estratégicos que promovam ações voltadas para garantir a satisfação dos desejos e afetividade dos profissionais que atuam na escola. Estes que são a verdadeira engrenagem que movem os trabalhos da escola.

### **Uma avaliação preliminar do trabalho no CEF 10 Guará**

Se formos avaliar o nível de produtividade de uma escola, podemos analisar sob diversas formas, como o interesse manifestado pelos alunos em participar da produção do saber; o índice medido pelas diversas fontes de pesquisa do desempenho da escola; o envolvimento de toda equipe nos projetos coletivos que a escola se engaja, a existência e implantação de projetos diversificados que estejam ou não previstos nas políticas públicas de educação, o nível de conflitos que existem ao longo do ano em função de mudanças e ações que a equipe gestora implemente.

É nessa linha que o presente estudo busca entender como funciona as relações humanas, os laços sociais, a satisfação dos desejos dos profissionais que atuam na instituição de ensino, e como a equipe gestora pode dedicar tempo para desenvolver ações estratégicas que venham garantir clima institucional favorável, impactando assim no resultado do trabalho das pessoas e no desempenho do projeto da escola.



No caso do CEF 10 Guará, apesar do clima institucional se apresentar favorável, havendo afinidades entre os colegas de trabalho, não se percebe na escola espírito de equipe e adesão do grupo aos projetos pedagógicos, estando estes sempre nas mãos dos mesmos profissionais.

Nessa perspectiva,  importante registrar que o trabalho exerce importante funo na vida das pessoas, inclusive influenciando diretamente no seu estado de satisfao pessoal. Entendo, portanto, que em qualquer tipo de organizao todos os cuidados devem ser observados para que o clima organizacional seja satisfatório, o que possibilita resultados significativos na produtividade. Na escola essa premissa não pode ser diferente. Afinal, a engrenagem principal que move a educao são os seres humanos, ou seja, professores e todos os profissionais da instituio que estão na linha de frente da escola.

Venho ao longo dos anos analisando o clima institucional nas escolas por onde trabalho, com base nos laços sociais, nos afetos e desejos que as pessoas expressam. Por um lado, por se tratar de tema que me chama bastante ateno e, sobretudo, por estar intrinsecamente ligada a minha formao acadêmica em administrao de empresas e especializao em recursos humanos. Durante os meus 28(vinte e oito) anos de trabalho, dos quais boa parte foi dedicada  área administrativa, e nos últimos cinco anos, atuando mais intensamente dentro da escola, foi possível perceber a dificuldade que o gestor escolar enfrenta em administrar os laços afetivos dentro do ambiente escolar.

Entendo que o clima institucional insatisfatório profissional pode causar danos às pessoas, no sentido de tirar o seu prazer em elas estarem no local de trabalho, por outro lado, no caso da escola, tal situao torna-se fator agravante por influenciar diretamente na relao do profissional com toda a comunidade escolar e na conduo dos projetos pedagógicos. Afinal, quando falamos em processo educativo, estamos falando de seres humanos. Não estamos falando de papéis frios e processos que podem aguardar algumas

horas ou até mesmo outro horário para dar andamento.

Trata-se de tema que sempre me levantou questionamentos no sentido de buscar respostas para compreender este universo melindroso, e que exige da sociedade o olhar diferenciado, visando encontrar alternativas que proporcionem caminhos para educação de qualidade que todos desejam. Isso porque há na maioria das escolas o foco da gestão pedagógica, o que inclui momentos específicos para tratar do tema, como exemplo, as coordenações individuais e coletivas, os calendários oficiais que norteiam as práticas pedagógicas, os grupos que se formam de alguma forma para desenvolver os diversos projetos.

Isso significa dizer que o tempo disponibilizado para o envolvimento das pessoas no ambiente escolar está basicamente voltado para as ações que visam implantar o projeto da escola, desde a hora em que o sinal dispara para a entrada dos alunos, o intervalo dos alunos, o início e fim dos bimestres, dos semestres e do ano letivo.

## **IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Como o trabalho do gestor escolar voltado para os afetos e laços sociais pode influenciar no engajamento dos profissionais nos projetos coletivos da escola?

### **OBJETIVOS:**

#### **Geral**

Analisar a dinâmica da escola e o envolvimento dos profissionais entre si e com os projetos coletivos sob a perspectiva dos laços sociais e do trabalho do gestor escolar.

### **Específicos**

- Identificar como o fator tempo compromete as relações de afeto na instituição de ensino;
- Analisar o papel do gestor escolar na condução dos laços sociais;
- Conhecer a visão dos profissionais da escola acerca dos laços afetivos e seu impacto nos resultados dos projetos pedagógicos.

## 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

*“Como fica forte uma pessoa quando está  
segura de ser amada”  
(Freud)*

O conhecimento adquirido na formação acadêmica e a prática da gestão de pessoas durante muitos anos me levou a elaborar o presente estudo, buscando referências que possibilitem amparar o entendimento do assunto com base na relação do homem e o meio em que está inserido profissionalmente, neste caso, a escola, e na subjetividade das pessoas, justificando o envolvimento dos sujeitos no grupo de trabalho, seus desejos e afetos, e tudo isso influenciando nos resultados dos trabalhos pedagógicos.

Essa linha de estudo me levou a leitura de autores que contribuíram para justificar a visão que percebo na força dos laços sociais dos sujeitos, influenciando diretamente na resposta a seus desejos e, conseqüentemente, no resultado da sua produtividade no trabalho, levando em consideração a importância do afeto para o fazer prazeroso no ambiente de trabalho. Ademais, foi importante analisar a forma de gestão, compreendendo o homem que além dos desejos que carregam na sua singularidade, pode ou não produzir efetivamente a partir do trabalho de motivação que a instituição pode promover.

O caminho percorrido da pesquisa levou-me ao estudo da psicanálise e também na leitura dos autores clássicos da teoria da Escola das Relações Humanas, com foco no comportamento das pessoas em todo tipo de instituição de trabalho, o que me levou a conhecer também o estudo no humanismo na psicologia, e assim realizar um encontro de vários estudos no campo dos laços sociais.

E considerando a subjetividade estar presente em todos os meios que o homem se relaciona, e dada a importância que isso representa no ambiente escolar, dediquei um subcapítulo para enfatizar a sua dimensão no campo das relações humanas. Nas palavras de Luiza Mendes Rubim (apud Lipovetsky, 1989) o âmbito social é a continuação do privado, e delinea-se um tempo em

que o sujeito está inserido em uma era do vazio, momento em que os sujeitos encontram-se imersos na angústia. Trata-se do sujeito tal como se apresenta no contemporâneo: desbussolado (apud Forbes, 2005).

### **1.1. A Dimensão da Subjetividade e as Relações do Espaço Institucional**

Em “Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um Estudo de Caso com Participantes da Escola de Gestores 2010”, a pesquisadora Sonia Glauca Costa, apresenta com excelência, a complexidade da gestão escolar no contexto da subjetividade humana.

De acordo com a autora, a singularidade de cada ser humano reflete nas suas ações do cotidiano e no campo das relações profissionais. Vejamos a visão que elas dão aos relacionamentos de trabalho:

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). Pode-se supor que o “caminho do meio” encontrado em grande parte da sociedade é o amor para com os integrantes do grupo com o qual há uma identificação mútua e ódio para com o “diferente”, resultando nas rixas comuns entre familiares, grupos nas escolas, grupos nas organizações, etc.(COSTA, 2011, p.41)

No referido estudo, Sonia (2011) apresenta a dimensão, a importância da psicanálise nas relações humanas dentro da escola, considerando o importante papel do educador como facilitador na produção do conhecimento, e que exige do gestor a sensibilidade para se colocar no lugar do outro e enxergar positivamente a manifestação dos desejos na condução dos trabalhos dos educadores.

O referencial psicanalítico pode proporcionar um novo olhar sobre a complexidade das relações humanas estabelecidas na dinâmica da equipe escolar. Para além de profissionais são todos sujeitos da sua história mnêmica de vida (TANIS, 1995) e da constituição de seus saberes, formando uma maneira singular na relação consigo, com o outro e com o mundo (CHARLOT, 2000). A ponte entre psicanálise e organizações conta com contribuições de Enriquez (1991; 2008) e Kaës (1991) no intuito de aprofundar a compreensão da dinâmica

intersíquica dos sujeitos que se reúnem no imaginário institucional, numa complexa teia relacional diante da heterogeneidade nas formas de ser e estar, dos efeitos imprevisíveis e da ordem da incompletude, da trama dos benefícios narcísicos e da função que o ideal representa para cada sujeito. Enquanto profissionais reunidos no espaço institucional, a dimensão humana se revela ou desvela na capacidade de amar ou dificuldade de lidar com o não-amor, sentir-se amado ou rejeitado, permeando as diferentes formas de investimento libidinal na atividade do trabalho. E o sujeito que exerce o papel de gestor, apesar das exigências da ordem do ideal, está imbricado na sua própria subjetividade e na dinâmica grupal do “narcisismo das pequenas diferenças” (Costa, 2011, p. 7).

As pessoas se constroem com as experiências e aprendizados. Em qualquer campo de atuação, o indivíduo se relacionará consigo mesmo e com os outros, a partir da sua história de vida, influenciando diretamente nas suas ações, na forma de se relacionar com o outro, na sua visão de mundo, na sua postura dentro de determinado grupo, enfim, o homem trás consigo durante toda sua vida a sua singularidade influenciando no seu comportamento com os outros. Vergara (2009 apud Costa, 2011) registra como a dimensão da subjetividade faz pensar como cada pessoa é um sujeito singular, com história de vida, memória afetiva, traumas, qualidades, dificuldades, alegrias e tristezas cotidianas, sonhos realizados, fracassados ou latejantes, valores e atitudes únicas:

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 [...] e a consideração da subjetividade em nossas reflexões e aprendizados, ao oferecer possibilidades de tornar inteligível a experiência humana e entender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas, aperfeiçoa a participação profissional cotidiana no âmbito organizacional com(o) gestores e com(o) pessoas.

