



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

OS LAÇOS AFETIVOS E A GESTÃO ESCOLAR

Edissônias Cordeiro Moraes

Professora-orientadora Dra Inês Maria Zanforlin Pires de Almeida

Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota

Brasília (DF), Julho de 2014

Edissônias Cordeiro Moraes

OS LAÇOS AFETIVOS E A GESTÃO ESCOLAR

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

TERMO DE APROVAÇÃO
Edissônias Cordeiro Moraes

OS LAÇOS AFETIVOS E A GESTÃO ESCOLAR

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

Professora-orientadora Dr.^a Inês Maria M. Zanforlin Pires de Almeida – FE/UnB

Professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota – SEEDF

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

Brasília, 26 de julho de 2014

DEDICATÓRIA

Para minhas filhas – Laís Cordeiro Moraes e Júlia Cordeiro Moraes – que são meus incentivos para a busca incansável do conhecimento. Para meu esposo – Alcir Junio Moraes – grande companheiro que está sempre ao meu lado nos momentos difíceis não permitindo que eu desista dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A minha família que esteve ao meu lado durante esta trajetória, fortalecendo-me para que não desistisse no meio do caminho.

A professora-orientadora Dra Inês Maria Zanforlin Pires de Almeida, pela oportunidade de pesquisa com a temática - Complexidade e Gestão Escolar: os laços afetivos.

A professora monitora-orientadora Mestre Miriam Monaco Mota, pela paciência com minhas dificuldades na construção deste trabalho e colaboração com meus estudos.

Aos professores e colaboradores do Curso Especialização em Gestão Escolar os quais me oportunizaram grande crescimento profissional a cada disciplina.

A tutora Maria Jeanette P. A. Martins Ribeiro que durante o curso não nos deixou abater pelas dificuldades, incentivando relevantes debates a cada tema estudado.

Aos colegas de profissão que gentilmente colaboraram com esta pesquisa.

“Eu atravesso as coisas – e no meio da travessia não vejo! – só estava era entretido na idéia dos lugares de saída e de chegada. Assaz o senhor sabe: a gente quer passar um rio a nado, e passa; mas vai dar na outra banda é num ponto mais embaixo, bem diverso do que em primeiro se pensou (...) o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia...”

João Guimarães Rosa

RESUMO

A educação de qualidade é um dos princípios da gestão democrática. O gestor educacional deve atuar como intermediador das políticas públicas que assegurem ao cidadão esse direito. Este estudo tomou como tema investigativo os laços afetivos como influentes na educação de qualidade. Buscou-se na teoria psicanalítica aporte bibliográfico para abordar a importância do afeto nos laços sociais. Participaram da pesquisa 16 colaboradores da comunidade escolar de uma escola pública do Distrito Federal, cujas respostas à entrevista foram analisadas qualitativamente. Os resultados mostraram que os laços afetivos construídos entre a comunidade escolar – pais, alunos, professores e gestores são relevantes para o sucesso da aprendizagem dos alunos. Destacou-se ainda a importância da atuação do gestor como mediador na construção de um ambiente saudável para que o ensino-aprendizagem aconteçam de forma a sanar as dificuldades dos alunos e valorizar o trabalho do professor.

Palavras-chave: Gestão escolar; Laços afetivos; Educação de qualidade.

SUMÁRIO

Memória Educativa.....	9
Introdução	12
1 Referencial Teórico.....	16
1.1 Afetividade à luz da psicanálise	16
1.2 A importância dos laços afetivos na busca de uma educação de qualidade ...	18
1.3 Importância da atuação do gestor na busca de uma educação de qualidade .	24
2 Metodologia	29
3 Análise de dados	30
Considerações Finais.....	35
Referências Bibliográficas.....	39
Apêndice 1	42
Apêndice 2	44

Memória Educativa

Nasci no interior de Minas Gerais (MG), tenho 9 irmãos, atualmente, quase todos moram aqui no Distrito Federal (DF), meus pais que são analfabetos ainda continuam morando em um pequeno sítio em nossa terra natal. Assim como os outros irmãos, vim para o DF em busca de trabalho e melhorias de vida, no mundo do trabalho me aventurei na rede privada como: babá, garçõnete, vendedora, mas sempre com o desejo inconsciente de ser professora, resquício das lembranças de minha infância.

Nessa época, lembro-me das brincadeiras no interior de MG em que eu atuava como professora dos irmãos mais novos nas “brincadeiras de escolinha”, das brincadeiras de roda na rua no final da tarde, das subidas ao pé de manga no fundo do quintal e das visitas à biblioteca da escola onde eu me encontrava e nas literaturas infantil podia viajar em um mundo fantástico que por hora me esquecia das dificuldades que uma família humilde pode passar no interior. Aqui vale recordar os anos que estudei em minha terra natal, frequentei um colégio agrícola semi-interno, desta época me recordo bem da professora de matemática e do professor de zootecnia, da primeira porque não alcancei média para passar de ano e na recuperação tive que estudar muito para ser promovida e do segundo porque as aulas eram bastante significativas para meu mundo.

Em 1991, com 14 anos de idade, vim para Brasília para morar com parentes, porém trabalhava como babá de dia e a noite ia para escola (costumo dizer que a educação me salvou). Em 1995, conheço meu esposo, fico grávida e caso em seguida, é nesta época que volto a estudar e agora já mais próximo de realizar meu sonho, em 1996, ingresso na Escola Normal de Ceilândia – uma das épocas mais feliz de minha vida acadêmica.

Hoje, depois de uma longa caminhada acadêmica, na minha família eu sou a única servidora pública e professora, motivo de orgulho e incentivo para os demais familiares.

Como sempre sonhei em ser professora a minha formação foi voltada para a área de licenciatura, fiz graduação – Letras e Pedagogia – na Universidade Católica de Brasília e pós-graduação em Estudos Aprofundados em Língua Portuguesa pela FASEJU. A minha primeira experiência profissional como professora foi com alunos de quatro anos em uma escola particular, depois disso, fui professora contratada pela Secretaria de Educação do DF, durante o tempo em que atuei como professora contratada a minha experiência, também, foi com alunos da Educação Infantil.

Estimulada pelo desejo de ser servidora pública e depois de várias tentativas frustradas de ingressar na carreira pública efetiva do magistério do DF, em 2005, ingressei na carreira de Assistente educacional na SEDF. Em 2008, fiz mais uma tentativa, participei do concurso público para professor da SEDF, passei e tomei posse em julho de 2009. Nesta época, fui trabalhar no Condomínio Pôr do Sol na Escola Classe 67, hoje Centro de Ensino Fundamental 32 que atende alunos desde a educação infantil até os anos finais do ensino fundamental. É a partir daqui que começo a pensar em outras funções na SEDF e passo a refletir e querer entender a atuação de uma gestão escolar.

Neste pouco tempo na SEDF, a escola em que atuo e que também foi a primeira, passou por quatro gestões em quatro anos de funcionamento, a escola foi inaugurada em agosto 2009. Neste tempo na escola o que mais me incomodou foi o fato de os gestores terem sempre um perfil parecido no modo de lidar com a gestão escolar. Um fato sempre evidente é a reclamação dos gestores com a burocracia administrativa, percebo que alguns gestores não são preparados para lidar com a parte financeira da escola e isso acaba sendo “muleta” para o não envolvimento nas outras ocupações que o gestor precisa desempenhar no ambiente escolar como na gestão de pessoas verificando o entrosamento entre a equipe e o comprometimento com as questões pedagógicas.

Este fato sempre me chama atenção, pois não condiz com o novo modelo de gestão escolar em que o gestor além do administrador burocrático

deve se preocupar com as questões internas organizacionais da escola, conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo.

Com tudo isso, o fato mais evidente na atuação destes gestores é a dificuldade de gerir o trabalho pedagógico e o relacionamento pessoal. Quanto ao primeiro item, nenhum dos gestores conseguiu planejar as ações pedagógicas da escola de forma eficiente, o projeto político pedagógico (PPP) nunca foi concluído, há uma grande dificuldade dos gestores orientar a construção do PPP e discutir com a comunidade escolar as questões relacionadas à aprendizagem. Neste contexto, vale lembrar o viés que é dado à avaliação, preocupa-se muito com os dados alcançados e não há reflexão com a comunidade escolar direcionado ao ensino-aprendizagem.

Quanto ao relacionamento pessoal, sinto que os gestores, muitas vezes, não conseguem abarcar toda a comunidade escolar se fazendo entender e entendendo todo que estão sob sua liderança, às vezes, percebo que diferentes grupos são formadas dentro da gestão o que dificulta o envolvimento de todos. Por outro lado, há também falta de entrosamento entre os professores dos anos iniciais e dos anos finais que compõem a escola.

