

A DIMENSÃO DA AFETIVIDADE NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA: O QUE DIZ OS SUJEITOS DA ESCOLA

Autor (1) Joyce Almeida Ataíde Alves; Co-autor e Orientador (2) Maria José Guerra.

Graduanda em Licenciatura Pedagogia - PARFOR/CAPES da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, joycealmeida.ca.ca@gmail.com Profª Dra. do Departamento de Educação-UEPB, Supervisora do Estágio Supervisionado I, PARFOR/CAPES da Universidade Estadual da Paraíba maria1000.querra@gmail.com

Resumo: O estudo discute a prática da gestão escolar vivenciada, em uma escola da rede pública municipal da cidade de Campina Grande, na Paraíba, a partir do dizer de professores e funcionários pesquisados. Reconhece que a partir da década de 90 a função do gestor deixa de estar restrita ao cargo de administrador burocrático, e passa a priorizar outras demandas escolares, como conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo e perceber as dificuldades enfrentadas, por todos que atuam na escola, conduzindo-as de forma a não influenciar negativamente, o andamento dos fazeres escolar. Objetiva promover uma reflexão sobre a importância dos laços afetivos, na construção de uma participação efetiva do gestor junto à comunidade escolar, nesse processo de trabalho coletivo da educação de ensino fundamental. Optou-se por uma metodologia de pesquisa aplicada qualitativa/quantitativa que traz dados compilados, a partir de um questionário aplicado pela pesquisadora, numa escola pública, inclusive também é a gestora da referida instituição após, ter vivenciado 1 ano e 8 meses de gestão. Constituíram-se sujeitos da pesquisa 20 pessoas, sendo: 9 professores, 3 merendeiras, 4 auxiliares de serviços gerais, 2 vigilantes/porteiros, 1 técnico pedagógico e 1 cuidador de criança deficiente. Os depoimentos analisados, juntamente com os dados da observação participante, permitem concluir que as práticas da gestão da escola, constituíram-se em elementos centrais afetivos de sua identidade profissional, as quais vieram a produzir em suas práticas efeitos de um trabalho coletivo tolerante e respeitoso, que mantém boa relação porque interage de forma justa, clara e transparente, com professores e servidores visando o bem estar de seus colaboradores, em um ambiente escolar harmonioso, sincero e democrático.

Palavras-chave: Afetividade e Relações Interpessoais. Gestão Democrática. Professores e Funcionários.

INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade da década de 90 que as políticas educacionais brasileiras vem passando por mudanças significativas na forma de organização e gestão da educação. Nessa época surgiram críticas ao modelo centralizador e burocrático com que era organizada as escolas e o trabalho do diretor. Na busca, por uma educação de qualidade percebeu-se que se fazia necessário à modernização da gestão escolar, construindo novos modelos mais flexíveis, descentralizados, autônomos e participativos. Esse novo modelo teve respaldo dos organismos internacionais como Banco Mundial, UNESCO, entre outros. Esses órgãos através de documentos elaborados, de convenções e conferências

mundiais influenciaram e, ainda influenciam, na forma como são formuladas as políticas públicas no campo da gestão das instituições educacionais. A partir dessa época a função do gestor passa a não estar restrita ao cargo de administrador burocrático, passa a se fazer necessário priorizar, também, outras demandas escolares, como por exemplo, conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo e perceber as dificuldades enfrentadas por todos que atuam na escola, conduzindo-as de forma a não influenciar negativamente o andamento dos fazeres escolares, baseado nisso a abordagem dessa temática se faz relevante tendo em vista às mudanças significativas no papel do gestor educacional.

O objetivo deste estudo é investigar a dimensão afetiva identificada no processo de mediação administrativo-pedagógica, envolvendo o que diz cada segmento da unidade escolar, com ênfase nos seus efeitos sobre as relações que se estabelecem entre os sujeitos da educação e os objetos de conhecimento pesquisados sobre a gestão escolar em seu funcionamento.

A dimensão da afetividade vem ganhando cada vez mais espaço no âmbito de cada segmento educacional, em que afetividade permeia todas as relações humanas, desde o nascimento até a afetividade que propicia ao ser humano a capacidade de interagir e criar laços, com seus pares e, assim, desenvolver-se. “A afetividade pode ser conceituada como todo o domínio das emoções, dos sentimentos das emoções, das experiências sensíveis e, principalmente, da capacidade de entrar em contato com sensações, referindo-se às vivências dos indivíduos e às formas de expressão mais complexas e essencialmente humanas.” (BERCHT, 2001, p.59). O psicólogo francês Henri Wallon, formulou toda sua teoria pautada em a importância da afetividade, no desenvolvimento do ser humano.