No caso das relações dentro da instituição escolar, é preciso enfatizar que a escola é preenchida durante todos os dias da semana, o ano todo, por pessoas e suas histórias, e na missão de ser o facilitador da produção do conhecimento, os educadores interagem uns com os outros diariamente, utilizando-se de sua forma de pensar sobre as coisas para desenvolver métodos de ensino e de aprendizagem. Nessa relação cotidiana, em que os educadores atuam no processo de educar, os egos se confrontam, vindo à tona as informações inconscientes e conscientes de cada pessoa.

Como afirma Costa e Almeida (2011), o corpo escolar está submerso na esfera da subjetividade. Esse campo de entrelaçamento é complexo e imprevisível. Essa complexidade se deve também porque a educação, sobretudo na atualidade, é tema que se põe à mesa em todos os debates do mundo, gerando a responsabilidade que pesa nos ombros de cada educador. No entanto, não é por se tratar de algo que está no campo dos interesses comuns que criará voluntariamente um espaço de interligação das pessoas. Em “o mal-estar na civilização”, Freud (1930) coloca que a necessidade, as vantagens do trabalho em comum, por si sós, não as manterão unidas. Não é tarefa fácil para o gestor administrar a singularidade de cada sujeito no ambiente escolar.

O que se percebe no ambiente escolar pode estar relacionado ao fato de que o ego dos atores envolvidos se confrontam, dada a dificuldade que o homem tem em administrar suas informações inconscientes no ato de facilitar a produção do conhecimento, a partir daquilo que ele acredita ser a verdade. Em Costa (2011), concluindo acerca da discussão sobre “o mal-estar na civilização”, a autora ressalta que os sujeitos que se reúnem em grupos o fazem por uma ligação libidinal e cita Freud (1930), quando diz que a necessidade, as vantagens do trabalho em comum, por si sós, não as manterão unidas no sentido de se criarem os laços emocionais que possam contribuir para a comunidade institucional. Freud (1930) apud Sonia, 2011, introduz o conceito de superego cultural que define o modelo ideal da civilização e do homem, impossível de ser cumprido, conforme explicado a seguir:

Pelo contrário, presume que o ego de um homem é psicologicamente capaz de tudo que lhe é exigido, que o ego desse homem dispõe de um domínio ilimitado sobre seu id. Trata-se de um equívoco e, mesmo naquelas que são conhecidas como pessoas normais, o id não pode ser controlado além de certos limites. Caso se exija mais de um homem, produzir-se-á nele uma revolta ou uma neurose, ou ele se tornará infeliz(FREUD, 1930, p. 145).

Neste contexto, o líder institucional desempenha um papel fundamental na mediação de conflitos, uma vez que ele se coloca a frente dos diversos

espaços da escola. É imperioso que o gestor tenha a sensibilidade para entender as singularidades existentes no universo escolar, de forma a traçar planos estratégicos de ações voltados para as relações humanas e assim trabalhar todo potencial existente no grupo.

As pessoas buscam dentro de um grupo se relacionarem a partir das identificações e afinidades. Isso pode ocorrer em todos os níveis de relações humanas. No universo escolar, há também o isolamento de sujeitos, que se colocam à margem dos projetos coletivos, gerando situações que dificultam o bom desenvolvimento das políticas no trabalho diário. Trata-se também de isolamento que pode ser decorrente do sentimento de exclusão, de não se sentir pertencente ao meio. São os desejos que movem as pessoas para todos os lados da vida e que influenciam diretamente nas suas ações. É neste sentido que o gestor deve ter o olhar para o todo, fazendo uma leitura positiva daquilo que é singular ao sujeito e útil para os resultados da missão da escola. Assumir a ação de gerenciar exige do gestor escolar o equilíbrio entre a objetividade e subjetividade, para se atingir os objetivos coletivos dentro da complexidade que envolve a instituição de ensino.

Segundo Ornellas (2008), o laço entre a psicanálise e a educação se faz possível por essa possuir o “instrumento da escuta” o que permite compreender as angústias vividas pela comunidade escolar nas relações cotidianas. É nessa perspectiva que o gestor deve estar preparado para identificar as diversas faces que compõe uma instituição de ensino. Entender o afeto que une determinado grupo, a partir da realização de seus desejos. Isso exigirá do gestor o colocar-se no lugar do outro como prioridade de suas ações.

## **1.2. A Escola e a Gestão de Recursos Humanos**

A equipe gestora da escola encontra desafios no enfrentamento do cotidiano do ano letivo. Se por um lado, muito se fala em gestão democrática e que um dos pontos positivos dessa política pública está relacionada ao grau de autonomia para a realização dos seus trabalhos pedagógicos, por outro, ainda



se convive com a interferência dos agentes externos e das regras administrativas que estão a cargo dos superiores da Secretaria de Educação.

Já nos primeiros dias no ano letivo, os gestores iniciam a missão de administrar os conflitos internos na escola, no sentido de tornar o clima ameno, considerando o processo de escolha de turma, que muitas vezes não atende o que de fato a escola necessita. Assim, professores travam entre si a disputa para encontrar as turmas que irão trabalhar, a partir de critérios que, na maioria das vezes, o resultado não é favorável para a comunidade escolar, pensando sob o ponto de vista do perfil profissional e pessoal de cada sujeito. O mal estar gerado pelo processo de escolha de turma, de alguma forma, pode influenciar ao longo dos primeiros meses no envolvimento entre colegas e conseqüentemente nos laços sociais.

Todas estas questões exigem que o gestor tenha habilidade e competência para lidar com as pessoas dentro da instituição. Chanlat (1996), em sua obra “Dimensões Esquecidas”, deixa contribuições importantes sobre os indivíduos na instituição, e o define como um ser genérico e singular, uno, acima da diversidade das disciplinas que o estudam. Ele é um ser biopsicossocial, um todo cujos elementos estão intimamente interligados.

Nessa perspectiva, o gestor tem missão importante em conhecer os membros da sua equipe de trabalho, e deve desenvolver ações estratégicas que minimizem o efeito do início do ano no andamento do ano letivo, pois a partir deste momento de desgaste enfrentado pelos educadores podem aparecer os primeiros bloqueios psicológicos que os levam a rejeitar as ações propostas pelas diversas áreas, sobretudo àquelas resultantes das políticas públicas estaduais. Para Chanlat(1996), o indivíduo é um ser ativo e reflexivo, ele possui as capacidades de pensar e de agir. Daí, a importância de observar a subjetividade em ação e a atividade de reflexão no universo organizacional.

Para isso, é importante que o gestor associe suas ações pedagógicas com o trabalho voltado para a motivação humana, buscando reforçar os laços sociais dentro da escola. Lembrando o que diz Azevedo (2008), a Gestão

Escolar abrange três áreas que funcionam interligadas de modo integrado: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.

Ao iniciar o ano letivo, por mais que haja decisões ocorridas no âmbito do governo local, ou seja, no período em que os educadores estiveram ausentes, e que irão influenciar no projeto político da escola, deve se ter o cuidado de trabalhar tais temáticas, de forma democrática, com ações estratégicas que evitem os tradicionais conflitos de início de ano. O educador se vê motivado quando interpreta nas ações do gestor o respeito pelo trabalho e pelas posições do grupo. Nas palavras de Libâneo:

A escola é uma organização que tanto seus objetivos e resultados quanto seus processos e meios são relacionados com a formação humana; as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas. (Libâneo, 2003, p. 294)

É importante entender a escola como instituição que atua com profissionais que possuem desejos, necessidade de afetos, e a sua singularidade deve ser percebida para a elaboração de planos que busquem o potencial de cada pessoa para o alcance dos resultados esperados, aqui tratados como produtos. Para garantir o melhor entendimento sobre a relação produtividade e motivação, é importante nos remetermos aos estudiosos da administração e compreender o processo produtivo, observando a teoria das relações humanas. Ainda, com base nas contribuições de Chanlat(1996), o indivíduo é um ser de desejo e de pulsão: o ser humano não pode reduzir-se a um organismo submetido a um bombardeamento de estímulos.

Se fizermos uma comparação no trabalho pedagógico da escola e de um processo produtivo de qualquer outro tipo de organização, podemos tentar compreender a essência humana, a partir do estudo sobre este tema. De acordo com Reed (1998), a força da escola de relações humanas vem da identificação do isolamento social e dos conflitos como sintomas de uma patologia social.

Em seu estudo “A Dimensão Humana nas Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento no Sistema de Ensino à Distância de Uma Empresa de

Telecomunicações”, a pesquisadora Bianca Smith apresenta a abordagem que Elton Mayo(1933) no experimento em Chicago Hawthorne Plant of Western Electric, em que se chamou de “estudo de Hawthorne”. Trata-se de estudo direcionado ao efeito de algumas variáveis sobre a produtividade como: iluminação, calor, fadiga, layout. Vejamos as principais conclusões de Elton Mayo(1933), citadas no referido estudo.

1. Determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo.
2. Os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo.
3. As recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento do indivíduo.
4. O reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados.
5. As relações humanas constituem as interações entre pessoas e grupos.
6. A importância do conteúdo do cargo no moral do indivíduo. (Pilla, 2002, p. 22-23).

