

## OS IMPACTOS DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE EMOCIONAL FAVORÁVEL À APRENDIZAGEM

João Pedro dos Anjos Figueirêdo <sup>1</sup>  
Ione Gomes da Silva <sup>2</sup>  
Ricardo Targino Pereira <sup>3</sup>

### RESUMO

A gestão escolar está intrinsecamente ligada à aprendizagem. Uma boa gestão é capaz de proporcionar um bom ambiente, onde os alunos se sentem a vontade inclusive para errar. Um ambiente não intimidador e que cultiva uma boa relação professor-aluno, este é favorável ao processo de aprendizagem. Diante de uma época onde resultado é o que importa, considerar as emoções dos educandos pode parecer piegas, mas faz parte do quefazer educativo. Para este estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica com uma abordagem qualitativa pautando-se numa revisão documental a gestão escolar e seus impactos na aprendizagem por meio do clima e cultura organizacional. Pretendeu-se analisar a influência do ambiente emocional na aprendizagem a partir da gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Ambiente emocional; Aprendizagem.

### 1. INTRODUÇÃO

Trabalhar com gestão escolar é entender que a escola é um espaço de relações, é uma organização social onde há interações, intenções, interesses, dinâmicas que estão em movimento o tempo inteiro. Luck (2011) afirma que o novo paradigma de gestão compreende a escola como uma organização viva, onde há uma energia de perspectiva psico-sócio-cultural com finalidade educacional. A autora complementa este pensamento dizendo que o ponto de vista mecânico da gestão foi superado pela visão de ser um trabalho de natureza humana e social com caráter interativo Luck (2011). Não é possível mais praticar a gestão escolar apenas de forma mecânica. Santana (2013) destaca o papel da gestão escolar “integrar harmonicamente as pessoas envolvidas na escola, os recursos financeiros, os fatores pedagógicos e as atividades administrativas”.

Os impactos da gestão escolar no processo de aprendizagem são o foco deste estudo, considerando que proporcionar um bom ambiente emocional, onde há interação entre os alunos e uma boa relação professor-aluno há uma maior fluidez neste processo. A pesquisa do

<sup>1</sup> Mestrando em Educação pelo Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, [pedrodosanjos.f@gmail.com](mailto:pedrodosanjos.f@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Educação pelo Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, [ionegomes14@hotmail.com](mailto:ionegomes14@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestrando em Educação pelo Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, [ricardismojp@gmail.com](mailto:ricardismojp@gmail.com)

professor Juan Cassassus (2007) traz à tona a importância de a escola considerar o fator emocional, e não subjugá-lo ao cognitivo como se este último fosse o único digno de ser tratado. Como a gestão nos tempos atuais são cobradas pelos resultados da escola, é possível que esta não atente para a humanização, mas enxergue seus alunos apenas como números que precisam crescer. Este texto pretende servir de alerta e de incentivo para que a escola lembre que não recebe cotidianamente robôs para serem programados, mas sim seres humanos com seus afetos, suas histórias, seus contextos de vida, pensamentos, comportamentos que têm uma origem, inquietações, sonhos e tudo que faz pulsar neles a vida. É preciso debater sobre a importância das emoções na escola, e se a gestão pensar assim, pode cultivar na escola esta visão humanizada que também traz resultados, mas para além dos números que o capitalismo quer e exige.

## **2. METODOLOGIA**

Neste estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com uma abordagem predominantemente qualitativa, pautando-se numa revisão documental a gestão escolar e seus impactos na aprendizagem por meio do clima e cultura organizacional.

A pesquisa qualitativa investiga documentos, analisa experiências de indivíduos ou grupos; segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”. O seu trabalho é com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações e opiniões, ou seja, o seu campo trabalha com o universo não passível de ser captado por hipóteses perceptíveis, verificáveis e de difícil quantificação, lida com a subjetividade e o simbolismo enraizados no contexto social do qual emergem.

Segundo Oliveira (2010, p. 59), “pode ser caracterizada como uma tentativa clara de explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento”. Nas palavras de Sílvio Oliveira (1999, p. 117), “as abordagens qualitativas facilitam descrever a complexidade de problemas e hipóteses, bem como analisar a interpretação entre variáveis, compreender e classificar determinados processos sociais”.

## **3. A GESTÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

Gestão tem a ver com interação, com contato humano. O gestor escolar trabalha conjuntamente com pessoas debaixo de sua liderança, é necessário que este trabalho seja compartilhado com outras pessoas envolvidas no processo educativo. Estes indivíduos podem ser agentes diretos ou indiretos no trabalho escolar propriamente dito. Segundo Colina (2018), os agentes diretos são os diretores, professores, pais e educandos, estão diretamente implicados no processo de qualificação dos níveis de aprendizagem. Os agentes indiretos são os que contribuem para que este processo ocorra bem, são eles os psicólogos, enfermeiros, conferencistas.

