



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Gestão Escolar

OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E CORPO DOCENTE

Juliana Clemente Jungmann

Professora-orientadora Dra. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida

Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota

Brasília (DF), Julho de 2014

Juliana Clemente Jungmann

OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E CORPO DOCENTE

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 Marques Zanforlin Pires de Almeida e da Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota.

TERMO DE APROVAÇÃO

Juliana Clemente Jungmann

**OS RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E
CORPO DOCENTE**

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

Dra Inês Maria Marques Zanforlin
Pires de Almeida - FE/UnB

(Professora-orientadora)

Mestre Miriam Monaco Mota
UnB/SEEDF

(Monitora-orientadora)

Dra Janaína Mota Trindade
EAPE/SEEDF.

(Examinadora externa)

Brasília, ____ de julho de 2014

DEDICATÓRIA

Aos meus amados Tomás e Arthur que me alimentam de alegria e amor todos os dias.

AGRADECIMENTOS

A minha família, a Deus e a Universidade de Brasília pela oportunidade de mais uma formação.

EPIGRAFE

“O homem enérgico e bem sucedido é aquele que consegue transmutar as fantasias do desejo em realidade.”

Sigmund Freud

RESUMO

Todo sujeito carrega consigo uma história, uma vivência e experiência que fazem parte de sua complexidade enquanto ser humano. Não podemos tentar analisar o outro e perceber o outro apenas por suas reações, é preciso que se perceba esse outro dentro de suas emoções e para isso é necessário também que se volte para si. A psicanálise ajuda a compreender o que acontece nas trocas e nos laços afetivos que se estabelecem levando em consideração os traumas e os significados que o inconsciente carrega. As relações estabelecidas no ambiente escolar são um pouco desse universo que também contribui para determinar as ações que esses sujeitos complexos vão conduzir em seus ambientes e práticas cotidianas. Para conseguir analisar melhor tais relações e como elas influenciam o resultado de projetos e planejamentos no ambiente escolar, foi realizada uma pesquisa qualitativa que utilizou o questionário como instrumento de coleta de dados ao entrevistar cinco profissionais de uma escola pública de Ensino Fundamental I. Com toda a análise baseada nas respostas e em uma teoria fundamentada nos estudos de Sigmund Freud à luz da psicanálise, conclui-se que ruídos no processo de comunicação interferem diretamente no resultado de trabalhos e projetos na escola. A comunicação está diretamente ligada aos laços afetivos e aos sujeitos que carregam consigo suas complexidades, traumas, desejos e afetividade, que por sua vez contribuem para uma comunicação efetiva ou com ruídos.

Palavras-chave: Afetividade. Laços. Complexidade. Subjetividade. Comunicação. Relações.

SUMÁRIO

	Pág.
Memória Educativa	9
Introdução	10
Justificativa	13
Problema de pesquisa	14
Objetivos Gerais	15
Objetivos Específicos	15
Referencial Teórico	16
1- Os laços sociais	16
2- A comunicação	17
3- Projetos escolares e a mediação em sala de aula	18
4- Contribuição da psicanálise para as relações e a comunicação	24
Metodologia	26
Análise dos Dados	28
1- Descrição do instrumento de coleta de dados	28
2- Análise dos dados coletados	30
Considerações Finais	36
Referências Bibliográficas	
Apêndice	

Memória Educativa

Minha formação em Pedagogia contribuiu para a certeza de que a Educação não é apenas a área na qual eu trabalho, mas um prazer. Prazer esse que não restringe apenas a sala de aula, mas em todas as esferas nas quais eu possa pensar a aprendizagem, que eu possa contribuir com o desenvolvimento e progresso do ensino.

Após a graduação em Pedagogia e atuar por cinco anos em sala de aula, veio a primeira especialização, em Educação a Distância, e a oportunidade de atuar em uma outra realidade, o ensino voltado à adultos que culminou em uma vivência e prática em gestão, pois atuei no planejamento, acompanhamento e gestão dos cursos. Desde então percebi que a vontade de estar atuando na área me permitia ir além e ter a certeza de permanecer nela.

Há três anos e meio atuando na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, novamente em escola e em Coordenação Pedagógica, surgiu a oportunidade de mais uma especialização, dessa vez em Gestão Escolar. A constante formação e busca pelo conhecimento, além de necessário, contribui para o norteamento da prática e auxilia na condução de um trabalho coerente com o que eu acredito, uma educação voltada para o sujeito em todos os seus aspectos, que oportuniza o crescimento pessoal e profissional.

Introdução

Inserida atualmente numa realidade em que atuo como coordenadora pedagógica, tenho a oportunidade de observar e vivenciar diversos aspectos nas relações e na comunicação entre gestão e corpo docente que têm me chamado a atenção no sentido de como isso afeta diretamente o desempenho de planejamentos e projetos dentro da escola.

A instituição que atuo é uma escola de ensino fundamental I que atende alunos do 1º ao 5º ano, localizada em São Sebastião/DF, com uma média de 840 alunos com idade entre 07 e 11 anos, ocorrendo alguns desníveis idade/série. A escola também possui uma turma de ensino especial.

A escola é pequena em termos de espaço físico, pois não possui um parque para as crianças, uma quadra esportiva, nem um auditório. É a escola mais antiga de São Sebastião. Apesar disso é uma escola bem cuidada e equipada. Possui uma sala de leitura (pequena biblioteca), sala de informática (equipada com computadores e sendo utilizada pelos alunos normalmente), salas de aula bem cuidadas com carteiras em bom estado (quadro branco em todas elas e ventiladores). A secretaria também é bem equipada com computador, internet (inclusive com sinal Wiffi para toda a escola) e duas máquinas de xerox. A escola possui também dois televisores com DVD que são utilizados em escala para que todas as turmas tenham aulas com vídeo ao longo da semana. Para que todas as turmas possam ter atividades extras, é feito um cronograma no início do ano de forma que todos os alunos tenham horário de atividade na biblioteca, na sala de informática e aula com vídeo.

A equipe gestora da escola com direção, vice direção e supervisão foi eleita pelo sistema de gestão democrática, com votação. A mesma equipe atua na escola há mais de dez anos. É uma gestão que demonstra muita preocupação com a organização da escola de uma maneira geral, desde as questões de infraestrutura, materiais didáticos e de apoio, até os materiais que atendam as demandas estruturais como quadros, carteiras, televisores, enfim, os materiais necessários para o bom desenvolvimento das aulas. A comunidade escolar demonstra satisfação com a gestão ao longo desses anos.

A escola possui um Projeto Político Pedagógico já um tanto quanto defasado, pois há mais de três anos não é reestruturado. Nele a proposta pedagógica fundamenta-se na pedagogia de projetos com os mesmos já sendo previstos no PPP para serem desenvolvidos ao longo do ano letivo. Os projetos são desenvolvidos por temas que estão ligados a datas comemorativas e demandas da escola como o projeto regionalismo (realizado no meio do ano com a culminância na festa junina), o projeto identidade (primeiro projeto a ser trabalhado logo no início do ano e que visa trabalhar a identidade e importância dos documentos oficiais como certidão de nascimento, registro, identidade), o projeto Brasil mostra sua cara (que visa o estudo das regiões brasileiras, suas culturas, hábitos e tradições), o projeto meio ambiente (desenvolvido na primavera com o intuito de trabalhar a importância da preservação ambiental, coleta seletiva de lixo e cuidados com o meio ambiente).

Tem chamado a atenção o fato de que tais projetos possuem pouquíssima participação do corpo docente em sua elaboração. A gestão solicita algumas sugestões para suas reestruturações em questionários que são entregues para serem respondidos e espaços para os professores exporem suas sugestões, mas não promove um debate e um momento de reflexão conjunta para a estruturação de tais projetos. Os mesmos já são entregues prontos quando no período em que devem ser trabalhados e os professores os executam em seus planejamentos de aulas.