Se analisarmos o estudo acima e traçarmos um paralelo com o profissional que atua dentro da escola, percebemos a proximidade das ideias de Mayo(1933), uma vez que se trata da análise do comportamento das pessoas e sua relação com a produtividade.

Entendo, portanto, ser bastante procedente aplicar o referido estudo ao ambiente escolar, por considerar relevante o resultado que indica a mesma realidade, ou seja, quanto maior o envolvimento do grupo, melhor o resultado dos projetos da escola. Como exemplo, podemos citar às famosas “panelinhas” que se juntam em busca de objetivo comum e não em prol do coletivo na escola. O gestor deve buscar caminhos para envolver todo os componentes do grupo, evitando sua fragmentação.

Outro aspecto marcante do estudo está na importância dada à questão do isolamento social. Se lembrarmos do que ocorre no ambiente escolar, veremos que há com frequência rotatividade de pessoal, seja pela necessidade da substituição dos professores efetivos por contratos temporários, em face dos afastamentos, seja pela remoção entre escolas e regiões administrativas

que ocorre anualmente. Isso exige do gestor ações voltadas para criar vínculos afetivos entre as pessoas, não deixando de fora nenhum membro da equipe. Quando não há ações efetivas desta natureza, é possível constatar ações isoladas de um ou outro profissional, sentimento de solidão e falta de engajamento nos projetos coletivos. O isolamento de um ou outro profissional desencadeia problemas e conflitos internos. Alguns problemas se estendem ao longo do ano e também de anos, não se resolvendo facilmente e criando outros novos problemas e conflitos, caso o gestor não tenha atitudes voltadas para a gestão de recursos humanos com efetividade.

Motta(1998) apresenta a relação das várias ciências para a teoria da mudança organizacional no campo da administração. Ora, podemos identificar os diversos aspectos que envolvem o sistema de gestão de uma ou outra instituição e também a própria escola. Trata-se da perspectiva que o gestor deve ter no seu campo de ação, visando criar condições ideais para o trabalho que irá conduzir no que diz respeito à gestão pedagógica, à de recursos humanos e à gestão administrativa.

Portanto, independente da formação do gestor escolar, é importante que o profissional que venha ocupar o referido cargo tenha em mente a necessidade de conhecer a interdisciplinaridade de várias ciências no campo da administração. Isso possibilita a ele conhecer o cenário que irá comandar e diagnosticar o quadro existente para criar e implementar o plano de ações da gestão.

Por outro lado, considerando o tema do presente estudo, é importante destacar a pesquisa voltada para a perspectiva humana, visando subsidiar o olhar para o ser humano dentro de determinada instituição, o qual apresenta comportamento no cotidiano, a partir da sua auto realização, na sua relação com os outros, na sua importância dentro do grupo e sobre em como ele se vê respeitado.

Ao gestor cabe ter atitudes e saber conduzir suas ações, no entanto há que criar condições favoráveis para estabelecer clima institucional que promova ao grupo as condições acima. Para tanto, há se procurar entender

sobre a importância do ser humano dentro da organização. É importante conhecer suas necessidades e seus desejos.

É válido lembrar que muitas vezes as pessoas são colocadas de lado, sendo priorizados por muitas instituições temas como a tecnologia, entre, outros fatores. No entanto, são as pessoas, e no caso da escola, os professores, que estão na linha de frente da missão institucional. De nada significa o projeto estudado e planejado profundamente pelos melhores dos estudiosos da área pedagógica e educacional sem que haja a vontade das pessoas de desenvolvê-lo.

A dimensão da importância e da singularidade concedidas ao ser humano, transcritas anteriormente, permite-nos entender a relevância das pessoas dentro da organização e a importância que deve ser dada a elas.

Muitas vezes escutamos gestores e outros profissionais, inclusive a mídia de massa, fazendo reclamações sobre os professores. Fica no presente estudo as seguintes perguntas: seriam os educadores escolhidos a dedo? Seriam os sujeitos que ocupam a profissão de educadores pessoas complicadas e exigentes? Ou talvez o universo escolar, a escola, não tem sido favorável no contexto dos laços sociais e não permite condições ideais para a satisfação dos desejos. Desta forma, remetendo-nos ao estudo da gestão de pessoas no campo das organizações diversas, temos a Escola de Relações Humanas colocando a motivação como a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para atingir os objetivos da organização (Motta, 1998).

Se analisarmos a produtividade de determinado educador, comparando o trabalho que ele desempenhou em anos diferentes, podemos encontrar explicações para o nível de envolvimento dedicado na escola. São vários os fatores que pode influenciar a dedicação de cada profissional da educação, e muitas vezes, constata-se que o estresse vem influenciando nas suas ações, incluindo o nível elevado de estresse.

O estresse no trabalho pode ocorrer em consequência de diversos fatores. Para Chiavenato(1998) os profissionais vivem sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral. Pessoas que

sofrem com estresse no trabalho, geralmente não são produtivas o bastante e se encontram irritadas e deprimidas.

A escola é alvo diariamente de críticas, sobretudo à pública, e a educação brasileira ainda caminha a passos lentos. A interferência externa no universo escolar é cada dia mais intenso e tudo isso influencia diretamente na gestão escolar e nas relações humanas. São vários os estudos sobre as diversas perspectivas do processo de ensino e de aprendizagem. Educação fora da escola, ensino seriado ou em ciclos, horário integral de aulas, o sistema de avaliação, amigo da escola, etc. Dentro dos muros frios da instituição de ensino encontram-se muitas dificuldades. Falta de estrutura de todos os tipos. Atraso no repasse de recursos financeiros, levando aos gestores administrarem ao seu modo as necessidades da escola. Nesse contexto, cada profissional que está à frente da direção da escola vem tentando encontrar saídas para os problemas que enfrentam para o cumprimento do ano letivo. E com o ritmo acelerado para enfrentar os obstáculos diários, não sobra tempo para o gestor escolar planejar ações voltadas para a gestão de recursos humanos. Isso passa pelas condições básicas que possam favorecer o ambiente de trabalho, desde o papel higiênico do banheiro ao copo para beber a água.

Para Spector(2002) os modelos de processos de estresses no trabalho presumem que os fatores estressantes levam ao desgaste. No entanto, sabe-se que o processo não é automático, e que as percepções e a avaliação dos funcionários sobre esse fator são parte essencial do processo. As falhas de comunicação, as metas impostas de cima para baixo, a desorganização da equipe gestora, famílias desestruturadas, assim como os ambientes inadequados para o trabalho podem ser fatores determinantes do estresse.

Muitas vezes a visão que se dá ao trabalho do educador está diretamente relacionada à satisfação que ele tenha com relação ao seu salário. Isso significaria afirmar que o educador bem remunerado produziria em quantidade e qualidade ideais para satisfazer as necessidades que a sociedade exige para a excelência da educação. Isso poderia se tornar válido caso tratássemos o educador como um ser especial e que não se iguala as demais categorias de profissões.

Maslow(1909-1970) apresentou a Teoria da Motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. (1) necessidades fisiológicas; (2) necessidades de segurança (ou de estabilidade); (3) necessidades sociais (4) necessidades de estima (autoestima); (5) necessidades de autorrealização. Pela Teoria de Maslow, à medida que uma necessidade é satisfeita, o indivíduo passa a exigir a outra.

Constatamos cada vez mais que a profissão de educador no Brasil ainda não é respeitada, além de mal remunerada e muitos dirigentes e gestores de escolas ainda tratam seus profissionais com total falta de respeito, quando solicita que eles subsidiem financeiramente muitas ações do cotidiano para que os trabalhos se realizem. Estamos diante de indivíduos que se deparam com diversos fatores para não ter a necessidade de estima alcançada. Necessidade tão fundamental para que o educador tenha estímulo para lidar com outras pessoas.

Diante de tais problemas inerentes a profissão do educador, o gestor escolar deve estar sensível ao profissional que atua no ambiente escolar, sua singularidade, visando priorizar e direcionar o investimento nas ações voltadas para a promoção dos laços sociais. Algumas possibilidades não estão necessariamente relacionadas aos recursos financeiros. Muitas vezes o bom senso, a capacidade de liderar, o nível da sensibilidade do gestor são suficientes para que os educadores sintam-se importantes e respeitados dentro da escola.

O trabalho do líder voltado para desenvolver trabalho em equipe, identificar e valorizar o potencial de cada educador, além de administrar o tempo na escola para que haja possibilidade de ouvir as angústias do cotidiano das pessoas, são atitudes e ações que favorecem o clima motivacional e resgata a estima dos indivíduos.

Para Covey apud Hesselbein et al. (2001), o líder do futuro será alguém com capacidade para desenvolver na empresa, governo, escola, hospital, organizações sem fins lucrativos, uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. O que é denominado pelo autor de “o desafio extraordinário da

nova era” e somente será alcançado por líderes humildes, corajosos e com visão de futuro, no sentido de aprender e crescer continuamente.

Bardwick apud Hesselbein et al.(2001) ressalta que a liderança é um vínculo emocional e que difere de outros relacionamentos pelo fato de que líderes geram esperança e convicção nos seguidores. São pessoas percebidas por outros como pessoas capazes de proporcionar melhorias. Finaliza a autora comentando que a liderança não é intelectual nem cognitiva. A liderança é emocional.

Há muitas escolas brasileiras cuja equipe gestora é formada a partir da indicação política, não passando por processo eletivo da comunidade escolar. Há outras, que, apesar do processo democrático de gestão, tem como candidatos profissionais sem a devida aptidão para exercer esta missão. E percebemos ainda a falta de adaptação de pessoas aos cargos de gestores, levando a recorrente substituição dos profissionais que atuam em cargos de direção nas escolas. Este cenário nos leva a questionar se de fato a escola está sendo liderada, na sua maioria, por profissionais que estejam preparados para a função de liderar pessoas.