Neste sentido, o planejamento torna-se mais um obstáculo que deve ser superado pelo gestor, principalmente em observação à realidade da escola CEF 32, os projetos não são pensados de forma a envolver os dois segmentos da escola. Com tudo isso, os gestores que passaram pela escola não conseguiram superar os males que se abate na rede pública de ensino sobre o ato de planejar, ainda há uma grande lacuna que só será superada com o estudo, na tentativa de desmitificar os preconceitos que se estabeleceram sobre o planejamento escolar, pois segundo Freire (2002) por não ser neutra nossa prática pedagógica exige sempre de nós uma definição.

Introdução

O Centro de Ensino Fundamental 32 (CEF 32) de Ceilândia foi fundado em 26 de Agosto de 2009, surgiu como Escola Classe atendendo à educação infantil e aos anos iniciais do ensino fundamental, no ano seguinte passou a atender, também, aos anos finais do ensino fundamental. A escola surgiu da necessidade de atender à comunidade que se estabeleceu numa área próxima ao Setor P Sul da Ceilândia. Está localizada na SHPS EQ 501/603 do Condomínio Pôr do Sol e veio oferecer aos filhos de moradores deste novo setor a possibilidade de estudar mais próximo de casa e dentro de uma estrutura com um mínimo de condições para atender às necessidades dos alunos, que até então tinham que se deslocar para as escolas do Setor P Sul da Ceilândia.

A escola foi inaugurada atendendo a apenas treze turmas, distribuídas nos turnos matutino e vespertino, desde o 1º período da Educação Infantil até o 5º ano do Ensino Fundamental de 09 anos. Na ocasião da inauguração, a equipe gestora que dirigiu a instituição fora designada por indicação. No entanto, nos anos seguintes houve processo eleitoral e a equipe gestora atual é resultado deste processo.

Quanto à estrutura física, denominada provisória, a escola conta com quatro blocos com seis salas cada um. Conta ainda com sala de recursos, artes, informática, ciências, SOE e leitura. Tem parque e quadra de esportes. Há banheiros preparados para receber alunos com necessidades especiais.

No início, entre as dificuldades que a escola enfrentou logo que foi inaugurada, podemos citar o atraso no repasse de verba o que ocasionou a falta de recursos indispensáveis com impressoras, copiadora, mimeógrafos, telefone, acesso à internet, utensílios para cantina como caldeirões, bandejas e conchas.

Foram desenvolvidas algumas ações no sentido de amenizar esses problemas e viabilizar o mínimo necessário para que pudéssemos dar continuidade ao trabalho pedagógico. Ações como bazar, rifa e a festa da

família que além de seu objetivo maior que é envolver a comunidade com o ambiente escolar, colaboraram para que pudéssemos adquirir algum recurso financeiro. Para desenvolver estas ações contamos com a participação e a colaboração de todos os seguimentos da escola.

O novo setor conta ainda com o mínimo de infraestrutura tendo a escola e um pequeno posto policial como as únicas instituições públicas a sua disposição, não tendo ao menos um posto de saúde. A escola exerce junto à comunidade um papel de referência, pois além de receber as crianças, atende à comunidade nos horários vagos como ponto de lazer devido à existência de uma quadra de esportes, e também como ponto de reuniões e encontros de diversos grupos como a igreja.

Uma das principais limitações que atinge a escola é a sua localização no condomínio Pôr do Sol, pois há uma enorme área coberta hoje por um grande matagal em uma das saídas, na outra uma enorme dificuldade de acesso devido à erosão e ainda a sua distância de um ponto de ônibus que possa atender melhor quem dele necessita. Além disso, a coleta irregular do lixo torna os arredores da escola local fácil para o depósito de lixo, causando grandes transtornos à comunidade escolar.

A escola oferece, também, Escola Integral, atendimento educacional especializado a estudantes com Altas Habilidades/Superdotações e Escola Aberta. A primeira atende em horário contrário, principalmente, os alunos em situação risco de famílias carentes, esses contam com 5 refeições diárias e passam 8 horas diárias na escola. A segunda consiste no atendimento às necessidades educativas dos estudantes identificados com potencial de talento em salas de aula do ensino regular. A última atende a alunos nos finais de semana com atividades em esporte e participação em oficinas. Além disso, consta em processo de andamento a implementação da modalidade Educação de Jovens e Adultos que funcionará à noite.

Quanto aos equipamentos da escola, esta possui um laboratório de informática, mas sem acesso à internet, uma brinquedoteca, um refeitório, um data show, uma sala de vídeo, dois duplicadores, uma impressora, um computador para uso dos professores com acesso à internet, na cantina duas

modernas geladeiras e dois freezer, câmeras de vídeo que monitoram os corredores da escola.

Os projetos que se destacam na escola são Reagrupamento, Projeto Interventivo, Xadrez, Projeto Mala de Leitura, Reforço escolar, Projeto Trilha literária.

Justificativa

O CEF 32 em quatro anos de funcionamento passou por quatro gestões diferentes, a escola conta atualmente com 40 professores efetivos e temporários, funcionários terceirizados que atuam no serviço de limpeza, portaria e merenda, além de monitores do programa Jovens Educadores. Para coordenar um grupo tão diversificado de pessoas é necessário saber ouvir e se colocar no lugar do outro.

Desde a inauguração do CEF 32 que se iniciou como escola classe, tenho participado dos quatro anos de existência da instituição. Nos primeiros anos, atuei como professora, este ano como coordenadora e recentemente foi convidada pelo gestor para assumir a supervisão da escola. Vivenciei as quatro gestões pelas quais a escola tem passado e tenho percebido que o gestor além de lidar com questões do burocrático e do pedagógico, precisa favorecer um ambiente ideal de trabalho e isso muitas vezes se constrói ouvindo o outro, isso despertou em mim a vontade de pesquisar sobre a influência dos laços afetivos no contexto escolar.

Além disso, pude observar a dificuldade dos gestores em relacionar o trabalho administrativo com o pedagógico, todos reclamavam das questões burocráticas que a gestão administrativa requeria dos gestores, quase sempre sem experiência e sem formação para lidar com o financeiro da instituição, isso os obrigava a optar pelo administrativo enquanto o pedagógico era deixado de lado a cargo do supervisor ou coordenadores. Além deste fato, destaco a dificuldade dos gestores quanto ao relacionamento pessoal, sinto que os gestores, muitas vezes, não conseguiam abarcar toda a comunidade escolar se

fazendo entender e entendendo todos que estão sob sua liderança, às vezes, percebo que “ilhas” são formadas dentro da gestão o que dificulta o envolvimento de todos. Por outro lado, há também dificuldade em envolver os professores dos anos iniciais e dos anos finais nas ações da escola.

O tema do trabalho se faz relevante no contexto escolar tendo em vista às mudanças significativas no papel do gestor educacional o qual passa a atuar além do administrador burocrático para aquele que se preocupa com as questões internas da escola, concilia o trabalho pedagógico com o administrativo e consegue perceber as dificuldades enfrentadas por todos que atuam na escola, conduzindo-as de forma a não influenciar negativamente no andamento dos projetos da escola.

Com isso, voltado a esse novo perfil, os gestores educacionais embasados pela descentralização garantida por lei apresentam atitudes que levam a inclusão daqueles que antes não tinham vez e voz no espaço dedicado a formação de cidadãos. Diante disso, outras habilidades desenvolvidas pelo gestor passam a ser necessárias para o bom desempenho de suas funções na escola.

Dessa forma, levando em consideração a complexidade que compõe o ambiente escolar, o trabalho propõe uma discussão sobre os desafios enfrentados pelo gestor educacional no modelo de gestão atual e como as questões aqui levantadas juntamente com as produções já existentes poderão contribuir para esse perfil de gestores educacionais que as escolas da atualidade requerem.

O tema proposto será desenvolvido durante o período estabelecido pela Universidade de Brasília para o desenvolvimento do Curso de Especialização em Gestão Escolar – Escola de Gestores.

Problema

Como os laços afetivos construídos no contexto escolar podem contribuir para uma educação de qualidade?

Objetivo geral

Discutir à luz do pensamento complexo as relações de interdependência entre as ações desenvolvidas na escola e a importância dos laços afetivos no contexto escolar entre o gestor e a comunidade escolar.

Objetivos específicos

Compreender a importância da “escuta sensível” entre os partícipes da comunidade escolar.

Discutir como os laços afetivos podem interferir na melhoria do relacionamento entre gestores e comunidade escolar.

1 Referencial Teórico

1.1 Afetividade à luz da psicanálise

A fim de melhor compreensão dos termos que permearão o tema do trabalho, destaco o significado dos termos afeto e afetividade na teoria psicanalítica para melhor visualização das ideias aqui esplanadas. Segundo Almeida (1993), a teoria freudiana liga o conceito afeto (*affekt*) ao termo pulsão (*trieb*), para Freud a pulsão é “conceito situado na fronteira entre o mental e o somático, como o representante psíquico dos estímulos que se originam dentro do organismo e alcançam a mente, como medida de exigência feita à mente no sentido de trabalhar em consequência de sua ligação com o corpo” (FREUD, 1915, p. 142 *in* ALMEIDA, 1993, p. 34).