Dentro desse panorama podemos observar que a escola é bem administrada no que diz respeito às questões organizacionais, administrativas e burocráticas e pedagogicamente há uma preocupação por parte da equipe gestora com a aprendizagem e o ensino. No entanto, essa preocupação não parece ser compartilhada de forma interativa e intensa com o corpo docente, que se mostra também, de uma maneira geral, apático e submisso ao que é proposto. Há um evidente estado de falta de interação que contribui para uma prática de propor/executar aliado a uma comunicação ruim. Ruim no sentido de que as informações são circuladas em reuniões pedagógicas sem serem muitas vezes debatidas e refletidas, quando não são simplesmente pinceladas de maneira muito rápida com aparente impressão de que não foram bem assimiladas, gerando dúvidas e até mesmo desinformação.

Uma escola em bom funcionamento organizacional e administrativo, com boas intenções pedagógicas, mas com uma comunicação falha e alta centralização por parte da gestão. Corpo docente que por sua vez se mostra apático e demonstrando preferir ser conduzido e orientado. Vejo elementos que além de não contribuírem no processo de aprendizagem dos alunos, interferem diretamente na condução e desenvolvimento dos projetos e planejamentos de forma a não permitir que os mesmos atinjam seus objetivos traçados.

Justificativa

Analisando com maior atenção essa relação entre corpo docente e gestão, que é fundamentada em uma comunicação precária e com muita centralização das decisões por parte da gestão, sente-se a necessidade de um estudo e pesquisa que vise demonstrar como tais falhas na comunicação e centralização prejudicam o desenvolvimento de projetos e planejamentos. É importante salientar que tal problema aparenta interferir também na aprendizagem no momento em que prejudica o alcance dos objetivos propostos nos planejamentos.

É fundamental observar que uma aparente apatia por parte do corpo docente no sentido de não demonstrar interesse em propor sugestões também agrava essa dificuldade na comunicação. Os professores parecem preferir serem conduzidos e orientados numa prática constante de apenas executar o que já é proposto.

Diante desse panorama de alta centralização de informações e decisões, somado a uma comunicação ruim em que as informações não são claras e nem debatidas, é grande o interesse em demonstrar como tal prática pode prejudicar o alcance de objetivos em projetos e planejamentos.

Temos aqui uma prática, que pode vir a gerar uma dificuldade em atingir plenamente objetivos de aprendizagem previamente definidos em planejamentos de aulas e projetos. Essa dificuldade se dá por não haver clareza do que se quer atingir nos projetos planejados, por haver alta centralização de informações que muitas vezes não são passadas de maneira clara, por um corpo docente que se mostra apático, sem questionamentos e sugestões e demonstrando preferir serem conduzidos.

Tal contexto despertou um enorme interesse em pesquisar e tentar demonstrar que tais ações interferem diretamente nos resultados de trabalhos realizados e na aprendizagem dos alunos.

Problema de Pesquisa

Podemos com isso questionar e investigar; de que maneira os ruídos na comunicação entre gestão e corpo docente afetam o desenvolvimento de planejamentos e projetos na escola?

Objetivos Gerais

Verificar por meio de estudo e investigação o processo de comunicação e seu desenvolvimento nas relações entre corpo docente e gestão escolar.

Objetivos Específicos

Perceber de que maneira a comunicação entre gestão e corpo docente pode ser estabelecida visando o pleno progresso de projetos escolares.

Analisar em que aspectos possíveis dificuldades nas trocas de informações interferem no desenvolvimento de planejamento de atividades.

Referencial Teórico

1- Os laços sociais

Quando nos referimos às relações humanas inevitavelmente percebemos a afetividade muito presente em todas elas. No caso das relações estabelecidas na escola há uma que se mostra tão importante quanto fundamental para que as ações educativas e os projetos possam ter pleno desenvolvimento, é a relação entre gestão e corpo docente.

Para que se possa tentar compreender a complexidade de sentimentos que se estabelece frente a tal relação, o presente trabalho terá como embasamento teórico as teorias de Sigmund Freud sobre a psicanálise e como esta pode contribuir para uma melhor compreensão de como as relações se constituem e das diversas maneiras de comunicação e expressão que tanto podem influenciar as ações dentro da escola.

Tentando analisar melhor como Freud via a afetividade, há uma passagem de Maria Cristina Kupfer (2003) em seu texto intitulado “Afetividade e cognição: uma dicotomia em discussão” em que a autora diz:

[...] a análise não trata das emoções, e tampouco do desenvolvimento afetivo. Freud afirmou que as emoções ou afetos não sofrem a ação do recalque, e portanto não se tornam inconscientes. Não existem afetos inconscientes, e sim representações inconscientes: idéias, imagens que, uma vez tomadas inconscientes, podem insistir em retornar, e o fazem sob a forma de sonhos, de atos falhos, ou de outras formações inconscientes. Podem retornar sobretudo sob a forma de sintomas. (KUPFER, 2003 p.36)

Para a psicanálise as emoções são fruto de “representações que estão recalçadas e produzindo seus efeitos”, segundo Kupfer (2003). Temos memórias e lembranças que estão em nosso inconsciente que produzem nossas reações e emoções que por sua vez representam muitas vezes nossa forma de ver e de se relacionar com o outro. Temos aqui o início de uma tentativa de compreender as diferentes maneiras de se relacionar com o outro e como a afetividade influencia as relações.

Quando estamos inseridos em um grupo, ou seja, no coletivo, tendemos a refletir nossa maneira de ver e compreender o mundo e nossas emoções, expostas

de maneira a representar tudo que está em nosso inconsciente. As relações humanas, construídas com indivíduos carregados de suas emoções, não podem existir sem que se leve em consideração as complexidades de cada um.

Ao tentar analisar a construção dessas relações me ateno a maneira como elas influenciam a comunicação que se estabelece entre os sujeitos que fazem parte dela. Tal comunicação se mostra essencial para a produtividade, o desenvolvimento de atividades e o sucesso de planejamentos.

Aqui se percebe que o sujeito dotado de toda sua complexidade carrega inevitavelmente a afetividade, ou seja, o afeto e toda sua importância influencia nas relações e comunicações. Sobre a definição de afeto disse Carlos Pinto Corrêa (2005) em seu texto *O Afeto no Tempo* “[...] os afetos são emoções que acompanham algumas relações interpessoais, da qual fica excluída a dominação pela paixão.” (Corrêa, 2005 p. 1) Conclui-se que o afeto está presente em toda relação humana e suas comunicações. As relações interpessoais são carregadas de afetos e suas emoções e é fundamental saber lidar com elas e compreendê-las para que se possa ser mais bem sucedido em tais relações tão importantes no dia a dia escolar.