Nessa perspectiva, entendemos que a escola tem um papel indiscutível no desenvolvimento do ser humano, portanto o espaço escolar é o local para o desenvolvimento das relações e expressões de afetividade também. Para tanto, nos fundamentamos em Barros (2014), Bercht (2001), Fonseca (2002), Lopes (2014), Machado, Lourdes Marcelino (2003), Wallon (2007), dentre outros. É importante salientar que este trabalho se propõe a fazer uma discussão sobre os desafios enfrentados pelo gestor educacional quando trabalha para se aproximar de uma gestão democrática e busca demonstrar que é possível vivenciarmos essa tão sonhada gestão, desde que o gestor consiga exercer seu papel de motivador do fazer pedagógico, respeitando a diversidade e a individualidade de todos os membros da escola, procurando propiciar um ambiente harmonioso e acolhedor. Pretende-se, com esse estudo, contribuir para a formação do perfil de gestores que as escolas da atualidade almejam.

O texto introduz a problemática em estudo e está organizado em dois tópicos. O primeiro trás a metodologia com uma abordagem qualiquantitativa acerca dos achados. O segundo apresenta os resultados e discute à luz das teorias estudadas. Na sequência, trás as referências consultadas para a realização deste artigo.

METODOLOGIA

Na metodologia encontra-se o conjunto de regras que envolvem a pesquisa, estas, podem ser qualitativas, quantitativas, ou ainda, ambas em um mesmo trabalho. Segundo Haquette (1987) a história de vida, mais do que qualquer outra técnica, exceto talvez a observação participante, é aquela capaz de dar sentido à noção de processo. Este “processo em movimento” requer uma compreensão íntima da vida de outros, o que permite que os temas abordados sejam estudados do ponto de vista de quem os vivencia, com suas suposições, seus medos, suas pressões e constrangimentos.

Nesse sentido a pesquisa aqui apresentada trata-se de um estudo com abordagem qualiquantitativa na intenção de aproveitar os pontos positivos desses dois métodos.

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201)

Sua natureza esta pautada na Pesquisa Aplicada, pois segundo (GERHARDT e SILVEIRA 2009), tem como objetivo principal, gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Por ser um relato de experiência, a pesquisa, quanto aos procedimentos, está pautada num estudo de caso, pois visa caracterizar uma situação bem definida, que pode chegar a ser considerada uma contribuição para a construção de novos conhecimentos no que se refere ao papel do gestor nos dias atuais.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. [...] O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do

objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Foram coletados dados com a finalidade de satisfazer e analisar criteriosamente, a percepção de professores e funcionários da escola campo acerca do tema: A dimensão da Afetividade na construção de uma Gestão Democrática.

O trabalho de coleta de dados foi realizado na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dezenove de Março onde sou Gestora há um ano e oito meses. A pesquisa foi realizada junto a dois segmentos que atuam na escola pesquisada como: os professores e os funcionários. A escola possui turmas únicas de Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental, e duas turmas de Atendimento Educacional Especializado - AEE, funcionando, nos turnos matutino e vespertino, com 141 alunos matriculados.

No seu quadro funcional, a escola possui 10 professores sendo: 2 da Educação Infantil, 5 professores que atuam no 1º, 2º, 3º, 4º e 5º ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Além disso, tem 2 professores que atuam nas salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE), 1 professor da sala de leitura/reforço e 1 Educador Físico, se faz necessário esclarecer que uma das professoras exerce sua função nos dois turnos, ou seja, a professora leciona em duas turmas.

A escola conta com o seguinte quadro de pessoal, como: apoio pedagógico 1 Orientadora Educacional; 3 merendeiras; 4 auxiliares de serviços gerais; 2 auxiliares administrativas e 4 vigilantes/porteiros.

Para a obtenção da amostra para esta nossa pesquisa, foram selecionados todos os funcionários e professores da instituição exceto, os vigilantes do turno noturno, por ser uma escola de pequeno-médio porte, seu quadro de funcionários não é muito extenso.

O instrumento usado para a coleta de dados da pesquisa foi à elaboração e a aplicação de questionários semiestruturados de autoexplicação e foram agrupados, por semelhanças semânticas de modo a favorecer a qualificação e quantificação na análise das respostas dadas.

