



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

COMPLEXIDADE E GESTÃO ESCOLAR: OS LAÇOS AFETIVOS

Adriana Cristina Ferreira Lopes

Professora-orientadora Dr^a. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida

Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota

Brasília (DF), Julho de 2014

Adriana Cristina Ferreira Lopes

COMPLEXIDADE E GESTÃO ESCOLAR: OS LAÇOS AFETIVOS

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 Míriam Monaco Mota.

Termo de Aprovação
Adriana Cristina Ferreira Lopes

COMPLEXIDADE E GESTÃO ESCOLAR: OS LAÇOS AFETIVOS

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

Dr^a. Inês Maria Zanforlin de Almeida
(Professora-orientadora)

Mestre Míriam Mênaco Mota.
(Monitora-orientadora)

Dr^a. Janaína Mota Trindade – EAPE / SEEDF
(Examinadora externa)

Brasília, Julho de 2014.

DEDICATÓRIA

À minha família e aos meus colegas de trabalho pelas inúmeras e constantes oportunidades de aprendizado.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de, simplesmente, viver.

À minha querida mãe, pelo exemplo de dedicação e amor aos atos de educar e conviver.

Ao meu marido, Joaquim, pela paciência e apoio nas inúmeras horas de estudo.

Aos meus amados filhos, João Pedro e Bernardo que me ensinam todos os dias o verdadeiro significado do amor e da doação.

À minha grande amiga e parceira Sara, pelas palavras encorajadoras, sempre.

A todos os meus colegas de trabalho, que me ensinaram e ainda ensinam, cada um à sua maneira, que cada ser humano é único e especial.

À professora orientadora Míriam Monaco Mota, pela dedicação, competência e, principalmente, paciência.

EPIGRAFE

“Se ocorre mudança, ela se dá no chão, entre pessoas que falam por necessidade interior, mais do que por levantes de massa. Que programas políticos resultam dessas necessidades interiores, eu simplesmente não sei. Mas sei que um regime que não oferece aos seres humanos motivos para ligarem uns para os outros não pode preservar sua legitimidade por muito tempo”.

Richard Sennett

RESUMO

A subjetividade e a complexidade da gestão escolar compreendem os laços afetivos que se estabelecem no ambiente da instituição educacional e o gestor é o principal responsável pela promoção da harmonia e saúde desses laços no ambiente de trabalho. A presente pesquisa analisou uma determinada gestão e buscou estabelecer quais ações e comportamentos do gestor são capazes de promover a harmonia no ambiente de trabalho e ainda, quais características qualificam o gestor como um competente mediador de conflitos. A pesquisa foi realizada em um Centro Interescolar de Línguas do Distrito Federal, escola integrante da Rede Pública de Ensino do DF, e contou com a participação de quinze servidores que atuam na escola desde 1999. Os 15 colaboradores responderam a perguntas de um questionário com duas partes, a primeira com questões fechadas e a segunda com questões abertas. Após análise dos dados, verificou-se que a referida gestão, avaliada como autoritária e fortemente hierárquica foi resistente em estabelecer laços afetivos positivos, o que resultou em um ambiente de trabalho hostil e seus profissionais, desmotivados. Os colaboradores apontaram ainda, características de gestão, tais como o respeito, a liberdade de expressão, a autonomia e a valorização dos profissionais como responsáveis pelo equilíbrio das relações afetivas que se estabelecem na instituição. De acordo com os colaboradores, essas características mantêm os profissionais motivados, melhorando assim o desempenho dos mesmos, e ainda, que a discricção, a transparência, o respeito e a imparcialidade credenciam o bom gestor na mediação de conflitos.

Palavras-chave: Laços afetivos. Mediação de conflitos. Gestor.

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 A gestão se preocupa com o bem estar de seus colaboradores?.....	31
Gráfico 2 A gestão é tolerante com a singularidade/individualidade de cada colaborador, assim como com os problemas pessoais dos mesmos?.....	32
Gráfico 3 A gestão favorece e fomenta o trabalho coletivo.....	33
Gráfico 4 A gestão mantém boa relação com os colaboradores.....	34
Gráfico 5 A gestão transmite as informações de forma clara e transparente.....	35
Gráfico 6 A gestão frequenta a sala dos professores/servidores e interage com os mesmos.....	35
Gráfico 7 Sinto-me respeitado no meu ambiente de trabalho.....	36
Gráfico 8 A hierarquia é acentuada pela gestão.....	37
Gráfico 9 Tenho liberdade para expressar minhas opiniões e discordar da gestão, se for o caso.....	38
Gráfico 10 A gestão valoriza minha contribuição e competência.....	39
Gráfico 11 Sinto-me motivado pela gestão.....	40
Gráfico 12 As decisões /mudanças são discutidas com os colaboradores.....	41
Gráfico 13 Sinto-me ameaçado pelos mecanismos de controle da gestão.....	42
Gráfico 14 Confio na gestão para mediar conflitos entre os colaboradores.....	43
Gráfico 15 Sinto-me acolhido quando procuro a gestão para falar dos problemas que ocorrem na instituição.....	45

Gráfico 16 Considero a gestão justa em suas decisões.....	45
Gráfico 17 As relações sociais são valorizadas pela gestão.....	46
Gráfico 18 Tenho vontade de faltar ao trabalho em função negatividade do ambiente.....	47
Gráfico 19 Tenho vontade de me transferir para outra instituição.....	47
Gráfico 20 Para essa gestão, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.....	48
Gráfico 21 Os laços afetivos são fracos nesta instituição.....	49
Gráfico 22 Considero que a afetividade da equipe gestora me ajuda a realizar um bom trabalho.....	50

SUMÁRIO

	Pág.
1. Introdução.....	12
1.1 Histórico da Instituição.....	12
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Problema.....	15
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Geral.....	15
1.4.2 Específicos.....	15
2. Referencial Teórico.....	16
2.1 O papel do gestor e o trabalho em equipe.....	16
2.2 A afetividade.....	17
2.3 Teorias da afetividade.....	18
2.3.1 Henri Wallon – A herança biológica e o meio.....	18
2.3.2 Vygotsky – Unidade entre os processos intelectuais, volitivos e afetivos.....	19
2.3.3 Piaget – A gasolina e o motor.....	21
2.3.3.1 Os princípios da coação e cooperação de Piaget.....	22
2.3.4 Freud e a teoria psicanalítica– Principais Conceitos.....	22
2.3.4.1 Freud e a Afetividade.....	25
3. Desafios para o gestor.....	26
4. Metodologia.....	28
5. Análise de Dados.....	31

Parte I.....	31
Parte II.....	51
Considerações Finais.....	60
Referências Bibliográficas.....	64
Apêndice 1.....	72

1. INTRODUÇÃO

1.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

A escola, um Centro Interescolar de Línguas, foi criada em 12 de dezembro de 1995 por meio da Resolução Nº 5302, após dezenove anos funcionando ativamente como Setorial de Línguas, nas dependências de um Centro de Ensino Fundamental (Séries Finais).

O CIL está vinculado pedagógica e administrativamente à Subsecretaria de Educação Básica, à Gerência de Escolas de Natureza Especial e ao Núcleo de Centros de Línguas, NCIL, bem como às Coordenações Regionais de Ensino.

O CIL tem como objetivo geral a construção do conhecimento do aluno para que possa ler, compreender, falar e escrever em pelo menos uma Língua Estrangeira Moderna (Inglês, Francês e Espanhol) contribuindo para o desenvolvimento de competências, acesso ao mundo do trabalho e a formação para o exercício da cidadania.

A instituição está inserida em uma comunidade de classe média e média baixa onde a maioria dos residentes em idade escolar frequenta escolas públicas.

Atualmente a escola atende alunos das mais diversas regiões administrativas do DF, tais como Candangolândia, Riacho Fundo, Recanto das Emas, Núcleo Bandeirante, Samambaia, Águas Claras, Taguatinga, Guará, entre outras.

O CIL atende atualmente 2.600 alunos a partir da 5ª série/6º ano do Ensino Fundamental, Ensino Médio e ainda alunos dos 2º e 3º segmentos da EJA.

A escola conta com 12 salas de aula, 01 sala de leitura/laboratório de línguas, 01 mecanografia, 01 sala de atendimento para orientação

educacional e alunos portadores de deficiência, 01 sala de professores, direção, coordenação, mecanografia, secretaria, copa e sala de servidores.

É importante ressaltar que a escola divide o espaço físico com uma instituição de ensino regular da rede pública, o que tem ao longo desses anos causado imensos transtornos e, por muitas vezes, impossibilitado a efetiva execução da Proposta Pedagógica de nossa escola.

A escola é bem equipada. Cada sala de aula conta com um aparelho de som, TV, DVD, projetor multimídia e quadro branco. A sala de leitura possui excelente acervo e ainda 15 computadores utilizados para aulas e estudo individualizado. Cada professor possui seu material didático individual para uso durante o ano.

A escola possui vários projetos, dentre os quais destacam-se o Projeto Monitoria e o Projeto Interventivo que auxiliam alunos com dificuldades e baixo rendimento. Há também projetos de saídas culturais como visita às embaixadas, museus, exposições e mostras de cinema nas línguas estudadas. Há ainda os eventos como Feira do Livro, Primavera Cultural e Formatura.

Em 2014, a escola realizará a pilotagem do projeto de reformulação das novas diretrizes de atendimento dos CIL, juntamente com outros três CILs. O referido projeto, dentre outras mudanças, propõe a abertura de cursos por temas e/ou habilidades e por módulos. Esses cursos serão oferecidos aos alunos já matriculados no curso regular de línguas e ainda, aos ex-alunos, ampliando assim a capacidade de atendimento e a oportunidade de formação complementar aos alunos que não mais possuem vínculo com a Rede Pública de Ensino do DF.

A escola possui hoje 69 servidores, dentre eles efetivos, provisórios e contratos temporários. Cerca de 20% desses, estão na escola há mais de 15 anos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escola, desde a sua criação, em 1995, até hoje passou por 07 gestões. Em um determinado período, verificou-se uma grande insatisfação dos membros da escola, um processo de estagnação na produtividade e motivação e, acima de tudo, um processo de “adoecimento” das relações interpessoais. O ambiente de trabalho, ora harmônico e positivo, se apresentava hostil, conflituoso e desmotivante.

Durante esse período, verificou-se também uma alta rotatividade dos servidores, fato que até então não ocorria na instituição. Os servidores creditavam sua saída ao ambiente não cooperativo, à pressão, fiscalização e vigilância excessivas, à falta de respeito por parte da chefia e até mesmo às agressões verbais sofridas.

Toda essa situação, além de trazer grandes prejuízos pessoais ao quadro de servidores da escola, trouxe ainda enormes prejuízos aos alunos, que ora sofriam com a falta de professores, ora sofriam com a falta de motivação dos mesmos no ambiente de trabalho, refletindo diretamente no desempenho dos mesmos.

A *saúde* dos profissionais e do ambiente de trabalho tem um papel predominante no desempenho dos mesmos e na qualidade de trabalho desenvolvido na instituição. É papel do gestor, estabelecer laços afetivos positivos dentro da mesma, e conseqüentemente proporcionar o equilíbrio e a tranquilidade dos profissionais, promovendo o estabelecimento das relações interpessoais baseadas no respeito, na ética, na valorização de cada membro da comunidade escolar, e ainda, estabelecer a confiança na liderança, o incentivo à execução de um trabalho de qualidade, e a promoção de um ambiente de trabalho mais humanizado.

Para que os profissionais possam desempenhar o seu trabalho, é necessário ainda, que os mesmos sintam-se parte do ambiente e assim, sintam-se mais responsáveis pelos seus resultados e pelo sucesso da instituição.

Sabe-se que boas relações interpessoais são fundamentais para o sucesso em qualquer ambiente, quer seja familiar, social ou profissional, e que cabe ao líder de um grupo promover esse ambiente de forma harmoniosa e democrática. Nesse sentido, esse trabalho objetivou mostrar a importância da promoção de relações mais democráticas e humanizadas dentro da escola, resultando assim, em um melhor desempenho de seus servidores e conseqüentemente, na oferta de um serviço de melhor qualidade.

1.3 PROBLEMA

Um ambiente de trabalho hostil e autoritário interfere na motivação e, conseqüentemente, no desempenho dos servidores de uma instituição Educacional. Essa interferência afetará ainda a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Nesse sentido, como o gestor pode atuar para promover um ambiente de trabalho tranquilo e saudável?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GERAL

Descrever a relação entre um ambiente de trabalho harmonioso e a melhoria do desempenho e a importância do gestor na promoção de um ambiente de trabalho saudável, na mediação de conflitos e estímulo à motivação e produtividade.

1.4.2 ESPECÍFICOS

Identificar ações e comportamentos que promovam um ambiente hostil e autoritário em contraste às ações que promovam um ambiente de trabalho harmonioso e seu efeito na motivação e produtividade da equipe;

Refletir sobre os prejuízos causados por um ambiente de trabalho hostil na motivação e produtividade;

Identificar condutas negativas e positivas do gestor na mediação de conflitos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel do Gestor e o Trabalho em Equipe

Toda instituição deseja estabelecer princípios organizacionais que garantam o alcance de seus objetivos e metas com a máxima qualidade e eficiência.

Conhecimento técnico e científico, estratégias e habilidades operacionais dos colaboradores são, sem dúvida, fatores de grande importância para o alcance dessas metas e objetivos. No entanto, o respeito às necessidades individuais e às características peculiares das diversas personalidades que compõem uma equipe e, ainda, o incentivo ao crescimento e envolvimento de cada um de seus componentes e a promoção de um ambiente de trabalho saudável são aspectos imprescindíveis ao sucesso do trabalho em equipe e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade relacionada ao trabalho.

Uma instituição é composta por pessoas, e “as pessoas são diferentes, reagem de forma distinta em situações diversas e o fazem também sob o comando da emoção e não apenas da razão.” (PREISLER *et al*, 2001/2002) . Estabelecendo assim, uma dinâmica subjetiva de “ação e interação dos sujeitos no espaço institucional” (ALMEIDA; COSTA, 2010). Nesse aspecto, o papel do líder ou gestor é fundamental. O gestor tem a responsabilidade de promover, não só, condições materiais, mas também, condições afetivas para que o ambiente de trabalho se torne um lugar prazeroso, potencializando, dessa forma, a capacidade de interação, participação e produção de seus colaboradores e ainda, é dele a responsabilidade de administrar os conflitos advindos desse processo relacional.

A subjetividade na gestão escolar tem sido considerada a partir de estudos bastante recentes, que reconhecem a sua relevância diante das mudanças sócio-culturais, econômicas e tecnológicas que ocorrem, não só na

sociedade de forma geral, como também nas instituições educacionais. E dessa forma:

[...] 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. (DAVEL; VERGARA, 2008, p.50, *apud*, COSTA; ALMEIDA, 2010, p.2)

2.2 A AFETIVIDADE

A afetividade está presente em todas as relações que vivenciamos, desde o nascimento. É a afetividade que propicia ao ser humano a capacidade de se relacionar com o outro e criar laços. Mas o que é afetividade?

Existem várias definições para o termo afetividade. Vejamos alguns exemplos:

“Afetividade é a relação de [carinho](#) ou cuidado que se tem com alguém íntimo ou querido. É o estado psicológico que permite ao ser humano demonstrar os seus sentimentos e emoções a outro ser ou objetos. Pode também ser considerado o laço criado entre humanos, que, mesmo sem características sexuais, continua a ter uma parte de "[amizade](#)" mais aprofundada.” (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Afetividade>).

“No campo da Psicologia, afetividade é a capacidade individual de experimentar o conjunto de fenômenos afetivos (tendências, emoções, paixões, sentimentos). A afetividade consiste na força exercida por esses fenômenos no caráter de um indivíduo.” (<http://www.significados.com.br/afetividade>)

“A afetividade poder ser conceituada como todo o domínio das emoções, dos sentimentos das emoções, das experiências sensíveis e, principalmente, da capacidade de entrar em contato com sensações, referindo-se às vivências dos indivíduos e às formas de expressão mais complexas e essencialmente humanas.” (BERCHT, 2001, p.59).

Segundo Wallon (1995), a afetividade refere-se “à capacidade e disposição do ser humano de ser afetado pelo mundo externo/interno por sensações ligadas à tonalidades agradáveis ou desagradáveis.” (WALLON, 1995, *apud* MAHONEY; ALMEIDA, 2005, p.19)

Dessa forma, podemos afirmar que a afetividade permite ao indivíduo visualizar o mundo, de modo particular, e ainda, a forma como esse mesmo indivíduo se relacionará dentro dele.