Esse compartilhamento é denominado por Luck (2011) de organização aberta, na qual há “flexibilidade, adaptabilidade, elevado espírito de participação na tomada de decisões e criatividade orientadas pela renovação, de modo a acompanhar as mudanças do mundo exterior e vincular-se com elas”. Para um gestor agir de tal forma, é necessário que desenvolva o que Galvão e Cavalcanti (2009, p.8) chamam de competências sociais, que “envolvem atitudes que auxiliam o estabelecimento da interface entre o particular e o coletivo, promovendo articulações que agreguem valor ao ambiente escolar e ampliem as possibilidades educativas”. Dentro deste grupo de competência social que estão as interações, relacionamentos interpessoais entre os agentes diretos e indiretos acima citados.

O Art. 12º VI da LDB diz o seguinte: “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. Toda essa dinâmica faz da escola um ambiente multidisciplinar, e para geri-la é necessário, segundo Colina (2018 p.207), uma gestão capacitada para “fijar metas, prever el futuro, anticiparse a las situaciones, por tanto, ser proactivo”. Este é um desafio diante do cotidiano escolar (dinâmica e movimento) que envolve as práticas socioculturais, onde o gestor precisa ser perspicaz para sua atuação “promover as articulações necessárias para favorecer a superação de diferenças, sem perder a riqueza da diversidade” (Luck 2011, p. 89).

Por isso também a gestão escolar vai além da administração, segundo Colina (2018), a gestão é o todo, articula processos teóricos e práticos com o intuito de melhorar a educação, enquanto que a administração é uma parte deste todo, pois lida com os recursos. De acordo com Colina (2018 p.207) “para una buena gestión es necesario tener un buen esquema administrativo, es decir, la buena administración es eje fundamental para la buena gestión”. No tocante ao aspecto econômico, um desafio que se apresenta é o da globalização econômica. As escolas não lidam apenas com educação, mas precisam apresentar resultados, assim como uma empresa privada. A LDB no Art. 2º traz a finalidade da educação como “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua

qualificação para o trabalho”. Não há como fugir do aspecto econômico, a escola deve preparar para o mercado de trabalho, e isso implica em apresentação de resultados, assim como empresas privadas. A gestão escolar atual vem do natural crescimento da administração como disciplina social, como diz Sánchez (2013 p.151) “está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico”. A gestão educacional está sob influência direta da globalização econômica.

Entidades nacionais e internacionais cobram das instituições educacionais resultados. Sánchez (2013 p.151) afirma que deste modo, isto se torna um mercado competitivo “y llevan a la introducción de mecanismos de gestión de tipo empresarial en la dirección de las universidades”. Para tanto, os gestores tiveram que se adaptar e o gestor apenas com formação docente não satisfaz mais, pois de acordo com (Santana 2013 p.2), estes profissionais contribuem no fator pedagógico, porém, “em alguns casos, isso reflete como uma gestão amadora, no que diz respeito às funções básicas de planejar, organizar, direcionar e controlar uma organização escolar”. As habilidades exigidas de um gestor deste novo tempo são diversas: liderança, comunicação, promover integração da família e comunidade na escola, administrar finanças, potencializar recursos, delegar competências, acompanhar criticamente os indicadores de aprendizagem etc.

O aprendizado (resultado) já é o fim do processo de aprendizagem, mas para que o resultado seja alcançado, é necessário o gestor juntamente com os agentes envolvidos neste processo, atente para a gama de diretrizes que se tem nos diversos documentos sobre como proceder a gestão escolar. Documentos como os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) direcionam a atenção do gestor para responsabilidades tais como conhecer as competências que a escola deve desenvolver nos educandos, garantia do padrão de qualidade, valorização da experiência extraescolar, dentre outras. Com isso, vê-se a clara influência que a gestão tem sobre a aprendizagem, que vai da adequada administração das finanças para garantir todo equipamento necessário para a educação, até a gestão do clima e cultura organizacional da escola, afinal, como afirma Luck (2011), conhecer uma escola vai além do conhecimento de seu Projeto Político Pedagógico, mas saber como é o ambiente escolar e suas facetas.