Os questionários aplicados tiveram como objetivo principal conhecer a opinião dos segmentos da escola sobre o trabalho da gestão escolar, desde o vigilante até o corpo docente e técnico/pedagógico, com a finalidade de que as informações descritas venham a servir de reflexão e/ou suporte técnico/pedagógico, para futuras ações necessárias seja em relação aos professores que hoje se encontram na posição do gestor escolar ou, para aqueles que almejam estar em algum momento de sua vida profissional neste cargo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo aqui explanado trata-se de apresentar, analisar e discutir os dados obtidos, durante a pesquisa, dessa forma se faz necessário expor alguns dados para que possa ser bem compreendido, por parte do leitor. No município de Campina Grande, no estado da Paraíba, os gestores são eleitos através de eleições diretas, onde toda a comunidade escolar faz valer sua vontade através do seu voto. O gestor tem um mandato de 3 (três) anos podendo se reeleger por mais 3 (três) anos. Falo do lugar de autora do texto, mas também como gestora educacional. A este respeito, convém lembrar que, no ano de 2015 fui candidata e consegui ser eleita para gerir a escola em questão, nos anos de 2016 a 2018, sendo eleita com aproximadamente 90% de aceitação. Por ocasião da campanha apliquei um primeiro questionário para ter uma visão de como se encontrava a escola, na ótica de todos que faziam parte da escola. Com base nos dados desse primeiro questionário pude preparar minha candidatura entregando a todos meu plano de gestão. Assim, a cada semestre volto a aplicar questionários para sempre estar ciente do que já conseguimos consolidar e o que ainda necessita ser melhorado. Entendo que a gestão não é uma tarefa simples, alcançar uma gestão democrática perpassa por vários aspectos, e no meu entendimento, a afetividade tem sua importância nesse percurso buscam-se, nesta gestão, ações as mais democráticas possíveis, como também utilizar a afetividade como trunfo para a resolução das adversidades que vão surgindo, pois é no respeito para com o outro, que conseguimos alcançar degraus cada vez mais altos. Vale salientar que a escola em questão tinha e ainda tem problemas de relações interpessoais entre funcionários, alguns apresentando comportamento de hostilidade uma para com os outros entre outras coisas observadas, durante minha permanência na escola como professora.

Depois de decorridos, 1 ano e 8 meses de gestão educacional, na escola pesquisada foi aplicado um questionário para a organização deste artigo, que será exposto neste estudo. O questionário possui 22 (vinte e dois) questionamentos fechados que tinham como opção de resposta SIM; ÀS VEZES e NÃO. E, 5 (cinco) questionamentos abertos, em que o público alvo pudesse expor sua opinião de forma livre. O questionário foi aplicado entre os funcionários de forma geral da escola, tendo uma ausência, o educador físico da escola se encontrava afastado, no momento da aplicação, para participar de um evento extraescolar fora



do Estado. Dessa forma tivemos um público respondente de 20 (vinte) funcionários.

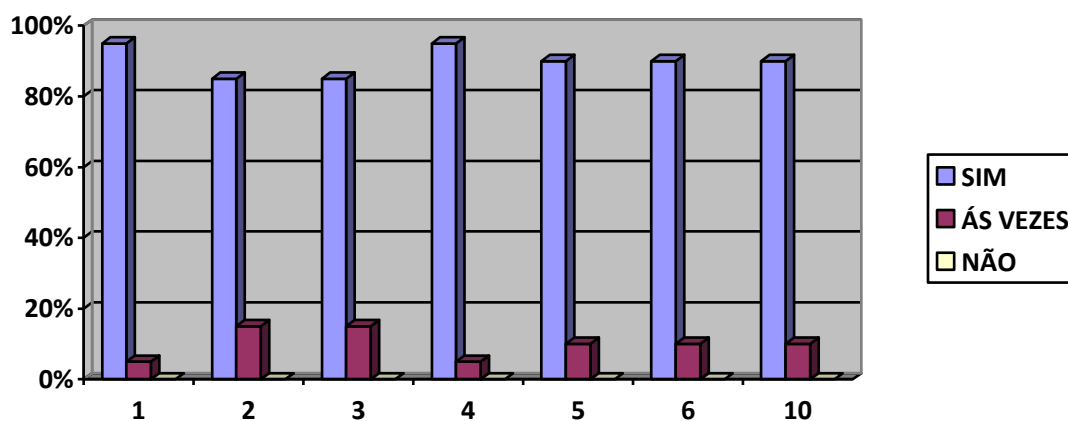
Os 6 (seis) primeiros questionamentos e o 10º (décimo), pautava-se diretamente no comportamento do gestor:

| | |
|----|--|
| 01 | A gestão se preocupa com o bem estar de seus colaboradores. |
| 02 | A gestão é tolerante com a singularidade/individualidade de cada colaborador, assim como com os problemas pessoais dos mesmos. |
| 03 | A gestão favorece e fomenta o trabalho coletivo. |
| 04 | A gestão mantém boa relação com os colaboradores |
| 05 | A gestão transmite as informações de forma clara e transparente. |
| 06 | A gestão frequenta a sala do professores/servidores e interage com os mesmos. |
| 10 | A gestão valoriza minha contribuição e competência. |