As experiências de afetividade ou de ausência de afetividade, não se amparam apenas em sentimentos, mas também em atitudes, e essas atitudes se refletirão diretamente na autoestima do indivíduo e na forma como ele estabelecerá suas relações interpessoais.

2.3 TEORIAS DA AFETIVIDADE

2.3.1 HENRI WALLON – A HERANÇA BIOLÓGICA E O MEIO

O psicólogo francês Henri Wallon (1995, *apud* MAHONEY; ALMEIDA, 2005) aborda o conceito de afetividade, afirmando que a herança intelectual biológica do indivíduo não é o único fator determinante para sua evolução, mas também a contribuição do meio em que vive associado aos estímulos presentes nesse ambiente. Dessa forma, consideram-se indissociáveis as dimensões biológicas e sociais no desenvolvimento de suas potencialidades. Esse aspecto tem uma grande relevância no processo de interação.

Na teoria walloniana, a emoção é o primeiro e mais forte vínculo que se estabelece entre o sujeito e as pessoas do ambiente, constituindo as manifestações iniciais de estados subjetivos, com componentes orgânicos. Apresenta três propriedades: a) contagiosidade - a capacidade de contaminar o outro; b) plasticidade - a capacidade de refletir sobre o corpo os seus sinais; c) regressividade - a capacidade de regressar as atividades ao raciocínio. (LEITE, 2012, p.360)

.Ainda segundo Wallon, a evolução de um indivíduo não depende somente da capacidade intelectual garantida pelo caráter biológico, mas também do meio ambiente, permitindo ou impedindo que determinadas

potencialidades sejam desenvolvidas. Nesse contexto, podemos afirmar que não bastam, isoladamente, o conhecimento técnico e a formação do profissional para que o mesmo atinja um grau de qualidade e excelência no desempenho de suas funções. É necessária também a observação de aspectos de promoção de um ambiente favorável para tal. O papel do gestor poderá ser elemento motivador ou impeditivo para uma relação afetiva entre gestor e professor, entre os próprios professores, entre professor e alunos e nas demais relações presentes no ambiente escolar. A afetividade surge nesse meio e tem uma grande importância na educação.

A presença da afetividade permite ao gestor estabelecer uma relação de estímulo e confiança com os professores. Personalizar atitudes, porém sem agir com paternalismo, estabelecendo limites que garantam o bem-estar de todos, pois segundo Mahoney e Almeida (2005), esses limites também se constituem em expressões de afetividade, considerar a individualidade e as diferenças são atitudes que promovem uma sensação de pertinência e valorização.

De acordo com Mahoney e Almeida (2005),

O processo ensino-aprendizagem facilitador do ponto de vista afetivo é aquele que permite a expressão e a discussão dessas diferenças e que elas sejam levadas em consideração, desde que respeitados os limites que garantam relações solidárias. (p.24).

2.3.2 VYGOTSKY – UNIDADE ENTRE OS PROCESSOS INTELLECTUAIS, VOLITIVOS E AFETIVOS.

Apesar de Vygotsky não ter elaborado uma Teoria da Afetividade específica (SOUZA; ANDRADA, 2013), sua obra mostra a importância da afetividade no processo de desenvolvimento e constituição do ser humano.

Vygotsky foi o maior representante da teoria sócio-interacionista, cuja principal abordagem é a unidade do homem, rejeitando assim, a abordagem dualista que separava corpo e mente e razão e emoção.

Para Vygotsky, a separação dos processos intelectuais e afetivos constitui uma das principais deficiências da Psicologia tradicional.

Nesse sentido,

a compreensão do pensamento humano somente é possível quando se considera sua base afetivo-volitiva, uma vez que as dimensões do afeto e da cognição estão desde cedo relacionadas íntima e dialeticamente. Sendo assim, as emoções do sujeito estão conectadas aos processos psicológicos e ao desenvolvimento da consciência de um modo geral. (REGO, 2003, *apud*, GÔNGORA E SOUZA, 2013, p. 2)

Dessa forma, pode-se verificar a subjetividade na construção do conhecimento, pois cada indivíduo se relacionará de forma única com suas experiências, afetivas, cognitivas, sociais e culturais, uma vez que essas dimensões encontram-se interligadas.

Segundo Vygotsky, os sentidos conferidos a algo se baseiam em configurações singulares sobre as experiências vividas que envolvem os significados das palavras compartilhados pelo público, mas tem como central a emoção do sujeito, contendo o caráter afetivo-volitivo da pessoa. (*apud*, GÔNGORA E SOUZA, 2013, p. 2).

Assim, ao mencionarmos o aspecto subjetivo da construção do conhecimento, não podemos deixar de mencionar o elemento da afetividade, pois, de acordo com Gôngora e Souza (2013, p. 2), a afetividade é um elemento importante em todas as etapas da vida das pessoas e é fundamental no processo ensino-aprendizagem quanto à motivação, avaliação e relação entre os indivíduos no contexto escolar.

De acordo com Leite (2012),

O desenvolvimento humano pode ser entendido como um processo de apropriação dos elementos e processos culturais, ocorrendo no sentido do externo (relações interpessoais) para o interno (relações intrapessoais), mediado pela ação do outro (pessoas físicas ou agentes culturais) (p. 361).

Desse modo, a construção das relações pessoais no ambiente de trabalho, resulta das experiências vividas por cada um dos membros da equipe, dentro e fora da sala de aula, assim como sua motivação em relação aos diversos aspectos que envolvem seu envolvimento no cotidiano da escola,

como necessidades, desejos e interesses, pois para Vygotsky, a formação do indivíduo é intrínseca à motivação. (KOHL, 1992, *apud*, NETO, 2012)

2.3.3 PIAGET – A GASOLINA E O MOTOR

Apesar das diversas teorias do desenvolvimento humano levantarem a importância do convívio social e, conseqüentemente, da afetividade para a construção do conhecimento, há variações entre a intensidade e a forma com a qual esse processo é descrito. Para La Taille (1992), Piaget não compartilha do “otimismo social” de que todas as relações sociais favorecem o desenvolvimento e por isso foi bastante criticado. Segundo Menezes (2011), para os críticos da teoria, o construtivismo piagetiano prega que o desenvolvimento se processa das ações do sujeito sobre os objetos físicos e sua reflexão sobre elas, deixando de lado o contexto social.

Segundo La Taille (1992), Piaget hierarquiza o processo de interação de acordo com a idade do indivíduo e seu grau de desenvolvimento cognitivo, pois esse processo não ocorre de forma linear, passando por várias transformações ao longo da vida, indo do grau zero (recém-nascido) ao grau máximo (personalidade).

La Taille (1992) afirma que para Piaget a personalidade é o ponto mais refinado da socialização: o eu renuncia a si mesmo para inserir seu ponto de vista entre os outros, em oposição ao egocentrismo, em que a criança elege o próprio pensamento como absoluto.

Para Piaget, não há ação afetiva sem a ação cognitiva, ou seja, é necessário que o indivíduo utilize-se de suas experiências e estímulos para agir afetivamente, assim como não há ações puramente cognitivas. Piaget utiliza a seguinte metáfora para ilustrar esse processo: “a afetividade seria como a gasolina, que ativa o motor de um carro, mas não modifica sua estrutura” (ARANTES, 2002, p.162).

Tal afirmação nos leva a entender a necessidade da interação afetiva para o processo de assimilação de informações, instruções ou qualquer outro conteúdo, seja ele de ordem prática ou teórica, e assim, percebermos a importância da afetividade para o estabelecimento de um ambiente motivador e

produtivo na escola, sejam nas relações gestor-professor, professor-professor ou gestor-professor-alunos.

2.3.3.1 OS PRINCÍPIOS DE COAÇÃO E COOPERAÇÃO DE PIAGET

De acordo com La Taille *et tal* (1992), Piaget descreve dois tipos de interação social: a coação e a cooperação.

Para La Taille *et tal*, (1992), na coação, existe um critério “hierárquico”, onde um elemento impõe ao outro sua forma de pensar, suas opiniões e suas “verdades”. Um manda e o outro obedece.

A coação pressupõe uma relação não recíproca, em que um elemento exerce uma autoridade sobre o outro, o que, segundo La Taille, “empobrece as relações sociais”.

Já a cooperação exige a igualdade, a discussão, o respeito mútuo à exposição de pontos de vista diferentes, supondo a autonomia. Dessa forma, o trabalho é desempenhado por força da motivação intrínseca e não por forças externas, como pressão e punição.

Assim, pode-se dizer que a cooperação é efetivamente criadora, e, quando ela se desenvolve, as regras interiorizam-se, os indivíduos colaboram verdadeiramente e os líderes só continuam sendo reconhecidos, se encarnarem, por seu valor pessoal, o ideal do próprio grupo (SCHLEMMER, 2001, p. 12).

2.3.4 FREUD E A TEORIA PSICANALÍTICA – PRINCIPAIS CONCEITOS

Durante o tratamento de pacientes com histeria, no qual utilizava a sugestão hipnótica, Freud começou a se questionar sobre os motivos que levavam seus pacientes a um aparente esquecimento. Foi então que concluiu, segundo Carloni (2011), que, na verdade, o que parecia esquecimento era a supressão temporária de lembranças traumáticas em dimensão distinta da consciência, o inconsciente.

De acordo com Freud, os conteúdos inconscientes, apenas se encontravam disponíveis para a consciência, de forma disfarçada (através de sonhos e lapsos de linguagem, por exemplo) (FREUD, *apud* PEIXOTO, 2008).

Segundo Carloni (2011), Freud, em sua primeira teoria do aparelho psíquico, divide o sistema em três níveis: consciência, pré-consciência e inconsciência.

O consciente está relacionado à percepção dos sentimentos, pensamentos, lembranças e fantasias. O pré-consciente se refere a uma área onde podemos armazenar as informações que facilmente podem ser resgatadas para o consciente, uma vez que este último não é permanente e varia de acordo com a nossa vontade ou necessidade. Em outras palavras, podemos dizer que as informações do consciente e pré-consciente são facilmente *intercambiáveis*.

Já o inconsciente preserva as representações censuradas por motivos de dor, sofrimento, ética ou moral. Aqui, de acordo com Garcia-Roza, “*uma resistência é exercida em nome da censura*” (GARCIA-ROZA, 1999, *apud* LUNZ).

Em trabalhos posteriores, Freud propôs os conceitos de id, ego e superego.

De acordo com Filho (2014), o id situa-se no inconsciente e está relacionado aos nossos instintos. O id desconhece valores morais e busca a satisfação do prazer, sem a preocupação com consequências indesejáveis.

O superego representa a moralidade e é como uma voz interna que nos diz o que é certo e o que é errado. De acordo com Freud,

defensor da luta em busca da perfeição - o superego é, resumindo, o máximo assimilado psicologicamente pelo indivíduo do que é considerado o lado superior da vida humana. (FREUD, 1933, p. 67, *apud* LOCATELLI, 2011).

O superego é formado desde o início da vida da criança, que assimila regras de comportamento ensinadas pelos pais por meio do sistema de punição ou recompensa.

Na luta entre essas duas estruturas do sistema psíquico, encontra-se o ego. O ego é a consciência da realidade e suas consequências. O ego regula a busca pela perfeição do superego e a agressividade e os desejos sexuais do id, limitando suas ordens de satisfação do prazer e encontrando alternativas apropriadas.

O termo pulsão designa um impulso ou uma tendência instintiva que motiva todas as atividades do sujeito. As pulsões geram uma tensão e precisam ser descarregadas. São classificadas em pulsão de vida ou pulsão de morte, de acordo com as consequências que podem trazer ao indivíduo quando da satisfação dessas necessidades, preservação e destruição, respectivamente.

A sexualidade está presente na vida do indivíduo desde o seu nascimento até a sua morte. Nos primeiros anos de vida, a sexualidade está relacionada com as experiências de prazer, satisfação das necessidades, dor ou tristeza. Dessa forma, suas primeiras experiências estão diretamente ligadas à sua relação com os pais ou cuidadores e serão base para a construção dos vínculos afetivos e do desejo de aprender. Esses primeiros vínculos afetivos originam o conceito de identificação. De acordo com Nogueira [s.d.] ,

A primeira forma que o eu tem de se relacionar com algo é engolindo-o, assim como faz com o leite: ele absorve o objeto e o integra em si, trazendo-o para dentro do eu. Esse mecanismo será usado pela criança para montar seu eu, e posteriormente ela utilizará do mesmo mecanismo para se relacionar (...).

Ainda em relação à identificação, Poian (2002) afirma que “a partir deste primeiro ponto começa a se constituir um eu rudimentar com base corporal pela absorção do objeto na fase oral onde necessidade e desejo encontram-se muito próximos”.

Ao longo da vida, o indivíduo recorre à canalização da pulsão sexual para alvos *não-sexuais*. Esse processo denomina-se sublimação. A sublimação pode ser definida como uma reciclagem de energias e promove a satisfação das pulsões sexuais através de alvo e objeto não sexuais, ou atividades

espiritualmente elevadas, como a produção científica, artística, e todas aquelas que promovem um aumento do bem-estar e da qualidade de vida dos homens.

O narcisismo é caracterizado pelo amor do indivíduo a si mesmo em detrimento do amor ao outro. De acordo com Nasio (1999, p. 58, *apud* COSTA, 2011, p. 26), o narcisismo não é

um simples voltar-se para si num ‘amar a si mesmo’, mas por um ‘amar a si mesmo como objeto sexual’. [...] Antes de fazer do amado [o outro] um objeto fantasiado, ele se faz ele próprio objeto fantasiado.

O narcisismo é algo natural na infância, uma vez que a criança aí se encontra numa fase egocêntrica, porém a socialização torna o sujeito “capaz de ultrapassar as fronteiras do seu ego e associar-se a outros nas ações imprescindíveis para a reprodução da vida”. (PLASTINO, 2001, p. 77, *apud* COSTA, 2011, p. 26). Nesse sentido, a escola se constitui num espaço fundamental à socialização da criança.

O conceito de transferência de Freud diz respeito ao deslocamento do sentido atribuído a pessoas do passado para pessoas do presente. Dessa forma, os primeiros vínculos afetivos vivenciados pela criança são atualizados e transferidos para suas relações presentes. A transferência pode ser vivenciada na relação professor-aluno. O aluno transfere seu desejo, inconsciente, para a imagem do professor, conforme sua conveniência e expectativa, conferindo-lhe poder. Daí a importância do professor se apropriar desse conceito e atentar para uma relação de afetividade e confiança com o aluno. O professor deve ainda, ter o cuidado de não utilizar do poder dado a ele para subjugar o aluno, visto que para o professor, esse processo também se opera no inconsciente.

2.3.4.1 FREUD E A AFETIVIDADE

A constituição de cada sujeito decorre de experiências vividas em cada estágio da vida e, principalmente, as formas de cada um desses sujeitos de “realizar” suas pulsões. Assim sendo, cada realização está permeada de afeto, elemento básico da afetividade.

De acordo com Freud:

Um afeto inclui, em primeiro lugar, determinadas inervações ou descarga motoras e, em segundo lugar, certos sentimentos; estes são de dois tipos: percepções das ações motoras que ocorreram e sensações diretas de prazer e desprazer que, conforme dizemos, dão ao afeto seu traço predominante. (FREUD, 1969, *apud* DIAS & MARCHELLI, 2008, p. 83)

Podemos então concluir que no processo de ensino e aprendizagem, a afetividade está latente e ainda, é aspecto fundamental para o estabelecimento das relações professor-aluno. Ainda segundo Freud, “toda ação tem origem no inconsciente, portanto não há aprendizagem fora do contexto das emoções” (idem).

Nessa relação o professor é investido de um poder de influência sobre seus alunos e assim, deve estar consciente dessa influência e livre de pré-conceitos e julgamentos que o incitem a exercer um “aprisionamento” de seus alunos e suas ideias, reconhecendo cada um como um ser único e singular, com experiências de vida e expectativas diferentes. Daí a importância do professor conhecer os aspectos da subjetividade e afetividade envolvidos no processo de ensino e aprendizagem para estabelecer uma relação de respeito e confiança mútua. Ainda envolvendo a importância da afetividade na relação professor, Freud afirma que:

É árduo decidir se o que nos afetou mais e foi de maior importância foi nosso interesse pelas ciências que eram ensinadas ou pelas personalidades de nossos professores. É verdade, pelo menos, que esse segundo interesse, constituiu uma perpétua corrente oculta em todos nós e, em muitos de nós, o caminho às ciências passava apenas através de nossos professores. (FREUD, *apud* PESSOA, 2000, p. 100,101).