A cada mudança de gestores, novos sentimentos de ameaças ao trabalho que vem sendo desenvolvido. Assim, ficam os educadores à mercê das tentativas e erros de gestão e assumindo a culpa pela crise na educação no Brasil.

Helgesen apud Hesselbein et al., (2001) coloca-nos a observação de Jenkins ao tratar de ocupação de cargo:

(...) em muitas organizações, as pessoas que assumem papéis de liderança não são compatíveis com seus cargos, são vistas como invasoras de uma área que por direito pertence a outro”, ou seja, o resultado é que algumas pessoas com poder possuem mais recursos do que realmente necessitam, ao passo que os demais precisam fazer acontecer com menos recursos(HESSELBEIN ET AL., 2001. P. 152).

As habilidades de liderança constituem um dos conjuntos de capacidades mais importantes na organização. Para Chiavenato(1998) as ações, o estilo ou características que convertem um líder em bom em um determinado contexto podem ser tornar ineficazes e até devastadoras em



outros. Estudos que dirigem a atenção aos resultados da liderança eficaz destacam que os bons líderes criam uma visão, mobilizam o compromisso, reconhecem necessidades. Entretanto, não basta simplesmente conhecer estes objetivos. Para alcançá-los realmente é necessário dispor de capacidade e estratégias mentais e comportamentais para colocá-los em prática.

As escolas necessitam de líderes de verdade. Escolas não são um dos cômodos da casa de um ou de outro que pode ser alterado a qualquer momento. Na escola existem pessoas. Pessoas que estão interessadas em aprender e conviver com outras pessoas da mesma idade. Pelo menos sob o ponto de vista do processo de ensino e de aprendizagem. Existem pessoas também que deixam seus lares e vão trabalhar naquele espaço. Será também um meio de grande realização, porque trabalhar naquilo que a pessoa gosta é prazer na certa. No entanto, o espaço deve ser valorizado e criadas condições para que haja prazer no deslocamento da casa para o trabalho.

A escola está disposta a receber todos os métodos, técnicas, programas de governo, projetos. Seja o método que o Estado acredita que funciona ou a nova técnica de ensinar a matemática, a escola está aberta a receber e implementar projetos aprovados nos países de primeiro mundo que estão há anos em primeiro lugar em políticas públicas de ensino. No entanto, as pessoas que trabalham na escola precisam estar preparadas e dispostas para se abrirem para tudo isso. Elas precisam estar em dia com o sentimento de reconhecimento e de importância. Elas necessitam de serem ouvidas e escutadas. Elas necessitam das melhores condições de higiene e de material para produzirem suas atividades. Elas precisam de tempo para o planejamento, para se relacionarem umas com as outras, conversarem banalidades do dia a dia e participarem das decisões que a envolverão diretamente.

## 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

*“Somos feitos de carne, mas temos de viver como se fôssemos de ferro.”*

*(Sigmund Freud)*

Para garantir os resultados esperados, dada a relação do trabalho com a subjetividade humana, a pesquisa que melhor se enquadra tem relação com a abordagem metodológica de natureza qualitativa, em face do envolvimento do pesquisador como elemento chave no meio que será analisado. O objetivo maior no resultado da pesquisa será o de entender o ambiente em que se passam os acontecimentos, analisando o comportamento das pessoas e suas ponderações sobre os fatos que serão apresentados durante o desenvolvimento da pesquisa. Essa realidade muito se aproxima da abordagem qualitativa Trivinos (2006), em que o pesquisador tem a seu favor o espaço em que acontecem os fatos a serem analisados, podendo servir de fonte direta do tema a ser pesquisado.

A pesquisa qualitativa tem muito a oferecer no estudo pretendido, dada a sua relação com o universo organizacional, como afirma Goulart e Carvalho, (2005, p.136-137):

[...] a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer no entendimento do universo organizacional e da prática administrativa. Embora tenha grande valia para a administração, a pesquisa de natureza quantitativa pode não ser mais suficiente, em muitos casos, para entender organizações complexas, seus processos, estruturas, contexto e inter-relações.

Para limitar o campo de ação, estarei focando um estudo de caso, no sentido de compreender, explorar e descrever os acontecimentos e contextos diversos. Conforme Yin (1994) esta abordagem se enquadra à pesquisa em educação, quando o pesquisador se depara com a complexidade da identificação de variáveis consideradas importantes. Assim, na busca de respostas para o estudo, o investigador procura encontrar relações entre fatores relevantes do universo pesquisado.

Yin (1994) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base nas características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Citando Coutinho (2003), quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

É importante destacar, conforme assevera, Benbasat et all (1987), que o estudo de caso deve constar de: fenômeno observado no seu ambiente natural; dados recolhidos, utilizando diversos meios (observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros); uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas; pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento; não são utilizadas formas experimentais de controle ou manipulação; o investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes; os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador; podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses; pesquisa envolvida com questões “como?” e “porquê?” ao contrário de “o quê?” e “quantos?”

Observando os pontos fundamentais do estudo de caso, para a presente pesquisa, o universo em que acontecem os fenômenos da pesquisa será o Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará e os dados serão recolhidos a partir da observação direta do pesquisador e entrevista com os atores envolvidos. O grupo em questão será formado pelos professores, servidores da área de serviços gerais e administrativos e equipe gestora. A pesquisa não envolverá alunos e família, uma vez que o foco estará centrado na relação de trabalho, laços afeitos, trabalho em equipe e tudo isso com o resultado do projeto político pedagógico da escola.

A primeira parte da pesquisa se concentrará na observação por parte do pesquisador no universo escolar, fazendo uma relação na evolução dos trabalhos pedagógicos, nas relações humanas durante os últimos três anos. A

partir daí, serão selecionados profissionais chaves que permitirão a coleta dos dados necessários. E finalmente, após a análise do cenário geral, será realizado o relatório do estudo.

Como instrumento de pesquisa, será realizada entrevista individual com o grupo selecionado. A opção pela entrevista está na sua vantagem sobre outras técnicas, permitindo de imediato à informação desejada.

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. (Lüdke; André, 1986: 33-34).

Por ser uma técnica em que o pesquisador, além de obter informações necessárias, a partir do roteiro do estudo pretendo, entendo ser um método que auxilia na análise dos fatos, a partir também de como os entrevistados se manifestam e o sentimento que, de alguma forma eles revelam, a exemplo o que revelam Bogdan e Biklen (1994, p.134)

A entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “ é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

Ao longo da investigação podem ser elaborados relatórios do tipo descritivo ou reflexivo, como ferramenta de recolha de dados. Os relatórios podem também surgir numa fase final, de forma a redigir conclusões sobre os dados recolhidos.

Após, conclusão da fase de observação e da formulação do roteiro, serão realizadas as entrevistas e finalmente a elaboração do relatório conclusivo da pesquisa, podendo, inclusive, redefinir o problema originalmente a ser estudado.

## **2.1 - Público Alvo e Coleta de Dados**

Para realizar a pesquisa de campo, foram entrevistados dez profissionais que já atuam no Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará e duas psicólogas que trabalham no Sindicato dos Professores do Distrito Federal.

As perguntas dirigidas aos psicólogos do SINPRO buscaram compreender a visão geral que os profissionais desta instituio tem acerca do universo escolar, especialmente, no que diz respeito aos laços sociais existentes, alem do trabalho do gestor na administrao dos conflitos internos da escola, as afetividades no cotidiano do trabalho dos profissionais da educao e tudo isso sob a perspectiva do resultado do projeto político pedagógico da escola.

Para se ter uma amostragem dos trabalhos do gestor escolar, foram entrevistadas duas professoras que já estiveram investidas no cargo de Direo de escola, cujo roteiro das entrevista teve como foco a atuao do diretor e a sua perspectiva sobre os laços sociais, o tempo na escola, os conflitos e o projeto político pedagógico.

Na perspectiva dos professores, foi direcionada a entrevista, observando os vínculos afetivos e laços sociais existentes na escola, alem do tempo da escola e também buscou-se conhecer o posicionamento destes profissionais com relao aos procedimentos de escolha de turmas no início do ano letivo.

 importante ressaltar que as entrevistas transcorreram de forma tranquila, cujo interesse dos participantes foi bastante positivo, no entanto houve dificuldades em obter maior número de participantes da categoria dos professores, em face da dificuldade em encontrar tempo para realiz-las, porque esses profissionais não dispunham de horas livres na escola o que dificultou os encontros, e quando aconteceram, foram as únicas entrevistas que apresentaram baixa qualidade nos áudios, pois foram em momentos que a escola se encontrava em intervalos de aula, tendo portanto o ruído que  peculiar neste tipo de estabelecimento.

A formação do perfil dos participantes foi criada a partir de plano estratégico, visando conhecer a opinião dos profissionais de vários seguimentos da escola, tendo assim opiniões a partir da experiência que cada um deles tem no universo escolar.

O tipo de entrevista realizada foi semi-estruturada e o roteiro, que se encontra anexado, foi elaborado observando o tema que está sendo abordado na presente pesquisa, especialmente com ênfase nos laços sociais e vínculos afetivos na escola, os afetos, o tempo, e o resultado no projeto político pedagógico.

As entrevistas foram gravadas e, previamente, cada participante recebeu a informação do teor do assunto a ser abordado, além do objetivo do estudo, e finalmente, a pesquisadora apresentou o termo de autorização para realização das entrevistas, os quais constam anexados.