#### **4. O AMBIENTE FAVORÁVEL À APRENDIZAGEM**

Clima e cultura possuem suas semelhanças conceituais e compõe o mesmo fenômeno, contudo, suas influências são divergentes. Baseando-se na conceituação de Luck (2011), clima tem a ver com humor, com o estado de espírito coletivo sujeito à variação conforme as situações diversas, sendo assim, a fotografia do momento. Já cultura refere-se a um conjunto de tradições, valores, crenças e comportamentos transmitidos por contato direto, sendo mais duradouro que o clima.

Ambos os conceitos estão conectados por fatores tais como gestos, atitudes, discursos, comportamentos individuais e coletivos. Porém, há fatores que não se manifestam explicitamente e podem interferir numa boa gestão escolar. Há fatores que influenciam diretamente no ambiente e que podem exercer influência positiva ou negativa sobre a aprendizagem dos educandos. Para explicar isso, Luck (2011) usa a metáfora do *iceberg*, apontando que ele só mostra 10% de sua totalidade, e sua maior parte fica debaixo d'água, em oculto. Isso implica dizer que mesmo que algo não seja percebido, merece atenção, pois pode significar a maior parte da situação. Isso abrange as subjetividades, como por exemplo, o enfoque deste texto que é a importância das emoções dentro de um ambiente para a fluidez da aprendizagem.

Um estudo que comprova a importância da cultura e clima da escola é a pesquisa realizada pelo sociólogo chileno Juan Cassassus, publicada no livro *A escola e a desigualdade* (2007). Realizada entre 1995 e 2000 em 14 países da América Latina junto à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), esta pesquisa identificou aspectos que tratam de como a desigualdade atua no processo educativo e as situações e variáveis que explicam o sucesso ou o fracasso deste processo. De acordo com os dados, a escola que favorece o bom desempenho de seus educandos é aquela em que:

1. Conta-se com prédios adequados;
2. Dispõe-se de materiais didáticos e uma quantidade suficiente de livros e recursos na biblioteca;
3. Há autonomia na gestão;
4. O corpo docente possui formação;
5. Há poucos alunos por professor na sala;
6. Os docentes têm autonomia profissional e assumem a responsabilidade pelo êxito ou fracasso de seus alunos;
7. Pratica-se a avaliação de forma sistemática;
8. Não há nenhum tipo de segregação;
9. Os pais se envolvem com as atividades da comunidade escolar;

## 10. O ambiente emocional é favorável à aprendizagem.

O grande destaque dado por Cassassus (2007) nos resultados da pesquisa, é que o décimo aspecto superou todos os demais, concluindo que um bom ambiente emocional permite que a aprendizagem flua melhor. Mas para um bom ambiente emocional, é necessário que a escola considere as emoções como parte do processo educativo. Este destaque deve chamar atenção não apenas de professores, mas como afirma o autor:

O tema educação, e sua complexidade, não é só do interesse dos docentes. Compreender quais são as variáveis que intervêm no rendimento dos alunos e como fazem é também uma responsabilidade dos gestores do sistema, seja a nível da escola, dos municípios ou do Estado. Nossas reflexões também se dirigem a eles (CASSASSUS, 2007, p.31).

Tradicionalmente a escola tem se centrado em aspectos cognitivos, priorizando as aprendizagens científicas e técnicas, deixando de lado o conhecimento das pessoas, não se ocupando de refletir sobre os sentimentos e as emoções. Não obstante, os aportes científicos têm revelado, cada vez mais, a estreita vinculação entre as emoções e o pensamento, como base de toda atividade humana.

Com isso, podemos considerar a Educação Emocional não como um complemento, mas como fator indispensável para um desenvolvimento integral do indivíduo, como uma forma de fugir da “escola da tristeza”. O fracasso escolar, dificuldade de aprendizagem, estresse, evasão escolar e tantos outros acontecimentos negativos, poderiam ser minimizados com a visão ampliada a começar da gestão da escola. Educar pessoas como se programa máquinas é um atestado de limitação dado por uma instituição escolar.

Nestes problemas existe um fundo emocional que a “escola da tristeza” despreza por focar apenas no cognitivo. Com isso estuda-se o porquê dos alunos não aprenderem, pelo fato de não procurarem saber antes como ele aprendem, como o processo de aprendizagem é organizado no corpo e não apenas na cognição. Nas palavras de Freire:

[...] o corpo é o que eu faço, ou talvez melhor, o que eu faço faz o meu corpo. O que acho fantástico nisso tudo é que meu corpo consciente está sendo porque faço coisas, porque atuo, porque penso. A importância do corpo é indiscutível; o corpo move-se, age, memoriza a luta de sua libertação, o corpo afinal deseja, aponta, anuncia, protesta, se curva, se ergue, desenha e refaz o mundo. Nenhum de nós, nem tu, estamos aqui dizendo que a transformação se faz através de um corpo individual. Não, porque o corpo também se constrói socialmente (FREIRE, 2006, p.92).