3. DESAFIOS PARA O GESTOR

É crescente a preocupação das organizações com o bem estar do profissional no ambiente de trabalho e sua relação com a motivação e produtividade. Nesse contexto, o papel do gestor tem uma enorme relevância para a promoção desse ambiente de bem estar. Peter Warr (1987), um dos autores de maior expressão nos estudos sobre o bem estar nas organizações e

a qualidade de vida do trabalhador, aborda o suporte recebido pela chefia como um importante indicador de bem estar. (WARR, *apud* DESSEN, 2010, p. 41).

Além de constituir fator determinante para a promoção do bem estar entre os servidores, o gestor também é responsável pela promoção do bem estar de toda a comunidade escolar, seja no atendimento, na solução de problemas e ainda, na mediação de conflitos.

A Lei 4.751/2012, Lei da Gestão Democrática, propõe um novo modelo de gestão escolar, na qual a participação da comunidade escolar e a autonomia da escola tem papel de destaque. Tais características exigem do gestor, além de um programa de gestão pedagógica, administrativa e financeira, uma gestão afetiva, em que todos os envolvidos se vejam valorizados e respeitados.

Nesse sentido, a formação do gestor escolar precisa ser revista e atualizada. No passado, exigia-se do gestor apenas a competência técnica, e em alguns modelos, a influência política para o desempenho da função. Era nesse ponto que a gestão autoritária se instalava dentro da escola. Porém, hoje, vê-se que liderar um grupo responsável pelo aspecto mais importante na vida de um cidadão e de toda uma sociedade, a educação, exige-se mais que um indivíduo capaz de dar ordens aos seus *subordinados*. O gestor de hoje precisa abrir espaço para a afetividade na sua gestão, pois ter autoridade não significa ser autoritário e nenhum funcionário é feliz obedecendo ordens.

É importante ressaltar que uma gestão humanizada, não significa, em hipótese nenhuma, a adoção de atitudes paternalistas ou de favorecimento. O gestor deve estar atento ao cumprimento das normas e, quando necessário, solucionar os problemas decorrentes da não observância das mesmas, de forma firme e justa.

O indivíduo não se separa em ser pessoal e ser profissional, por isso, está sujeito a emoções, sensações e humores, assim, não se pode exigir que seja sempre constante em seu comportamento e atitude. Dessa forma, conflitos, divergências e tensões ocorrerão, uma vez que são esses conflitos e

tensões que mantêm em movimento as sociedades e a cultura que nelas se desenvolvem (DAVIS, 2002, *apud* SILVA et al, 2014). Ainda de acordo com Silva (2014) os gestores devem

estar atentos a resistências e saber trabalhar com elas. Daí por que uma relevante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com comportamento de resistência, conflitos, tensões, que demandam do gestor o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes específicos.

É aí que uma gestão humanizada poderá colaborar para a solução de problemas e superação dos obstáculos e assim, contribuir para uma organização cada vez mais valorizada pela sua comunidade.

4. METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de descrever o modelo, as técnicas e procedimentos utilizados na presente pesquisa.

A pesquisa será realizada com uma abordagem qualitativa, envolvendo o estudo de caso. De acordo com Minayo (1994, p. 21, *apud* SABOYA e OLIVEIRA, 2012, p. 5),

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como trataremos de um tema relacionado ao afeto, abordaremos valores, crenças, atitudes e opiniões, aspectos esses, impossíveis de serem quantificados.

A abordagem qualitativa para essa pesquisa fundamenta-se ainda nas seguintes características:

- Sua fonte de dados é o ambiente natural;

- É descritiva e/ou analítica;
- Valoriza muito o processo e não apenas o resultado.

Por se tratar de um tema que envolve a natureza humana e suas relações no cotidiano, sua capacidade de agir de acordo com os seus sentidos, e ainda, sua capacidade de construir e comunicar suas perspectivas optou-se pelo estudo do tipo etnográfico, uma vez que, segundo Erickson (1986, p.119-123 e 156, *apud* MARTUCCI, 2001, p. 167-180), esse modelo envolve a investigação de um fenômeno da interação cotidiana e suas conexões com o mundo social mais amplo, através do significado subjetivo, ou seja, a percepção e descrição dos eventos cotidianos, assim como a identificação do significado das ações nos eventos a partir dos vários pontos de vista dos atores.

Ainda, por analisar comportamentos e ações no ambiente de trabalho, a pesquisa do tipo etnográfica permite uma melhor interpretação da subjetividade de cada colaborador, suas interações, conflitos e experiências no cotidiano desse ambiente, pois de acordo com Tezani (2007, p. 12), o saber cotidiano é fundamental, pois é nele que as ações se concretizam e que os conflitos ocorrem, tornando-se fonte preciosa de significados e interpretações.

Cabe ressaltar que a pesquisa do tipo etnográfico é uma adaptação acadêmica, no campo da educação, da pesquisa etnográfica, que requer um tempo prolongado de permanência do pesquisador no campo para melhor compreender os elementos envolvidos na pesquisa.

A pesquisa do tipo etnográfico, por sua vez, permite ao pesquisador a observação participante, a entrevista intensiva e a análise de documentos com um tempo reduzido em campo (TEZANI, 2007, p. 10).

Foram 15 (quinze) os sujeitos da pesquisa selecionados entre professores e funcionários da escola – um dos oito Centros Interescolares de Línguas do Distrito Federal, escola da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, que atuam na instituição desde 1999.

As respostas que se seguem foram respostas dadas ao questionário aplicado a 15 professores e servidores instituição, no período de 10/04/2014 a

05/05/2014. Os 15 colaboradores trabalham na escola há pelo menos 15 anos e vivenciaram plenamente diferentes momentos da instituição.

A pesquisa foi realizada nas seguintes etapas:

- I) Explanação dos objetivos e procedimentos de pesquisa;
- II) Escolha dos participantes da pesquisa;
- III) Aplicação do questionário.

Os participantes responderam a um questionário que abordou suas impressões do ambiente de trabalho, a influência do gestor na qualidade desse ambiente, além de suas expectativas sobre o papel do gestor no processo de mediação de conflitos.

Na primeira parte do questionário, os participantes avaliaram os itens em uma escala de 0 a 3, sendo 0 para NUNCA, 1, para RARAMENTE, 2 para ÀS VEZES e 3, para SEMPRE.

Na segunda parte do questionário, os participantes responderam a questões abertas, com as quais tiveram a possibilidade de detalhar suas respostas. Abaixo o quadro com o perfil dos participantes:

COLABORADOR	CARREIRA	SEXO
01	MAGISTÉRIO	FEMININO
02	MAGISTÉRIO	FEMININO
03	MAGISTÉRIO	FEMININO
04	MAGISTÉRIO	MASCULINO
05	ASSISTÊNCIA	FEMININO
06	MAGISTÉRIO	FEMININO
07	MAGISTÉRIO	FEMININO
08	MAGISTÉRIO	FEMININO
09	ASSISTÊNCIA	FEMININO
10	MAGISTÉRIO	FEMININO
11	MAGISTÉRIO	MASCULINO
12	MAGISTÉRIO	MASCULINO
13	MAGISTÉRIO	FEMININO

14	MAGISTÉRIO	MASCULINO
15	MAGISTÉRIO	MASCULINO

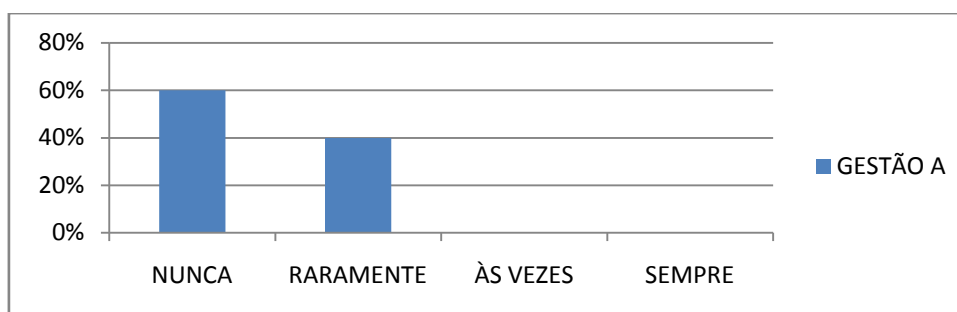
5. ANÁLISE DE DADOS

Na primeira parte, os colaboradores responderam a itens fechados e na segunda parte responderam a questões abertas com as quais puderam tecer comentários pessoais mais detalhados.

A gestão analisada, doravante denominada gestão A, foi escolhida para o estudo por se tratar de uma gestão que adotou um modelo fortemente hierarquizado e baseado na autoridade funcional, que de acordo com Araújo *et al* (2004), é um modelo baseado na autoridade exercida em função do cargo ocupado e, que trouxe aos colaboradores da instituição um sentimento de desânimo, medo e insegurança, além de problemas de afeto.

PARTE I

1. A gestão se preocupa com o bem estar de seus colaboradores?

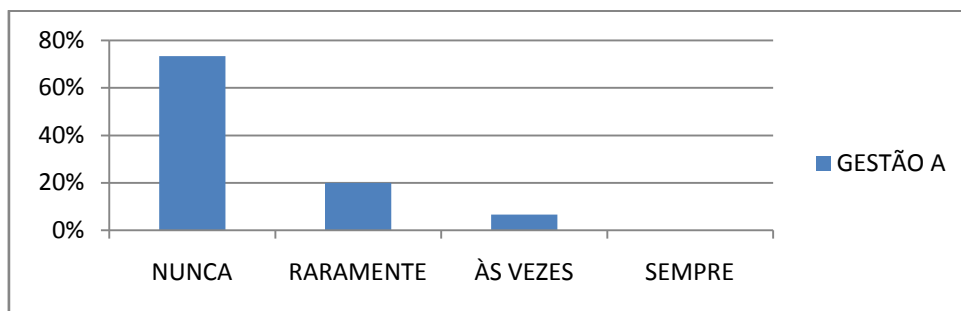


Entende-se o bem estar tanto como elementos vividos no ambiente de trabalho quanto ao prazer e à satisfação com a vida pessoal do colaborador. O bem-estar pessoal seria maior, quanto mais frequentes e intensas fossem as emoções e os humores positivos, e quanto mais essas experiências prevalecessem sobre o afeto negativo (DANIELS, 2000; FERREIRA, SILVA, FERNANDES, & ALMEIDA, 2008, *apud* SANT'ANNA, PASCHOAL & GOSENDO, 2012). Por outro lado, a abordagem de bem estar no trabalho enfatiza a percepção de desenvolvimento e expressão de potenciais individuais

do trabalhador (WARR, 2007, *apud* SANT'ANNA, PASCHOAL & GOSENDO, 2012).

Para a maioria dos respondentes, durante a Gestão A, não há um sentimento de preocupação com o bem estar dos colaboradores na instituição.

2. A gestão é tolerante com a singularidade/individualidade de cada colaborador, assim como com os problemas pessoais dos mesmos?



De acordo com Costa (2011, p. 50), conceber uma instituição do ponto de vista psicanalítico acrescenta um novo olhar que implica o reconhecimento tanto da profundidade psíquica intrínseca a cada um (...) como da inter-relação entre as subjetividades.

Uma gestão mais tolerante preocupa-se com o colaborador e suas emoções dentro e fora do ambiente de trabalho, pois entende que para atingir melhores resultados, esse bem estar é fundamental. De acordo com Davel & Vergara (2008, *apud* COSTA, 2011, p. 50),

os indivíduos trazem seu “ser integral” para o trabalho, não somente seu “ser profissional”. (...) O desafio para a administração não é saber anexar ou incorporar o mundo social e pessoal de seus trabalhadores, mas consagrar espaço a alcançar um balanceamento apropriado entre esses elementos.

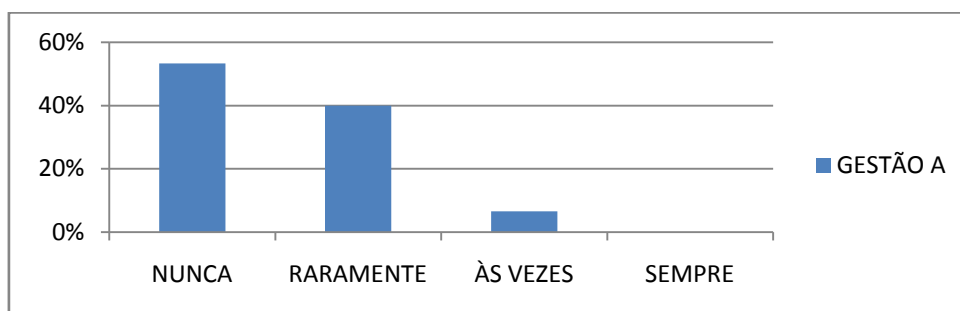
Para a maioria dos colaboradores, há uma dificuldade por parte da gestão A em relação à tolerância às particularidades e problemas vividos pelos mesmos.

Ainda, de acordo com Dessen (2010), é essencial para a criação de dinâmicas saudáveis no ambiente de trabalho ter líderes que demonstrem, por meio de suas atitudes e ações, que se preocupam com seus colaboradores e suas emoções.

Para Muniz (2004),

A capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança vai depender de uma certa flexibilidade do líder e uma conscientização de que a organização necessita de trabalhar com pessoas, e cada uma tem um perfil específico, com características próprias e é preciso, portanto estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo e uma comunicação aberta.

3. A gestão favorece e fomenta o trabalho coletivo.



Durante a gestão A, percebe-se um isolamento dos profissionais da instituição. O período é marcado por uma “solidão profissional”, resultado de um processo de gestão centralizador, intimidador e burocrático.

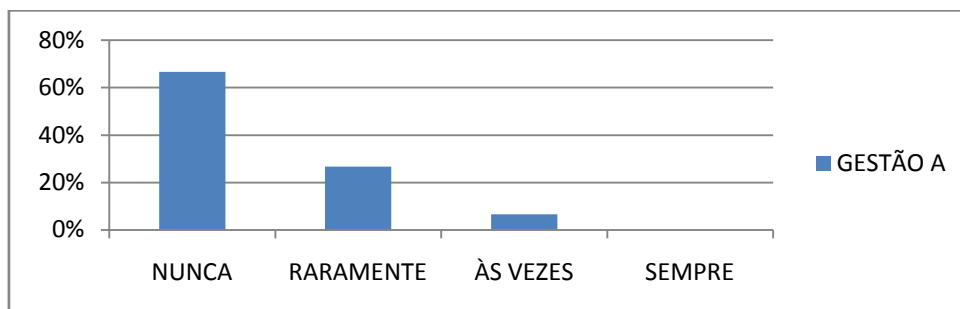
É necessário ressaltar que, o trabalho coletivo é a base de uma gestão verdadeiramente democrática, uma vez que implica na participação de todos os envolvidos na tomada de decisões e execução das ações na escola. Nesse sentido, é importante destacar que a boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa, mas também a toda uma comunidade pedagógica que interage com os alunos e ensina algo a eles. (SIQUEIRA, 2005, p. 27 *apud* SILVA, 2014).

Estabelecer a participação de todos no dia a dia da escola, não é uma tarefa fácil, mas o gestor deve implementar formas diversas de envolver toda a comunidade, além das rotineiras reuniões de pais para entregas de notas, onde os pais ou alunos pouco ou quase nada falam. Ocasões como o processo de elaboração do PPP, as assembleias gerais, as reuniões periódicas, a avaliação institucional, dentre outras, promovendo assim, a consciência das responsabilidades de cada um no processo de melhoria da instituição.

Silva (2014) observa que,

O processo de participação na escola não pode ser pensado apenas parcialmente. Ele tem que ser considerado como um processo que atinge a todos os segmentos da instituição escolar senão não passará de um simples ativismo usado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente [...] em que uns se omitem, outros preenchem o espaço da decisão, uns decidem e outros executam, ou em que ninguém decide e todos continuam fazendo o que sempre fizeram, sem levar em conta os resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento.

4. A gestão mantém boa relação com os colaboradores.



O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é ainda, um indicador de grande importância no bem estar dos colaboradores. A satisfação com o trabalho e com a vida se relaciona positivamente com a satisfação com os colegas de trabalho. (SIMON, JUDGE e HALVORSEN-GANEPOLA, 2010 *apud* DESSEN, 2010).

