

## **Gestão Escolar: Contextos e Inter-relações com o Clima Emocional e Organizacional para Análise dos Processos de Desenvolvimento Humano.**

**Eixo: Políticas Públicas: Direitos Humanos e Educação**

***Maria Aparecida Campos Diniz de Castro<sup>1</sup>, Mariana Aranha Moreira José<sup>2</sup>,  
Adriana Benedita Soares de Lima<sup>3</sup>, Glauco D'Anderson Sétimo Ferreira<sup>4</sup>,  
Helimara Vinhas Siqueira Pinto<sup>5</sup>***

<sup>1</sup>Docente do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais – PRPPG - Universidade de Taubaté, nenacdiniz@gmail.com

<sup>2</sup>Docente do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais – PRPPG - Universidade de Taubaté, mariana-aranha@uol.com.br

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais – PRPPG – Universidade de Taubaté, drika\_bialima@hotmail.com

<sup>4</sup>Mestrando do Programa de Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais – PRPPG – Universidade de Taubaté, glaucosetimosupervisor@yahoo.com.br

<sup>5</sup>Mestranda do Programa de Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais – PRPPG – Universidade de Taubaté, helimaravinhas@hotmail.com

### **RESUMO**

Esta pesquisa se propôs a identificar a produção científica sobre o Tema Gestão Escolar, trazendo à tona a relação do Clima Emocional nas Organizações, visando a compreensão dos processos de desenvolvimento humano, a partir dos dados catalogados em três bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBTD) e Scientific Electronic Library Online (SciELO). A metodologia utilizada foi a revisão integrativa, sistematizando-a por critérios de exclusão e inclusão. A pesquisa foi realizada junto a estas bases de dados, no período de 2004 a 2014, buscando artigos que abordassem o tema a partir das expressões: “Desenvolvimento Humano e Gestão Escolar”, “Gestão Escolar e Clima Organizacional” e “Gestão Escolar e Clima Emocional”. Em seguida foram estabelecidos os seguintes critérios: número de artigos, idioma e ano de publicação. A pesquisa resultou em quatro artigos sobre Gestão Escolar, os quais investigaram e trouxeram como resultados contribuições na área educacional. Os artigos selecionados abordaram os seguintes temas: Administração, Desenvolvimento Humano, Educação e Gestão Escolar.

**Palavras-Chave:** Gestão Escolar. Desenvolvimento Humano. Clima Emocional. Clima Organizacional.



## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos recentes desenvolvidos em Gestão Escolar vêm associando os modernos conceitos administrativos às práticas escolares, buscando tornar mais eficazes esses processos neste ambiente. Assim como na administração empresarial, a Gestão Escolar apercebeu que os conflitos relacionais têm permeado as relações profissionais, tornando ainda mais complexa as relações entre os indivíduos. Essa realidade contemporânea tem sido um tema que começa a despertar o interesse dos pesquisadores em diversas universidades brasileiras, começando a ser um objeto de estudo também no campo da Gestão Escolar nos últimos anos.

A partir desta realidade contemporânea, a pesquisa se concentrou em buscar artigos sobre a Gestão Escolar, relacionados ao Clima Organizacional, Emocional e ao Desenvolvimento Humano. Apoiada em alguns teóricos que vêm discutindo essas questões no ambiente escolar, esta tem como objetivo traçar um breve panorama dessas pesquisas no Brasil, apresentar os seus resultados e refletir sobre estes.

A gestão escolar vem exigindo profissionais que desenvolvam estratégias e habilidades que favoreçam um clima organizacional adequado e que estejam emocionalmente preparados para atuarem diante das situações que ocorrem no ambiente escolar, não somente em relação a professores e alunos, mas com os demais adultos que convivem nesse contexto.

Entre as habilidades necessárias para estimular o gestor educacional, duas delas foram condutoras dessa pesquisa: Clima Organizacional e Clima Emocional. Por **clima organizacional** entende-se que o trabalho do gestor deve estar voltado para manutenção de um bom nível de conhecimento de como as pessoas se sentem nos espaços de trabalho, e por **clima emocional**, entender como se dão as relações entre os diversos atores nesse espaço, onde se agregam os sentimentos pessoais, vontades, desejos e o que pensam os profissionais sobre os papéis que exercem. Isto tudo representa uma área de estudos no campo do Desenvolvimento Humano, que busca explicar e entender como as pessoas se sentem e interagem nos diversos espaços de trabalho. Aqui, nos espaços e contextos escolares.