## **2.2 Análise dos Dados Coletados**

### **2.2.1 o fator tempo na formação dos vínculos afetivos dentro da escola**

- **Participante Psicólogo 01** – O tempo é uma coisa comum que aparece com relação ao trabalho da escola. A rotina é muito corrida. As pessoas não têm tempo de se conhecerem naquele ambiente. O gestor acaba sofrendo do mesmo problema porque o tempo é muito restrito e ele tem muita atividade, em na sua maioria em caráter de urgência. Não há tempo para o diálogo e quando há, normalmente é destinado a problemas relacionados aos alunos. Se não há diálogo entre a área fim, muito menos entre a área meio e fim.
- **Participante Psicólogo 02** - As pessoas não veem o tempo gasto para se conhecer como trabalho e sempre estão gastando o tempo com os problemas voltados para os alunos.

A partir da leitura dos depoimentos prestados nas entrevistas com os psicólogos do SINPRO, percebemos a dificuldade em se formar os laços afetivos dentro da escola, considerando a implicância do tempo na vida escolar. O tempo é um fator que pode dificultar a formação dos laços sociais no

universo escolar, o que pode gerar conflitos na organização e decisão de ideias coletivas. Piaget (1972), um dos estudiosos do desenvolvimento cognitivo, afirma em sua obra que o homem é essencialmente social, impossível, portanto de ser pensado fora do contexto da sociedade em que nasce e vive. Outro pensador, Vygotsky (1984), tem como um dos seus pressupostos básicos a ideia de que o ser humano constitui-se enquanto tal na sua relação com o outro social.

O fato de o grupo de profissionais da escola está reunido em determinado espaço, focando a mesma missão não resulta necessariamente em resultados positivos no que diz respeito aos laços afetivos. Remetemo-nos novamente em Costa (2011), concluindo acerca da discussão sobre “o mal-estar na civilização”, a autora ressalta que os sujeitos que se reúnem em grupos o fazem por uma ligação libidinal e, citando Freud (1930), a necessidade, as vantagens do trabalho em comum, por si só, não as manterão unidas no sentido de se criarem os laços emocionais que possam contribuir para a comunidade institucional.

**Participante Professor 01:** O tempo do professor é meio complicado. É engessado. A gente planeja realizar alguma coisa na coordenação e aí já tem outra atividade que a direção opta por fazer. Eu não consigo coordenar na escola e acabo coordenando em casa. Não consigo conciliar minha vida pessoal na escola. Aqui na escola a gente só pensa na escola. É tudo cronometrado. O conteúdo. A gente não pensa na família. Em nada.

- **Participante Professor 03:** Há muita dificuldade em se ter autonomia para gerenciar o tempo na escola. Tudo está voltado para um cronograma e calendários das diversas instâncias. Você tem as avaliações, o PAS e acaba por não conseguir espaço para fazer um projeto criativo. Entendo que o conhecimento a gente vai tecendo. Vai por um caminho, vai por outro. Às vezes não consegue. E é difícil. O professor tem várias turmas e deseja que aquele percurso que resolveu seguir seja a saída. A gente acaba adaptando vários temas em turmas diferentes. Há muita dificuldade para conciliar tudo isso. São lutas e tentativas. E é bastante frustrante. Você começa e tem que parar, porque chega algo novo. Outro tipo de avaliação.

Dentro das contribuições de Chanlat (1996), compreendemos a importância do espaço-temporal na vinculação das pessoas. O indivíduo é um ser espaço-temporal: todo ser humano está inserido no espaço e no tempo, porém as percepções são diferentes. Neste contexto, a organização é uma destas vinculações espaciais. Na escola, o tempo, pelo que se percebe nos relatos, é voltado prioritariamente para ações estratégicas pedagógicas.

### **2.2.2 a análise dos grupos sociais e da visão dos gestores no universo escolar**

Buscando entender o universo das relações humanas do trabalho sob o olhar dos entrevistados, incluiu-se no roteiro das entrevistas questões relacionadas à visão que cada profissional na escola tem com relação a si mesmo e dos vínculos afetivos na escola.

➤ **Participante Psicólogo 01** - Pelo o que eu tenho escutado, os professores tem o mesmo discurso. O que mais adoce a gente na Secretaria é o ambiente de trabalho. Para os professores: a gestão, o sistema, a Secretaria, a gente tem como burlar, a gente tem como se adaptar, a gente tem como paralisar, a gente tem como lutar contra, mas nas relações dentro da escola, é o que mais empata. A gente é inimigo do nosso próprio parceiro. Os colegas que deveriam ser nossos parceiros, que deveríamos construir juntos, pegar juntos, são os próprios inimigos. E daí, eu fico pensando, é uma forma pesada de se pensar. A gente ver isso tanto com os readaptados, como os efetivos. Os readaptados conseguem transpor, e os efetivos em sala de aula, adoecem, volta e tenta de novo, é o que mais se dói. . Quem está em sala de aula, que não readaptou, é quem mais se dói com as relações. A gente vê muita falta de respeito com os readaptados. Não o trata como professor. Falta de parceria, falta de pegar junto, falta de coletivo. Falta o lado social.

Todos os aspectos que envolvem a escola, sejam eles relacionados ao tempo, às cobranças externas da sociedade, à responsabilidade dos envolvidos dentro deste cenário com as expectativas das famílias, tudo isso e



muito mais, fazem da escola um local em que os laços sociais sejam imperiosos para o grupo se tornar mais forte. No entanto, como podemos constatar na fala dos entrevistados, o inverso acontece, ou seja, o desgaste nas relações humanas tem se tornado o grande problema a ser vencido. A escola não está sendo o lugar ideal para se formar amizades, laços afetivos. Voltemos à teoria freudiana (1913) acerca dos vínculos sociais e das fraternidades. Se pensássemos na Escola (equipe gestora) como mãe, e colegas de trabalho(irmãos), poderíamos pensar na relação de ciúmes fraternos que ocorre nesse ambiente. Freud (1913) enfatiza os ciúmes fraternos pelo amor da mãe, frente à qual os irmãos disputam a exclusividade. A figura do irmão (colegas) é sempre a de um rival, com quem é necessário compartilhar o amor dos pais (Freud, 1913). O sentimento de fraternidade, assim, só pode emergir como efeito secundário, a partir de uma rivalidade originária entre irmãos.

Se não temos o espaço ideal para administrar os conflitos decorrentes deste raciocínio, teremos inimizades, exclusões, enfim, dificuldades para se obter consenso diante de projetos comuns a serem implementados. Parece-me que há na escola um espaço sério, com normas rígidas, horários bem definidos, temas engessados, em detrimento de momentos de compartilhamento dos afetos. Winnicott (1971) associa à capacidade de brincar ao espaço potencial. Esse espaço é uma área de experimentação, em que o indivíduo pode descansar da árdua tarefa de manter as realidades interna e externa separadas, vivendo o paradoxo de não estar totalmente no mundo subjetivo nem no objetivo, mas "entre" ambos. Winnicott (1971) considera que o espaço potencial é a área em que podemos repousar e desfrutar, já que é o espaço em que nos permitimos ser espontâneos, experimentando o viver criativo. A confiança é a base para poder ter experiência na área intermediária; o brincar criativo, o uso de símbolos e toda a vida cultural.

- **Participante Gestor Escolar 01** – Considerando o tema da sua pesquisa, eu pergunto: Como acontece o vínculo afetivo da escola? E acrescenta: eu penso que o vínculo a gente pode definir assim: é o que eu mais gosto, é o que eu tenho afinidade, é o que eu me identifico profissionalmente. Quando

você(pesquisadora) falou o título da pesquisa, eu fiquei refletindo sobre o período em que me dispus a concorrer ao cargo de direção de determinada escola e fui eleita. Todos me apoiaram para que eu concorresse e estavam do meu lado. Então eu cedi aos pedidos dos amigos e concorri. Eu realizava o trabalho que eu gosto e por isso dava mais chance de dar certo. Depois, quando assumi, no momento que passei a cobrar atitudes profissionais dos colegas, solicitando que comparecessem à coordenação, as coisas mudaram. Aquele vínculo de amizade começou a estremecer. Ou seja, eu tenho o vínculo com meus colegas e de repente eu começo a cobrar. Daí, ele não é mais meu amigo. Eu vejo muito isso na Secretaria. Enquanto você é amiga, sem cobrança, não está interferindo no que o colega faz, aí não tem problema. Se existir hierarquia, já não existe mais o trabalho. Parece que temos que cobrar o mínimo possível. Porque você está fazendo isso comigo, eu não elegi você? Na minha sala eu sou dona do meu fazer pedagógico, mas na liderança, eu não consegui funcionar como gestora pedagógica.

- **Participante Gestor Escolar 02** - Na rede particular é diferente da pública. Na minha concepção, o profissional da escola pública não aceita hierarquia. É a minha impressão. Você tem seus amigos e eles admiram muito o seu trabalho, enquanto colega. Depois, ficou tudo muito diferente.

Pelos relatos extraídos da entrevista das participantes gestores 1 e 2, percebe-se o grau de dificuldade encontrado no trabalho de gestão, sobretudo na relação necessária de hierarquia para conduzir as ações da escola. O que se depreende na fala dos entrevistados “gestores escolares” nos remete à dificuldade que tais profissionais apresentam em conduzir as relações humanas. Ao relatar a experiência vivida sobre o perfil do grupo, sobretudo quando compara o sistema público e o privado, os gestores entendem que os profissionais da escola são pessoas de difícil convivência e que agem a partir de interesses que lhes convêm. Entendemos que o trabalho de gestão envolve diretamente a relação com pessoas, o que implica questões relacionadas à subjetividade humana. À luz do referencial teórico que norteia a presente pesquisa, vimos em apud (Costa, 2011 Davel; Vergara, 2009, p. 50) Costa(2011), registrando que cada pessoa é um sujeito singular, com história de vida, memória afetiva, traumas, qualidades, dificuldades, alegrias e tristezas cotidianas, sonhos realizados, fracassados ou latejantes, valores e atitudes

únicas. Isso nos leva a crer a importância do papel do gestor para entender a sutileza das ações das pessoas no campo profissional.