Souza (2011) aponta os estudos de Laplanche e Pontalis (1967/1977) complementando o sentido da palavra 'afeto' na obra de Freud: "afeto é um estado afetivo penoso ou agradável, vago ou qualificado... Toda pulsão (equivalente de impulso) se exprime nos dois registros: o do afeto e o da representação... o afeto é a expressão qualitativa da quantidade de energia pulsional e de suas variações." (SOUZA, 2011, p. 252). As citações mostram que nos estudos freudianos os afetos são ligados aos impulsos que estariam situados no plano do inconsciente.

Côrrea (2005), ao discorrer sobre o afeto no tempo, aponta o uso do termo na filosofia e na psicanálise. Para o autor, filosoficamente o afeto estaria relacionado a emoções positivas reservando ao ser humano em suas relações interpessoais, por outro lado, enquanto o afeto se relaciona a pessoas, as emoções se referiam a pessoas e objetos. Outro fato importante, é que na filosofia antiga o afeto e as emoções situavam no plano irracional, por isso o seu valor menor devendo ser moderadas para o trunfo do racionalismo.

De outro modo, na psicanálise a importância do afeto se concretiza com o estudo da histeria por Freud. Para ele, o afeto que significa pulsão e angústia se caracteriza como estado emocional e inclui todos os tipos de sentimentos: os agradáveis e os insuportáveis (Corrêa, 2005).

Em complementação a isso, em Freud "Um afeto inclui, em primeiro lugar, determinadas intervenções ou descargas 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 dominante." (FREUD, 1969a, edição eletrônica *apud* DIAS; MARCHELLI, 2008, p. 83). Com isso, verifica-se que o afeto é o elemento propulsor que leva à afetividade.

À luz da psicanálise, a afetividade se caracteriza como: "conjunto dos fenômenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões, acompanhados sempre da impressão de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagrado, de alegria ou tristeza". (DIAS; MARCHELLI, 2008, p. 82, 83). Neste sentido, a afetividade pode ser entendida como a forma subjetiva do ser humano experimentar o mundo por

meio de impulsos motivadores ou inibidores que se traduzem em sentimentos, paixões e emoções.

1.2 A importância dos laços afetivos na busca de uma educação de qualidade

A educação de qualidade é uma meta a ser perseguida por toda a comunidade escolar, o gestor como representante da comunidade escolar deve atuar no favorecimento de meios que levem a instituição a alcançar esse objetivo. A gestão de pessoas deve voltar-se para o saber ouvir e isso requer sabedoria para se colocar no lugar do outro. Neste sentido, os laços afetivos construídos no interior da escola podem contribuir para o respeito ao outro.

O modelo de gestão baseado na gestão participativa pode contribuir para construção da escuta do outro, pois o modelo burocrático que se traduz pelo papel do diretor que resolve problemas administrativos, concentra as decisões em suas mãos produz um distanciamento da comunidade escolar nas tomadas de decisões. A gestão escolar baseada na descentralização votada para valorização do pedagógico possui laços estreito com a gestão de pessoa, às vezes é perceptível a dificuldade dos gestores em atuar nesta área, visto que muitas vezes é sufocado pela demanda burocrática do administrativo.

A gestão participativa consagrada na CF/88 defende que “o consenso é a expressão democrática e participativa do coletivo escolar. É nele que se pode dizer que a multiplicidade de vozes é representada em forma de unidade coletiva” (BARBOSA; FORTUNA; MEDEIROS, 2006, p. 113), para isso, as vozes que representam o todo escolar deve ser ouvida de forma que a ‘intersubjetividade’ de cada um seja respeitada.

Dessa forma, o gestor deve se preparar para escutar as diversas vozes que permeiam o espaço escolar. Saber ouvir na modernidade requer um treino daquele que escuta, somos seres com necessidades de expressar-se, mas sem paciência para ouvir. Segundo Cerqueira; Sousa (2011), ouvir se relaciona

aos sentidos e está restrito à audição, enquanto escutar significa ouvir com atenção, por isso muitas vezes ouvimos e não escutamos o que o outro diz, “a escuta sensível é uma grande possibilidade de crescimento, pois à medida que se escuta as angústias do outro, há uma aproximação deste, um conhecimento, e, ao conhecermos o outro, aprendemos a nos conhecer também”. (CERQUEIRA; SOUSA, 2011, p.16). O ato de escutar se efetiva na relação com outro, envolve sentimentos por aquele que está se expressando, por isso é preciso silenciar para entender o outro, como nas palavras de Barbier (2002 *apud* Cerqueira; Sousa 2011):

É indispensável lembrar que o homem permanecerá, para sempre, um ser dividido entre o silêncio e a palavra, e que somente a escuta do pesquisador poderá penetrar e captar os significados do não-dito. A pessoa que se dispõe a escutar não basta que tenha ouvidos, é necessário que ela realmente silencie sua alma. Silencie para perceber aquilo que não foi dito com palavras, mas que talvez tenha sido expresso em gestos, ou de outra forma. (BARBIER, 2002, p.141).

Este processo inteligente de escuta se desdobra em diálogo entre as partes envolvidas, condição essencial para resolução dos conflitos em um grupo. O diálogo permite ao gestor o contato com as instâncias colegiadas que formam a comunidade escolar, resolvendo problemas com o envolvimento de todos evitando a tomada de decisão unilateral. Freire (1994) define o diálogo como ato de amor, e declara: “E que é o diálogo? É uma relação horizontal de A com B. (...) E quando os dois polos do diálogo se ligam assim, com amor, com esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se então, uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação” (FREIRE, 1994, p.115 *apud* Xavier, 2006, p. 9). A falta de diálogo no ambiente escolar pode comprometer o rendimento dos docentes, e as consequências são sentidas no pedagógico da escola com a falta de discussão dos projetos, isolamento dos professores, individualismo e resistência à implantação de novos projetos. Paulo freire (1997 *apud* Xavier, 2006, p. 11) aponta a importância do diálogo com destaque para a *escuta* e a *fala*, segundo ele:

A importância do silêncio no espaço da comunicação é fundamental. De um lado, me proporciona que, ao escutar, como sujeito e não

como objeto, a fala comunicante de alguém, procure *entrar* no movimento interno do seu pensamento, virando linguagem; de outro, torna possível a quem fala, realmente comprometido com *comunicar* e não com fazer puros *comunicados*, escutar a indagação, a dúvida, a criação de quem escutou. Fora disso, fenece a comunicação (FREIRE, 1997, p.132 – grifos do autor).

Paulo Freire ressalta a importância do silêncio no diálogo, o ato de silenciar em Freire se assemelha à escuta sensível em Barbier. Em um diálogo é preciso escutar, processar internamente compreendendo o outro para então falar e para isso é necessário o amor, a esperança, a fé como ressalta Paulo Freire. Com isso, o diálogo, a escuta sensível permitem ao gestor estar em sintonia com as instâncias colegiada da escola, se fazendo entender, ouvindo as sugestões, distribuindo tarefas de modo que a gestão participativa seja de fato efetiva na escola.

Outra área do saber que se preocupou com o processo da escuta foi a psicanálise. Segundo Ornellas (2008), o laço entre a psicanálise e a educação se faz possível por essa possuir o “instrumento da escuta” o que permite compreender as angústias vividas pela comunidade escolar nas relações cotidianas. A autora cita Outeiral; Cerezer (2003) que corrobora com sua ideia:

O mal-estar na escola tem diversas faces para serem olhadas e pensadas: é como se olhássemos um cubo, que tem seis faces, como sabemos, mas só podemos, de um determinado lugar, ver três faces, é necessário que nos desloquemos para que vejamos todas as faces.” (OUTEIRAL; CEREZER, 2003, p.1 *apud* Ornellas, 2008, p. 2).

A gestão escolar dentro de sua complexidade exige cada vez mais gestores preparados para lidar com as diversas facetas que impõe o ato de liderança de uma escola. O modelo de gestão baseado na afetividade implica compreender o outro. A contribuição da psicanálise ao analisar o inconsciente destacando o afeto como elemento originário dos sentimentos permite maior tolerância ao outro frente às mazelas que atormentam a vida moderna. No texto *Resgatando o afeto*, Francisco (2006) nos leva a refletir sobre lugar do afeto na contemporaneidade, o homem moderno tem cada vez mais sofrido com a incredibilidade amorosa do ser humano, para autora: “O afeto decorre, via de regra, de estímulos externos ou de representações e fantasias estando,

invariavelmente, dirigido a algo ou alguém. Afeto implica em uma relação dialógica, de reciprocidade, estabelecida entre o afetar e o ser afetado.” (FRANCISCO, 2006, p. 170). O homem contemporâneo vive uma época em que o ter se sobrepõe ao ser e com isso é afetado por mudança de valores os quais ocorrem na sociedade moderna, as consequência disso são os males que cada vez mais se sobrepõe a humanidade, como: o sofrimento, as angústias, a depressão, a solidão, etc. Muitos desses males podem afetar o trabalho pedagógico no contexto escolar.