Para tentar definir melhor a importância do afeto e como ele está intrínseco nas relações humanas destaca-se mais uma afirmação de Corrêa (2005):

Contemporânea ao próprio estudo da psicanálise, a questão do estudo do afeto surge em uma rede intrincada com outros conceitos, especialmente a pulsão e a angústia. Entendido como um estado emocional, inclui toda a gama de sentimentos humanos, do mais agradável ao mais insuportável, manifestado de forma violenta, física ou psíquica, de modo imediato ou adiado. Assim além do entrelaçamento conceitual, estamos diante de um acontecer permanente e intenso na vida do homem, companheiro desde o nascimento até a morte. (CORREA, 2005 p. 3)

Por ser tão atrelado às relações interpessoais o afeto e as emoções influenciam positiva ou negativamente nas comunicações e também nos ruídos que podem ser causados e que podem gerar muitas vezes as dificuldades nos relacionamentos. Quando falamos das relações que se constroem dentro das escolas é imprescindível falar em interação, em comunicação e em participação. Angelo Dalmás (2009) em seu *Planejamento Participativo na Escola* discorre

diversas vezes sobre as interações e como o afeto é importante para elas. Sobre isso ele afirma:

O clima relacional de uma escola provém, basicamente, dos educadores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças. Os relacionamentos positivos desejados brotam de um clima fraterno, da convivência, da amizade e da fraternidade. (DALMÁS, 2009 p. 40)

Não fica dúvida de quanto o afeto é o ponto central das relações e como ele determina e norteia o direcionamento delas. A afetividade faz parte do ser humano e “o homem, como ser de relações, tem na convivência e no relacionamento elementos para seu crescimento pessoal”. (Dalmás, 2009 p.40)

2 – A comunicação

A comunicação é algo tão importante para as relações e o trabalho que pode ser ponto crucial para o sucesso ou o fracasso de planejamentos que vêm sendo estudados por longos períodos. Muitas vezes algo que foi planejado, mas não foi bem compartilhado ou que não contou com a colaboração dos interessados, conseqüentemente, sofre graves ruídos na comunicação que leva ao fracasso ou muitas vezes nem chega a ser colocado em prática.

Nesse sentido é importante olhar para o gestor como um sujeito que carrega suas complexidades e sua maneira de encarar e expor as emoções. Sua forma de conduzir o grupo, no caso de professores, influencia as reações do outro lado. À luz da psicanálise devemos nos atentar para todas essas complexidades subjetivas que devem ser levadas em consideração no momento de se estabelecer as comunicações. Para tanto em “Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar – Um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010” Sonia Gláucia Costa e Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida (2012) refletem que: “[...] o papel de quem exerce autoridade perpassa pela compreensão da heterogeneidade humana, tanto da sua relação consigo como dos laços afetivos criados entre sujeitos com os quais se relaciona no contexto profissional”. (Costa; Almeida, 2012 p.63)

O sujeito necessita ser compreendido e necessita de espaço para se colocar e para se fazer entender. A comunicação é essencial no sentido da troca e da exposição de idéias. Planejamentos e projetos precisam desse ambiente dialético e

nesse contexto temos mais uma contribuição das autoras que mencionaram no trabalho citado:

Existem escolas onde, pelo “olhar” do gestor e pela relação intergrupal que se estabelece, cria-se uma equipe sinérgica, um processo participativo, um ambiente de investimento e “apoio ao outro” como sujeito. Uma gestão efetiva abre espaço para comunicação, criação e desenvolvimento no dia a dia do trabalho profissional. A equipe se sente mais valorizada, com mais oportunidades para exercer suas contribuições individuais, de agregar valor, arriscar, errar e refletir sobre sua atuação. Entretanto há também gestores que desconsideram o outro como sujeito sem proporcionar-lhe oportunidade de desenvolvimento no cotidiano do trabalho. (COSTA; ALMEIDA, 2012 p. 63, 64)

Tem-se mais uma vez que afirmar a importância da comunicação e da exposição de idéias de ambos os lados (gestão e corpo docente) para que as ações fluam com coerência em relação ao que foi planejado e ao mesmo tempo os planejamentos possam ser construídos de maneira verdadeiramente coletiva e com sentido.

Projetos e planejamentos escolares são extremamente relevantes para auxiliarem professores na transmissão de conteúdos e no desenvolvimento de estudos que contemplem o currículo. A mediação na sala de aula envolve a conscientização da existência de outro sujeito complexo, o aluno, também dotado de suas emoções e suas necessidades de aprendizagem e de se relacionar, sendo ouvido e sabendo ouvir. Percebe-se que um professor e uma gestão que estão em sintonia e que sabem utilizar a comunicação a seu favor só têm a proporcionar um bom trabalho para que seus alunos usufruam dos resultados disso.

Aqui temos dois conceitos importantes da psicanálise que novamente auxiliam no processo educativo, o afeto e a transferência. Quando os compreendemos, podemos conduzir melhor as relações e o processo de ensino. Com relação ao afeto teceu-se no presente trabalho várias definições e de que maneira ele está presente nas relações, influenciando-as e norteando-as. Sobre a transferência disse Freud (1909):

Todas as vezes que tratamos psicanaliticamente um paciente neurótico, surge nele o estranho fenômeno chamado “transferência”, isto é, o doente consagra ao médico uma série de sentimentos afetuosos, mesclados muitas vezes de hostilidade, não justificados em relações reais e que, pelas suas particularidades, devem provir de antigas fantasias tornadas inconscientes. (FREUD 1909 p.19)

A transferência é um processo natural nas relações e ela expõe desejos e fantasias que estão no inconsciente. Acerca dela Freud (1909) novamente afirma que “A transferência surge espontaneamente em todas as relações humanas, é ela, em geral, o verdadeiro veículo da ação terapêutica, agindo tanto mais fortemente quanto menos se pensa em sua existência” (Freud 1909, p.20).

A fala é o motor da psicanálise e por ela o paciente mostra os “sintomas” que são causados por questões que estão no inconsciente e vêm a tona num processo de recalque. Não se pretende que o gestor de uma escola ou o professor em sala de aula se transforme em um psicanalista e nem tampouco faça análise de seus alunos, mas com toda certeza na comunicação, que é algo inerente e natural nas relações interescolares, estes atores podem e devem ter a percepção e a sensibilidade de conduzir as relações de maneira que elas sejam o mais saudável e produtiva possíveis.

A esse respeito Oliveira (2007), em sua dissertação de mestrado intitulada “A transferência na ação pedagógica: ruído ou música?”, ressaltou que:

Toda relação humana é perpassada pela transferência positiva ou negativa. Os laços sociais são tecidos através de um investimento do sujeito no outro, e este investimento é sempre permeado pela ambivalência dos sentimentos de amor e ódio (OLIVEIRA 2007, p. 107)

Percebe-se assim que os sentimentos acabam por fazer parte do processo comunicativo no momento em que os sujeitos são também influenciados por eles em suas falas e em suas reações a fala do outro. A transferência está muito ligada às relações e laços afetivos que se estabelecem na escola, tanto nas relações gestão e corpo docente, quanto nas relações professores e alunos.

Mais uma vez Oliveira (2007) define muito bem tal conceito de transferência quando fala do amor, sentimento tão marcante nas relações. Ela ressalta que o amor tem poder de causar os ruídos ou de causar as boas emoções no momento da comunicação.

Uma coisa é certa, o que a transferência atesta é que o amor está no meio - fazendo ruído ou música - , condicionando a possibilidade de trabalho ou obstaculizando. Coloca também, para o educador, a questão da ética que não recua em apontar o real da falta. Mais que isso, propicia o efeito da criação que, em última instância, não é senão criação da vida, onde o recurso e precariedade se conjugam. Dentre outros lugares parece que laços são feitos e refeitos – Psicanálise e Educação na tessitura do processo transferencial. (OLIVEIRA 2007, P. 111)

Toda sua fala sobre transferência e seus efeitos vai de encontro com as afirmações de Freud (1905) na publicação de seu texto “Fragmento da análise de um caso de histeria” quando ele define transferência como a substituição de uma pessoa por outra e como isso se torna bastante comum nas relações. Assim afirmou: “Toda uma série de experiências psíquicas prévia é revivida, não como algo passado, mas como um vínculo atual com a pessoa do médico” (Freud 1905, p.111). Freud (1905) afirma que percebeu a transferência nas relações médico e paciente, mas aprofundando-se percebeu que ela está presente em todas as relações humanas e que tratamentos psicanalíticos permitiram entender que a transferência não é criada pelo tratamento, mas revela-se nele. Mais um elemento que proporcionou a constatação e importância do fator transferência nas relações.