- **Participante Gestor Escolar 01** - Vejo na escola que há o gladiador professor e o gladiador diretor. Este gladiador professor não consegue se colocar no lugar no diretor, ele deixa de ser seu companheiro professor e só enxerga os seus direitos. Quando eu me tornei diretora, eu já não era mais professora. Assim eu me sentia. O professor quer ser o agente social, psicólogo e até ser o gestor. Sobre o seu fazer pedagógico, penso que ele sabe somente a hora que começa e que termina o trabalho.

É preciso que o gestor encare com amadurecimento e equilíbrio emocional as atividades inerentes ao cargo que exigirá dele imparcialidade e o exercício da empatia, para que o grupo esteja ao seu lado e movido por clima de espírito de equipe, para que possam compartilhar dos objetivos comuns à missão da escola. É relevante, por assim dizer, que o gestor escolar compreenda a dimensão da sua importância na condução do grupo e, não somente da sua ideia de fazer parte da equipe como mais um membro. E finalmente, entender que o ser humano, sujeito singular, em qualquer nível de relação poderá ter dificuldade de amar e lidar com o outro. Lembrando o que apresenta Freud *apud* Costa (2011, p.7-8):

Enquanto profissionais reunidos no espaço institucional, a dimensão humana se revela ou desvela na capacidade de amar ou dificuldade de lidar com o não-amor, sentir-se amado ou rejeitado, permeando as diferentes formas de investimento libidinal na atividade do trabalho. E o sujeito que exerce o papel de gestor, apesar das exigências da ordem do ideal, está imbricado na sua própria subjetividade e na dinâmica grupal do “narcisismo das pequenas diferenças” (Freud, 1921).

Com relação ao Projeto Político Pedagógico, há na visão dos entrevistados um sentimento comum de desconhecimento por parte dos profissionais que trabalham na escola e também de que não há envolvimento das pessoas na sua elaboração.

- **Participante Psicólogo 02:** Eu acho que depende de como o PPP é construído, porque muitas vezes já vem pronto em função dos prazos. A escola é aquela correria, ninguém consegue se sentar e quando se sentam não sabem planejar e perdem o foco, e fazem o PPP de qualquer jeito. O projeto é entregue no prazo, mas não representa a história da escola. Não é o que o grupo quer. É difícil. O grupo tem que estar muito sincronizado e interessado em fazer a escola caminhar. Quando ele participa do processo de elaboração do PPP, ele entende. Ainda existe aquela velha história do PPP ficar guardado. Ou apenas os profissionais que participaram no processo de elaboração o conheceram, não compartilhando com os novos colegas que chegam à escola. O PPP deve ser periodicamente avaliado. Ele(o PPP) é vivo.

Novamente, encontramos o tempo na escola como um dos fatores que influencia no desenvolvimento das rotinas, nos laços sociais e também na relação das pessoas com a elaboração, conhecimento e implantação do Projeto Político Pedagógico. Mas aliado à questão do fator tempo, é possível perceber que alguns sujeitos que se colocam à frente da gestão escolar, muitas vezes, encaram a missão pelo clamor do grupo, mas sem o devido perfil profissional. E assim, depara-se com os desafios peculiares ao cargo, incluindo, o planejamento estratégico para gestão do tempo. Na fala de uma das participantes entrevistadas percebemos que ela assumiu a direção da escola por ter cedido aos pedidos para que participasse do processo eleitoral da escola. Percebe-se que o grupo a considerava uma boa profissional na sala de aula, mas seria uma boa líder? À luz do que foi estudado no referencial teórico, voltamos a repensar o papel no líder e citando Helgesen apud Hesselbein et al., (2001):

(...) em muitas organizações, as pessoas que assumem papéis de liderança não são compatíveis com seus cargos, são vistas como invasoras de uma área que por direito pertence a outro”, ou seja, o resultado é que algumas pessoas com poder possuem mais recursos do que realmente necessitam, ao passo que os demais precisam fazer acontecer com menos recursos(HESSELBEIN ET AL., 2001. P. 152).

Lembramos também o que foi abordado anteriormente, quanto às habilidades de liderança na organização e lembrando Chiavenato(1998),

reforçando que as ações, o estilo ou características que convertem um líder em bom em um determinado contexto podem ser tornar ineficazes e até devastadoras em outros.

Por outro lado, quando há parcerias para desenvolver projetos, não se percebe na fala dos entrevistados que o sucesso da iniciativa é resultado do trabalho seja da equipe gestora, e sim de cada profissional que vai em busca de novos caminhos, contando para isso com pessoas interessadas em realizar o trabalho.

Cabe ao gestor, como líder do grupo, encontrar condições ideais de trabalho que envolva os membros do grupo, abrindo espaço para o debate, ampliando os canais de comunicação e estimulando a motivação. Remetendo-nos novamente a Chiavenato(1998), acerca das habilidades de liderança que constituem em um dos conjuntos de capacidades mais importantes na organização. Para este autor, as ações, o estilo ou características que norteiam o líder em determinado contexto podem ser tornar ineficazes e até devastadoras em outros. Se não há ações do líder que despertem o interesse do grupo para questões relacionadas ao PPP da escola, além de não haver a sua efetiva implementação, acontecerá o que se percebe na maioria dos depoimentos, este documento acaba no esquecimento, guardado em uma das gavetas da direção da escola.

Quando se pergunta ao entrevistado professor sobre os grupos dentro da escola e os laços sociais, identificamos a existência da fragmentação a partir das afinidades. As escolas têm seus grupos e as pessoas não se envolvem muito uma com as outras. O tempo também marca esse sentimento, atribuindo a ele a dificuldade em se estabelecer os vínculos afetivos.

- **Participante Professor 02:** Vejo a escola fragmentada em vários grupos. Não que eu deixe de conversar com todos os professores, mas com alguns a gente se envolve mais. Alguns colegas eu não tenho nem contato, como é o caso do PROEIT(educação integral). No entanto, quando tenho tempo livre e os professores do PROEIT, tenho mais facilidade de conversar com eles. Penso que eles são mais abertos para o

diálogo. Isso pode acontecer porque são novos na escola e não têm ainda certas restrições de conversar, e por isso falo sobre vários assuntos com eles. Os mais antigos as vezes pensam que estamos falando sobre o trabalho deles. Eu tenho mais dificuldade.

- **Participante Professor 04** - Na escola a gente não é amigo. A gente é colega. A gente não consegue fazer amizade. Há pouco tempo para desenvolver relacionamentos. Penso que a gente poderia acrescentar muitas coisas boas se houvesse maior vínculo afetivo entre os colegas, os laços, as afinidades. Mas o tempo inviabiliza. Com o bom relacionamento do grupo, o resultado do trabalho flui mais. Isso é positivo, porque quando todos estão felizes, a gente produz mais. Isso não quer dizer que a gente deixa de trabalhar porque está insatisfeito. E penso também que as pessoas se aproximam mais por afinidade do que pelas ações da direção na escola, porque os eventos são pontuais no ano, em datas específicas. Se tivessem uma vez por semana, seria bom, porque poderíamos ter um convívio maior. A gente começa a conversar e de uma conversa aleatória, a gente pode começar a desenvolver um projeto.

Essa condição de tempo, de correrias, de concorrências negativas existentes na escola leva a um problema maior, pelo que se observa nos depoimentos. A vida na escola faz com que as pessoas não se enxerguem e não se compreendam. E ainda como agravante existem as comparações do trabalho que as pessoas fazem. Se alguém fez assim, porque você também não faz? É essa a pergunta que se pode encontrar nas entrelinhas das falas dos entrevistados. E sendo assim, fica na memória afetiva relacionada ao trabalho, aquele local em que foi possível efetivar sua missão com alegria e produtividade.

- **Participante Professor 02:** Não consigo saber o que algumas pessoas fazem, por exemplo, eu não sei o que a Arlete faz(orientadora educacional). Eu só sei de mim. Aqui é cada um no seu quadrado. A Escola Park, que trabalhei há alguns anos, eu gostei muito de trabalhar lá. Não sei se porque lá o ambiente de arte é diferenciado. Tem a sala separada, o material. Lá é uma hora de aula, o tempo é maior. Há recursos materiais para que o professor possa desenvolver seu plano de aula. Existiam ações pedagógicas diversificadas, por exemplo, aulas só de cerâmica, outra de pintura. Portanto, havia maior convivência com a arte. Eu vejo aqui na escola a direção cobrar trabalhos de

arte com o uso tinta. Como? Não há condições. Como lavar as mãos, se a sala não é preparada para isso?. É complicado. A Sônia(professora de artes do ano de 2013) trabalhou com a tinta, mas ela fez uma manobra na sua vida pessoal para realizar este trabalho, pedindo que os alunos fossem em horário contrário. O uso da tinta requer cuidado, porque ela é tóxica, além de ser cara. Ano passado trabalhou-se com ela e investiu no material, mas isso aconteceu porque a escola optou por participar de um concurso.