Com tudo isso, a carreira do magistério tem sofrido desses males que adocece o ser moderno, ainda mais somado ao descrédito que o magistério tem suscitado nos últimos tempos. Muitos professores adoecem pelas condições de trabalho, baixos salários, pressões da profissão que se refletem no corpo e na mente do docente, como: depressões, esgotamento físico e mental ocasionando o desinteresse e frustrações com a profissão. Esses sentimentos negativos se não neutralizados podem comprometer a qualidade do trabalho desenvolvido pelo docente. Estudos têm apontado que o bem estar docente reflete de forma positiva na qualidade da educação, para tanto, vários fatores teriam que ser observados quanto à prevenção e ao tratamento, fatores estes ligados com a gestão, a formação continuada, a organização do tempo e ao trabalho em equipe. (POLATO. Revista Nova Escola, acesso eletrônico).

A participação do líder envolvido com o trabalho pedagógico pode ser decisiva para o bem estar do docente. Voltar-se para as questões que comprometem o desempenho no trabalho pode devolver ao profissional a vontade de atuar e para isso o trabalho participativo pode levar a índices satisfatórios. A gestão participativa possibilita ao gestor ouvir a comunidade escolar e em conjunto resolver as demandas que dificultam o andamento dos projetos escolares. Com isso, uma ação que permite ao gestor olhar para os problemas de sua instituição seria o planejamento das ações junto com a comunidade escolar.

O planejamento possibilita a todos os envolvidos o sentimento de pertence às ações desenvolvidas na escola. O planejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola construído em processo dialógico com a

comunidade escolar visa diminuir o sentimento de alijamento dos envolvidos. Esse documento que segundo Veiga (2007) significa lançar para diante, requer um planejamento coletivo da ação escolar a partir da realidade que se tem e onde se almeja chegar. Segundo Vasconcellos (2006), várias são as interferências que levam o corpo docente não acreditar no planejamento, veem no ato de planejar como: inútil, irreal e desnecessário. É necessário lutar contra os mitos que se estabeleceram contra o ato de planejar, como: ouvir a comunidade, os alunos, funcionários da escola; reunir e discutir com os docentes de todas as etapas de ensino que acontece na escola acerca dos projetos desenvolvidos na instituição; sintetizar as ideias, as falas dos envolvidos verificando o que é real, possível de acontecer e registrar em documento tornando-o acessível a todos os envolvidos que queiram consultar.

Acreditando que o planejamento deve-se pautar no processo democrático, no trabalho coletivo porque cada escola tem sua realidade, volta-se para a importância da participação de todos envolvidos nas ações que definirá os rumos que o processo de ensino-aprendizagem será conduzido na instituição. Corroborando com as ideias apresentadas, Ganzeli (2010) afirma que o planejamento deve transformar a realidade escolar em todas suas instâncias: políticas, pedagógicas e administrativas, caso contrário, os planejamentos “serão letra morta se surgirem de um processo que não contempla a participação efetiva dos agentes educacionais no processo de planejamento e na elaboração do plano escolar.” (GANZELI, 2010, p. 4).

Diante da importância do envolvimento de todos com a troca de saberes nas manifestações das subjetividades, nas cordialidades, no tratamento respeitoso entre gestores e a equipe escolar e que se faz possível um ambiente ideal de trabalho. Em uma gestão que se faz com o entrelaçamento de ideias busca a compreensão do ser considerando sua história de vida e o contexto em que se insere. Edgar Morin (2000), ao introduzir o pensamento complexo, propõe a valorização dos diversos saberes na construção de uma educação futura. Prioriza o pensamento integral em detrimento do fragmentado, no texto *Os sete saberes necessários à Educação do Futuro* propõe os saberes indispensáveis para construção de uma educação futura.

Os saberes defendidos por Morin (2000) podem ser entendidos como inspirações para construção de uma educação de qualidade. Segundo ele, ao olharmos para a condição humana aprendemos que somos seres culturais, psíquicos, naturais, físicos, políticos. Precisamos reaprender quem somos nós, assim a identidade humana precisa ser valorizada:

ao mesmo tempo em que o ser humano é múltiplo, ele é parte de uma unidade. Sua estrutura mental faz parte da complexidade humana. Portanto, ou vemos a unidade do gênero e esquecemos a diversidade das culturas e dos indivíduos, ou vemos a diversidade das culturas e não vemos a unidade do ser humano (MORIN, 2000, p. 6-7)

Precisamos também compreender a natureza do ser humano que para Morin (2000) significa não redução do outro, pois a visão egocêntrica constitui impedimento para a compreensão. Este saber propõe que as relações interpessoais cooperam para a melhoria das convivências entre os seres humanos minimizando assim, a incompreensão, a indiferença, o desprezo, entre outros, e isso aponta para importância de “compreender não só os outros como a si mesmo, a necessidade de se auto-examinar, de analisar a autojustificação, pois o mundo está cada vez mais devastado pela incompreensão, que é o câncer do relacionamento entre os seres humanos”. (MORIN, 2000, p. 8)

O estudo da teoria da complexidade defendida por Morin (2000) aponta a complexidade como um sistema que engloba as diferentes realidades respeitando as várias histórias que compõem o complexo.

A gestão escolar baseada no modelo participativo corrobora com as ideias de Morin (2000), pois a escola é composta por pessoas que em suas unicidades ao expor seus ideais, suas opiniões compõem o todo. Para isso, é necessário que as relações intersubjetivas sejam valorizadas por meio da comunicação, do diálogo, fato importante para que a gestão democrática seja vivida e praticada no âmbito escolar. Com isso, “a gestão escolar, concebida a partir da ação comunicativa, assume caráter político e pedagógico no interior da escola, mobilizando os sujeitos com vistas à firmação de seus discursos

através da argumentação e contra-argumentação” (BARBOSA; FORTUNA; MEDEIROS, 2006, p. 113).

Diante de tudo isso, a busca pela educação de qualidade compreende, além da proposta legislativa, a compreensão do sujeito em sua dimensão inconsciente como propõe a psicanálise. Ao buscar no inconsciente de cada um – direção, supervisores, professores, coordenadores, funcionários, pais e aluno – que participa da construção da educação na escola, encontra na subjetividade dos partícipes as respostas necessárias que fortalecem o grupo no jogo dinâmico das relações interpessoais.

1.3 Importância da atuação do gestor na busca de uma educação de qualidade

Para aprofundar a discussão sobre a busca de uma educação de qualidade, é interessante destacar a importância do papel do gestor educacional para a escola da atualidade e como sua atuação amparado pelos compêndios jurídicos pode contribuir para alcançar essa meta almejada pela educação pública do Brasil.

Com a gestão democrática assegurada pela Constituição Federal de 1988 (CF/88) – art. 206 VI, o papel do gestor educacional sofre significativas mudanças, este passa a atuar além do administrador burocrático para aquele que se preocupa com as questões organizacionais da escola, concilia o trabalho pedagógico com o administrativo.

Com isso, voltado a esse novo perfil, os gestores educacionais embasados pela descentralização garantida por lei apresentam atitudes que levam a inclusão daqueles que antes não tinha vez e voz no espaço dedicado à formação de cidadãos, assim mostram habilidades voltadas à qualidade da educação oferecida aos alunos. Dessa forma, desenvolvem diferentes competências como a pedagógica que valoriza a qualidade de ensino oferecido à clientela, coordena o projeto pedagógico, oferece capacitação ao grupo

docente. Além disso, atendendo aos princípios da gestão democrática, incentiva a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola.

Diante da democratização da escola, a gestão escolar tem sofrido mudanças na forma de atuação do gestor. Para Medeiros (2011), “A pretensão de democratizar a escola internamente requer (...) um movimento que vai de sua permanência e presença na instituição à autonomia” (MEDEIROS, 2011, p.145); com isso, ao voltar-se para organização interna da escola o gestor passa a desempenhar funções que perpassa por todos os setores da instituição. Outro aspecto relevante refere-se ao envolvimento com as questões pedagógicas, o gestor exerce o papel de político-pedagógico quando junto ao professorado planeja ações, intervenções voltadas à melhoria da aprendizagem, além disso, promove uma reflexão frente aos resultados obtidos em relação à aprendizagem na busca da qualidade de ensino oferecido à clientela.