3 – Projetos escolares e a mediação em sala de aula

Ao planejarem os projetos escolares para um ano letivo, e isso claro, envolve contemplar os conteúdos curriculares, professores e gestão devem ter em mente que o maior objetivo é a aprendizagem do aluno. Um projeto visa alcançar, antes de tudo, a plena aprendizagem do aluno. O foco é poder, através de projetos e atividades extraclasse, proporcionar ao aluno vivências e tarefas que contribuam para que ele tenha um outro olhar para o conteúdo a ser estudado. Quando temos então uma equipe bem integrada e com clareza do que almeja, o professor consegue planejar a partir daí aulas também muito coerentes e mais atraentes, além de poder olhar para seu aluno como sujeito que acima de tudo também possui suas expectativas, sua maneira particular de aprender e seus anseios. Volta-se aqui a frisar a importância de uma rede de comunicação e informação que devem estar bem alinhadas, objetivas e dialéticas. Gestor proporcionando a oportunidade de participação e professor se colocando de maneira a contribuir com essa troca. Em relação a isso mais uma vez Costa e Almeida (2012) afirmam que “A relação do sujeito com o desejo de aprender e saber afeta a forma com que lida com sua profissão, a instituição onde trabalha, seus colegas e comunidade”. (Costa; Almeida, 2012 p. 65)

No momento em que a gestão escolar percebe a melhor maneira de conduzir sua equipe e proporciona à mesma a oportunidade de participar e interferir no processo de planejamento, automaticamente se sentindo parte dessa construção, o

professor consegue também ter outra posição com seu aluno. A comunicação é mais uma vez o fio condutor dessa dinâmica. Quando falta clareza, quando a gestão é impositiva no que deseja, quando não se permite interferência e nem participação, perde-se o sentido de um projeto, pois o mesmo deve ter objetivo e esse não pode ser traçado apenas por um dos lados. O maior interessado, que mais uma vez é o aluno, é prejudicado por uma trama que conduz mal tudo que for relacionado à aprendizagem. Não conseguindo se perceber parte de um processo, o professor fica desmotivado e conseqüentemente carrega isso para a sala de aula, onde não consegue também perceber seu aluno.

O gestor escolar não pode ser visto apenas como a parte que conduz mal o processo de planejamento, o único culpado. É importante aqui se ater a questão da afetividade e da compreensão da complexidade dos sujeitos envolvidos nessa relação. Comunicação é fundamentada no diálogo, na objetividade do que se quer e no respeito ao outro. Novamente Costa e Almeida (2012) salientam que:

Conceber uma instituição do ponto de vista psicanalítico acrescenta um novo olhar que implica o reconhecimento tanto da profundidade psíquica intrínseca a cada um dos sujeitos que nela trabalham como da inter-relação entre subjetividades. Diante da complexidade intersubjetiva, o gestor reage das mais diversas formas, de acordo com sua constituição psíquica, ao deparar-se com as exigências da ordem do ideal que naturalmente estão fora do seu alcance. O conhecimento de si e o reconhecimento do outro podem ser um importante passo frente a esse desafio [...]. (COSTA; ALMEIDA, 2012 p. 63)

Na medida em que o gestor se conscientiza da importância de se levar em consideração as particularidades de cada sujeito, as relações e o processo de comunicação se tornam mais leves e mais claras contribuindo para o desenvolvimento de todo o trabalho dentro da escola. Os professores podendo se integrar aos planejamentos e as tomadas de decisões também apresentarão mais disposição e motivação para o trabalho em sala de aula. Mais uma vez quem se beneficia é o aluno, principal sujeito desse processo.

No dia a dia escolar com toda a complexidade de se realizar as inúmeras atividades voltadas para a aprendizagem, que por sua vez também requer um planejamento prévio e bem estruturado para que se alcance as metas projetadas, há as relações humanas que são valiosas para que tudo flua de maneira a atingir o pleno desenvolvimento dos alunos. Tais relações se estabelecem nem sempre de

maneira que favoreça a aprendizagem exatamente porque elas passam inevitavelmente pela complexidade de cada sujeito e pela comunicação que pode ser infestada de ruídos e nem sempre clara e objetiva. O que se quer do outro pode não estar claro para ele e aí as ações começam a apresentar incoerência com o que foi almejado.

Colocar em prática um projeto que foi planejado sem a participação de professores, sem suas contribuições e muitas vezes apenas imposto é a certeza de que haverá apenas a execução do mesmo sem a menor preocupação com o alcance de seus objetivos e muito menos com a aprendizagem dos alunos. O professor planejará sua aula com falta total de sentido para ele e para os alunos que acabarão também por ficarem perdidos.

Para que essas relações possam ser produtivas e provocarem uma boa comunicação é necessário a percepção de que o outro também apresenta seus anseios, suas convicções e suas vivências e deseja expor todo seu pensamento. Nesse aspecto a psicanálise contribui com a revelação de que o sujeito, na afirmação de Kupfer (2003), “[...] sofre vicissitudes: marcas não simbolizadas de tudo aquilo que precisou enfrentar por não ter nascido pronto”. (Kupfer, 2003 p. 40)

É importante afirmar que a psicanálise não pretende e nem propõe que se faça da escola uma clínica, mas que ela pode contribuir dentro de sua linha para que as relações e o sujeito estejam cada vez mais preparados para lidarem com as diferenças, o novo, o imediatismo e os conflitos tão naturais às trocas humanas. Luiza Mendes Rubim e Valéria Lopes Besset (2007) no texto “Psicanálise e Educação: Desafios e Perspectivas”, referente à dissertação de mestrado de Rubim, expõem como os desafios do atual momento em que a sociedade se encontra como imediatismo, urgência nas escolhas e na satisfação dos desejos e porque não de como lidar com crianças e jovens cada vez mais ansiosos e cheios de informações rápidas deixam pais e escola (aqui inserindo professores e gestão) inseguros.

Nesse sentido todo sujeito sente a necessidade da “acolhida” e do seu momento de falar, de expor e é aí, que como afirmam Besset e Rubim (2007) “[...] a psicanálise se apresenta como um meio possível de acolher as demandas passíveis de serem tratadas”. (Besset; Rubim, 2007 p. 43) A psicanálise pode contribuir dentro daquilo que tanto acredita: “[...] o acolhimento das demandas de fala pode ser

traduzido como um meio possível de se criar um espaço de reflexão no qual haja a possibilidade da emergência do novo.” (Besset; Rubim, 2007 p. 43)

A relação entre a gestão escolar e o corpo docente pode se beneficiar bastante com tais premissas e ambos os lados tentarem refletir sobre a importância do diálogo. Falar e se colocar com suas dúvidas, suas angústias e também com suas sugestões faz com que o sujeito se sinta produtivo, colaborativo e todo o trabalho tem sentido.

Nos planejamentos de projetos escolares é imprescindível a afinidade e a ligação entre os envolvidos, pois os mesmos têm o objetivo único de atingir o aluno e de levar até ele os conhecimentos necessários a sua emancipação, ao seu desenvolvimento e ao seu progresso enquanto sujeito crítico e criativo. Quando essa afinidade não existe ou a participação é nula todo esse trabalho é perdido no sentido de que não possui lógica. O sujeito que executa algo apenas porque foi solicitado ou porque deve cumprir com o que está previamente determinado não o faz com motivação necessária a alcançar o que foi proposto. A comunicação eficaz é aquela que vai instigar, que vai colaborar para que tudo faça sentido, tenha lógica, seja eficiente. Essa comunicação se dá nas reuniões pedagógicas, em que todos podem se colocar, expor, sugerir, alterar, incluir, se dá também no dia a dia, quando as dúvidas são tiradas de maneira a acrescentar conceitos e evitar erros.