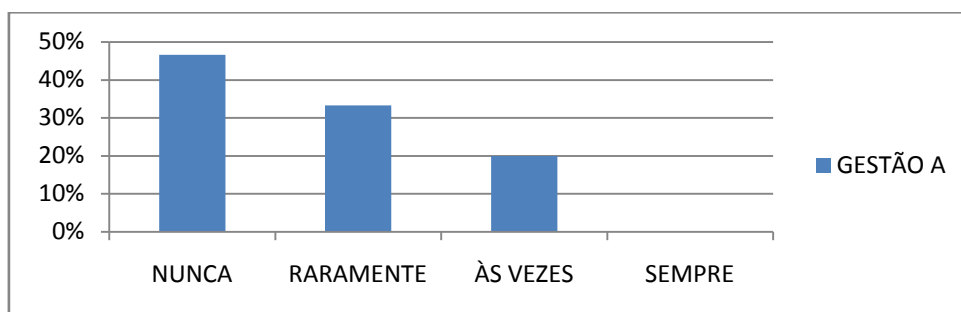
Por outro lado, um dos principais fatores conflitantes nessas relações são as expressões emocionais resultantes de sentimentos de frustração. De acordo com Muniz (2004), essas frustrações podem ter origem nas próprias relações interpessoais cujas manifestações comportamentais como inveja, medo, boicote e distorções na comunicação tornam-se nocivas à instituição.

Assim, Warr (2007, *apud* DESSEN, 2010) descreve a importância das relações interpessoais,

uma vez que ela contribui para o aumento de amizades e do apoio recebido e para a diminuição do sentimento de solidão, além de possibilitar [...] a aprendizagem de comportamentos e o alcance de objetivos que dependem do esforço de muitas pessoas.

Para Silva *et al*, (2004), as práticas de gestão envolvem um conjunto de habilidades, entre eles o bom relacionamento entre os segmentos, saber dialogar e argumentar e saber ouvir e para 66,66% dos colaboradores, não havia boa relação entre os mesmos e a equipe gestora analisada.

5. A gestão transmite as informações de forma clara e transparente.



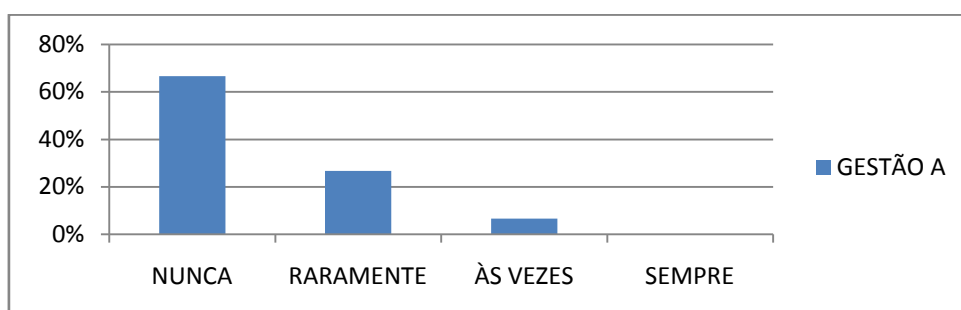
A clareza e a transparência na transmissão das informações, tanto de ordem administrativa e pedagógica da instituição, quanto de ordem da vida funcional do colaborador contribuem para que o mesmo se sinta seguro em relação à gestão e ainda, se sinta motivado a seguir na direção do cumprimento dos objetivos da instituição.

A falta de informação em relação aos objetivos e metas da instituição pode fazer com que o colaborador caminhe no sentido oposto ao gestor (SATO, 2009), contribuindo pouco ou quase nada para o alcance dos objetivos.

A retenção de informação, de acordo com Sato (2009), está ligada ainda à ideia de poder, e o medo do gestor de que o colaborador utilize a informação de maneira mais eficiente que ele próprio, colocando em risco sua posição “superior” dentro da instituição.

Quase a metade dos colaboradores afirmou nunca ter acesso às informações de forma clara e transparente durante a gestão A.

6. A gestão frequenta a sala dos professores/servidores e interage com os mesmos.



A interação dos gestores e colaboradores nesses ambientes permite a troca de experiências e opiniões fora de um ambiente “formal” de reunião, por exemplo. É nesses momentos e nesses ambientes que muitos colaboradores

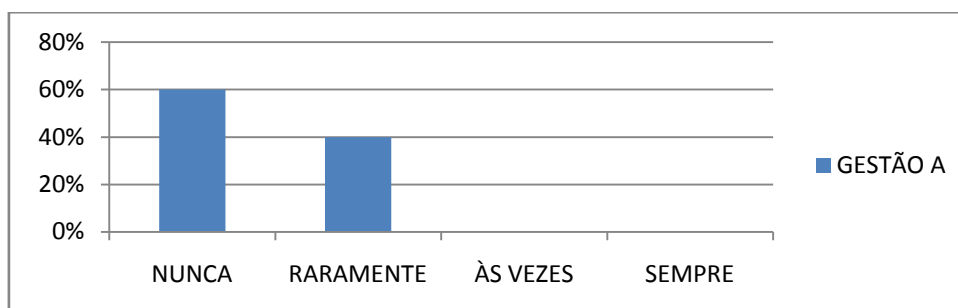
se sentem mais à vontade para fazer um comentário sobre o andamento de seu trabalho e reivindicarem algo, pois muitos não se sentem confortáveis em fazê-lo durante os encontros e reuniões, na presença de todos os colegas.

De acordo com Esteves (2013), criar um clima harmonioso no ambiente de trabalho é a *peça-chave* na administração de uma escola e que os relacionamentos devem estar baseados em atitudes éticas para que funcionem em favor da aprendizagem.

Esteves (2013) destaca ainda que “as relações interpessoais atuam como uma disposição interior, uma aceitação do outro, que transparece no modo de falar, de olhar, na conduta com o outro e, sobretudo, na forma de agir educadamente”.

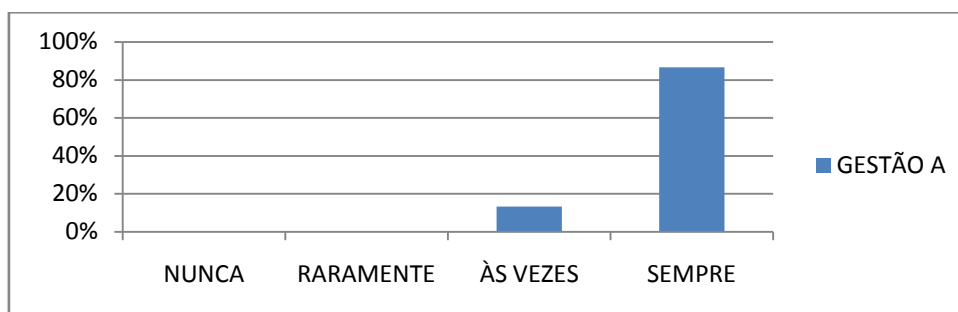
Em decorrência de relações interpessoais conturbadas entre os profissionais da instituição e a equipe gestora (conforme questão 4), 66,66% dos respondentes afirmaram que a mesma não frequenta os ambientes dos demais colaboradores e não interage com os mesmos.

7. Sinto-me respeitado no meu ambiente de trabalho.



O estilo de gestão indica a forma como a liderança é exercida e esta, formata as relações entre os gestores e os colaboradores gerando impactos positivos ou negativos no trabalhador. Essas relações podem ser permeadas pelo respeito mútuo, pela valorização da competência e da participação dos empregados nas decisões ou, focada apenas na realização das metas da instituição. (MELO, 2004 *apud* SANT'ANNA, PASCHOAL & GOSENDO, 2012, p. 751). De acordo com os respondentes, 60% declararam não se sentirem respeitados durante a gestão A.

8. A hierarquia é acentuada pela gestão.



Durante a gestão A, a hierarquia era bastante enfatizada na escola. Havia o grupo que mandava e o grupo que obedecia. A autoridade exercida pelo líder no ambiente de trabalho era descrita como autoridade funcional, autoridade em que, de acordo com Araújo *et al* (2004), os líderes são temidos porque são hierarquicamente superiores em função do cargo que ocupam, porém não têm sua hierarquia respeitada em função da incompetência para ocupar o cargo.

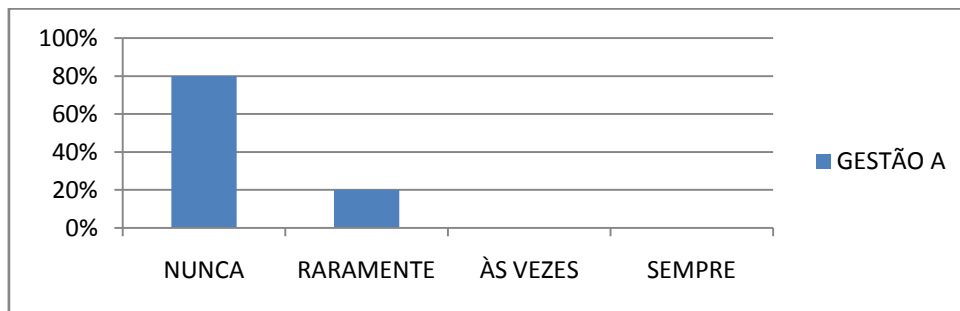
No entanto, ainda de acordo com Araújo *et al* (2004),

as relações de autoridade não são totalmente estáveis nem imutáveis. Isso acontece porque os laços afetivos são ambíguos por se basearem em emoções. Mas temos que levar em consideração que as emoções são um produto do conjunto do sentir e do pensar, ou seja, são o resultado da interpretação que as pessoas dão aos acontecimentos e ou a outras pessoas que tem como base o julgamento que fazemos, e o que pensamos a respeito daqueles que as despertam. Isso faz com que os vínculos sofram mudança. No caso das relações de autoridade, a imagem que os subordinados fazem da figura de autoridade pode mudar segundo as situações do momento propiciem, inclusive no que se refere à legitimidade,

Cabe ressaltar ainda, que a gestão A foi indicada para o cargo e não pertencia ao corpo docente da escola, fato que pode ter contribuído para a dificuldade em se estabelecer relações afetivas mais positivas.

No entanto, deve-se salientar que em toda e qualquer instituição há situações em que o gestor deve valer-se de sua posição hierárquica pelo bem do coletivo, para tomar as decisões que mantenham o grupo unido e motivado.

9. Tenho liberdade para expressar minhas opiniões e discordar da gestão, se for o caso.



A gestão verdadeiramente democrática pressupõe a participação de todos nos rumos da instituição, e é um processo construído de forma coletiva. Cada colaborador traz para o ambiente de trabalho conceitos e comportamentos distintos. Nesse sentido, a liberdade de expressão valoriza o profissional e suas contribuições, fazendo-o se sentir parte do processo de criação de todo o cotidiano da escola.

De acordo com Silva et al (2014),

Esse envolvimento de todos que participam direta ou indiretamente do processo da educação na tomada de decisões, na resolução de problemas, na proposição de planos de ação, em sua execução, entre outras tarefas, tende a melhorar, significativamente, os resultados do processo da ação exigente para melhoria do processo ensino e aprendizagem dos alunos. Por sua essência, o trabalho educativo requer um empenho compartilhado, posto em prática a partir da participação integrada e coletiva dos diferentes atores que constroem o cotidiano da escola. Sendo assim, o caminho para a construção da autonomia é a participação.

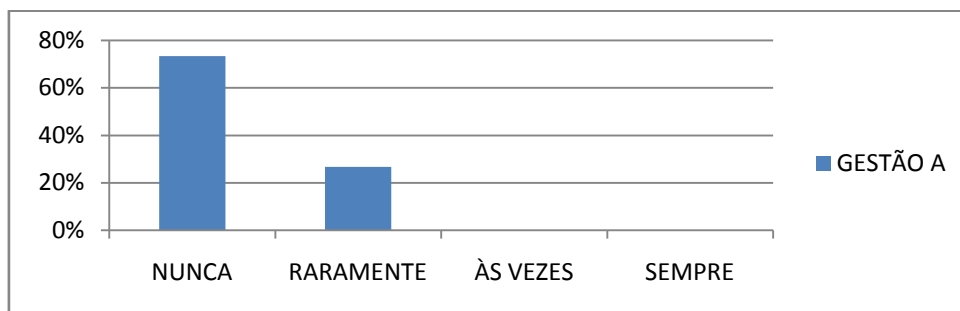
Cabe ao gestor criar mecanismos para que cada um tenha a possibilidade de se expressar livremente e avaliar a gestão, transformando seus colaboradores em atores principais e não apenas em expectadores no processo de tomada de decisões. É nas discordâncias e divergências que muitas vezes surgem as mais brilhantes ideias e soluções.

A liberdade de expressão, no entanto, não deve ferir os princípios que norteiam a instituição e seus colaboradores como um *todo* e, mais importante, não pressupõe a possibilidade de cada um caminhar para onde quer, sob pena de transformar o ambiente em um “caos organizacional”, pois de acordo com Luck (2006, p. 57, *apud* SILVA et al, 2014), democracia pressupõe muito mais

que tomar decisões: envolve a consciência de construção do *conjunto* da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo.

De acordo com 80% dos respondentes, a gestão A não garantia a seus colaboradores a liberdade de expressão nem a possibilidade de discordar da mesma, o que reitera seu caráter autoritário.

10. A gestão valoriza minha contribuição e competência.



Esta pergunta está diretamente relacionada à pergunta anterior, uma vez que, se a gestão permite ao colaborador expressar suas opiniões e discordar da gestão, está valorizando sua contribuição e competência, dando-lhe a devida importância dentro da instituição. A valorização do colaborador pelo gestor permite que ele sinta-se cada vez mais à vontade para apresentar suas propostas e participar do cotidiano da escola e ainda, de acordo com SILVA et al (2014), nesse processo:

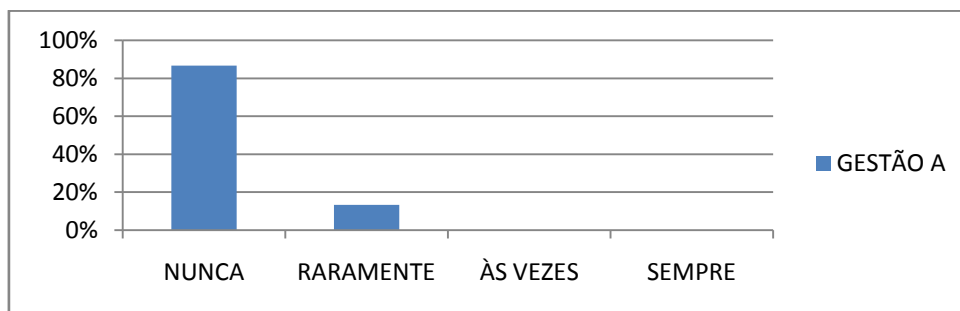
a gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para, em conjunto, constituírem uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades. Um gestor aplicado precisa, pois, zelar pelos anseios e pelas necessidades de seus educadores e da clientela, trabalhando em equipe e, particularmente, acolhendo as contribuições dos professores e funcionários.

Durante a gestão A, 73,33% dos colaboradores afirmaram não sentirem suas contribuições e competência valorizadas.

De acordo com Costa (2010),

uma gestão afetiva 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.

11. Sinto-me motivado pela gestão.



Novamente, a presente questão se atrela ao resultado das duas anteriores, pois a motivação está relacionada à valorização do profissional.

É inegável ainda, que o afeto exerce um papel fundamental na motivação, pois sem o afeto, não há interesse e nem envolvimento em interações e assimilações positivas no ambiente de trabalho. Conforme citado anteriormente, Piaget considera que a afetividade seria como a gasolina, que ativa o motor de um carro (ARANTES, 2002, p.162).

Durante a gestão A, 86,66% dos colaboradores afirmaram não sentirem-se motivados. Tal desmotivação se justifica pela falta de diálogo e clareza no propósito da gestão. O trabalho era realizado, na grande maioria das vezes, mais em função do medo da punição ao não realizá-lo do que na vontade intrínseca de promover o sucesso da instituição e das pessoas que dela fazem parte.

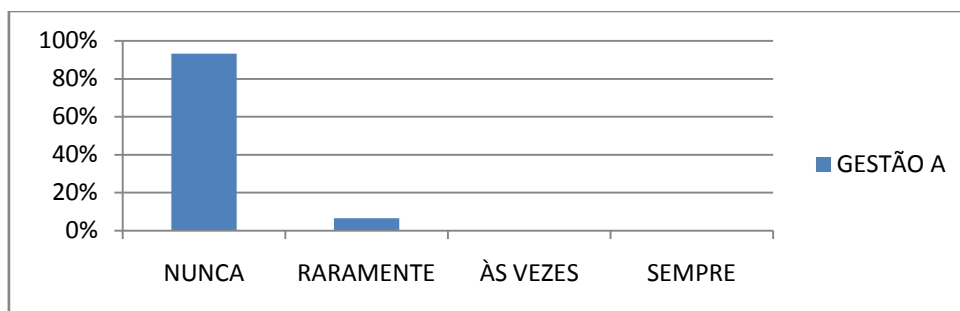
Para Fraiz [s.d] , “o gestor é tido como aquele que desperta o potencial de cada pessoa da instituição, transformando a escola num espaço onde todos aprendem e ensinam, envolvendo a mobilização do elemento humano, sua energia e talento coletivamente organizados”.