TABELA 1: COMPORTAMENTO DO GESTOR

| | SIM | | ÁS VEZES | | NÃO | |
|----|------------|----|------------|----|------------|---|
| | Frequência | % | Frequência | % | Frequência | % |
| 1 | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 2 | 17 | 85 | 3 | 15 | 0 | 0 |
| 3 | 17 | 85 | 3 | 15 | 0 | 0 |
| 4 | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 5 | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 6 | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 10 | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |

GRÁFICO 1: COMPORTAMENTO DO GESTOR



Os dados expostos deixam claro que para os funcionários, a gestora se preocupa com o bem estar de todos, é tolerante, favorece o trabalho coletivo mantém boa relação transmite as informações e interage com os mesmos valorizando a contribuição e a competência dos funcionários da escola, ou seja, que sua conduta condiz com um perfil de um gestor democrático e afetivo que valoriza o humano.

Para fundamentar tais dados ilustramos com a resposta de um(a) funcionário(a) da segunda questão que indagava aos mesmos quais comportamento e/ou ações tornam o ambiente saudável e harmonioso no período da gestão em estudo. Assim diz a Professora:

“O ambiente escolar é harmonioso, a equipe se respeita, se conhece... Baseado na gestão democrática... cada um sabendo o que tem a fazer sem cobranças e policiamento” (**Professora Y**).

A questão 8 (oito) foi excluída, pois a maioria dos participantes, a deixou em branco alegando não ter sido compreendida corretamente, alguns argumentaram que na elaboração do enunciado foi deixado, um possível duplo entendimento, por esse motivo optou-se pela exclusão.

Os questionamentos **7, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19** e **22** eram, pois, com relação, a como os participantes se sentiam em relação ao seu fazer administrativo/pedagógico, para com a ação gestacional e com a escola de uma forma geral.

| | |
|----|--|
| 07 | Sinto-me respeitado no meu ambiente de trabalho |
| 09 | Tenho liberdade para expressar minhas opiniões e discordar da gestão, se for o caso. |
| 11 | Sinto-me motivado pela gestão. |
| 13 | Sinto-me ameaçado pelos mecanismos de controle da gestão. |
| 14 | Confio na gestão para mediar conflitos entre os colaboradores. |
| 15 | Sinto-me acolhido quando procuro a gestão para falar dos problemas que ocorrem na instituição. |
| 16 | Considero a gestão justa em suas decisões. |
| 18 | Tenho vontade de faltar ao trabalho em função da negatividade do ambiente. |
| 19 | Tenho vontade de me transferir para outra instituição. |
| 22 | Considero que a afetividade da equipe gestora me ajuda a realizar um bom trabalho. |