É no corpo que as emoções se expressam, e através dele o indivíduo interage socialmente no contexto no qual está inserido, e por sua atuação transforma a sua realidade e isso traz influências no seu modo de pensar, agir e sentir. Esse movimento é aprendizagem e se expressa através de emoções, sentimentos, comportamentos. O corpo muitas vezes não é considerado na educação tradicional, assim sendo, não há como usar as emoções a favor do processo de aprendizagem.

Neste sentido, faz-se necessário um novo pensar e um novo fazer sobre a prática educativa, considerando os avanços científicos. Delors (UNESCO, 1998), afirma que a educação emocional é um complemento indispensável para o desenvolvimento cognitivo e uma ferramenta fundamental de prevenção, já que muitos problemas têm em sua origem o âmbito emocional. Esta constatação fundamenta os quatro eixos básicos que constituem os pilares da educação para o século XXI:

1. Aprender a conhecer e aprender a aprender para aproveitar as possibilidades que são oferecidas ao longo da vida;
2. aprender a fazer, para capacitar a pessoa para lidar com as diversas situações;
3. aprender a ser, para viver com autonomia, com valores sólidos e responsabilidade;
4. aprender a conviver, a trabalhar com projetos comuns e gerenciar conflitos.

No cotidiano escolar, infelizmente os docentes têm encontrado os alunos com pouca motivação e, cada vez mais, com um aumento significativo de comportamentos agressivos, que geram violências graves, cujos danos para as crianças e adolescentes são enormes. Atribuímos o crescente índice de violência especialmente a uma realidade que se transforma rapidamente, imersa em uma crise de valores, a desagregação familiar, a influência dos meios de comunicação de massa.

Sabemos que grande parte dos problemas que ocorrem nas escolas com os alunos não é atribuído a um déficit intelectual e sim a dificuldades associadas a experiências emocionalmente negativas, que se expressam fortemente em comportamentos problemáticos e agressivos.

Neste cenário, a educação surge com um papel determinante, no sentido de conduzir a emergências de novas relações sociais, a fim de humanizar os vínculos entre as pessoas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma boa gestão precisa estar atenta às subjetividades, não desconsiderar o que é primordial para se ter um bom ambiente favorável à aprendizagem. Algumas atitudes são necessárias como analisar as implicações de origem, contexto, natureza, suas consequências e ramificações antes de tomar decisões para resolver um problema. Isso tem a ver com superar as superficialidades e mergulhar na complexidade do clima e cultura organizacionais da escola.

Isso requer a suspensão de julgamentos prévios e um processo de desvelamento através de um olhar questionador sobre os comportamentos, ações, reações, atuando com sensibilidade para ir além do que está aparente e compreender os significados dos aspectos observados. O gestor deve participar mais ativamente das aulas para também conhecer a relação professor-aluno e assim, contribuir para além do burocrático, mas de modo abrangente, enxergando o todo e atuando para melhoria global do processo de ensino e aprendizagem.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL/MEC. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996.

CASASSUS, Juan. **A escola e a desigualdade.** 2ª Ed. Brasília: Liber Livro Editora, UNESCO, 2007.

COLINA, F. J. G. HERNÁNDEZ, S. C. J. GARCIA, L. S. Gestión escolar y calidad educativa. **Revista Cubana Educación Superior.** Pp. 206 – 216, 2018.2.

DELORS, Jacques (coord.). **Educação: um tesouro a descobrir:** Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Tradução de José Carlos Eufrázio. São Paulo: Cortez Editora. Brasília: Unesco, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a Pedagogia do oprimido.** São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GALVÃO, V. B. A. CAVALCANTI, E. A. A. **Competências em Ação de Gestores Escolares: um Estudo na SEEC da Paraíba.** XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola.** 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.



OLIVEIRA, M. M. de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2ª ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1999.

SÁNCHEZ, A. NOEL, I. CECEÑA, I. GUADALUPE, M. BOJORQUEZ, M. La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. **Ra Ximhai**, vol. 9, nº 4, septiembre-diciembre, 2013, pp. 149 – 156.

SANTANA, V. C. N. FEIRREIRA, P. A. LOURENÇO, C. D. S. **Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Estaduais de um município mineiro: um estudo comparativo entre a legislação e a percepção dos gestores escolares**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, DF – 3 a 5 de novembro de 2013.