Os ruídos na comunicação, que por muitas vezes podem estar imbuídos das conclusões que cada sujeito faz e compreende a partir daquilo que acredita e dos valores que carrega, desestabilizam todo um propósito e um trabalho que visa a aprendizagem. Esta é a única que não deveria ser afetada, mas é a que mais é atingida. É atingida porque os projetos não são desenvolvidos com a eficácia que precisa, com os objetivos sendo perseguidos e nem com a disposição que é necessária.

Tal comunicação com ruídos é fruto também da falta da fala do sujeito, que pode ser intimidada pelas imposições, pela falta de afinidade e de sinergia e, porque não, da falta de sentido. Porque realizar algo que não atende a minha turma? Porque concluir um projeto que não faz parte do meu trabalho em sala de aula? Como desenvolver um projeto que não atende às dificuldades dos meus alunos? Tais questionamentos podem ser perfeitamente construídos pelo professor ao longo

de seu trabalho na escola, que não havendo espaço para a fala e para o diálogo, fica completamente perdido.

4- Contribuição da psicanálise para as relações e a comunicação

As escolas possuem suas rotinas diárias e seus planejamentos de reuniões e encontros pedagógicos, sejam eles conselhos de classe, coordenações, encontros para formação ou reuniões semanais em que discutem os planos da semana e suas atividades. Em tais encontros há momentos em que a equipe gestora e o corpo docente podem simplesmente falar. São momentos em que há trocas de experiências, exposições de situações que envolvem a aprendizagem dos alunos, o atendimento às famílias, o acompanhamento de algum caso específico de aluno com alguma dificuldade ou que mereça intervenção multidisciplinar. O que é importante verificar aqui é que nesses momentos é imprescindível que todos percebam a riqueza de conhecimento que tais encontros podem oferecer e com isso aparecer um novo olhar para as dificuldades tão presentes no dia a dia da escola.

Com relação a esse exercício de trocas e de falas a psicanálise vem somar, contribuir com sua linha de intervenção não no sentido clínico, mas no sentido de aproveitar os “desabafos” para, a partir deles, todos reconstruírem suas ações e reações. Quanto a isso Besset e Rubim (2007) mais uma vez afirmam que:

O objetivo dessas reuniões é abrir um “espaço” no qual esses profissionais possam falar sobre suas práticas, ouvir o que outros têm a dizer a respeito de suas inquietações e experiências. Trata-se da oferta de um momento de fala e de escuta em que os profissionais da equipe têm a oportunidade de observar e analisar os deslocamentos produzidos tanto nos educadores, quanto nos alunos a partir desses encontros. (BESSET; RUBIM, 2007 p. 47)

Por diversas vezes são nesses momentos nos quais muitos professores percebem que suas dificuldades não são só suas, mas dos outros também verificam que a troca é construtiva, pois a partir do momento em que possuem a mesma dificuldade podem observar que outros apresentam a solução e que essa união é que fará a diferença para o surgimento de um outro olhar para antigos problemas. Toda essa prática pode e deve estar também voltada para os planejamentos, onde podem usar toda a fala para contribuir e participar e mais ainda, para desenvolver uma boa comunicação que evite ruídos e dúvidas que venham a atrapalhar e

desmotivar a prática educativa. Aqui temos mais uma contribuição de Besset e Rubim (2007):

Frequentemente, em suas falas, os educadores dizem que não esperavam que esses encontros fossem ser tão benéficos, já que muitas vezes verificam mudanças em seus alunos e neles próprios. Dizem ainda que, muitas vezes, custa-lhes reconhecer que tais mudanças se dão como efeito do trabalho que estão desenvolvendo com determinado aluno. (BESSET; RUBIM, 2007 p. 47)

A questão da comunicação é tão séria que afeta diretamente o andamento de projetos. Uma informação mal formulada, a falta de clareza no que se quer, são alguns dos pontos que podem ser evitados quando se há momentos constantes e regulares de trocas. A fala é essencial para expor, para colocar dificuldades e para, muitas vezes poder perceber o que não se consegue quando se está tão envolvido com seu problema ou dificuldade. No momento da fala há questionamentos da outra parte ou simplesmente comentários que mudam tudo, mudam o curso do pensamento e interfere de forma positiva para que as mudanças aconteçam. Mais uma colocação importante de Besset e Rubim (2007) para que se possa ter clareza da questão:

Nem tudo se sabe, e essa é uma condição fundamental para que qualquer tipo de transmissão possa se dar, garantindo a possibilidade do surgimento do inusitado, do novo. A psicanálise nos ensina que aquele que fala frequentemente não consegue ouvir o que diz. Isso dificulta a implicação de quem fala naquilo do que, eventualmente, se queixa. (BESSET; RUBIM, 2007 p. 48)

Para tentar encontrar um equilíbrio nas relações e na comunicação talvez devesse, gestão e corpo docente, refletir sobre o aproveitamento total dos momentos de trocas com tudo que eles oferecem, inclusive as “intervenções” que ocorrem devido as falas e aos questionamentos. Essa tomada de consciência se dá quanto mais oportunidades houver, podendo os professores irem percebendo que essas reuniões, essas trocas e esses planejamentos são muito mais que simplesmente o cumprimento das práticas pedagógicas, mas um exercício constante de autoconhecimento e de evolução do pensamento. Projetos podem ser um prazer no momento em que finalizam com a certeza dos objetivos cumpridos porque os mesmos foram compartilhados e puderam proporcionar momentos de pertencimento a um grupo.

Metodologia

A Metodologia é fase importante de uma pesquisa e nela são definidos alguns fatores que delinearão uma análise e conclusão final a partir de dados levantados, interpretados e esclarecidos após hipóteses mencionadas. Tendo um ambiente e universo da pesquisa bem definidos e em coerência com o estudo e com o objeto investigado são definições que pertencem à Metodologia e são expostos aqui neste trabalho.

No momento em que se define o método que será utilizado para a coleta de dados, leva-se em conta a relação do pesquisador com o objeto da pesquisa e como o instrumento pode facilitar a análise minuciosa dos dados obtidos. Para tanto é importante que seja definido um instrumento que seja facilitador da análise que levará às respostas das hipóteses levantadas e que também seja claro e atraente para quem irá responder.

O presente trabalho utilizará o método da pesquisa qualitativa utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário. A escolha pela pesquisa qualitativa leva em consideração uma importante definição de Edna Lúcia da Silva e Estera Muszkat Menezes (2001) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina em que afirmam “Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (Menezes, Silva 2001, p. 20). A definição da metodologia na presente pesquisa leva ainda em consideração outra fala importante das referidas autoras “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa” (Menezes, Silva 2001, p. 20). O que se pretende com o atual trabalho é exatamente interpretar o que for colhido com as perguntas do questionário, instrumento este que auxiliará no esclarecimento das hipóteses levantadas.

Para tanto é importante que se tenha esclarecido que a pesquisa é realizada numa escola de ensino fundamental I de São Sebastião, região administrativa do DF, que possui um total de 960 crianças com faixa etária entre 07 e 12 anos. A escola conta com uma equipe gestora formada pela supervisão, direção e vice-direção, além da coordenação pedagógica e uma equipe de professores num total de 28 docentes.

Tal questionário será aplicado para cinco profissionais, entre eles professores e integrantes da equipe gestora, visando colher informações que possam contribuir para a análise e conclusão final. As perguntas serão num total de 10 questionamentos, formulados de maneira clara e objetiva de tal forma que se possa obter resultados os mais honestos possíveis e que contribuam para uma definição que esclareça os questionamentos e as hipóteses levantadas. As perguntas serão subjetivas para que os respondentes possam se colocar frente aos questionamentos.