Amparado pelo princípio da gestão democrática, o gestor democrático goza de autonomia pedagógica e administrativa para gerir a escola. Para Medeiros (2011), o exercício da autonomia constitui um dos aspectos mais difícil de desempenhar na função de gestor. Este processo passa por uma ressignificação em que o líder educacional precisa junto com os envolvidos – pais, alunos e professores – decidir os rumos que serão dados à educação oferecida à comunidade escolar. Por outro lado, acostumados com o sistema burocrático em que as normas são impostas de cima para baixo, muitos gestores ainda sentem dificuldades em se organizar quando se refere ao quesito administrativo.

Diante disso, o gestor que se preocupa com as melhorias na educação volta-se para as demandas imbricadas no cotidiano escolar, isto é, preocupa-se com questões desde as mais burocráticas àquelas que requerem menos esforço como acompanhar o dia-a-dia da escola. O diretor engajado com as questões educacionais da comunidade delega e desempenha funções para o bom andamento da rotina escolar – coordena e indica caminhos facilitando o trabalho da equipe, forma parcerias, resolve problemas e se volta para a

realidade da comunidade tornando a escola um espaço democrático que forma cidadãos preparados para agir e modificar o meio em que se encontra.

Por outro lado, o gestor educacional deve atuar como intermediador das políticas públicas que assegurem ao cidadão o direito à educação de qualidade. Para tanto, esse deve agir para garantir que os princípios de igualdade e pluralidade sejam considerados e garantidos nas propostas curriculares das escolas, além da garantia ao acesso, à permanência, e ao sucesso dos estudantes da escola.

O direito à educação no Brasil é assegurado nos compêndios normativos como princípio fundamental no exercício da cidadania. É ratificado na Lei Maior como condição para o desenvolvimento pessoal e qualificação para o trabalho, sendo dever do Estado e da família com cooperação da sociedade (art. 205 da CF/88). No âmbito estadual, a efetivação desse direito se confirma no ambiente escolar, para tanto cabe ao gestor educacional zelar pela aplicabilidade da legislação.

Ainda vinculado à jurisdição, além da CF/88, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB estabelece as normas que disciplinam a educação formal. A gestão democrática ressaltada no art. 3º - VIII da LDB oferece condições de diálogo com a comunidade escolar para tomada de decisão por parte do gestor. Esse princípio oferece mobilidade ao gestor para o enfrentamento de decorrências que impede a efetivação do direito à educação, como: o acesso, a permanência e a qualidade.

Nesse sentido, o art. 206 inciso I da CF/88 estabelece que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola”, ao gestor como representante do Estado cabe zelar pelo acesso observando o art. 5º - I, II e III da LDB. A frequência escolar está diretamente relacionada às obrigações do gestor, a evasão escolar é comum principalmente em escolas localizadas em comunidades carentes desde a educação infantil ao ensino médio, isso ocorre por diversos motivos – na educação infantil, os responsáveis acreditam que não é tão importante essa fase da educação formal, no ensino fundamental e

médio a situação motivadora ocorre com a necessidade de inclusão no mercado de trabalho.

Em decorrência disso, cabe ao gestor educacional promover encontros com os pais ou responsáveis informando-os as consequências e os prejuízos que as faltas acarretam ao rendimento dos alunos buscando ajuda quando necessário ao Conselho Tutelar – agência protetora do direito da criança e do adolescente. Além disso, a observância do artigo 34 da LDB que requer o aumento progressivo da jornada escolar, assim a opção pela educação em tempo integral, segundo pesquisas, pode diminuir a evasão da escola para o mercado de trabalho infantil.

Por outro lado, é preciso ter acesso, mas também permanecer. Isso acontece oferecendo condições ao educando de estar na escola. Amparado pelo princípio da gestão democrática, o gestor goza de autonomia pedagógica e financeira, meios que o auxilia na execução do direito do aluno em permanecer na escola. A gestão financeira possibilita investimento em recursos tecnológicos, melhorias na estrutura e na merenda escolar, além de especial atenção ao programa de distribuição de livros didáticos e transporte escolar (LDB, art. 4º).

Quanto ao aspecto pedagógico, os projetos devem ser pensados no sentido de favorecer o bem estar do estudante durante o tempo escolar. O regimento interno deve ser estabelecido em parcerias com os alunos e os pais para que as regras sejam cumpridas. A aceitação da pluralidade cultural deve ater-se à legislação que trata da educação indígena – art. 231 e 232 e o art. 78 da LDB, assim como a lei 10.639/2003 que torna obrigatório o ensino da História e Cultura Afro-Brasileira e Africana e a Resolução nº1/2004 do Conselho Nacional de Educação que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o mesmo tema. O respeito às diferenças deve ainda promover a inclusão de mulheres, pessoas com deficiências, negros, quilombolas, índios, homoafetivos, pobres – neste sentido, o gestor deve conduzir o projeto político-pedagógico em direção a uma escola democrática que aceite a diversidade. Trabalhar a pluralidade na educação é garantir a permanência, pois, segundo o Currículo da Educação Básica do Distrito Federal:

A compreensão de que existem fenômenos sociais, como a discriminação, o racismo, o sexismo, a homofobia e depreciação de pessoas que vivem no campo, é imprescindível para um trabalho consciente de educação em diversidade, visto que são alguns dos fenômenos que acarretam a exclusão de parcelas da população dos bancos escolares e que geram uma massa populacional sem acesso aos direitos básicos (p. 40).

A qualidade reporta ao artigo 13 inciso III da LDB que aponta o objetivo principal da educação formal – a aprendizagem. Os outros incisos do artigo citado ressaltam o dever do docente no sentido de proporcionar qualidade ao ensino oferecido aos educandos, como elaboração da proposta pedagógica, recuperação para alunos de menor rendimento e cumprimento dos dias e horas aulas estabelecidas em lei.

O gestor deve zelar pela qualidade da educação atentando-se para as condições que o ensino é ofertado. O acesso às tecnologias não pode mais ser ignorado, pois constitui critério para inserção do cidadão na sociedade, a formação continuada dentro da escola, possibilita a organização do trabalho pedagógico e favorece a discussão acerca das necessidades de aprendizagem dos alunos. A liderança em ações que possibilitam o rendimento escolar do aluno com investimento em esporte e cultura – possibilidade de aprendizagens além da sala de aula.

O empenho pela qualidade inclui atentar-se para os índices de avaliação institucional, estudar os dados e junto com os docentes definir estratégias para sanar as dificuldades. A qualidade no ensino perpassa pela escola democrática que valoriza todos os meios de alcançar o conhecimento, como assinala o Currículo da Educação Básica do DF:

A conquista da qualidade da educação, sinônimo de democratização do ensino, não se traduz apenas na garantia do acesso e da permanência do educando na escola, mas depende sobretudo, de uma política curricular cuja centralidade reside no direito às aprendizagens, no movimento necessário para as possibilidades dessas aprendizagens do estudante. (p. 77).

Dessa forma, o cuidado com o acesso, permanência e igualdade requer um esforço do gestor em tornar efetiva a jurisprudência que dá concretude ao

direito à educação. Além disso, construir com a comunidade escolar o projeto político pedagógico, buscar parceria com a família são ações que definem a escola como um espaço em que o aluno sinta prazer em estar, onde se desperta o pensamento e a curiosidade e forme cidadãos que respeite as diferenças, valorize a cultura e o meio ambiente e preparem cidadãos capazes de questionar e modificar sua condição social.

2 Metodologia

Este trabalho utilizou-se da ciência psicanalítica para compreender a importância das relações afetivas no contexto escolar. Ao se tratar de uma pesquisa que tem por base o conhecimento epistemológico da psicanálise deve-se considerar o significado de transferência que implica um deslocamento de um lugar para o outro. Segundo Domingues, E; Rosa, M. D. (2010), a transferência se converte como instrumento de pesquisa para produção de um texto metapsicológico quando utilizada na situação de entrevista. Para Iribarry (2003) *apud* Domingues, E; Rosa, M. D. (2010, p.185), a transferência como instrumento:

é o processo por meio do qual o pesquisador se dirige ao dado da pesquisa situado pelo texto dos colaboradores e relaciona seus achados com a literatura trabalhada e procura, além disso, elaborar impressões que reúnem as suas expectativas diante do problema de pesquisa e as impressões dos participantes que fornecem suas contribuições na forma de dados coletados. (Iribarry 2003, p.129).

Para interpretar a influência dos laços afetivos nas relações interpessoais como propulsor de uma educação de qualidade, o estudo será conduzido por meio da pesquisa qualitativa. A escolha por essa abordagem se justifica por se tratar de um estudo em que se procura entender o sujeito em suas relações intersubjetivas e o pesquisador se constitui como instrumento na análise dos dados coletados.