- **Participante Professor 02:** A gente não consegue perceber os problemas dos colegas na escola, a menos que haja um vínculo afetivo. Os profissionais passam despercebidos com seus problemas, e acabam sendo mal vistos, julgados, taxados. É difícil a gente reconhecer o que cada colega está sentindo diariamente. Até os nossos alunos a gente não sabe. Eu me aproximo de colegas na escola por afinidade, mas percebo que há aqueles que se juntam por questão de propósitos do grupo. Alguns formam grupos para evitar mudanças e querem ficar na condição atual. Juntos eles se fortalecem.
- **Participante Professor 03:** Talvez pela minha formação acadêmica (uma delas na área de psicologia), eu tenho facilidade em perceber o outro. Eu sempre observei o outro. A subjetividade de cada um. Eu acho que o gestor deve ter visão bem humanista das questões. Ter um olhar sobre o outro diferenciado. A escola precisa ser humanizada. Eu sou muito humanista. A escola tem muitas vezes relações muito áridas. O Gestor deve trazer temas interessantes, pois qualquer ser humano tem um ponto que ele vai ser tocado. Na gestão humanizada, ele consegue aproximar os grupos. Às vezes parece piegas e não é “emocionalismo” barato. É preciso que a escola humanize as relações.. Posso ajudar? O aluno e o colega de trabalho quando chegam, percebo que para algumas pessoas, ele incomoda. Em todas as relações da escola está faltando humanização.

Fazendo uma alusão ao que foi abordado inicialmente no referencial teórico, percebemos a necessidade de se fazer da escola um espaço humanizado. Lembrando Ornellas(2008), citada anteriormente, o laço entre a psicanálise e a educação se faz possível por essa possuir o “instrumento da escuta” o que permite compreender as angústias vividas pela comunidade escolar nas relações cotidianas.

- **Participante Professor 04:** Não tenho problema com ninguém na escola. O primeiro passo é respeitar o outro. Às vezes você não gosta do jeito do outro ser, por uma característica sua. Por

isso é importante respeitar. O que posso dizer é que nas reuniões da coordenação não há possibilidade de desenvolver amizades e vínculos afetivos. A gente está ali só, corrigindo alguma coisa, por isso penso que o gestor deve promover atividades diferentes para viabilizar os laços sociais na escola.

E finalmente, remetermo-nos ao referencial teórico do presente estudo, lembrando o que fala as pesquisadoras Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida e Sonia Glaucia Costa, nos relatos de experiência em “Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar, no que diz respeito à singularidade de cada ser humano e que reflete diretamente nos laços sociais do ambiente de trabalho. “Os relacionamentos “de trabalho” portanto, perpassam pela complexidade da constituição singular de cada ser humano.” Cabe ao gestor entender isso e desenvolver estratégias que venham facilitar os vínculos, que possibilitem ações que toquem as pessoas. É necessário tirar as pessoas do isolamento, do seu trabalho solitário. Buscar identificar o potencial de cada um no grupo e compartilhar. E valorizar. Fazer da sua escola o melhor da memória afetiva de trabalho que os profissionais possam se lembrar em algum momento de suas vidas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Um dia, quando olhares para trás, verás que os dias mais belos foram aqueles em que lutaste”*

*(Sigmund Freud)*

O presente estudo buscou conhecer o cenário de uma instituição de ensino, com foco nos laços sociais e no seu impacto no resultado dos trabalhos da escola. Para isso, foi analisado o Centro de Ensino Fundamental 10 do Guará, e também foi levado em consideração o conhecimento prévio dos entrevistados e pesquisadora acerca do universo escolar, como base para o estudo de caso da pesquisa. Isso porque é possível perceber que as escolas se assemelham no seu funcionamento, esquemas e rotinas de trabalho, trazendo para o estudo experiências anteriores e visões dos entrevistados de outras escolas.

O problema que norteia a presente pesquisa está em conhecer como o trabalho do gestor pode influenciar nos laços sociais na escola, e para isso buscamos na psicanálise conceitos que subsidiassem a dimensão da subjetividade humana dentro do contexto escolar. Também buscou-se alicerçar a pesquisa no estudo do perfil do profissional de gestão, pesquisando teóricos da escola das relações humanas.

É possível perceber questões relevantes quando estudamos a escola como uma instituição de trabalho, que envolve relações humanas, as pessoas, seus afetos e singularidades e o seu nível de produtividade. Entre os pontos que podemos destacar, é possível perceber que o espaço de uma instituição de ensino fica limitado quando se pretende estabelecer os laços sociais. Isto porque há uma demarcação rígida no que diz respeito às ações e o tempo a ser praticado. Por outro lado, levando em consideração também esta situação específica, temos a frente da equipe gestora, pessoas que podem não ter o perfil adequado e sem preparo para agir nesse campo de ação de forma

estratégica, visando criar condições ideais para aproveitar o tempo e o espaço da escola para cumprir a sua missão com excelência.

O referencial psicanalítico dentro de uma instituição escolar é fundamental para que se possa compreender o grupo de trabalho e suas relações de afeto. O desafio dentro de uma instituição escolar passa pelo conhecimento do outro, partindo de si mesmo. Identificar os diversos potenciais existentes no meio, os desejos, e dessa forma definir ações e traçar estratégias de forma a incluir todas as pessoas no projeto da escola. Da parte do gestor, é imperioso esse entendimento. É preciso se conhecer e conhecer o outro. Nasio(1999) nos remete a isso quando diz que para aprender as causas secretas que movem um ser, que movem esse outro que sofre e a quem escutamos, é preciso, primeiro e acima de tudo, descobrir essas causas em si mesmo, voltar a si.

A genialidade de Freud está em ele haver compreendido que, para aprender as causas secretas que movem um ser, que movem esse outro que sofre e a quem escutamos, é preciso, primeiro e acima de tudo, descobrir essas causas em si mesmo, voltar a si – sempre mantendo contato com o outro que está diante de nós – o caminho que vai de nossos próprios atos a suas causas (Nasio, 1999, p. 12)

A dimensão da complexa teia de relação humana que envolve o meio escolar exige que as pessoas façam o constante exercício de se colocar no lugar do outro. O momento de uma pessoa não necessariamente é o momento da outra. A busca do prazer individual de determinado indivíduo no grupo possivelmente não está atrelado aos demais. No entanto, há uma missão comum para todos os sujeitos deste cenário. E é nessa perspectiva que o gestor deve pensar suas ações. Como levar o grupo a alcançar os objetivos comuns da escola e cumprir metas, envolvendo a equipe nos interesses do projeto da escola? Os laços sociais no ambiente de trabalho permite o conhecimento entre os pares e faz crescer a teia que une os vários pontos rumo a um ponto almejado. É nessa linha de raciocínio que a psicanálise pode proporcionar um novo olhar sobre a complexidade das relações humanas estabelecidas na dinâmica grupal da equipe escolar: como cada gestor imprime sua singularidade, como emergem laços emocionais a partir de protótipos

identificatórios e projeções do ideal do ego Costa (2011; apud FREUD, 1921; 1927; 1930).

Associado à perspectiva psicanalítica, é fundamental que o universo escolar seja percebido também por seus atores como uma instituição de trabalho, além do campo pedagógico prático, mas também com suas missões, com suas áreas estratégicas de ação, que envolvem a gestão de recursos humanos. Isso requer do líder, o perfil profissional adequado que muitas vezes está dissociado na carreira de magistério ou de outra destacada do quadro de servidores da Secretaria de Educação. Aquele profissional que desenvolve sua missão na escola com excelência não necessariamente será o gestor de destaque. Helgesen apud Hesselbein et al., (2001) coloca-nos a observação de Jenkins ao tratar de ocupação de cargo: (...) em muitas organizações, as pessoas que assumem papéis de liderança não são compatíveis com seus cargos, são vistas como invasoras de uma área que por direito pertence a outro.

Diante de tais colocações, entendo que há no espaço escolar a necessidade de reunir habilidades e competências do gestor escolar que venham contribuir para a formação de laços sociais, a partir do referencial psicanalítico e das ações estratégicas de um líder de equipe, otimizando o espaço-temporal do ambiente da instituição de ensino. É imperioso, portanto, definir momentos para conhecer o outro, para envolvê-lo nos projetos da escola e dessa forma desenvolver espírito de equipe e clima institucional favorável para as relações humanas na escola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Inês Maria N.Z.P, **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um Estudo de Caso com Participantes da Escola de Gestores 2010**. Relatos de Experiência. Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2011.

AZEVEDO, Ivana Alves Monnerat de. **A Gestão Educacional na Era da Informação: Novas Competências Reconfiguradas**. [2008a]. Inédito.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas 1997.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 1984

\_\_\_\_\_. **Avaliação e desempenho humano**. 2. ed. São Paulo, Atlas 1973

BRASIL, **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, Brasília, Diário Oficial da União, 23 de dezembro de 1996.

CHANLAT, J.F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In; CHANLAT, J.F. (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COSTA, S. G. **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: Um Estudo de Caso com Participantes da Escola de Gestores 2010**. Relatos de Experiência. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, 2011.

COVEY, Stephen R. **Três funções do líder no novo paradigma**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. O líder do future. Organização the Peter F. Drucker Fonnadation. São Paulo: Futura, 2001.

DISTRITO FEDERAL, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, **Portaria nº 200**, de 1º de agosto de 2013, Diário Oficial do Distrito Federal, \_\_\_\_\_, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, **Portaria nº 12**, de 24 de janeiro de 2014 \_\_\_\_\_, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal/SUGEPE, **Circular nº 013**, de 1 de fevereiro de 2014, Diário Oficial do Distrito Federal,

FREUD, Sigmund. **Totem e Tabu**. Rio de Janeiro: Imago, v. XIII, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud – originalmente publicado em 1913)

\_\_\_\_\_. **Psicologia de grupo e a análise do ego**. Rio de Janeiro.

Imago, v. XVIII, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud – originalmente publicado em 1921).

\_\_\_\_\_. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, v. XXI, 1996 (Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud – originalmente publicado em 1927).