Durante a coleta e análise das respostas pretende-se observar as relações dos sujeitos com o objeto da pesquisa nas respostas que são dadas e em algumas outras definições que possam surgir em relação ao tema do trabalho. Não há a intenção de se realizar tabulação de dados e conseqüente análise dos mesmos, pois a interpretação de tudo o que for relatado pelos informantes é a principal forma de se chegar a uma conclusão das hipóteses levantadas com a pesquisa atual.

Neste sentido Menezes e Silva (2001) novamente trazem luz a uma definição simples de pesquisa e que o presente trabalho quer se utilizar para tentar clarear suas hipóteses e questionamentos “Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos” (Menezes, Silva 2001, p.20). O que se pretende com a Metodologia definida aqui é, de uma maneira menos complexa, mas “racional e sistemática”, compreender as hipóteses levantadas chegando a uma conclusão que possa “gerar conhecimentos novos e úteis” (Menezes, Silva 2001, p. 20).

Análise dos Dados

1- Descrição do instrumento de coleta de dados

A pesquisa realizada focou na questão da comunicação entre gestão e corpo docente dentro da escola e de que maneira o afeto e os sentimentos podem interferir diretamente nesse processo. Além dos fatores citados e sua possível intervenção, também foi levado em consideração as relações e a forma como as mesmas são estabelecidas. O questionário foi produzido de tal forma que pudesse verificar se tais relações e a maneira como são conduzidas, podem interferir na comunicação e conseqüentemente no desenvolvimento dos projetos escolares e atividades planejadas.

Foi elaborado assim um questionário contendo 10 (dez) perguntas subjetivas pensadas de maneira que o respondente se sentisse a vontade para se colocar e se expressar frente o questionamento. A intenção era que o respondente pudesse contribuir da maneira mais clara possível com as hipóteses levantadas pela pesquisa, para que se chegasse a uma definição dos fatores que pudessem estar relacionados com uma comunicação satisfatória ou deficiente dentro da escola.

O instrumento de coleta de dados (questionário) foi distribuído para 5 (cinco) profissionais da escola, dentre eles, um membro da equipe gestora (a Supervisora Pedagógica), três professores (professor A, professor B e professor C) e uma Coordenadora Pedagógica. Com isso, pretendia-se obter dados e impressões, além de opiniões, de profissionais que estivessem atuando em diferentes práticas para que se chegasse a uma conclusão com maior clareza possível da realidade da comunicação estabelecida dentro do ambiente escolar.

Os profissionais escolhidos atuam em diferentes funções, mas estão diretamente envolvidos com a prática pedagógica e em relação constante com a equipe gestora e docente, com isso, foram obtidas respostas com as impressões e definições tanto de professores e gestores, como de outro profissional que também se relaciona com os mesmos.

No momento da produção e coleta de dados levou-se em consideração todas as questões estudadas e relacionadas com as definições de afeto e sua importância nas relações humanas. A psicanálise, que tanto contribuiu para o estudo e a

percepção mais clara da subjetividade dos atores envolvidos, novamente jogou luz sobre as questões elaboradas. Freud (1909) nos mostrou a definição de transferência e, em sua contribuição para a educação, tanto frisou a relação professor/aluno e sua influência no ensino e na aprendizagem. A transferência foi pontuada por ele como algo que ocorre em todas as relações humanas e a transmissão de conhecimento está muito ligado ao inconsciente. Portanto, o professor carrega muito de suas relações e trocas para a sala de aula.

As perguntas definidas para o questionário levaram em consideração o processo atual de comunicação entre gestão e corpo docente, a importância e relevância do afeto nas relações e no processo de comunicação, além de questionamentos relacionados aos sentimentos e a interferência da equipe gestora no sentido de conduzir as relações e comunicação dentro da escola.

Todas as perguntas foram respondidas por todos os profissionais que participaram da coleta de dados e, portanto, não houve problemas de falta de dados ou de questionários incompletos. Foi possível perceber assim um comprometimento com as respostas e com a pesquisa em si.

Houve uma preocupação de que as perguntas tivessem bastante clareza com o tema e também pudessem trazer dados que contribuíssem para uma melhor análise da real situação do processo de comunicação, pois uma das hipóteses levantadas pela pesquisa é a de que uma comunicação com ruídos pode interferir diretamente no andamento e no desenvolvimento de projetos e planejamentos de atividades. Foram elaboradas perguntas que levassem a esse tema. Os questionamentos tiveram o intuito de deixar claro o que gostaria de saber do respondente.

Outro enfoque considerado importante no instrumento de coleta foi dado à questão do afeto nas relações e os sentimentos que interferem ou podem vir a interferir na comunicação e como ela é conduzida. Nesse caso as perguntas tiveram a intenção de buscar respostas para a maneira como as relações são formadas e conduzidas dentro da escola e se podem ser positivas ou não para o desenvolvimento das atividades.

Por fim o instrumento de coleta de dados foi elaborado visando atender as hipóteses e questionamentos levantados pela pesquisa, que se propôs a investigar o que poderia causar ruídos na comunicação entre gestão e corpo docente, e poder contribuir de maneira clara e levando a uma reflexão dos resultados para análise conclusiva a respeito do processo de comunicação, seus efeitos nas relações interpessoais e reflexos para as atividades e aprendizagem dos alunos, que é a principal meta do processo educativo.

2- Análise dos dados coletados

Durante a leitura das respostas obtidas com o questionário aplicado é possível perceber uma noção clara dos respondentes com a importância da comunicação para o trabalho dentro da escola. Foi possível obter tal percepção com a maneira enfática das respostas e por nenhum dos questionários ter apresentado respostas evasivas ou que fugissem ao que havia sido perguntado. Isso demonstrou que os profissionais respondentes estavam comprometidos com as respostas e atentos ao tema da comunicação.

A primeira pergunta do questionário referia-se ao atual processo de comunicação entre gestão e corpo docente e como o respondente percebia tal processo, o questionamento foi o seguinte: De que maneira você percebe o processo atual de comunicação entre corpo docente e gestão, dentro da escola? A maioria respondeu que há uma troca entre os dois lados e que a parceria é fundamental para uma boa comunicação, apesar de ainda precisar evoluir nesse aspecto. Percebe-se que há uma clareza de que a comunicação é importante para as relações e atividades. Foi possível afirmar e relacionar as respostas com o questionamento, pois dos cinco questionários aplicados, em três houve respostas que permitiram concluir que a comunicação tem extrema relevância nos laços estabelecidos dentro da escola. Respostas como a do professor A *“Percebo como uma parceria onde ambos os lados devem oferecer e cobrar”*, professor B *“Uma relação mais horizontal, especialmente ao que tange a gestão democrática, a qual favorece o diálogo.”* e Coordenadora Pedagógica *“O processo de comunicação entre professores e direção não é o ideal, porém houve evolução nos últimos anos”*. Aqui observa-se que, mesmo quando o entrevistado constata que o processo de comunicação não é o ideal, ele assume sua importância ao admitir que houve

evolução. Volta-se a questão do inconsciente tão estudado e falado por Freud (1909) que frisou a relevância do mesmo no momento em que revela-se no consciente e aflora as emoções. Emoções essas que cada sujeito possui em sua história e percurso de vida e que influencia em seus laços afetivos. Assim disse Freud (1909) “...uma certa parte de nossas excitações psíquicas é conduzida normalmente para a inervação somática, constituindo aquilo que conhecemos por “expressão das emoções”.” (Freud, 1909).