Para Madeiro (2010),

A administração pedagógica da escola juntamente com o conselho escolar, enquanto gestão democrática, possuem papel fundamental na motivação dos envolvidos neste trabalho. Buscando através de atividades participativas, oferecer instrumentos de suporte pedagógico e tecnológicos, afim de incentivar o trabalho docente, valorizando este profissional e conseqüentemente fazer a diferença no processo ensino-aprendizagem de nossos alunos.

É importante destacar que, além do “combustível” afetivo, a motivação está relacionada a outros aspectos como disponibilização de recursos materiais e ambiente físico de trabalho adequados, assim como melhor remuneração, conforme afirmaram vários colaboradores; fatores esses, que nem sempre dependem do gestor.

12. As decisões /mudanças são discutidas com os colaboradores.



Ao longo de décadas, diferentes modelos de escolha de gestores foram implantados não só no Distrito Federal, mas em todo o Brasil. Indicações exclusivamente políticas de gestores que mal conheciam, ou não conheciam de forma alguma a instituição e os anseios de sua comunidade trouxeram prejuízos enormes a diversas instituições educacionais, e na instituição pesquisada não foi diferente.

Em 2007, com a lei nº 4.036/2007, a Lei da Gestão Compartilhada instituiu uma escolha híbrida baseada no conhecimento de gestão e aval da comunidade, pois os candidatos eram submetidos a uma avaliação escrita de conhecimento de gestão escolar e, se aprovados, passavam pela escolha da comunidade, por meio de votação.

Em 2012, a lei 4.751, Lei da Gestão Democrática, introduz a eleição, exclusivamente, como forma de provimento do cargo de diretor e vice-diretor das instituições educacionais do Distrito Federal.

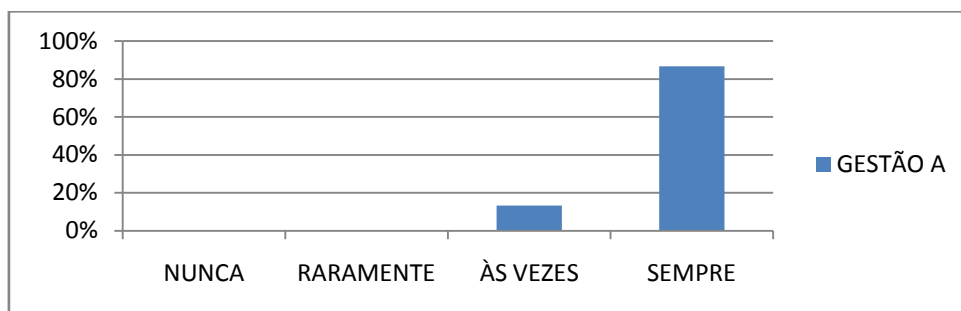
Além da forma de provimento, talvez a mais importante característica da referida lei esteja explícita no inciso I, do Art. 2º, que prevê “a participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, (...)”. Sem essa efetiva participação, não há que se falar em uma gestão verdadeiramente democrática.

A comunidade escolar da instituição sofreu, no passado, um cerceamento em sua participação na tomada de decisões, o que se confirma quando 93,33% dos colaboradores afirmaram que, durante a gestão A, as decisões e/ou mudanças não eram discutidas com os mesmos.

De acordo com Madeiro (2010),

Estudos e pesquisas desenvolvidos mostram que a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. E, nesse sentido, verifica-se que a eleição direta para diretor parece se configurar como a forma mais adequada num processo global de gestão democrática, pois envolve a decisão da comunidade escolar e local.

13. Sinto-me ameaçado pelos mecanismos de controle da gestão.



Para alguns gestores, o exercício do poder inclui ameaças e constrangimentos sobre os colaboradores. Há um jogo de vaidade onde o gestor manda e o colaborador acuado, obedece. As punições ocorrem sem fundamento e desestabilizam o ambiente de trabalho. Como consequência, o colaborador enfraquece e adocece, física e emocionalmente, prejudicando assim, não só o seu desempenho individual como de toda a equipe.

Para Fraiz [s.d], “no campo de atuação do gestor escolar, desenrolam-se várias relações de poder, às vezes inconscientes outras vezes claramente identificadas nas quais o gestor poderá ocupar posições de dominante ou dominado” e ainda que “a questão do medo da autoridade passa a permear as relações quando passamos a temer a influência da autoridade como uma ameaça para nossa liberdade [...]”.

De acordo com os colaboradores, 86,66% afirmaram sentir-se ameaçados pelos mecanismos de controle durante a gestão A. Como

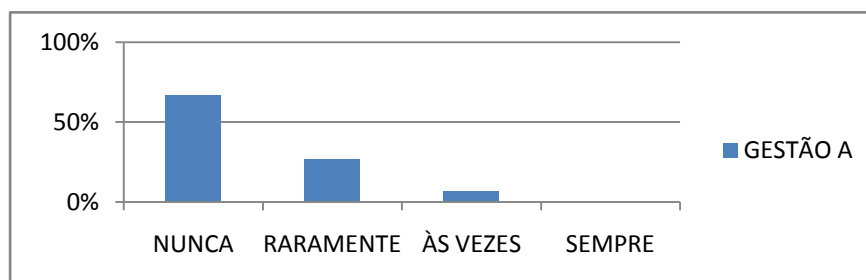
consequência, esse período foi marcado por muitas licenças médicas na escola e, até mesmo, pedidos de transferência para outras instituições.

O que difere uma gestão democrática de uma gestão autoritária não é a falta de mecanismos de controle nessa ou naquela, mas a forma como esses mecanismos são utilizados. Normas e regras devem ser cumpridas, porém, o colaborador deve ter consciência dessa necessidade em função dos benefícios e segurança que elas trazem a todos os envolvidos e, conseqüentemente ao sucesso do trabalho, e não somente porque o chefe quer que sejam cumpridas.

Para Sardinha (2003),

A sala do diretor não deve ser vista como o local onde se impõe disciplina (tanto para os alunos quanto para os professores e os funcionários). Ela deve estar sempre aberta, [...] Decisões impostas de cima para baixo têm, geralmente, resultados negativos. As transformações necessárias só podem ocorrer através de um trabalho que envolva o maior número de profissionais da escola [...].

14. Confio na gestão para mediar conflitos entre os colaboradores.



Toda instituição é formada por pessoas com interesses, expectativas e histórias de vida diferentes. Cada uma confere ao ambiente suas ideias, pontos de vista e formas de agir. E é nesse processo de conviver e aceitar o outro que surgem os conflitos.

O conflito em si, não pode ser caracterizado como bom ou ruim, porém o que afeta a instituição, de acordo com Cavalcanti (2006), é a forma como o conflito será tratado de forma a otimizar ou prejudicar o desenvolvimento do trabalho, gerando conseqüências para a organização.

Dessa forma o gestor é, também, um mediador de conflitos. É ele o principal responsável pela harmonia do ambiente de trabalho e a forma como

media os conflitos é de fundamental importância. O gestor deve agir imediatamente a fim de não deixar os conflitos tomarem proporções desastrosas para a instituição e os demais colaboradores.

O gestor deve se mostrar aberto e receptivo para que os colaboradores não se sintam intimidados em procurar por ajuda na solução de problemas, estabelecendo um canal que traga confiança e senso de justiça.

Para Cavalcanti (2006), nas situações de conflito, os líderes devem possuir:

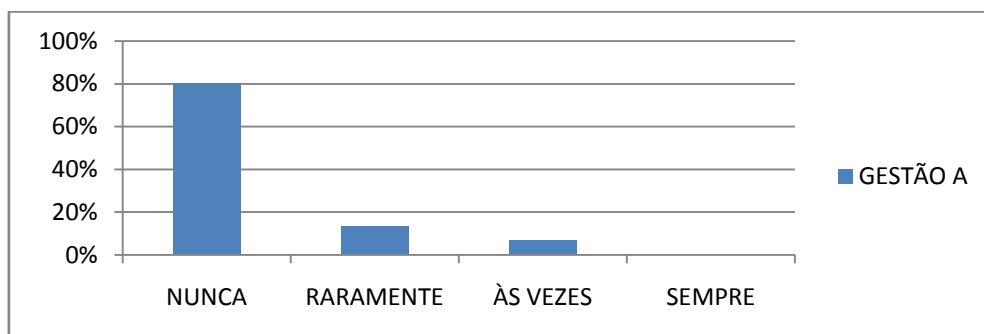
uma visão mais ampla de sua atuação, conseguindo ter uma percepção da necessidade de agir de forma isenta nos conflitos interpessoais, ou seja, agir como facilitadores para que a situação existente possa ser administrada entre as partes. Esta visão remete à possibilidade de ele agir como um terceiro, buscando a harmonia entre as partes envolvidas. Para isso precisa ter confiança que está agindo com total isenção [...].

Durante a gestão A, 66,66% dos colaboradores relataram não confiar na gestão para a mediação de conflitos. Podemos afirmar, novamente, que o “cuidado” com o ser integral, a preocupação em ouvir todas as partes envolvidas sem emitir juízo precipitado, a discrição e a busca pela melhor solução para os conflitos são fatores que, fazem com que os mesmos não só tenham desfechos positivos quanto apresentem uma diminuição significativa.

Ferreira [s.d] destaca que:

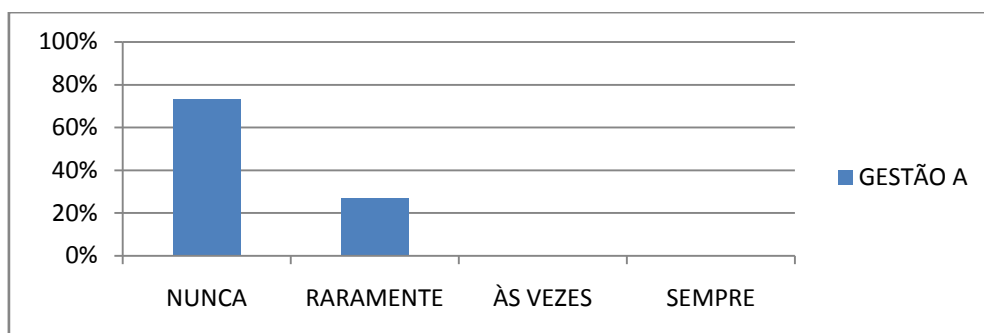
É alto e relevante o impacto do líder como gestor emocional dos membros de uma equipe, como reflexo direto de suas atitudes e até mesmo indireto destas, visto que sua omissão também caracteriza combustível para fomentar processos de conflito à medida que as pessoas se sentem livres para tomar decisões por si próprias. Sob este aspecto, a competência emocional do líder torna-se fundamental na gestão deste processo.

15. Sinto-me acolhido quando procuro a gestão para falar dos problemas que ocorrem na instituição.



Em função da falta de confiança na gestão como mediadora de conflitos e da falta de liberdade de expressão relatada pelos colaboradores, 80% afirmaram que não se sentiam acolhidos pela gestão para relatos de problemas na instituição. Alguns colaboradores relataram ainda que, durante esse período, *“nós não tínhamos coragem de falar nada, porque tudo era usado contra nós e a diretora nunca estava do nosso lado. Tínhamos que resolver nossos problemas sozinhos. Não havia apoio nem união.”* Dessa forma, as crises se alastravam no ambiente escolar e os colaboradores se sentiam cada vez mais sozinhos e inseguros. De acordo com Araújo *et al* (2004, p. 2194), nos momentos de crise os laços de confiança se põem à prova e os conflitos e o tipo de solução que se articula diante deles também podem ser uma forte forma de manter a união.

16. Considero a gestão justa em suas decisões.



A justiça e a imparcialidade são também características de um bom gestor. Dar voz a todos os envolvidos, ser mediador, ético e solidário, analisar as crises sob os mais diversos pontos de vista e aplicar sanções, quando necessárias, na justa medida geram segurança no ambiente de trabalho.

Para Esteves (2013), “um diretor deve sempre tornar de conhecimento público, todas as suas ações, prestar conta de seus atos e decisões”, antes mesmo de ser cobrado. O gestor deve ainda, evitar agir por impulso, deve demonstrar coerência entre seu discurso e suas ações, a fim de evitar criar um clima de desconfiança e insegurança.

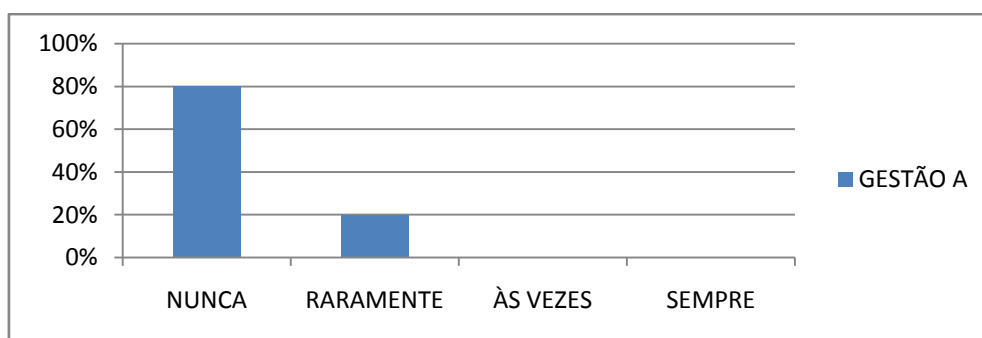
Ainda para Esteves (2013),

através do diálogo, ele [*o diretor*] consegue a cooperação de seu grupo, pois a eficiência dos educadores está diretamente ligada à eficiência dos gestores, pois ambos são responsáveis por criar uma boa equipe de trabalho, podendo utilizar os meios de comunicação existentes e disponíveis na escola para dar clareza e justiça aos seus atos.

Durante a gestão A, colaboradores relataram a falta de oportunidade de se expressarem e ainda, declararam terem sofrido sanções injustas e arbitrárias. 73,33% dos colaboradores afirmaram que não consideraram a gestão justa em suas decisões.

Para Sardinha (2003), o sucesso do trabalho do gestor está diretamente ligado ao seu equilíbrio e considera o gestor equilibrado quando “seu senso de justiça dá a seus funcionários a segurança necessária e quando demonstra que não tomará decisões baseadas em favoritismos ou arbitrariedades”.

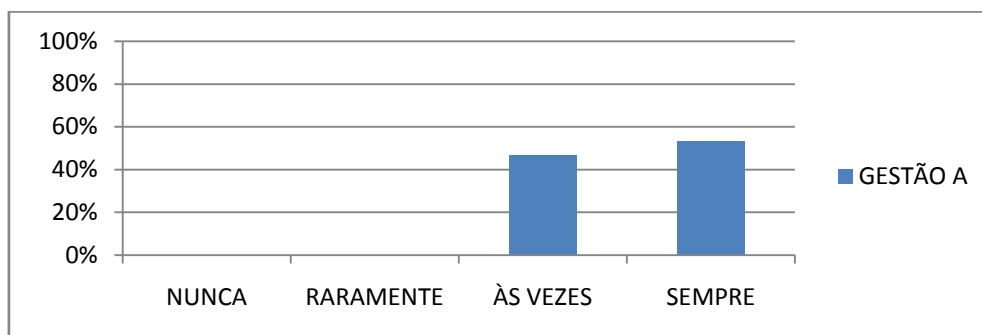
17. As relações sociais são valorizadas pela gestão.