A primeira etapa da pesquisa consistirá na definição do local. Esta será conduzida em uma escola da rede pública do DF – CEF 32 – onde atuo como

supervisora pedagógica. A escolha do próprio local de trabalho se justifica pela facilidade de conduzir o estudo, uma vez que a pesquisadora terá facilidade na coleta de dados por estar em contato diário com o local em que se desenvolverá a pesquisa.

A segunda etapa da pesquisa consiste na definição dos participantes. Para isso, serão respondentes, por amostragem, os sujeitos que compõem a comunidade escolar: gestão, alunos, pais, professores e funcionários. Para coleta de dados será utilizado o questionário com perguntas objetivas e discursivas. Neste instrumento, os colaboradores da pesquisa deverão informar suas características pessoais, dados profissionais e suas opiniões sobre as relações afetivas no contexto escolar.

Para melhor organização dos dados coletados o questionário será dividido em duas partes. Na primeira, o participante deverá informar, além dos dados pessoais, o segmento em que atua na escola. Na segunda, responderá questões abertas, fechadas sobre o tema do trabalho, com questões de A a G, totalizando 7 questões. A última etapa da pesquisa resultará na análise dos dados coletados e na elaboração de um relatório final.

3 Análise de dados

A pesquisa de campo destinou-se à comunidade escolar do CEF 32, participaram da pesquisa 16 colaboradores, pois dos trinta questionários distribuídos apenas estes retornaram o questionário, a maioria dos profissionais são da carreira magistério, os participantes responderam a todas as questões da pesquisa com exceção da letra G que era opcional. Logo na primeira questão, procurei saber dos colaboradores o que entendiam por afeto – as respostas seguiram a mesma linha, o afeto visto como dimensão de carinho, amizade, amor, compreensão, cuidado, sentimentos e valores positivos. Os colaboradores relataram que entendiam o *“Afeto pode ser compreendido como vínculo que ata mui doce e suavemente pessoas numa dimensão profissional, todavia, plena de respeito no ambiente escolar”*;

“Proporcionar ao próximo a possibilidade de participar de vínculos, principalmente nos relacionados a esfera emocional”; “É uma relação entre pessoas, ou entre alguém e algo que demonstra que a pessoa ou algo é importante para o outro, e por ser importante este lhe confere sentimentos e valores”.

Diante das respostas obtidas pode se observar que o afeto é compreendido como sentimento positivo em nenhuma das respostas o afeto passou-se por sentimento negativo. Para a psicanálise, o afeto é concedido como “conjunto dos fenômenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões, acompanhados sempre de impressão de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagradado, de alegria ou tristeza”. (DIAS; MARCHELLI, 2008, p. 82, 83). O grupo pesquisado colocou o afeto como afetação positiva que proporciona momentos de prazer, não fazendo relação com o outro lado de significação da palavra como afetação negativa.

Para a psicanálise, o afeto se caracteriza como uma pulsão de energia que está ligado ao inconsciente e que pode nos afetar com sentimentos: os agradáveis e os insuportáveis (Corrêa, 2005). Com isso, a segunda pergunta da letra B do questionário destinou-se a identificar os momentos em que estas relações aconteciam na escola. As respostas foram dadas explicitando todas as relações que acontecem entre a comunidade escolar, como: *“nas relações interpessoais com alguns segmentos da escola”; “Na mediação professor-aluno, coordenação-alunos, coordenação-pais. No relacionamento direção e comunidade escolar, na relação professor-aluno, professores-professores, gestão-professores, gestão-comunidade”; “Nas confraternizações, no momento de descanso (recreio)”.*

No entanto, dois profissionais da área de magistério definiram as relações afetivas no contexto escolar como situações de prazer e desprazer. Para um, as relações de afeto na escola acontece *“Quando alguém fica com raiva, alegre ou com medo em relação a mim”*; e para o outro *“em todos os momentos identifico afeto e desafeto. Para mim, toda relação é afetiva”*. As respostas contribuem para certificar que o afeto, como parte do inconsciente,

ligado a subjetividade, se faz presente nos momentos das relações interpessoais, e se destina aos seres humanos (Côrrea, 2005).

Outro ponto apontado na pesquisa se referia aos problemas afetivos no contexto escolar na interferência da prática docente. Neste sentido, todos os colaboradores concordam que os problemas afetivos afetam a prática docente, com exceção de um que marcou a opção “não” e justificou da seguinte forma: *“Quando há indiferença entre as pessoas, considero que temos um problema maior”*, porém ao analisarmos o arcabouço teórico, verifica-se que os problemas que afetam a carreira magistério desencadeiam sentimentos afetivos negativos que refletem na prática docente destes profissionais.

Neste aspecto, os outros colaboradores concordam que os problemas afetivos refletem negativamente na prática docente e podem desencadear as angústias vividas pela profissão, como se verifica em alguns relatos: *“Interferem e muito, pois a escola é um organismo vivo que agrega relações humanas, e como em toda relação humana há laços afetivos, é impossível desvincular o afeto da prática docente, sem que a dinâmica escolar seja afetada”*; *“Sem dúvida, um ambiente escolar de animosidades, mesquinhas, fofocas e individualismo influenciam adoecendo professores em geral”*; *“Por que abala o psicológico do profissional e é difícil separar o estado emocional com o trabalho”*; outros colaboradores lembraram que o estado emocional afetado negativamente interferem na aprendizagem dos alunos: *“o estado psicológico dos alunos impactam diretamente na aprendizagem. Da mesma forma acontece com os outros segmentos da escola; geralmente os alunos com problemas afetivos ou são agressivos, ou são crianças que não interagem, porém quando conseguimos ter um contato maior eles demonstram receptivos aos afetos”*.

Seguindo o raciocínio da questão anterior, as perguntas D e E se constituem questões objetivas, a primeira procurou saber dos participantes quais os sentimentos são decorrentes de problemas afetivos no contexto escolar. Todos os sentimentos foram citados e na ordem do mais citado ao menos citado, obteve-se os seguintes dados: isolamento (11); desmotivação (9); stress, tristeza, depressão e apatia (7); desânimo, insatisfação e

indiferença (6). O resultado aponta para as principais causas dos problemas afetivos no contexto escolar: isolamento e desmotivação.

Para Francisco (2006), o afeto implica em uma relação de diálogo, de reciprocidade, estabelecida entre aquele que afeta e o afetado, mas que os tempos modernos não nos permitem parar e olhar o outro em suas tristezas, angústias e sofrimentos. Como resultado disso, surgem o isolamento e a desmotivação, sentimentos bastante presenciados em um “grupo doente”, em que os componentes preferem se isolar por não serem afetados com sentimentos positivos.

A questão seguinte – letra E – procurou saber dos participantes como o gestor deve lidar com as emoções interpessoais de toda comunidade escolar. Foram oferecidos dez sentimentos negativos e positivos para julgamento e obteve-se o seguinte resultado em ordem decrescente: mediação e tranquilidade (10); tolerância (8); simpatia (7); firmeza (4); energeticamente (1); apatia, indiferença, impaciência, tolerância zero (0). Os participantes apontam para a importância do gestor na mediação dos conflitos no contexto escolar. O bom gestor além da competência financeira, pedagógica deve ser capaz de administrar conflitos que surgem nos relacionamentos interpessoais. A mediação se faz necessária por meio do diálogo.

Morin (2000) aponta para valorização do pensamento complexo, para ele “ao mesmo tempo em que o ser humano é múltiplo, ele é parte de uma unidade”. (MORIN, 2000, p. 6, 7). Por meio do diálogo, o bom gestor consegue administrar os conflitos que se originam por diferenças de ideias, interesses, personalidades, crenças, etc. É por meio do respeito às opiniões e fazendo uso do diálogo que o gestor consegue mediar e resolver os conflitos no contexto escolar.

A letra F da pesquisa pretendia saber dos participantes como as relações afetivas podem contribuir positivamente ou negativamente para as ações construídas na escola – planejamento, PPP, projetos e avaliações. Dois dos participantes apontaram aspectos positivos e negativos, para um *“positivamente: as pessoas ficam mais dispostas em contribuir para o desenvolvimento das ações na escola, quando se sentem amadas, queridas –*

negativamente: uma relação interpessoal sem nenhum afeto causa uma relação de indiferença, a pessoa pode até ter muitas ideias, o sentimento de desmotivação, insatisfação faz com que se calem”; para o outro: “Contribuem de forma positiva quando o profissional de educação consegue enxergar seu público alvo (alunos) como um ser dotado de emoções e que estas influenciam no processo de ensino-aprendizagem. E de forma negativa quando o envolvimento com este público se torna mais emocional do que profissional quando este profissional traz a si funções que não compete a sua função a fim de somar os problemas emocionais, familiares de seus alunos”.