Houve duas perguntas relacionadas com o processo de comunicação em si, se a forma como ele acontece interfere na realização das atividades e projetos, e os fatores que contribuem para uma comunicação efetiva dentro da escola e que foram respectivamente: Quais são os fatores que, na sua opinião, contribuem para uma comunicação efetiva dentro da escola? e Em sua opinião o processo de comunicação e como ele acontece são determinantes para a realização das atividades e dos projetos? Por quê? Na primeira todos os respondentes relacionaram a resposta com a importância da maneira como a comunicação ocorre e houve respostas como a da Supervisora Pedagógica “*saber ouvir a equipe*”, a da Coordenadora Pedagógica “*ter simpatia, cordialidade e humildade*”, do Professor A “*ter objetivos semelhantes e a própria compreensão da mensagem*”, Professor C “*todos estarem bem informados sobre os assuntos da escola*”. Percebe-se que a clareza na comunicação, integração da equipe (gestores e professores) e a forma como ela acontece (com ou sem ruídos) foram fatores considerados importantes para a efetividade da comunicação. Com relação a interferência direta nas atividades e projetos, todos os respondentes acreditam que a forma como a comunicação acontece interfere de forma positiva ou negativa nas atividades e projetos. Houve respostas como a do professor A “*é a forma como se passa uma informação que se resulta o produto final*”, a do professor B “*quando não acontece de forma prática, o trabalho perde o resultado*”, a do professor C “*a interpretação é mais relevante que a própria comunicação*” e a da Coordenadora Pedagógica “*quando não há ruído na comunicação as atividades são realizadas com sucesso*”. Esses questionamentos foram fundamentais para se observar que a clareza na comunicação foi considerada importante, e até determinante, para o desenvolvimento das atividades. Recorro novamente à professora Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida (2012) que tão bem definiu que “Os

relacionamentos “de trabalho”, portanto, perpassam pela complexidade da constituição singular de cada ser humano, o qual despende boa parte de sua energia psíquica no sofrimento oriundo de seus relacionamentos mútuos afetivos...” (Almeida 2012, p. 52).

Foi notável observar aqui e confirmar muito do que a psicanálise considera relevante nas relações e suas influências para o sujeito. O inconsciente e a subjetividade levam as expectativas e os desejos de cada um, o que torna a comunicação um processo determinante nas ações. Essas ações, por sua vez, são determinantes para o andamento dos projetos e das atividades dentro da escola. Foi possível observar o quanto é relevante as emoções e a condução do processo comunicativo.

Com relação ao afeto e os sentimentos na comunicação, houve três perguntas que pontuaram e enfatizaram esses dois fatores e suas influências na comunicação. As questões foram as seguintes: Você acredita que o afeto e os sentimentos podem influenciar no processo de comunicação? Qual a importância do afeto nas relações, em sua opinião? Você acredita que os sentimentos, no momento da comunicação, podem interferir na forma como ela é conduzida? As perguntas eram relacionadas a influência do afeto e dos sentimentos no processo de comunicação, a importância desses dois fatores e se o respondente acredita que o afeto e os sentimentos interferem na condução do processo de comunicação. Aqui, analisando as três perguntas que se complementam, novamente temos uma maioria que atesta a importância e relevância do afeto e dos sentimentos na condução do processo comunicativo. Com relação a influência desses fatores obteve-se respostas como a do professor B “*Podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso em qualquer instituição*”, a da Coordenadora Pedagógica “*O afeto e o cuidado com as pessoas contribuem para a melhora no processo de comunicação*”, a da Supervisora Pedagógica “*Acho que não é possível desvincular uma coisa da outra (afeto e comunicação)*” a do Professor C “*A comunicação se torna efetiva quando permeada de afeto*”.

Quando Freud(1909) falou dos desejos reprimidos e do recalque, intencionava expor como o inconsciente é algo muito mais relevante do que imaginamos. Observa-se nas respostas dos entrevistados a importância que dão

aos sentimentos. Tais sentimentos, por diversas vezes, estão relacionados com a complexidade das experiências vividas por cada um e como elas são levadas para os laços pessoais.

Quando questionados se os sentimentos, no momento da comunicação, interferem na forma como ela é conduzida, os respondentes concordaram e foram enfáticos ao afirmar que estes interferem diretamente na comunicação. As respostas foram claras como a da Supervisora Pedagógica *“sim, como em todas as conversas no relacionamento humano”*, a do professor A *“Somos seres humanos e repletos de sentimentos, desta forma o processo de comunicação deve ter presente em suas etapas o aspecto sentimental”*, a do professor C *“Acredito que o sentimento vai influenciar positivamente ou negativamente no trabalho”*, a da Coordenadora Pedagógica *“Uma informação pode ser dada de várias formas e o apelo emocional influencia de forma direta nos resultados obtidos”* e do professor B *“O sentimento presente na fala determina se a ação é construtiva ou destrutiva”*.

Com tal questionamento analisa-se mais profundamente a relevância que cada sujeito, com seu histórico e subjetividade, tem para as relações. Não há como ignorar que elas são determinantes para uma comunicação efetiva ou não.

Dentre os objetivos da pesquisa, estava o modo como as relações e a comunicação com a gestão, que também são formadas por sujeitos complexos e com suas experiências, pode influenciar no resultado de um processo de interação e comunicação.

A gestão conduz tais processos na escola e os mesmos carregam as subjetividades dos indivíduos que estão inseridos neles. Foi elaborado um questionamento direcionado para a relação dos docentes com a gestão e tinha a intenção de compreender a extensão de sua influência. A pergunta foi formulada da seguinte maneira: Qual a melhor forma da equipe gestora conduzir a comunicação na escola? Neste questionamento os entrevistados mostraram-se convencidos de que o ouvir e o interagir são fundamentais na melhor condução do processo de comunicação. Respostas como a da Supervisora Pedagógica *“Por meio de reuniões onde a equipe gestora poderá estar presente e interagir com o restante do grupo escolar”*, a do professor C *“Tomada de decisões compartilhadas com flexibilidade e valorização de opiniões”*, da Coordenadora Pedagógica *“Discutir assuntos*

pertinentes à escola com o corpo docente”, do professor B “A comunicação deve ser dinâmica e participativa, no qual os envolvidos estejam por dentro do processo”, e finalmente do professor A “Oferecendo abertura e ouvindo sempre que possível a equipe docente” nos mostram claramente que o gestor tem influência na comunicação e que ela deve ser conduzida de maneira participativa.

Quando questionados se o gestor poderia interferir nas relações dentro da escola e de que maneira isso se daria, todos responderam que de alguma forma a condução do gestor nas ações, interações e comunicações dentro da escola interfere nas relações. As respostas foram as mais variadas, mas que culminaram na certeza dessa influência. Aqui o professor B respondeu *“Dependendo do tipo de liderança que o gestor adote é possível existir rugas e atrito entre a equipe”,* o professor A respondeu *“Se o gestor é mais aberto as decisões podem ser compartilhadas, se é mais inflexível as decisões são impostas e geram insatisfações”,* a Supervisora Pedagógica afirmou *“Sim, com certeza. Ele pode interferir e intervir, conversando e ouvindo as partes”,* a Coordenadora Pedagógica *“Quando há o desencontro de objetivos pode haver conflito da gestão”* e finalmente o professor C *“Sim, dando exemplo e incentivando os demais a serem cordiais e principalmente mediando conflitos quando necessário”.*

Por vezes, nas respostas lidas, verifica-se que a gestão não só conduz, mas influencia diretamente no resultado da comunicação. Por ter um papel de liderança, é vista também como exemplo, tanto para o construtivo, quanto para o destrutivo, dependendo da forma como lida com as trocas e interações.

Fundamentando-se no estudo de Freud e sua contribuição relevante para a educação, a análise aqui realizada alinha-se de forma a esclarecer e compreender como as complexidades, as histórias, os desejos e inconscientes que convivem tão intensamente nas relações dentro da escola, determinam a maneira como as práticas, as ações e as relações são construídas.