Ao procurar entender o desenvolvimento humano, independente da fase em que se encontra o sujeito, há que se considerar alguns fatores, os quais apresentam relação com o clima emocional e organizacional. Segundo Teglasi (1998), os mais importantes a serem destacados são os fatores psicológicos, fatores biológicos e o grau de apoio social. Todos eles interferem, direta ou indiretamente, no clima emocional pelo qual o trabalhador desenvolve



durante o exercício de suas funções, visto que as características individuais, as interações e o próprio contexto são tidos como elementos que estão ligados ao desenvolvimento. Conseqüentemente, interferem também no clima organizacional.

A reação de cada sujeito perante as funções que deve executar, exigidas diariamente no trabalho, independe muitas vezes de qual trabalho executa, mas há uma relação muito forte na questão “com quem se trabalha”, com as interações, com o próprio temperamento (mau humor, grau de tolerância, autoestima negativa ou positiva, depressão e outros), fazendo com que se sobressaia, como características do clima emocional, aquelas consideradas resilientes.

Esse tema, relativo ao Clima Emocional, na ótica de alguns pesquisadores, é um fator que pode influenciar positivamente ou negativamente os profissionais da educação. É importante pesquisar, procurar os fatores capazes de tornar estes profissionais resilientes. Para isso, Trombetta e Guzzo (2002, p. 229) destacam que é necessário que haja um “equilíbrio, ou uma combinação entre os fatores de risco e de proteção”. Para as autoras,

[...] os fatores de proteção estão associados às condições do próprio indivíduo (autoestima positiva, temperamento fácil e maleável, ou seja, flexibilidade diante das adversidades), às condições familiares (ambiente familiar onde predominem coesão, estabilidade, flexibilidade, adaptabilidade, valores, crenças, etc.; pais amorosos, competentes, interessados, com participação na vida escolar dos filhos, expectativas positivas em relação ao futuro dos filhos, elogiando seus esforços, etc.) e às condições ambientais (comunicação aberta, limites definidos e realistas, tolerância aos conflitos, respeito, reconhecimento e aceitação, receptividade a novas ideias, etc.) (TROMBETTA E GUZZO, 2002, p. 229).

Ao encontrarmos muitos profissionais da educação que não apresentam características que podem ser consideradas resilientes, ou seja, que não desenvolvem a habilidade de superar as adversidades, de equilibrar os diversos fatores de risco e proteção presentes na profissão, acende-se uma “luz vermelha”, um alerta para os gestores, principais responsáveis na condução do processo educativo, quanto da necessidade de formação voltada para o desenvolvimento e o conhecimento deste conceito junto aos profissionais.

O tema Gestão Escolar, aliado ao clima organizacional e ao clima emocional, é uma temática recente no campo de investigações do Desenvolvimento Humano. A presente pesquisa não tem a pretensão de aprofundar-se nesse tema e sim trazer à reflexão o que já pesquisou sobre o assunto e assim indicar caminhos que poderão ser ampliados com esses estudos, permitindo que este assunto seja discutido e que seja possível, através destas discussões, melhorar as práticas gestoras nas escolas.



## 2 MÉTODO

A Revisão Integrativa é um método de revisão que aborda estudos sobre um tema, de forma mais ampla, seguindo critérios pré-estabelecidos, de forma a encontrar aportes teóricos para ampliação de determinados conhecimentos.

Ela inclui a análise de pesquisas relevantes, possibilitando a síntese do estado do conhecimento de um determinado assunto, além de apontar lacunas do conhecimento que precisam ser preenchidas com a realização de novos estudos. Este método de pesquisa permite a síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma particular área de estudo.

Para a elaboração da revisão integrativa, no primeiro momento o pesquisador decide o objetivo específico, estabelece os problemas a serem respondidos ou conjectura a serem testadas, concretizando a busca para identificar e coletar o máximo de pesquisas elementares proeminentes, dentro dos critérios de inclusão e exclusão antecipadamente determinados.

O pesquisador afere analiticamente os critérios e métodos utilizados no desenvolvimento dos vários artigos selecionados para decidir se são adequados metodologicamente. Esse procedimento torna possível uma diminuição do número de estudos incluídos na fase final da revisão. Os dados coletados dessas pesquisas são analisados de maneira sistemática e, por último, são interpretados, sintetizados e as conclusões são elaboradas a partir dos vários estudos compreendidos na revisão integrativa.

Segundo Mendes; Silveira; Galvão (2008), a revisão integrativa envolve seis passos e é realizada da seguinte forma: **i.** a partir da definição do tema é elaborada uma questão para investigação; **ii.** realiza-se a busca na literatura; **iii.** seleciona-se critérios para delimitação do estudo; **iv.** realiza-se a coleta de dados utilizando apenas as informações que vão ao encontro do tema proposto; **v.** discussão e avaliação dos estudos encontrados; **vi.** apresentação da revisão integrativa.