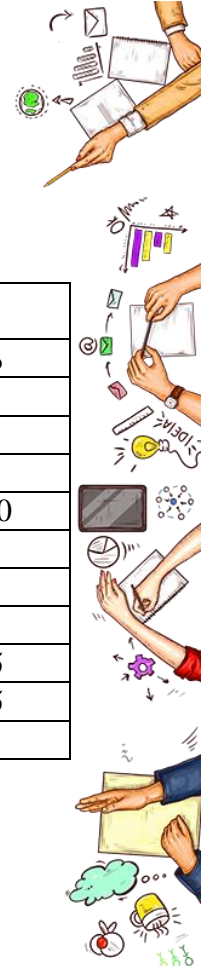
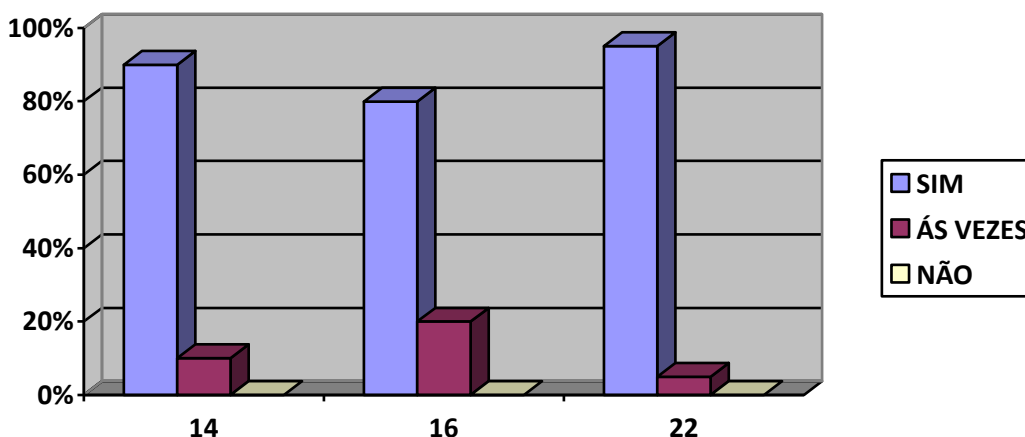
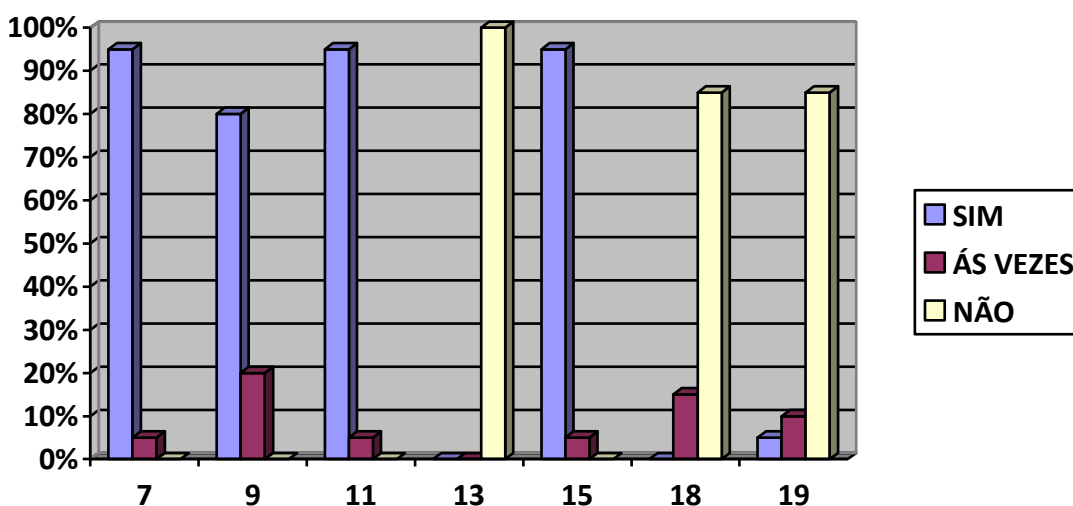


TABELA 2: COMO SE SENTE OS FUNCIONÁRIOS

| | SIM | | ÁS VEZES | | NÃO | |
|----|------------|----|------------|----|------------|-----|
| | Frequência | % | Frequência | % | Frequência | % |
| 07 | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 09 | 16 | 80 | 4 | 20 | 0 | 0 |
| 11 | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 14 | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 |
| 15 | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 16 | 16 | 80 | 4 | 20 | 0 | 0 |
| 18 | 0 | 0 | 3 | 15 | 17 | 85 |
| 19 | 1 | 5 | 2 | 10 | 17 | 85 |
| 22 | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |

GRÁFICO 2 e 3: COMO SE SENTE OS FUNCIONÁRIOS



Com os dados acima explanados podemos perceber que em sua maioria os funcionários se sentem respeitados, motivados, acolhidos quando procuram a gestão para falar dos problemas que ocorrem na instituição, tendo liberdade para expressar opiniões e discordar da gestão, se for o caso. Os dados nos mostra também que em uma maioria significativa os funcionários não sentem vontade de faltar e/ou se transferir para outro local de trabalho.

Chamamos atenção para a porcentagem do questionamento 13 (treze), que apresenta que 100% dos participantes não se sentem ameaçados pelos mecanismos de controle da gestão. Isso deixa claro que a equipe gestora não se utiliza de ameaças em suas atitudes para controlar os funcionários tudo parte do diálogo e da escuta, a ação de escutar é de suma importância quando estamos num cargo de liderança.