A comunicação é um processo básico que determina as ações, os planejamentos e dela dependem todo o sucesso ou insucesso do maior objetivo na prática educacional, a aprendizagem do aluno. Da comunicação definem-se metas, ações, atividades e projetos e sua base está ligada aos sujeitos que a praticam. Sujeitos esses que devem saber lidar com seus anseios, seus desejos, seus

traumas e sentimentos e esse saber também deve ser direcionado para o outro no saber ouvir e observar para que a sensibilidade também proporcione uma melhor relação entre os seres deste processo.

Considerações Finais

Os estudos e conclusões de Freud acerca da Psicanálise permitem analisar com maior profundidade as complexidades existentes nas relações humanas e suas consequências na prática dessas mesmas relações. Ao escolher o tema para esta pesquisa, que foi levada em consideração minha experiência e vivência dentro do ambiente escolar, não tive como excluir a linha psicanalítica dos estudos e das análises a serem realizadas. A Psicanálise, aqui revelada pelo estudo, conclusões e definições de Freud, contribuiu enormemente para a Educação no momento em que conseguiu demonstrar como a complexidade e a subjetividade são elementos que muitas vezes determinam e conduzem as relações humanas.

Minha prática e vivência no ambiente escolar, observando e participando do processo comunicativo e interativo, me permitiram refletir sobre as condições que levam a ruídos na comunicação entre gestão e corpo docente. Por diversas vezes observei ações que foram incoerentes com o que havia sido discutido anteriormente em reuniões pedagógicas ou eventos interativos na escola. Muitos questionamentos surgiram como, O que os professores entenderam do que foi discutido? A mensagem foi transmitida de maneira clara? Alguma insatisfação influenciou na prática e nas ações planejadas? Porque os projetos não ocorreram da forma como haviam sido planejados? Muitas questões foram colocadas para que eu pudesse tentar chegar a uma conclusão dos motivos que levavam a insatisfações, falhas nos projetos e trabalhos e finalmente à sala de aula, principal objetivo de todo trabalho pedagógico.

Após a definição das perguntas formuladas para o questionário de pesquisa, e análise das respostas dos entrevistados, juntamente com um referencial teórico que me permitiu uma leitura mais profunda do estudo, conclui que os ruídos no processo de comunicação entre gestão e corpo docente existem e influenciam muito no resultado final de planejamentos.

Tais ruídos são diretamente ligados a falta de interação e afinidade entre a equipe docente e gestora, as emoções e sentimentos no momento da comunicação são determinantes para o sucesso ou insucesso da mesma e finalmente a condução desse processo comunicativo pela equipe gestora é primordial para que o mesmo aconteça de forma produtiva.

O principal objetivo e foco da pesquisa, descrito também no problema de pesquisa, foi lembrado por diversas vezes já que pretendia exatamente uma investigação dos ruídos na comunicação entre gestão e corpo docente. O que levantei inicialmente foi justamente, perceber de que maneira a comunicação entre gestão e corpo docente pode ser estabelecida visando o pleno progresso de projetos interdisciplinares.

As respostas dadas pelos cinco respondentes entrevistados com um questionário contendo dez perguntas subjetivas puderam ser analisadas à luz de estudos e leituras realizadas tendo como referencial teórico os conceitos de Freud, que por sua vez também foi citado e analisado por autores que contribuíram enormemente para a clareza das análises de dados, como a professora Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida e a psicanalista e também professora Maria Cristina Machado Kupfer.

A impressão de que uma gestão que se mostre pouco flexível, autocrática e centralizadora pode causar insatisfações e desmotivações, foi confirmada nas respostas dos entrevistados e nas opiniões que expuseram sobre a relevância que a gestão tem para o trabalho de todos dentro da escola. A gestão possui um papel extremamente importante porque carrega consigo a função de conduzir, de guiar e de proporcionar ao corpo docente momentos de reflexão da prática educativa e para isso é imprescindível que se perceba o outro no saber ouvir e interagir.

Mais uma vez confirma-se a importância dos conceitos e definições de Freud e da psicanálise para este estudo e como suas teorias contribuem para uma reflexão e profunda mudança na maneira de se vivenciar e praticar as ações pedagógicas na escola. As relações humanas podem e devem ser revistas, pois delas nascem as discussões e os debates que farão com que projetos e planejamentos sejam produtivos e cumpram com seus objetivos, pois no final, a meta é apenas uma, um aprendizado significativo para o aluno.

Referências Bibliográficas

CORRÊA, C.P.; **Texto O Afeto no Tempo**. Salvador, 2005.

COSTA, S.G.; Almeida, I.M.M.Z.P.; **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar – um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010**. Curitiba, CRV, 2012.

DALMÁS, A.; **Planejamento Participativo na Escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

FERREIRA, A.B.H.; **Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba, Positivo, 2010.

FREUD, S.; **Cinco Lições de Psicanálise**. Pronunciadas por ocasião das comemorações do vigésimo aniversário da Fundação Clark University, Worcester, Massachusetts, setembro de 1909. Tradução de Durval Marcondes e J. Barbosa, revista e modificada por Jayme Salomão do livro: **Os Pensadores**. Abril Cultural p.11 a 44, 1974

_____. (1905) **Fragmento da análise de um caso de histeria**. Edição Standar Brasileira das obras psicológicas de Sigmund Freud, vol. VII. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1996

KUPFER, M.C.M.; **Afetividade e cognição: uma dicotomia em discussão**. In: ARANTES, V.A. (org); **Afetividade na escola – alternativas teóricas e práticas**. São Paulo, Summus, 2003.

MENEZES, E.M.; Silva, E.L.; **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

OLIVEIRA, R.R.; **Conceituando transferência no contexto Freudiano**. Texto referente à dissertação de mestrado da autora denominada “A transferência na ação pedagógica: ruído ou música?”, defendida no PPG de Educação da Universidade de Brasília em 2007.

RUBIM, L.M., LOPES, V.B.; **Psicanálise e Educação: desafios e perspectivas**. Texto referente à dissertação de mestrado da autora denominada “Psicanálise e Educação: interfaces”, defendida no PPG de Psicologia da UFRJ, em março de 2007.

Apêndice 1



O presente questionário é o instrumento de coleta de dados da pesquisa de Monografia exigido na conclusão do curso de Especialização em Gestão Escolar, realizado na Universidade de Brasília. O mesmo pretende colher dados que contribuam para tentar delinear e compreender o processo de comunicação que se estabelece no ambiente escolar, entre gestão e corpo docente. O referido instrumento faz parte, única e exclusivamente, da pesquisa de dados e não é necessária sua identificação.

Desde já agradeço sua colaboração!

Juliana Clemente Jungmann

Questionário:

- 1) De que maneira você percebe o processo atual de comunicação entre corpo docente e gestão dentro da escola?

- 2) Você acredita que o afeto e os sentimentos podem influenciar no processo de comunicação?

3) Qual a melhor forma da equipe gestora conduzir a comunicação na escola?

4) Quais são os fatores que, na sua opinião, contribuem para uma comunicação efetiva dentro da escola?

5) Em sua opinião o processo de comunicação e como ele acontece são determinantes para a realização das atividades e dos projetos? Por quê?

6) Você acredita que os sentimentos, no momento da comunicação, podem interferir na forma como ela é conduzida? Por quê?

7) Como você acredita que as relações são formadas dentro da escola em que você atua?

8) Qual a importância do afeto nas relações, em sua opinião?

9) Você acredita que o gestor pode interferir nas relações dentro da escola?
De que forma?

10) Como você costuma reagir a relações conflituosas dentro da escola?