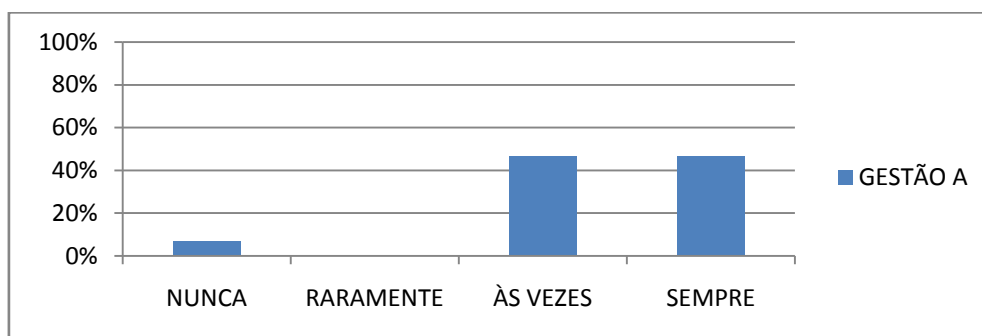
Quando falamos em relações sociais, nos referimos a essas relações tanto no ambiente de trabalho, no dia a dia da instituição, quanto em momentos de lazer. É importante para os membros da escola se relacionarem fora do horário e fora das convenções do ambiente de trabalho. Por isso a gestão da instituição deve valorizar, incentivar e viabilizar eventos, comemorações e confraternizações.

Nesses momentos, as pessoas se mostram mais descontraídas e mais amigáveis, e é justamente aí que muitos julgamentos são desmistificados. Em várias ocasiões ouvimos de colegas os seguintes comentários: “*Nossa, fulano é tão diferente fora da escola!*” ou “*Hoje eu conheci o fulano melhor. Ele não é aquilo que eu pensava. Ele é bem legal!*”. Durante a gestão A, 80% dos colaboradores afirmaram que essas relações não eram valorizadas.

18. Tenho vontade de faltar ao trabalho em função da negatividade do ambiente.



19. Tenho vontade de me transferir para outra instituição.

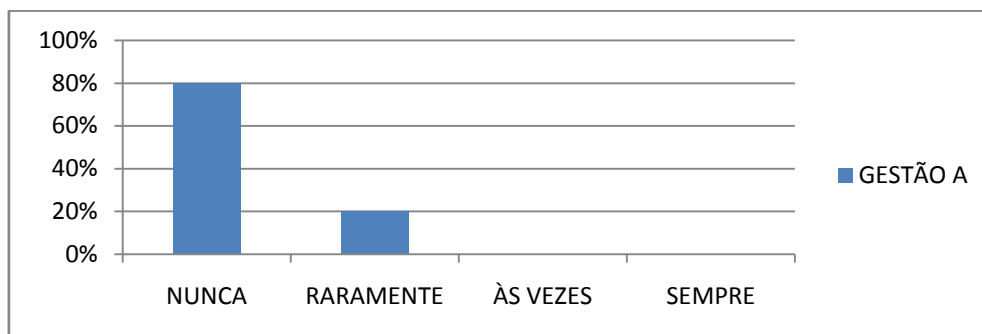


Analisaremos essas duas questões juntas, pois estão diretamente relacionadas.

A instituição pesquisada, desde a sua criação, era considerada uma escola acolhedora em que os servidores tinham prazer em trabalhar. Todos se relacionavam muito bem e desempenhavam muito além de suas funções em prol da comunidade escolar e poucas ausências ou transferências de servidores eram registradas. Porém, no período da gestão A, houve uma elevação no número de licenças médicas e remanejamentos para outras instituições a pedido dos próprios servidores em função do ambiente negativo originado pelo autoritarismo e arbitrariedade. Nesse período, 53,33% dos colaboradores afirmaram terem vontade de faltar ao trabalho em função da

negatividade do ambiente e, em relação às transferências, durante a gestão A, 46,66% afirmaram terem tido vontade de se transferir para outra instituição.

20. Para essa gestão, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.



O gestor não trabalha sozinho, por melhor e mais eficiente que seja. A escola é formada por uma rede de pessoas, cada uma com suas expectativas e necessidades. Envolver cada uma delas é um desafio para a gestão e é, também, o primeiro passo para o sucesso de todos. Quando todos trabalham em função de um mesmo objetivo, a motivação aumenta, os resultados melhoram e então pode se dizer que a instituição tem uma gestão verdadeiramente democrática e participativa. Esse processo coletivo é descrito por Silva *et al* (2014, p. 2) como:

um processo mobilizador da energia e competência dos indivíduos organizados coletivamente para que promovam, através da participação competente e ativa, a realização dos objetivos da escola onde trabalham.

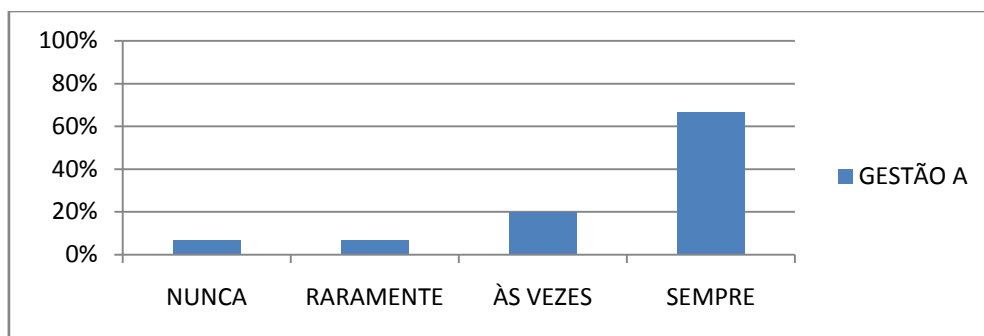
Ainda em relação ao trabalho em equipe, Libâneo (2003, p. 383) afirma que:

é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem. Entretanto, para que o trabalho coletivo seja uma realidade, são necessários condições e meios favoráveis, ou seja, repensar a cultura escolar e os processos de distribuição do poder dentro da escola, normalmente autoritários e inibidores da participação. (SILVA ET TAL, 2014).

Ainda de acordo com Silva *et al* (2004), não basta que haja na equipe apenas certas pessoas que estabeleçam os objetivos da instituição e administrem seus caminhos. Para se atingir bons resultados, é necessário que

se obtenha da equipe o compartilhamento de intenções, práticas e valores, de maneira que os interesses do grupo se canalizem para esses objetivos. Assim, os resultados serão uma realização de todos. Na escola, 80% dos colaboradores declararam que, para a gestão A, o resultado do trabalho não era visto como uma realização do grupo.

21. Os laços afetivos são fracos nesta instituição.



Vimos nas diversas teorias da afetividade, que a aprendizagem e a motivação, em quaisquer níveis, não ocorrem legitimamente sem o afeto. A afetividade é um elemento importante em todas as etapas da vida das pessoas e é fundamental (...) quanto à motivação, avaliação e relação entre os indivíduos (...) (GÔNGORA E SOUZA, 2013, p. 2).

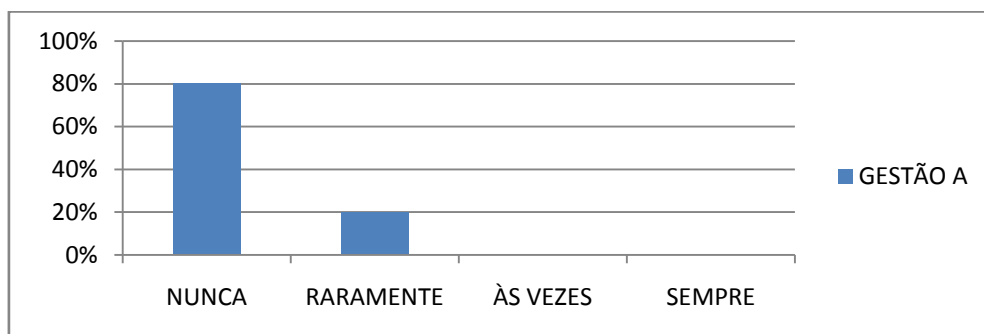
No ambiente de trabalho não é diferente. As pessoas estão sob o comando de emoções todo o tempo, reagem de forma diferente e ainda, interagem de forma distinta, de acordo com suas pulsões.

De acordo com Almeida [s.d.],

os relacionamentos “de trabalho”, 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, [...].

Estabelecer relações afetivas solidárias propicia aos indivíduos prazer e bem estar no espaço institucional, transformando-os em colaboradores mais motivados e capazes de atingir melhores resultados. Em resposta a questão acima, 66,66% dos colaboradores afirmaram que os laços afetivos na instituição eram fracos na gestão A.

22. Considero que a afetividade da equipe gestora me ajuda a realizar um bom trabalho.



Aqui, 80% dos colaboradores declararam que a afetividade da gestão A não os auxiliava nessa realização.

No período da gestão A, não havia laços afetivos positivos entre os profissionais da escola e em decorrência dessa falta de afetividade, problemas de relacionamento, motivação e desempenho eram constantes. Como consequência, a gestão ativava seus mecanismos de controle e um círculo vicioso instalava-se nas relações.

Oliveira (2009) afirma que uma das coisas mais insanas e que chamam a atenção é a ausência da teoria da afetividade como fator crítico do sucesso organizacional.

Para Freud (1921, *apud* ALMEIDA, [s.d]),

Enquanto profissionais reunidos no espaço institucional, a dimensão humana se revela ou desvela na capacidade de amar, 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).

Dessa forma, o papel do gestor é fundamental para despertar nos profissionais a consciência de que seus afetos e a maneira como lidam com os mesmos podem se constituir em elementos facilitadores de sua prática profissional.

PARTE II

Na 2ª parte do questionário, os colaboradores puderam descrever, mais detalhadamente, seus sentimentos e impressões em relação à gestão.

- 1) Em sua opinião, quais os comportamentos/ações tornavam o ambiente de trabalho hostil e autoritário no período da gestão A?

GESTÃO A:

Em resposta a essa questão, os colaboradores enfatizaram o autoritarismo, a arbitrariedade, a falta de diálogo e a centralização de poder. Uma servidora comentou que a gestão A *“tratava todos como seus subalternos, sem direito a expressar opiniões ou ideias. Uma completa ditadura”* (Col. 9). Há ainda, o desconforto e a intimidação pelo *“controle e vigilância excessivos, pela equipe gestora, de horários e ações dos servidores dentro da escola”* (Col. 7). Uma professora comentou que *“a direção usava o poder para ameaçar e a hierarquia para exercer a força”* (Col 2). Aqui, os servidores registraram que *“ameaças verbais, intrigas, atitudes truculentas, desrespeito ao trabalho dos docentes, incompetência administrativa, falta de ética e falta de conhecimento das relações interpessoais levaram a uma completa desestruturação das relações”*. Uma professora registrou *“maus tratos aos funcionários”* (Col. 10) e que *“o ambiente era pesado, pois éramos punidos sem motivo algum.”* (Col. 1).

Além dos registros de autoritarismo e acentuada hierarquia, outro aspecto registrado pela maioria dos colaboradores foi a falta de interação da equipe gestora com o grupo de servidores da escola, o que, conseqüentemente, levava a ausência de discussões e debates sobre o cotidiano da escola. Um professor registrou que *“a direção não tinha competência para estar ocupando o cargo. Tratava a escola como se fosse dela”*. (Col. 4). Outro colaborador relatou que *“no dia em que me apresentei, a diretora se colocou na porta de entrada da escola impedindo a minha saída e me obrigou a dar 3 aulas, sendo que eu não havia me preparado para tal.”* (Col. 12).

Os sentimentos gerados pelo autoritarismo e falta de comunicação entre os gestores e os demais servidores da escola, na gestão A, ilustram o princípio da coação de Piaget, onde, ao exercer sua autoridade, a gestão empobrece as relações sociais impondo ao outro sua forma de pensar, prejudicando assim a promoção da autonomia, conforme o princípio da cooperação que, de acordo com La Taille (1992), é baseado no respeito mútuo e na validação de pontos de vista diferentes.

Os comportamentos ou ações estão ligados com a forma como o gestor constrói a imagem de cada elemento e do próprio grupo e a significação que o gestor atribui a esse mesmo grupo. Para Vygotsky, as atribuições que o sujeito constrói de si são representadas pelos signos e internalizadas por ele por meio das imagens que os outros lhe atribuem, sendo base dessas imagens, a afetividade (VYGOTSKY, *apud*, SOUZA et al, 2013, p. 530). Ainda de acordo com Vygotsky, esses processos psicológicos são incorporados pelo sujeito a partir das interações e experiências afetivas que ele tem com o contexto em que está inserido (*idem*), pois não há como dissociar as experiências afetivas das experiências cognitivas.

2) Quais os sentimentos tais comportamentos/ações despertavam em você? Justifique.

Em relação aos sentimentos dos colaboradores durante a gestão A, a maioria registrou um estresse extremo, medo, angústia, depressão, frustração e cansaço. Uma professora relatou que se sentia “*sufocada e massacrada, e que o ambiente era tão desestabilizador que sentia que o trabalho era uma perda de tempo*”. (Col. 7).

O desinteresse pelo cotidiano da escola, a desmotivação para o trabalho, a tristeza e a depressão foram aspectos presentes nos relatos da maioria dos colaboradores e ainda, o sentimento generalizado de insegurança, frente às ameaças da equipe gestora. Em função desses aspectos, muitos colaboradores registraram que tinham, frequentemente, o desejo de faltar ao trabalho.

Em meio a tanta desmotivação e tristeza, há, porém, o relato de uma professora que registrou seu “*desejo de enfrentamento para reestabelecer o equilíbrio*” (Col. 6).

Ao analisarmos os efeitos desencadeados pela hostilidade e autoritarismo, cabe aqui, analisarmos as relações estabelecidas à época, à luz da relação de poder caracterizada pela dominação por interesse, predominante no ambiente de trabalho. Há nessas relações, uma clara divergência de interesses entre o que Weber (*apud*, ARAÚJO et tal, 2004) chamou de dominados e dominante. De acordo com Weber, o poder pode ser definido como a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo que haja resistência, não importando o fundamento desta probabilidade. Assim, entende-se que a vontade do dominante, sobrepõe-se sobre a vontade do dominado, e esse último cumpre as ordens por medo de represálias. Para Sennet (1980, *apud* ARAÚJO et tal, 2004), o vínculo de autoridade constrói-se a partir de imagens de força e fraqueza; é a expressão emocional do poder. A relação social que se estabelece entre dominantes e dominados tem como base laços afetivos.

A gestão democrática traz um novo olhar à relação de poder instituído na escola, uma vez que pode ser considerada como meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação e a maneira de implementar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações. (MADEIRO, 2010)

Essa relação passa a ser, de acordo com Weber (*apud*, ARAÚJO et tal, 2004), uma relação de poder exercido pela autoridade, onde os colaboradores da instituição acatam as normas e ordens por vontade própria e por considerá-las legítimas e eficazes à instituição, mesmo que essas mesmas ordens representem contra interesses individuais, diferente do caso em que a “obediência” ocorre por coerção, onde a ordem é cumprida não porque se queria, mas porque se não for assim, algo contra seus interesses pode acontecer.

Essa relação de poder exercida pela autoridade legitimada tende a trazer aos profissionais sentimentos de bem estar, satisfação, tranquilidade, respeito e segurança e ainda, um sentimento de “pertencimento”, de valorização e confiança na equipe gestora para a solução de problemas e para buscar sempre o melhor para a escola.

- 3) Em sua opinião, quais os comportamentos/ações tornavam o ambiente de trabalho saudável e harmonioso no período da gestão A? E quais comportamentos/ações são necessários para que isso ocorra?

Dos quinze colaboradores, 12 responderam que não havia nenhum comportamento ou ação para conferir ao ambiente de trabalho mais harmonia.

Um colaborador (Col. 4) relatou que a união do grupo girava em torno de um único objetivo, *“tirar a equipe gestora”*, assim como uma professora que afirmou que a única ação de união era *“a coesão dos colaboradores para enfrentar uma gestão com postura ditatorial a fim de reintroduzir a paz e a harmonia na escola.”* (Col. 6). Outra colaboradora descreveu o ambiente como *“um quartel em clima de guerra”*. (Col. 5).

Dos comportamentos/ações citados pelos colaboradores para se proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso, os mais citados foram o diálogo, a compreensão, o respeito pelos funcionários e demais membros da comunidade escolar, a troca de informações com a liberdade de expressão e a participação na tomada de decisões em grupo.

Outros aspectos destacados pela maioria dos colaboradores foram os recursos disponibilizados para melhoria das condições de trabalho, a elaboração e execução de um projeto pedagógico envolvente para toda a comunidade escolar e ainda, a preocupação e empenho da equipe gestora na promoção do bem estar dos colaboradores, além do direcionamento positivo para a solução de conflitos e o respeito à individualidade.

Vários fatores podem interferir no desempenho de um profissional, capacidade técnica, possibilidade de promoção, salários, condições de trabalho, recursos, entre outros, porém, um dos principais fatores é a relação afetiva que o profissional mantém com seu gestor e os demais colegas.