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro, visões estratégicas e práticas para uma nova era**. The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização** / José Carlos Libâneo, José Ferreira de Oliveira; Mirza Seabra Toschi. São Paulo: Cortez, 2003 – (Coleção Docência em Formação / Coord. Antônio Joaquim Severino, Selma Garrido Pimenta)

LIPOVETSKY, G. **O Império do Efêmero: A moda e seu destino nas sociedades modernas** (M. L. Machado, trad, 2ª ed) São Paulo: Companhia das letras, 1989.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MAYO, Elton. **The Human Problems of na Industrial Civilization**. Londres: Rotledge, 1933.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria Geral da Administração** – uma introdução. 22ª ed. ampliada, São Paulo: Pioneira, 1998.

NASIO, Juan David. **O prazer de ler Freud**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

PIAGET, J.O **Inconsciente Afetivo e Inconsciente Cognitivo**. Rio de Janeiro: Forense, 1972.

REED, Michael. **Teorização Organizacional: um Campo Historicamente Contestado**. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (organizadores da edição original) e CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia (organizadores da edição brasileira). Handbook de Estudos Organizacionais v. 1 – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUBIM, L. M. **Psicanálise e Educação: Interfaces**. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia da UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, J. S./INSTITUTO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Relações humanas na escola**. Disponível em <http://www.iee.sed.sc.gov.br>> acesso em 06/01/2014.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VYGOTSKY, L.S. **A formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984

WINNICOTT, D. W.. **O lugar em que vivemos**. In D. W. Winnicott (1975/1971a), O brincar e a realidade. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1971, respeitando-se a classificação de Huljmand, temos 1971q)

YIN, Robert. **Estudo de Caso**. Planejamento e Método.: 2ª Edição, Porto Alegre, 1994.

**ANEXO I****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, Elizabeth Caetano Neves \_\_\_\_\_  
 RG 964946-DF, abaixo qualificado, DECLARO para fins de participação em pesquisa, na condição de sujeito objeto da pesquisa, que fui devidamente esclarecido a respeito do Projeto de Pesquisa, versando sobre "Os laços sociais e seus efeitos no trabalho pedagógico na escola", Proff. Drs. Inês Maria Marques Zanfordin Pires de Almeida, do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade de Brasília, quanto aos seguintes aspectos:

- a) Justificativa, objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa,
- b) Garantia de esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia, com informação prévia sobre a possibilidade de inclusão em grupo de controle e placebo;
- c) Liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo no seu cotidiano;
- d) Garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-lhe absoluta privacidade.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto voluntariamente em participar desta pesquisa.

Brasília-DF, 13 de Agosto de 2014

*Elizabeth Caetano Neves*  
 Elizabeth Caetano Neves  
 Matr. 60.028-0  
 Universidade - DF, 10 Quadra  
 1000-126, CEP 71014-900



## QUALIFICAÇÃO DO DECLARANTE

Sujeito Objeto da pesquisa

Nome: \_\_\_\_\_

RG \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Sexo: M (  ) F (  )

Endereço: \_\_\_\_\_ n<sup>o</sup> \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

---

**Assinatura do Declarante**

## DECLARAÇÃO DO PESQUISADOR

DECLARO, para fins de realização de pesquisa, ter elaborado este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cumprindo todas as exigências contidas nas alíneas acima elencadas e que obtive, de forma apropriada e voluntária, o consentimento livre e esclarecido do declarante acima qualificado para realização desta pesquisa.

Brasília, de \_\_\_\_\_ de 2014.

---

**Assinatura do Pesquisador**

**APÊNDICE I**



## **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Grupo Entrevistado:** Profissionais de Apoio e da Carreira de Assistência

**Data da Entrevista** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**INTRODUÇÃO:** apresentação da pesquisadora, do projeto da pesquisa, do Termo de Consentimento e solicitação de autorização para gravação da entrevista.

- 1) Você sente que faz parte de um grupo na Escola? Você tem suporte, carinho, respeito e significância nas relações estabelecidas no grupo?
- 2) Você tem autonomia para gerenciar o seu tempo no trabalho?
- 3) Você interage com todos os colegas da escola? Você sabe o que cada um faz no seu trabalho? Você tem afinidade com todos os membros da equipe?
- 4) Você consegue identificar o período em que trabalhou nesta ou em outra escola e que você considerou positivo o seu desempenho? Você pode dizer o que pode ter influenciado para o resultado do seu trabalho.

## APÊNDICE II

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Grupo Entrevistado:** Orientador Educacional

**Data da Entrevista** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- 1) Você sente que faz parte de um grupo na Escola? Você tem suporte, carinho, respeito e significância nas relações estabelecidas no grupo?
- 2) Você tem autonomia para gerenciar o seu tempo no trabalho?
- 3) Você interage com todos os colegas da escola? Você sabe o que cada um faz no seu trabalho? Você tem afinidade com todos os membros da equipe?
- 4) Você consegue identificar o período em que trabalhou nesta ou em outra escola e que você considerou positivo o seu desempenho? Você pode dizer o que pode ter influenciado para o resultado do seu trabalho.
- 5) Você concorda com o procedimento estabelecido pela Secretaria de Educação para a escolha de turmas dos professores e o período em que ele é feito?
- 6) Você encontra dificuldade em se relacionar com os colegas de trabalho? Se encontra, você encontra alguma razão para isso? Na sua visão, as pessoas da escola se aproximam uma das outras por afinidades ou porque existe um processo interativo que a escola cria?
- 7) Você conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola? Há envolvimento de todos na sua elaboração e implementação? Existem pessoas que mais se envolvem nos projetos e ações da escola? Se existem, você pode atribuir algum fator para essa ocorrência?
- 8) Como profissional do Serviço de Orientação Educacional, como você vê a relação entre colegas das escolas e profissionais da escola e gestores?

## APÊNDICE III

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Grupo Entrevistado:** Profissionais da Carreira de Magistério

**Data da Entrevista** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- 1) Você sente que faz parte de um grupo na Escola? Você tem suporte, carinho, respeito e significância nas relações estabelecidas no grupo?
- 2) Você tem autonomia para gerenciar o seu tempo no trabalho? Você consegue conciliar, com facilidade, o tempo da sua vida profissional e pessoal?
- 3) Você interage com todos os colegas da escola? Você sabe o que cada um faz no seu trabalho? Você tem afinidade com todos os membros da equipe de trabalho e com a equipe gestora?
- 4) Você consegue identificar o período em que trabalhou nesta ou em outra escola e que você considerou positivo o seu desempenho? Você pode dizer o que pode ter influenciado para o resultado do seu trabalho.
- 5) Você concorda com o procedimento estabelecido pela Secretaria de Educação para a escolha de turmas dos professores e o período em que ele é feito?
- 6) O resultado do procedimento de escolha de turma influencia no resultado do seu trabalho pedagógico durante o ano letivo?
- 7) Você tem dificuldade em administrar o seu tempo na escola? Você encontra tempo com tranquilidade para efetivar conversas com os profissionais e sobre os diversos tipos de assuntos?
- 8) Você consegue perceber com facilidade, durante o dia-a-dia na escola, situações individuais de problemas que os profissionais estejam apresentando?

- 9) Você consegue identificar o período em que trabalhou nesta ou em outra escola e que você considerou positivo o seu desempenho? Você pode dizer o que pode ter influenciado para o resultado do seu trabalho.
  
- 10) Na sua visão, as pessoas da escola se aproximam uma das outras por afinidades ou porque existe um processo interativo que a escola cria?
  
- 11) Você conhece o PPP da Escola? Você tem interesse em construí-lo e participar da sua implantação? Você percebe o envolvimento maior de um ou outro profissional para trabalhar com projetos diferenciados na escola?
  
- 12) Você tem dificuldade em trabalhar com projetos? Justifique sua resposta.
  
- 13) Você se reúne com frequência com os profissionais da escola? E individualmente, há espaço na sua agenda para conversas informais com as pessoas da escola?
  
- 14) Qual o maior problema que você enfrenta para efetivar as relações humanas no ambiente escolar? E por que?

## APÊNDICE IV

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Grupo Entrevistado:** Equipe Gestora

**Data da Entrevista** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- 01 Como você vê o grupo da escola com relação ao sentimento de fazer parte dele e de estabelecer vínculos afetivos nos projetos coletivos?
- 02 Você tem dificuldade em administrar o seu tempo na escola? Você encontra tempo com tranquilidade para efetivar conversas com os profissionais e sobre os diversos tipos de assuntos?
- 03 Você consegue perceber com facilidade, durante o dia-a-dia na escola, situações individuais de problemas que os profissionais estejam apresentando?
- 04 Qual o momento na rotina do ano letivo em que a escola apresenta mais conflitos e que existe do gestor maior nível de intervenção?
- 05 Você consegue identificar o período em que trabalhou nesta ou em outra escola e que você considerou positivo o seu desempenho? Você pode dizer o que pode ter influenciado para o resultado do seu trabalho.
- 06 Você concorda com o procedimento estabelecido pela Secretaria de Educação para a escolha de turmas dos professores e o período em que ele é feito?
- 07 O processo de escolha de turma influencia diretamente no resultado do ano letivo?
- 08 Na sua visão, as pessoas da escola se aproximam uma das outras por afinidades ou porque existe um processo interativo que a escola cria?
- 09 Os profissionais da escola manifestam com facilidade o interesse em construir e implementar o Projeto Político Pedagógico? Justifique a sua resposta?

- 10 Você se reúne com frequência com os profissionais da escola? E individualmente, há espaço na sua agenda para conversas informais com as pessoas da escola?
- 11 Qual o maior problema que você enfrenta para efetivar as relações humanas no ambiente escolar? E por que?