Os outros participantes relataram que as relações afetivas quando consolidadas no ambiente escolar possibilitam a participação de todos o que torna combustíveis para que os projetos pensados por todos saiam do papel e que os momentos de avaliação permitem a socialização da prática pedagógica num movimento harmonioso para pensar as ações que serão desenvolvidas na escola. Neste sentido, um colaborador discorre que *“o afeto, tido na mais, singela concepção, não na forma de afetação ou de estereótipos e clichês, mas na forma de amor ao próximo, compaixão, misericórdia, enternecimento e urbanidade contribuem positivamente em todas as ações construídas numa escala que intente ser democrática, integral, cidadã e participativa”.*

As respostas coletadas em sua maioria corroboram com a teoria do afeto pesquisado a partir da psicanálise. Os colaboradores apontam as relações afetivas como elemento propulsor do bem estar no contexto escolar. Em consequência disso, diante de um grupo afetado positivamente que encontra apoio no outro para superar as dificuldades é que será possível batalhar por uma educação de qualidade, desejar ao outro (neste caso o aluno) que se constitua cidadão crítico, mas acima de tudo humano, que se interesse pelas mazelas que afetam a sociedade atual e pelas pessoas ao seu redor, que se preocupe em modificar a sua realidade e se posicione na intensão de tornar a sociedade mais justa e menos cruel para os diferentes.

Considerações Finais

A psicanálise, há tempos, tem feito uma interface com a educação. Esta como área do saber que se preocupa com o objeto da escuta fornece à educação ferramentas que possibilitam analisar as angústias e os temores vividos no dia-a-dia do contexto escolar. Segundo Rubim (2007), a psicanálise como meio metodológico nos permite refletir sobre as demandas sociais e os efeitos na educação. Os transtornos da modernidade – estresse, desânimo, violência, sensação de impotência frente conflitos vividos no ambiente escolar – afligem os envolvidos com a educação, fatos que interferem no rendimento do profissional de educação e que refletem na aprendizagem dos alunos.

Com este trabalho, procurei responder a importância dos laços afetivos construídos no contexto escolar para uma educação de qualidade, logicamente que o assunto não se esgota com esta pesquisa, mas os resultados obtidos comprovam que os laços afetivos construídos na comunidade escolar – pais, professores, gestão e alunos – refletem no processo de ensinagem e aprendizagem favorecendo uma educação de qualidade. Isto foi possível perceber no levantamento dos dados com as seguintes respostas: “*As relações afetivas devem estar bem consolidadas, pois há muitos momentos na escola em que há a necessidade de formação de grupos de trabalho coletivo, onde a prática pedagógica deve ser socializada e pensada em uma esfera interdisciplinar*”; outro colaborador apontou que os laços afetivos “*Contribuem de forma positiva quando o profissional de educação consegue enxergar seu público alvo (alunos) como um ser dotado de emoções e que estas influenciam no processo de ensino-aprendizagem (...)*”. É possível também afirmar que em um contexto escolar onde há problemas afetivos a prática docente é afetada de forma negativa, como aponta a pesquisa: “*As relações afetivas podem ser construídas ou desconstruídas, e isto está diretamente relacionado à prática pedagógica*”. Desta forma, é importante perceber a importância do bem estar emocional do docente que atua em um ambiente complexo e heterogêneo no qual acontece o desenvolvimento social, cognitivo e afetivo dos alunos.

As respostas apontam que os laços afetivos construídos no interior da escola colaboram para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, pode-se afirmar que além das estratégias sugeridas pelos compêndios jurídicos – gestão participativa, planejamento, formação continuada, elaboração da proposta pedagógica, o direito dos educandos aos dias letivos, ao acesso e à permanência na escola – os laços afetivos formados entre os protagonistas escolares são fios condutores para uma educação diferenciada.

De acordo com a teoria da complexidade (Morin, 2000), somos seres complexos inseridos em uma sociedade complexa. Diante disso, necessitamos a todo tempo de compartilhar os saberes como forma de evitar a solidão e as angústias que muitas vezes permeiam a prática docente. O gestor como principal responsável em garantir a educação de qualidade deve favorecer entre os pares relacionamento harmonioso, formação continuada com mediação, tranquilidade e tolerância frente aos conflitos internos, como propôs a pesquisa.

Com isso, o afeto visto como sensação prazerosa (FREUD, 1969a, edição eletrônica *apud* DIAS; MARCHELLI, 2008) inclui o sentimento de compreender, escutar o outro, nesse sentido a “escuta sensível” pode ser percebida na pesquisa quando os colaboradores discorreram sobre o afeto como: *“compreender e ser compreendido(...); “É fazer-se perceber pelo outro”; “Relação de afeto, carinho e amizade”; “(...) O afeto aproxima indivíduos dando a sensação de que podem ser amados e cuidados”; “As relações afetivas positivas vão, sem dúvida, garantir no âmbito escolar o sucesso das ações empreendidas pela equipe. É salutar a construção do afeto entre os sujeitos do processo ensino-aprendizagem (...)”*. As respostas comprovam a importância da escuta sensível entre os atores da comunidade escolar, pois somente imbuídos com os sentimentos de amor, de cuidado, de compressão, de carinho e de amizade que somos capazes em relação dialógica de silenciar para escutar o outro.

Neste trabalho, a partir da teoria psicanalítica foi possível compreender que em um ambiente em que pessoas se relacionam e chegam a conviver mais horas com colegas de trabalho do que com familiares e possível que conflitos

surjam. No ambiente escolar os profissionais, alunos e pais estão a todo momento convivendo com sentimentos que podem afetá-los de forma positiva e/ou negativa. O gestor educacional se constitui como peça fundamental ao conduzir, administrar os sentimentos que afloram no contexto escolar.

Favorecer um ambiente harmonioso é fundamental para que as ações da escola aconteçam é na convivência diária do gestor com a comunidade escolar que é possível perceber os problemas que podem afetar negativamente o trabalho docente. A pesquisa apontou que relações afetivas podem contribuir positivamente ou negativamente para as ações construídas na escola; de forma positiva, temos um grupo saudável, que se sente pertencer, que se envolve com os projetos, que se empenham em ajudar os alunos com dificuldades de aprendizagem, que acreditam que os problemas de aprendizagem dos alunos são da escola e do professor e não apenas das famílias carentes que muitas vezes nem nas reuniões de pais comparecem; de forma negativa, temos um grupo que se torna neutro frente aos problemas no contexto escolar.

Na gestão escolar, assim como em atividades que demandam atividades de relação humana, é possível que surjam conflitos que necessitam da intervenção do gestor, o que lhe confere que sejam desenvolvidas habilidades para resolvê-los os que vêm à tona, e sabedoria para fazer aparecer aqueles que muitas vezes ficam restritos entre grupos gerando mal-estar e “fofocas” pelos corredores da escola.

Nesse sentido, os laços afetivos podem interferir na melhoria do relacionamento entre gestores e comunidade escolar, como ressaltaram os colaboradores: *“O afeto é um ingrediente impar na educação e nas ações planejadas pela escola, para garantir o bom desempenho e criar um ambiente no qual todos se sintam seguros e protegidos e para que se atinja os objetivos educativos”*; *“Contribui na comunicação, nas soluções diante das dificuldades, conflitos. Permite uma integração entre toda a equipe”*; *“As relações afetivas criam um vínculo onde as pessoas interagem melhor, ocasionando uma confiança mútua e com isso os planejamentos, projetos e avaliações ocorrem de maneira mais harmoniosa”*; *“As relações afetivas são inerentes dos seres*

humanos, afetar as pessoas oferecendo ajuda, desafiando, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional, contribui fortemente para um ambiente sadio e promissor”; “Quando há relações afetivas satisfatórias, há motivação em toda equipe, pois todos participam espontaneamente dos trabalhos propostos”; “Quando há boas relações afetivas fica mais fácil e eficaz a elaboração e execução do planejamento, PPP, projetos e avaliações”. Os dados apontam os laços afetivos com essenciais no relacionamento entre gestores e os envolvidos na rotina escolar, somente em um ambiente sadio que é possível mobilizar o grupo a se envolver em projetos, ações, que visam ao alcance da educação de qualidade.

Da psicanálise é possível utilizar a escuta para administrar os conflitos interpessoais. Por meio da gestão dialógica, as relações se constituem de forma que todos mostram seu ponto de vista, e por meio da mediação encontrem o meio-termo para tomar as decisões. As ações escolares, como: planejamento, PPP, avaliações são momentos ricos que devem ser aproveitados para construção de valores que fortaleçam o grupo, momentos reflexivos que buscam objetivos comuns e que se fazem como pano de fundo para construção e fortalecimento das relações de toda comunidade escolar.

Referências Bibliográficas

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

BARBOSA, J. G; FORTUNA, M. L. A; MEDEIROS, A. M. S. **A gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas**. RBPAAE – v.22, n.1, p. 109-123, jan./jun. 2006.