Wallon (1995, *apud* MAHONEY; ALMEIDA, 2005) afirma que o meio ambiente em que está inserido é de fundamental importância para o desenvolvimento de suas potencialidades, e não somente sua capacidade intelectual proveniente de sua herança biológica. Nesse sentido, a gestão B demonstra sua preocupação em promover um ambiente de trabalho em que o profissional sinta-se valorizado e um ambiente que propicie o desenvolvimento de laços afetivos positivos e saudáveis.

4) Quais os sentimentos tais comportamentos/ações despertavam em você? Justifique.

Os colaboradores não relataram sentimentos positivos durante a gestão A. A maioria ratificou os sentimentos gerados pelo autoritarismo e falta de diálogo como medo, frustração, revolta e, principalmente, falta de motivação. Uma servidora relatou que *“o trabalho era apenas uma necessidade. Se eu pudesse, não ia trabalhar de jeito nenhum.”* (Col. 9), e uma professora disse que *“éramos apenas máquinas de trabalho e não pessoas”*. (Col. 7).

Para os colaboradores, não havia a participação efetiva dos profissionais e menos ainda, da comunidade escolar, alunos e pais. Dessa forma, os objetivos da instituição, suas metas e estratégias, e assim como as necessidades dessa comunidade não eram levados em consideração. Talvez pelo fato de ter sido uma gestão indicada politicamente, onde os gestores não conheciam a realidade da escola e muito menos de seus profissionais, a escola passou por um período de inércia em relação aos seus projetos e resultados, que não eram discutidos com a comunidade escolar, tampouco esta participava do processo de tomada de decisões.

Uma gestão democrática procura fomentar a participação de toda a comunidade escolar nos processos decisórios e ainda, fortalecer as instâncias que possam contribuir para a melhoria do trabalho e do ambiente, como o Conselho Escolar, os Conselhos de Classe e a participação dos representantes de turma, fortalecendo assim, o princípio da autonomia e da verdadeira gestão democrática. Segundo Luck (2006, *apud* SILVA, 2014, p. 6), cabe aos responsáveis pela gestão escolar criar e sustentar um espaço apropriado à

participação plena pela comunidade escolar de forma a desenvolver sua consciência social crítica e o sentido de cidadania.

5) Como você descreveria a sua motivação no trabalho no período da gestão A? Quais fatores colaboram para a sua motivação?

Em relação à motivação durante a gestão A, a grande maioria dos colaboradores descreveu-se totalmente desmotivada. Muitos relataram ainda que desenvolveram problemas de saúde e alguns chegaram a ser afastados do trabalho. Uma professora afirma que *“sentia muito medo e sentia-se injustiçada, pois nada podia fazer”*. (Col. 10). Um professor relata que *“sentia-se mal só de pensar em acordar para ir trabalhar”* (Col. 4), uma servidora afirma que *“trabalhava sem a mínima vontade, pois o “clima” era péssimo”*. (Col. 5). Outra colaboradora relata que ficava o tempo todo em sua sala de aula *“para não ter contato com a equipe gestora e que nunca ia para a escola com vontade de trabalhar, queria faltar todos os dias”*. (Col. 7). Um professor afirmou que sua motivação era *“exclusivamente em função de estar iniciando sua carreira”*. (Col. 12).

Os colaboradores registraram que a motivação é fruto da promoção de diversos aspectos no ambiente de trabalho como a valorização pessoal, a cooperação, a união, o respeito, o afeto, e ainda, a realização de novos projetos, a aplicação de mais recursos na escola e, conseqüentemente, melhores condições para a comunidade escolar.

Há, porém, o registro de desmotivação em função do espaço físico inadequado da escola e ainda, um professor relatou que às vezes se sente desmotivado com a interferência de órgãos reguladores (Coordenações Regionais de Ensino e Secretaria de estado de Educação do DF).

Durante a gestão A, a instituição viveu um período de “adoecimento” de seus colaboradores. Havia um clima de tensão e medo que gerava sofrimento e esse sofrimento por sua vez desencadeava apatia em alguns e revolta em outros. De acordo com Martins e Oliveira (2006, p. 229), um dos maiores dilemas de um trabalhador é quando o trabalho essencial para sua sobrevivência se transforma em perigo para sua existência e suas estratégias de defesa não são suficientes para evitar o adoecimento e manter seu

equilíbrio. Características como rigidez hierárquica, centralização de informações e falta de participação na tomada de decisões transformam o trabalho em fonte de sofrimento.

Por outro lado, ainda segundo Martins e Oliveira (*idem*), quando o trabalho favorece a valorização, o respeito e a possibilidade de expressar a criatividade, o trabalho se transforma em fonte de prazer.

6) Quais condutas do gestor você considera positivas e negativas na mediação de conflitos interpessoais?

É claro que ainda que se propicie um ambiente colaborativo e democrático, poderá haver focos de resistência e conseqüentemente, o surgimento de conflitos dentro da instituição, e nesse aspecto é fundamental que o gestor saiba administrá-los. Conforme afirma Silva (2014, p. 6), uma relevante dimensão da gestão participativa é o trabalho com comportamentos de resistência, conflitos e tensões, que demandam do gestor o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes específicos.

De acordo com Robins (2002, p. 374, *apud* CAVALCANTI, 2006, p. 20), os conflitos são definidos a partir de três escolas com visões bastante diferentes. A Escola Tradicional, vigente nas décadas de 1930 e 1940, considera que todo conflito é pernicioso e deve ser evitado a todo custo. Define o conflito como uma disfunção que resulta da falha de comunicação e confiança dos entre gestores e colaboradores e no fracasso do gestor em atender às necessidades de seus funcionários.

A partir dos anos 40 até o final da década de 70, a Escola de Relações Humanas considera que o conflito é parte natural da convivência entre grupos, e, portanto, deve ser aceito.

A partir da década de 70, a visão da Escola de Abordagem Interacionista considera que o conflito pode ter um aspecto positivo, pois um grupo unanimemente harmonioso e pacífico pode significar um grupo inerte e apático. Nesse sentido, os conflitos podem exercer um papel importante na manutenção da motivação do grupo frente aos desafios enfrentados pela instituição.

Cavalcanti (2006) afirma ainda que o conflito, em si, não pode ser considerado bom ou ruim; porém a forma do gestor administrá-lo é que definirá se o mesmo trará consequências positivas ou negativas para o grupo. Cabe ao gestor intervir, de forma a mediar o conflito entre as partes e evitar que o mesmo se prolongue trazendo prejuízos à instituição.

De acordo com a maioria dos colaboradores, as atitudes positivas em relação ao processo de mediação de conflitos são o diálogo, a discrição, o respeito à individualidade, a imparcialidade e a transparência. Foram citados ainda, pela maioria dos colaboradores, o interesse da gestão na resolução de conflitos e o esforço em compreender suas causas.

Em relação às condutas negativas na mediação de conflitos, foram listadas a falta de aplicação de sanções e punições, o excesso de compreensão em alguns casos, conforme afirma uma colaboradora *“a gestão é democrática demais em algumas situações.”* (Col. 9). Uma colaboradora citou ainda *“a demora na resolução de problemas”*, no entanto reconhece que *“muitas vezes, os gestores dependem de fatores externos.”* (Col. 8).

Há que se observar que, em se tratando de servidores públicos, os mecanismos de sanções e/ou punições devem seguir uma ordem e que esses atos administrativos obedecem a um conjunto de normas e leis que devem obrigatoriamente ser observadas pelo gestor, inclusive para a própria segurança jurídica dos envolvidos. Essa demora na solução de alguns problemas que demandam ordens acima da esfera da própria gestão da escola pode gerar nos demais colaboradores um sentimento de revolta e frustração.

7) Qual é o papel do gestor na promoção de um ambiente de trabalho mais humanizado?

Para a maioria dos colaboradores, o papel do gestor na promoção de um ambiente de trabalho mais humanizado é de fundamental importância, pois para eles, o gestor é o mediador de conflitos e fomentador de condutas e comportamentos para um ambiente de trabalho saudável, é ainda, o responsável pela promoção do diálogo, e busca coletiva de soluções, é o responsável por unir o grupo, liderar com tolerância e amabilidade, promover a interação entre as pessoas e um ambiente saudável e alegre. O gestor é, de

acordo com a maioria dos colaboradores, responsável ainda, por conhecer e conduzir o grupo dentro dos princípios da isonomia e democracia, proporcionar situações de interação e fornecer boas condições de trabalho, preocupando-se com a infraestrutura e recursos do ambiente, assim como com as dificuldades pessoais dos colaboradores. Por fim, de acordo com a maioria dos colaboradores, quanto mais os gestores estão engajados nas ações da escola, mais agradável se torna o ambiente de trabalho.

De acordo com Sant'anna et al (2012), o gestor deve promover estratégias e ações para a valorização e o desenvolvimento das potencialidades de cada integrante do grupo. Tais estratégias, no entanto, devem ser discutidas e avaliadas pelos funcionários a fim de se estabelecerem de forma justa e imparcial.

Na iniciativa privada, essas estratégias e ações estão, na maioria das vezes, ligadas às políticas de promoção, ascensão e salários, contudo, no serviço público, onde esses aspectos independem da vontade ou do estilo de gestão, ou ainda da produtividade do funcionário, o gestor deve desenvolver práticas relacionadas à promoção da autonomia do servidor, o reconhecimento do valor do seu trabalho para o sucesso da instituição e ainda, a proposição de novos desafios profissionais.

Aspectos como respeito, tolerância, valorização do trabalho e liberdade de expressão foram citados como elementos que transformaram esse ambiente de trabalho em um ambiente onde as pessoas desejam estar e do qual se orgulham em fazer parte. Esses aspectos podem ser considerados como os componentes afetivos positivos do trabalho, onde o dia a dia da escola “flui”, e, de acordo com Madeiro (2010), esse estado de “fluir” é proveniente do profundo envolvimento pessoal do grupo nas atividades realizadas.

Madeiro (idem) afirma ainda que esse estado de fluir é importante como origem da motivação intrínseca, por tratar-se de uma experiência positiva e em decorrência do seu potencial para gerar ímpeto para o crescimento pessoal.

A gestão não é mais vista como uma fonte de tensão e angústia, não há mais um jogo de força, onde a gestão manda e os demais obedecem, há, na

grande maioria dos envolvidos, o comprometimento com o trabalho, com a identidade e o sucesso da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de uma instituição educacional permeia diversos aspectos objetivos e mensuráveis, como a capacidade técnica e acadêmica do gestor, seu conhecimento das leis vigentes que normatizam o sistema educacional, não só da região onde a escola está inserida, como o município ou estado, mas também das normas nacionais que a regem. A gestão engloba também o conhecimento da comunidade escolar onde a escola está situada, suas necessidades e especificidades.

No entanto, um aspecto da gestão exerce fundamental importância na identidade e no sucesso do trabalho coletivo da instituição, as relações afetivas que nela se desenvolvem e a forma como essas relações se mantêm. Nesse sentido, a gestão, cada vez mais democrática e participativa, passa a lidar com a dimensão subjetiva de todos os envolvidos que requer do gestor, além das competências já citadas, uma habilidade interpessoal e uma especial atenção para a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, onde os colaboradores sejam valorizados, sintam-se motivados e tenham prazer em contribuir. Essa dimensão subjetiva:

permite ampliar nosso conhecimento da atividade gerencial não considerando os seres humanos como objetos e não reduzindo suas relações somente à esfera da propriedade e da posse. Objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão de pessoas possa alcançar sua efetividade, sua coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos [...] (DAVEL; VERGARA, 2008, p. 306 *apud* COSTA, 2011, p. 45).

O grande desafio para o gestor é, então, a busca pelo equilíbrio entre as dimensões objetivas e subjetivas da gestão. Assim, essa pesquisa procurou mostrar que um ambiente de trabalho hostil e autoritário afeta diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores e ainda, buscou estabelecer algumas ações, por parte do gestor, que proporcionam um ambiente saudável,

inclusive nos processos de mediação de conflitos, que por sua vez estimulam a motivação e o desempenho.

Em um referido período, a instituição pesquisada teve uma gestão altamente autoritária, arbitrária e fortemente hierárquica. Os gestores eram professores que vinham de outras escolas indicados para o cargo. A chegada dessa equipe foi bastante conflituosa, pois era uma equipe estranha não só ao grupo de servidores, mas estranha à comunidade escolar, suas particularidades, suas forças e fraquezas, estabelecendo-se uma insatisfação geral na instituição.

Como retaliação, a equipe gestora buscou controle na vigilância excessiva, pressão, e coerção de seus funcionários, e o resultado foi uma desestabilização dos laços afetivos entre a gestão e os funcionários e entre os próprios funcionários.

Durante esse período, a inabilidade da equipe gestora em propiciar um ambiente positivo, em mediar os conflitos, em considerar os funcionários como seres humanos com necessidades únicas, acarretou em uma total desmotivação e o medo de represálias era o único fator que fazia com que os funcionários cumprissem suas tarefas. Além disso, esse período foi marcado pelo “adoecimento” dos profissionais e o aumento da rotatividade de profissionais na escola.

Na avaliação dos colaboradores, uma gestão afetiva deve fomentar a participação de todos os segmentos da escola, descentralizar as ações fazendo com que cada membro dessa comunidade sintasse motivado a realizar seu trabalho em função da percepção do seu valor e a importância do mesmo para a sociedade.

Aspectos como respeito, tolerância, valorização, sentimentos de tranquilidade e segurança, entre outros, estão entre os principais citados pelos colaboradores no estabelecimento de laços afetivos positivos dentro da instituição e, conseqüentemente na “saúde” do ambiente.

Além dos elementos citados, que, para os colaboradores, trazem tranquilidade ao dia a dia dos profissionais da escola, outro aspecto bastante

importante, destacado pelos mesmos foi a capacidade do gestor em mediar os conflitos de forma discreta, imparcial e transparente, o que proporciona um senso de “justiça” para todos.

Para Martins e Honório:

organizações bem-sucedidas são aquelas que proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, onde elas possuem plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar o trabalho em uma estrutura horizontalizada e flexível, participativa e produtiva. Quando há estímulos da diretoria para a criação de um ambiente psicológico de abertura, liberdade, segurança e criatividade, há inovação e bem-estar da equipe como um todo. E inovação, aliada às estratégias de reconhecimento, geram benefícios para empresas e prazer no trabalho para os funcionários. (MARTINS; HONÓRIO, p. 16, [s.d]).

Assim, fica evidente que o papel do gestor é de suma importância na promoção de um ambiente de trabalho motivador e produtivo, assim como na mediação dos conflitos, e que, quando cada indivíduo percebe sua importância nesta engrenagem, exerce seu papel de forma engajada e eficiente.

Dessa forma, esta pesquisa conseguiu atingir seus objetivos na medida em que identificou os comportamentos e ações do gestor que hostilizam os colaboradores e “adoecem” o ambiente de trabalho, influenciando negativamente na motivação e, conseqüentemente, no desempenho, e ainda, destacou os aspectos que trazem ao ambiente de trabalho mais harmonia e que por sua vez, proporcionam aos colaboradores maior motivação, melhor desempenho e mais saúde, tanto física quanto emocional.

Além dos objetivos já citados, esta pesquisa mostrou ainda quais as condutas e habilidades do gestor consideradas necessárias pelos colaboradores para a mediação de conflitos e a conseqüente manutenção dos laços afetivos positivos entre todos os colaboradores no ambiente de trabalho.

Espera-se, com esta pesquisa, que os gestores escolares possam contemplar a dimensão subjetiva da gestão e reconhecer a importância dos laços afetivos na motivação e desempenho dos colaboradores.

Proporcionar a participação de todos os segmentos nos processos de tomada de decisões da instituição, valorizar o trabalho e a importância

individual de cada membro do grupo para o sucesso dos resultados da instituição, assim como propiciar um ambiente de trabalho onde o servidor se sinta seguro e motivado são algumas das ações que o gestor deve incluir em seu projeto de gestão.

Ainda, na ocasião de surgimento de conflitos, é necessário que o gestor atue de forma rápida, discreta, imparcial e justa, trazendo assim, tranquilidade, confiança e segurança a todos os funcionários.

Essas ações tendem a manter “saudáveis” os laços afetivos no ambiente de trabalho motivando os colaboradores e, conseqüentemente, elevando a qualidade do trabalho desenvolvido na instituição e beneficiando toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, I. M. Z. P, COSTA, S.G. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar; um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010.** CRV

ALMEIDA, I. M. Z. P. **O lugar do gestor escolar no retrato do mal-estar contemporâneo na educação.** Faculdade de Educação. Universidade de Brasília.