Quanto no questionamento 11 acima exposto como na terceira questão aberta o foco é a motivação. Exporemos aqui algumas das respostas dadas pelos participantes com relação a esse tema com a finalidade também de embasar os dados acima expostos.

Assim dizem as Professoras:

“Eu me sinto motivada quando você se dispõe a ajudar no que for necessário para mudar uma situação adversa, quando você realiza oficinas para ajudar na prática cotidiana...” **(Professora Z)**

“A motivação e a sinceridade me levam a ser mais ousada”
(Professora C)

“A colaboração que a gestão dá em relação ao meu trabalho. Ex: sempre me passando informações e me ajudando em materiais sempre que preciso.” **(Funcionária P)**

Essas são algumas falas dos participantes, que podem expressar a relação que a equipe gestora tem com os funcionários da instituição.

Os dados expostos não tem a pretensão de expor perfeição, até porque a tão almejada totalidade ainda, não foi alcançada e talvez nunca seja, no entanto os dados traz o resultado de uma gestão pautada na afetividade e na valorização do profissional, na busca sempre de um ambiente saudável, pois é com um ambiente saudável, com relações interpessoais positivas que podemos proporcionar ao educando uma educação de qualidade e equidade, pois tudo que se é realizado numa instituição educacional é em prol da qualidade da aprendizagem dos alunos.

Com os professores e os funcionários se sentindo motivados, respeitados e com liberdade de expressão, teremos um ambiente rico em cidadania e

democracia e, dessa forma, um ambiente realmente educativo. Não podemos ter discursos cheios de teorias e vazios de práticas, é nas atitudes que ensinamos aos nossos educandos e não em discursos que não se articulem com a prática, no entanto discursos estéreos de vida.

CONCLUSÕES

Ao final deste trabalho conclui-se, que os nossos objetivos foram alcançados e que a realização deste trabalho permitiu enquanto gestora tanto repensar sobre as práticas vivenciadas no interior da escola pesquisada, quanto busca fortalecer o trabalho que já vem sendo desenvolvido nessa instituição, bem como pensar a educação, a partir de algumas teorias como a de Wallon que têm como aporte primordial “a afetividade”. Considerando que a inter-relação entre os atores escolares necessita ser salutar.

A postura da gestão exerce fundamental importância na identidade e no sucesso do trabalho coletivo da instituição, as relações afetivas que nela se desenvolvem e a forma como essas relações se mantêm.

Em resumo, é de suma importância afirmar que a gestão escolar vai além do gerir recursos financeiros, monitorar a aprendizagem, controlar a presença dos atores da instituição, ela deve estabelecer uma construção coletiva, onde todos são participantes ativos, onde os relacionamentos perpassam a constituição singular do ser humano, a afetividade faz parte desta construção, espera-se que o gestor interaja na complexidade dos processos participativos, promovendo interação entre os sujeitos que compõem a instituição escola.

Defendemos que a compreensão da indissociabilidade da afetividade nas práticas de, uma gestão administrativa e pedagógica nos permite compreender que esta dimensão é um fator determinante da relação sujeito-objeto, podendo tornar o aprender uma relação de aproximação, dependendo da qualidade e intensidade dos afetos envolvidos nesse processo educacional. Pretendeu-se com esse estudo mostrar justamente isso, que é possível se construir ambientes saudáveis, em que o respeito, a compreensão, o companheirismo, e o afeto prevaleçam. A exposição dos dados nesse trabalho enfatiza um caminho para chegarmos a tão almejada gestão democrática, aqui, sugerimos uma gestão pautada na afetividade e na valorização do profissional, para podermos alcançar as altas expectativas no âmbito educacional.

REFERÊNCIAS

BARROS. Maria da Paz Campos. **A Importância do afeto entre a Gestão Escolar e os alunos para a aprendizagem** – Monografia, Universidade de Brasília 2014.

BERCHT, M. **Em Direção a Agentes Pedagógicos com Dimensões Afetivas. Instituto de Informática.** UFRGS. Tese de Doutorado. Dezembro, 2001. FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GERHARDT. Tatiana Engel; SILVEIRA. Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa.** Coord. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia.** Petrópolis: Vozes. 1987

LOPES. Adriana Cristina Ferreira. **Complexidade e Gestão Escolar: os laços afetivos.** Monografia, Universidade de Brasília, 2014.

MACHADO, Lourdes Marcelino (Coord.). **Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio.** São Paulo: Pioneira, 2003.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização.** Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WALLON, Henri. **A evolução psicológica da criança.** São Paulo: Martin Fontes, 2007.