BESSET, V. L; RUBIM, L. M. **Psicanálise e Educação: Desafios e Perspectivas**. Estilo da Clínica, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988.

_____. MEC/SEB. **Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional**. 9.394/96. Brasília, 1996.

_____. Lei 10.639/2003. Brasília, 2003.

BRASÍLIA. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Currículo em Movimento da Educação Básica do Distrito Federal**. Brasília, 2013.

BRITO, C. **O papel e o lugar do afeto (à luz da psicanálise) no fazer clínico interacionista: atravessamento possível ou utopia?** Ciências, Humanidades e Letras. Ano 4 - Número Especial - Universidade Católica de Pernambuco – p.60-61. Novembro, 2000.

CERQUEIRA, T. S; SOUSA, E. M. **Escuta Sensível: O que é?** (Escuta Sensível em Diferentes Contextos Laborais). In: Teresa Cristina Siqueira Cerqueira (Org.). Con(Textos) em Escuta sensível. Brasília: Thesaurus, 2011.

CORRÊA, C. P. **O afeto no tempo**. Círculo Brasileiro de Psicanálise. Acesso online: <http://www.cbp.org.br/historia.htm>

COSTA, Sonia Glauca; PIRES DE ALMEIDA, Inês Maria Zanforlin. **Subjetividade e Complexidade na Gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010**. CAMINE: Caminhos da Educação, Franca, v. 4, n. 2, dez. 2012. Disponível em: <http://periodicos.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view/643>. Acesso em: 15 Mar. 2014.

CURY, C. R. Jamil. **O direito à educação: Um campo de atuação do gestor educacional na escola**. (texto disponibilizado no site Escolas de Gestores da Educação Básica – ambiente moodle).

DIAS, C. L.; MARCHELLI, P. S. **A afetividade na escola sob a ótica da psicanálise e epistemologia genética.** Revista eletrônica de Psicologia e epistemologia genética. Volume I nº 2 – Jul-Dez/ 2008.

FRANCISCO, A. L. **Resgatando o afeto.** Boletim de Psicologia, v. LV, p. 169-176, 2006.

FREIRE P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 25.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. Acesso eletrônico: <http://www.ufrb.edu.br>

GANZELI, Pedro. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar.** Política e gestão educacional. <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>. Acesso em: 20 jan. 2010.

LIMA, Erisevelton Silva. **O diretor de escolas: sua origem e seu papel na escola de educação básica:** in O Diretor e as avaliações praticadas na escola. Editora Kiron, Brasília-DF, 2011. (p. 51 – 55).

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. **Democratização e mudanças práticas na gestão escolar.** Linhas críticas, Brasília, DF, v.17, n. 32, p. 137- 150, jan./abr. 2011.

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

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola.**

ORNELLAS, M. L. S. **Afeto: nos fios dos bastidores da sala de aula.** In: 31ª Reunião anual ANPED, 2008, Caxambu. Constituição brasileira, direitos humanos e educação, 2008. v. 31. p. 31-39.

POLATO, Amanda. **Remédios para o professor e a Educação.** REVISTA NOVA ESCOLA. Edição 211, abril de 2008. Acesso eletrônico em 04/01/2014.

PRADO, Guilherme. do Val Toledo.; SOLIGO, Rosaura. **Memorial de formação – quando as memórias narram a história da formação...** In: PRADO, G. do V. T.; SOLIGO, R. Porque escrever é fazer história. (Orgs.). Campinas, SP: Graf. FE, 2005b, p.47-62.

PRODANOV, Cleber Cristiano. Estrutura do Projeto de Pesquisa. In: _____. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013. cap. 4, p. 119 – 125. Texto disponível no Moodle.

ROSA, M. D; DOMINGUES, E. **O método na pesquisa psicanalítica de fenômenos sociais e políticos: a utilização da entrevista e da observação.** Psicologia & Sociedade; 22 (1): 180-188, 2010.

SÁ, Marilene de Castilho. **A fraternidade em questão: um olhar psicossociológico sobre o cuidado e a “humanização” das práticas de saúde.** Interface - Comunic., Saude, Educ., v.13, supl.1, p.651-64, 2009.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Acesso online: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_d_e_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **O gestor escolar frente o desafio da participação no planejamento do trabalho escolar: dimensões e significados.** In: Escola de Gestores da educação básica. 2. ed. 2009. CD-ROM.

SMOLKA, Ana L. B. **A memória em questão: uma perspectiva histórico cultural.** In Educação e Sociedade, ano XXI, n^o 71, julho de 2000.

SOUZA, Maria Thereza Costa Coelho de. **As relações entre afetividade e inteligência no desenvolvimento psicológico.** Psic.: Teor. e Pesq., Brasília, v.27, n.2, Junho 2011. <<http://www.scielo.br/scielo.php?script>>. Acesso em 01 Jan. 2014.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico.** 9. ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64; 95 e 96.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In: _____ (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 23. ed. Campinas, SP: Papirus, 2007. p. 11-35.

XAVIER, Rosineide Barbosa. **A compreensão de diálogo segundo o pensamento de Paulo Freire: uma proposta de valorização do humano.** PUC – SP
<<http://www.uninove.br/PDFs/Mestrados/Educa%C3%A7%C3%A3o/eventos/PC%201.pdf>> (Acesso em 5/01/2014)

< <http://www.psiqweb.med.br>> **Alterações da afetividade.** Acesso eletrônico em 5/01/2014.

APÊNDICE 1



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

Caro(a) colaborador,

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

Agradeço muito a sua colaboração,
 Edissônias Cordeiro Moraes

Questionário

1. Identificação

Nome: _____

Idade: _____ Profissão: _____

Em que segmento da escola você atua?

gestor professor funcionário pais aluno

Em caso de carreira magistério: tempo de magistério: _____

tempo de gestão escolar: _____

2. Responda às questões sobre os laços afetivos na gestão escolar

A. O que você entende por afeto?

B. Em que momento você identifica as relações de afeto em sua escola?

C. Você considera que os problemas afetivos no contexto escolar podem interferir negativamente na prática docente?

Sim

Não

Justifique: _____

D. Quais desses sentimentos são decorrentes de problemas afetivos no contexto escolar?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Apatia | <input type="checkbox"/> Isolamento |
| <input type="checkbox"/> Desmotivação | <input type="checkbox"/> Indiferença |
| <input type="checkbox"/> Desânimo | <input type="checkbox"/> Stress |
| <input type="checkbox"/> Depressão | <input type="checkbox"/> Tristeza |
| <input type="checkbox"/> Insatisfação | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

E. Como o gestor deve lidar com as emoções interpessoais de todos os envolvidos (professores, pais, funcionários e alunos) no dia-a-dia da escola?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Apatia | <input type="checkbox"/> Mediação |
| <input type="checkbox"/> Energicamente | <input type="checkbox"/> Simpatia |
| <input type="checkbox"/> Firmeza | <input type="checkbox"/> Tolerância |
| <input type="checkbox"/> Indiferença | <input type="checkbox"/> Tolerância zero |
| <input type="checkbox"/> Impaciência | <input type="checkbox"/> Tranquilidade |

F. Fale como as relações afetivas podem contribuir positivamente ou negativamente para ações construídas na escola – planejamento coletivo, elaboração do PPP, desenvolvimento de projetos, avaliações.

G. Se desejar, cite mais alguma observação que colabore com a pesquisa?

APÊNDICE 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Ezequiel Dias Cruz
_____, RG 603296, abaixo qualificado, DECLARO para fins de participação em pesquisa, na condição de sujeito objeto da pesquisa, que fui devidamente esclarecido a respeito do Projeto de Pesquisa versando sobre Os laços afetivos e a gestão escolar Prof^ª. Dr^ª. Inês Maria Marques Zanforlin Pires de Almeida, do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade de Brasília, quanto aos seguintes aspectos:

- a) Justificativa, objetivos e procedimentos que serão utilizados na pesquisa;
- b) Garantia de esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa, sobre a metodologia, com informação prévia sobre a possibilidade de inclusão em grupo de controle e placebo;
- c) Liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado;
- d) Garantia de sigilo quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, assegurando-lhe absoluta privacidade.

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

Ceilândia, 13 de agosto de 2014.

QUALIFICAÇÃO DO DECLARANTE

Sujeito Objeto da pesquisa

Nome: Ezequiel Dias CruzRG 603296 Data de Nascimento: 28/01/1964Sexo: M () F ()Endereço: Qnm 12 Bl. "B" nº 303Bairro: Qnm 12 Cidade: CeilândiaCEP: 72210-120 Telefone: 8481.8199

Assinatura do Declarante

DECLARAÇÃO DO PESQUISADOR

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

Ceilândia, 14 de agosto de 2014.

Assinatura do Pesquisador