ALMEIDA, M. E. B. **O relacionamento entre parceiros na gestão de projetos de educação a distância: desafios e perspectivas de uma ação transdisciplinar.** In: II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, 2005, Vitória, ES. Anais do II Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, 2005.

ALMEIDA, S. F. C. **O lugar da afetividade e do desejo na relação ensinar-aprender.** Temas em Psicologia. pg. 31-44, 2006

ARANTES, V. A. **Afetividade e Cognição: Rompendo a Dicotomia na educação.** Disponível em: <http://www.hottopos.com/videtur23/valeria.htm>. Acesso em 27/01/2014, às 23h15.

ARAÚJO, A. C. et tal. **As relações de poder, autoridade e legitimidade nas instituições escolares: dois estudos de casos.** projeto@naoviolencia.org.br 2004. Disponível em: http://www.naoviolencia.org.br/pdf/artigo_as_relacoes_de_poder_autoridade_e_legitimidade_nas_instituicoes_escolares_dois_estudos_de_caso.pdf. Acessos em 19/05/14, às 21h, 22/05/2014, às 17:25 e 27/05/2014, às 09:10.

BERCHT, M. **Em Direção a Agentes Pedagógicos com Dimensões Afetivas.** Instituto de Informática. UFRGS. Tese de Doutorado. Dezembro, 2001.

BRITO, C. **O papel e o lugar do afeto (à luz da psicanálise) no fazer clínico interacionista: atravessamento possível ou utopia?** Revista Simposium. Ano 4 - Número especial, novembro 2000, pp. 60-67.

CARLONI, P. **A história e a constituição da Psicanálise: introdução aos principais conceitos freudianos para entender a subjetividade humana.** Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araguaia, GO., 2011. Disponível em: <http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/renefara/article/view/27/15>. Acessos em 25/02, às 20h30 e 26/02, às 22h.

CAVALCANTI, A. C. R. **O gestor e seu papel na mediação de conflitos.** Faculdade de ciências econômicas da UFMG. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte, 2006. Disponível em : http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/ELPS-6VDGR6/antonio_carlos.pdf?sequence=2 . Acessos em: 06/06/2014, às 15:30 e 11/06/2014, às 20h.

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

COSTA, S. G. – **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar – Um estudo de caso com participantes da escola de gestores – 2010.** Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação. Brasília, 2011. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8697/1/2011_SoniaGlauciaCosta.pdf. Acessos em 27/02, às 19h, 28/02, às 19h30 e 05/03, às 18h30, 16/05/2014, às 16:30, 18/05/2014, às 22h30.

DESSEN, M. C. **Indicadores de bem estar pessoal nas organizações: o Impacto da Percepção da Cultura, do Perfil Pessoal e de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho e de Qualidade de Vida do Trabalhador.** Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação e, Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília. Agosto, 2010.

DIAS, C. L. e MARCHELLI, P. S. **A afetividade na escola sob a ótica da psicanálise e da epistemologia genética.** Schéme - Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas - Volume I nº 2 – Jul-Dez/2008. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/scheme>. Acesso em 06/03, às 15h30. Disponível em: <http://www.ceunes.ufes.br/downloads/2/apmorila->

[MAHONEY,%20ALMEIDA.%20afetividade%](#). Acessos em 30/01/01/2014, às 19h30 e em 01/02/2014, às 21h50.

[DISTRITO FEDERAL. Lei 4.751/2012 \(Lei da Gestão Democrática no Distrito Federal\).](#)

ESTEVES, C. R. **A Atuação dos Gestores Escolares nas Relações Interpessoais**. Recanto das Letras. São Paulo. 2013. Disponível em : <http://www.recantodasletras.com.br/artigos/4519087>. Acesso em 09/08/2014, às 10:15.

FERREIRA, H.M.G. **Conflito Interpessoal em Equipes de Trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA. [s.d]. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf Acesso em: 08/08/2014, às 15:48.

FILHO, H. V. **Consciente, Inconsciente e Sistemas de Defesa**. Revista TH. 2014. Disponível em: <http://www.sinte.com.br/revistaterapiaholistica/psicoterapia/psicoterapia-tecnicas/psicanalise/145-consciente-inconsciente.html>

FRAIZ, R. C. C. **A Gestão Escolar e o Imaginário Social de Poder**. Universidade Federal Paulista. São Paulo. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0466.pdf>

FREUD, S. **O mal-estar na civilização**. Volume XXI. Imago

GÔNGORA, K. P., SOUZA, V. L. T. Afetividade em Vygotski: um estudo do conceito em pesquisas desenvolvidas sob o enfoque da psicologia histórico-cultural. 2013. Disponível em www.puc-campinas.edu.br/.../2013820_101321_375705409_resari.doc. Acessos em 27/01/2014, às 14h30.

GUIMARÃES, V. C., CELES, L. A. M., **O psíquico e o social numa perspectiva metapsicológica: o conceito de identificação em Freud**.

Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000300014. Acessos em 24/02, às 21h40.

JONGE, JAN DE. SHAUFELI, WILMAR B. **Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling.** JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, VOL. 19, 387-407 (1998). Disponível em <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/101.pdf>. Acesso em 02/02/2014 às 17h20.

LA TAILLE, Y. **A dimensão ética na obra de Piaget.** Série Ideias n. 20. São Paulo: FDE, 1994.p. 75-82

LA TAILLE, Y; OLIVEIRA, M.K.; DANTAS, H. **Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão.** São Paulo, Summus, 1992.

LEITE, S. A. S. **Afetividade nas práticas pedagógicas.** Temas psicol. vol.20, nº 2, Ribeirão Preto, dez. 2012. Universidade Estadual de Campinas - Campinas, SP, Brasil. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413389X2012000200006&script=sci_arttext. Acessos em 31/01/2014, às 15h.

LOCATELLI, T., **O equilíbrio é a perfeição. (Aristóteles). Leia, Um Espaço de Opinião, 2011.** Disponível em: http://www.leiaagora.com.br/portal/vercoluna.php?cod_ced=71. Acesso em 01/03, às 15h30.

LUNZ, J. L. M. C., *O Inconsciente.* <http://www.psicologos.com/Sigmund-Freud/inconsciente.html>. Acesso em 26/02, às 23h30.

MADEIRO, E. P. **O Papel do Gestor Escolar na Motivação do Aluno e do Professor.** 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/educacao-online-artigos/o-papel-do-gestor-escolar-na-motivacao-do-aluno-e-do-professor-3351283.html>. Acessos em 30/05/2014, às 11h e 01/06/2014, às 15h.

MAHONEY, A. L.; ALMEIDA L. R. **Afetividade e processo ensino-aprendizagem: contribuições de Henri Wallon.** Psicologia da Educação. São Paulo, pp. 11-30, 2005.

MARTINS, A. A. V.; e HONÓRIO, L. C. **Clima Organizacional: uma questão estratégica de desenvolvimento em benefício da produtividade,** [s.d]. Disponível em: http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a29.pdf. Acessos em 30/05/2014, às 7h15 e 01/06/2014, às 9h20.

MARTINS, A. C. A.; e OLIVEIRA, G. **Trabalho: Fonte de prazer e sofrimento e as práticas orientais.** Campinas, SP: IPES Editorial, 2006. Disponível em: http://www.fef.unicamp.br/fef/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/fadiga/fadiga_cap16.pdf. Acessos em: 06/06/2014, às 17:30, 11/06/2014, às 21h e 19/06/2014, às 15h.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo, SP: Cortez; Brasília, DF: Unesco, 2000.

MOTA, J. **A presença do afeto no cenário pedagógico.** Dissertação apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como título de Mestre em Educação. Brasília, 2007.

MUNIZ, M. B. A. **O Papel do Líder no Gerenciamento das Diferenças Individuais.** Rio de Janeiro. 2004. Disponível em: http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=97eae91e-eaf2-4f9c-94ac-18e9d491cf14&groupId=10136. Acessos em 17/08/2014, às 17:00 e 18/08/2014, às 20:10.

NETO, G.B. **UMA BREVE VISÃO SOBRE A AFETIVIDADE NAS TEORIAS DE WALLON, VYGOTSKY E PIAGET.** São Paulo, 2012. Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCBS/Cursos/Ciencias_Biologicas/1o_2012/Biblioteca_TCC_Lic/2012/1o_SEM.12/GIUSEPPE_BRUNO_NETO.pdf. Acessos em 29/01/2014, às 14h30 e em 30/01, às 13h.

NOGUEIRA, L. A., **NARCISISMOS E IDENTIFICAÇÕES.** *Publicação do Departamento de Formação em Psicanálise do Instituto Edes Sapientiae.*

Disponível em:
http://www.sedes.org.br/Departamentos/Formacao_Psicanalise/Acto%20Falho8/narcisismo_e_identificacoes.htm. Acesso em 05/03, às 19h40.

OLIVEIRA, M. **Afetividade e Modelos de Gestão**. Para o RH.com.br. 2009. Disponível em:
http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/6077/afetividade-e-modelos-de-gestao.html. Acessos em 20/05/14, às 12:50, 20/05/2014, às 15h e 28/05/2014, às 08:30.

PEIXOTO, A. F., **Freud e o Inconsciente**. Contributos na história da Psicologia para o estudo do comportamento humano na sua complexidade. O Olhar da Psicologia, 13/04/2008. Disponível em <http://psicob.blogspot.com.br/2008/04/freud-e-o-inconsciente.html>. Acesso em 26/02, às 23h

PESSOA, V. S., **A Afetividade sob a Ótica Psicanalítica e Piagetiana**. Publicatio UEPG, Ciências Humanas, 2000. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/viewFile/12/9>. Acesso em 04/03, às 9h.

POIAN, C. D., **Os Novos Caminhos da Identificação**, Círculo Psicanalítico do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.cprj.com.br/artigos4.html>. Acesso em 06/03, às 14h.

[PONTES, E. A. C. Gestor Escolar: Demandas e Desafios da Gestão Escolar na Rede Pública Estadual Paulista. Universidade Cidade de São Paulo, UNICID. São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.cidadesp.edu.br/old/mestrado_educacao/dissertacoes/2007/Edileine.pdf](http://www.cidadesp.edu.br/old/mestrado_educacao/dissertacoes/2007/Edileine.pdf). Acessos em 01/02/2014, às 14h30 e 06/02/2014, às 15h.

PREISLER, A. M.; BORBA, J. A.; BATTIROLA, J. C. **Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe**. Revista PEC, 2001/2002, p. 113-126.

SABOYA, F.T.M.; OLIVEIRA, E.C.F. **Um Estudo sobre Competência no Trabalho e Novos Paradigmas Organizacionais à Luz do Modelo IMBA**.

Revista de Psicologia. VOL. III / NÚMERO 1 (Janeiro-Junho 2012). Disponível em:

http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=118%3Aum-estudo-sobre-competencia-no-trabalho-e-novos-paradigmas-organizacionais-a-luz-do-modelo-imba&catid=36%3Avolume-iii-numero-1&Itemid=54&lang=pt&limitstart=4. Acessos em

SANT'ANNA, L. L. et tal. **Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** Revista de Administração Contemporânea, *on line version*. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552012000500007&script=sci_artt Acessos em 19/05/14, às 21:50, 22/05/2014, às 15:45 e 27/05/2014, às 10:20.

SARDINHA, M. A. F. S. P. **Relações Interpessoais no Ambiente Escolar.** Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. 2003. Disponível em : <http://www.avm.edu.br/monopdf/1/MARIA%20ANGELICA%20FARIA%20DE%20SOUZA%20PECANHA%20SARDINHA.pdf>. Acesso em 09/08/2014, às 12:30.

SATO, K. **Informação não é poder! Veja como a falta de clareza causa o fracasso do líder.** 2009. Disponível em: http://www.versatilcomunicacao.com.br/versa/noticias_detalhe.asp?id=125. Acessos em 20/05/14, às 10:50, 20/05/2014, às 13h e 28/05/2014, às 12:30.

SCHLEMMER, E. **Projetos de Aprendizagem baseados em Problemas: Uma metodologia interacionista/construtivista para formação de comunidades em Ambientes Virtuais de Aprendizagem.** Colabora - Revista Digital da CVA-RICESU, v.1, n. 2, novembro 2001. Disponível em: http://www.ricesu.com.br/colabora/n2/artigos/n_2/id02c.htm. Acesso em 03/02/2014, às 13h30.

SIGNIFICADO DE AFETIVIDADE: **O que é afetividade?** Disponível em <http://www.significados.com.br/afetividade>. Acesso em: 28/01/2014, às 22h54.

SILVA, J. A.; SOUSA, J. A.; SOUSA, W. A. **Gestão do Trabalho Coletivo: uma ação exigente para melhoria do processo ensino e aprendizagem.** Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF. 2014. Disponível em:

www.slideshare.net/jarnaldosilva/artigo-gesto-do-trabalho-coletivo. Acessos em 19/05/14, às 23, 22/05/2014, às 17:20 e 27/05/2014, às 12:30.

SOUZA, V. L. T.; PETRONI, A. P. & ANDRADA, P. C. **A Afetividade como Traço da Constituição Identitária Docente: O Olhar da Psicologia**. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas/SP, Brasil (2013). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v25n3/07.pdf>

SOUZA, V. L. T.; ANDRADA, P. C. **Contribuições de Vigotski para a compreensão do psiquismo**. Estudos de Psicologia, vol. 30, nº 3, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas/SP, Brasil (2013). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2013000300005&script=sci_arttext

TEZANI, T.C.R., **As Interfaces da Pesquisa Etnográfica na Educação**. São Paulo. 2007. Disponível em: <http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/viewFile/1237/1050>

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

Caro(a) Colega,

Você está recebendo um questionário cujas respostas subsidiarão minha pesquisa para a monografia do curso de pós-graduação em Gestão Escolar.

O objetivo do questionário é identificar a relação entre a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e saudável e a motivação e o papel do gestor nesse processo. Para tanto, selecionei apenas um período de gestão (2000 a 2001), denominada Gestão A.

Obrigada pela colaboração.

Adriana Lopes

0- NUNCA	1- RARAMENTE	2- ÀS VEZES	3- SEMPRE
-----------------	---------------------	--------------------	------------------

PARTE I -

EM RELAÇÃO À GESTÃO A:

Nº	ITEM	A	B
01	A gestão se preocupa com o bem estar de seus colaboradores.		
02	A gestão é tolerante com a singularidade/individualidade de cada colaborador, assim como com os problemas pessoais dos mesmos.		
03	A gestão favorece e fomenta o trabalho coletivo.		
04	A gestão mantém boa relação com os colaboradores		
05	A gestão transmite as informações de forma clara e transparente.		
06	A gestão frequenta a sala do professores/servidores e interage com os mesmos.		
07	Sinto-me respeitado no meu ambiente de trabalho		
08	A hierarquia é acentuada pela gestão.		
09	Tenho liberdade para expressar minhas opiniões e discordar da gestão, se for o caso.		

10	A gestão valoriza minha contribuição e competência.		
11	Sinto-me motivado pela gestão.		
12	As decisões/mudanças são discutidas com os colaboradores.		
13	Sinto-me ameaçado pelos mecanismos de controle da gestão.		
14	Confio na gestão para mediar conflitos entre os colaboradores.		
15	Sinto-me acolhido quando procuro a gestão para falar dos problemas que ocorrem na instituição.		
16	Considero a gestão justa em suas decisões.		
17	As relações sociais são valorizadas pela gestão.		
18	Tenho vontade de faltar ao trabalho em função da negatividade do ambiente.		
19	Tenho vontade de me transferir para outra instituição.		
20	Para essa gestão, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo.		
21	Os laços afetivos são fracos nesta instituição.		
22	Considero que a afetividade da equipe gestora me ajuda a realizar um bom trabalho.		

PARTE II -

EM RELAÇÃO À GESTÃO A:

- 1) Em sua opinião, quais os comportamentos/ações tornavam o ambiente de trabalho hostil e autoritário nos períodos da gestão A?

2) Quais os sentimentos tais comportamentos/ações despertavam em você? Justifique..

3) Em sua opinião, quais os comportamentos/ações tornavam o ambiente de trabalho saudável e harmonioso no período da gestão A? E quais comportamentos/ações são necessários para que isso ocorra?

4) Quais os sentimentos tais comportamentos/ações despertavam em você? Justifique.

5) Como você descreveria a sua motivação no trabalho no período da gestão A? Quais fatores colaboram para a sua motivação?

6) Quais condutas do gestor você considera positivas e negativas na mediação de conflitos interpessoais?

CONDUTAS POSITIVAS	CONDUTAS NEGATIVAS

7) Qual é o papel do gestor na promoção de um ambiente de trabalho mais humanizado?