Desta forma, de acordo com tema em questão - Gestão Escolar relacionada ao Clima Emocional, Organizacional e ao Desenvolvimento Humano, formulou-se o problema de pesquisa: “Há pesquisas na área de Gestão Escolar, correlacionando o Clima Organizacional, Emocional e os Processos de Desenvolvimento Humano?”.



Como critérios para definir essa pesquisa, buscaram-se artigos científicos publicados no Brasil, nos últimos dez anos, na área de Gestão Escolar relacionados ao Clima Organizacional, ao Clima Emocional e ao Desenvolvimento Humano.

Foram selecionados artigos a partir da pesquisa em três bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BBTD) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), no período de 01 de outubro de 2014 a 14 de outubro de 2014.

Na revisão integrativa foram utilizadas as seguintes expressões de busca: “gestão escolar e clima organizacional”, “gestão escolar e clima emocional” e “gestão escolar e desenvolvimento humano”, tendo como critério de inclusão o seguinte assunto: “Pesquisas em escolas públicas de educação básica, que discutissem a Gestão Escolar, relacionada ao Clima Emocional, Clima Organizacional e ao Desenvolvimento Humano”.



### 3 REVISÃO INTEGRATIVA

A pesquisa primária resultou em 338 trabalhos científicos, originados a partir de diferentes áreas de estudos, como administração, desenvolvimento humano, educação, saúde, gestão escolar e currículo, sendo estas ainda muito restritas no Brasil.

Para organização dos artigos científicos encontrados, foi formulada a Tabela 1 contendo as bases de dados utilizadas, o período pesquisado, as expressões e o total de trabalhos encontrados, de acordo com o foco de pesquisa.

**Tabela 1 – Número de produções científicas selecionadas no período de 2004 a 2014 a partir de expressões de busca relacionadas ao tema e respectivas bases de dados**

Expressões de Busca	Resultados		
	CAPES	BBDT	SciELO
“gestão escolar e clima emocional”	10	1	0
“gestão escolar e clima organizacional”	37	2	6
“desenvolvimento humano e gestão escolar”	210	5	67
<b>Subtotal</b>	<b>257</b>	<b>8</b>	<b>73</b>
<b>Total</b>		<b>338</b>	

Fonte: Tabela elaborada pelos pesquisadores a partir das pesquisas nas bases de dados: CAPES, BBDT e SciELO entre os dias 01/10/2014 e 14/10/2014.

A partir do número de produções científicas selecionadas na Tabela 1, foram separados um total de dezesseis (16) trabalhos voltados para a área de Gestão Escolar, todos relacionados ao Clima Organizacional, Clima Emocional e ao Desenvolvimento Humano.

**Tabela 2 – Temas dos artigos relacionados à Gestão Escolar, Clima Organizacional, Clima Emocional e Desenvolvimento Humano**

Temas	Nº Pesquisas
Agente de mudanças nos relacionamentos interpessoais da escola	2
Qualidade de vida no ambiente escolar	2
Gestão escolar democrática/clima organizacional	6
Relações complexas no ambiente escolar	2
Gestão educacional e cidadania responsável	1
O papel do gestor no ambiente escolar (formação, mediação, inovação)	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

Fonte: Tabela elaborada pelos pesquisadores a partir de dados extraídos da CAPES, BBDT e SciELO entre os dias 01/10/2014 e 14/10/2014.

Os temas que apareceram nas buscas evidenciam as pesquisas que vêm sendo desenvolvidas nas universidades brasileiras, nos últimos dez anos, conforme consta na Tabela



3. Para análise e posterior síntese dos artigos, utilizou-se um quadro com os seguintes aspectos: localidade da pesquisa (Estado e Universidade), número de pesquisas, nível e área de concentração, os quais são apresentados nesta mesma Tabela.

**Tabela 3 – Pesquisas no Brasil relacionadas à Gestão Escolar.**

<b>Estado</b>	<b>Universidade</b>	<b>Nº</b>	<b>Nível</b>	<b>Área de Concentração</b>
1. São Paulo	Universidade de São Paulo	1	M*	Administração de Organizações
2. Bahia	Fundação Visconde de Cairu	1	M	Desenvolvimento Humano
3. Brasília	Universidade de Brasília	2	M	Desenvolvimento Humano, Saúde e Educação
4. São Paulo	Universidade Nove Julho	1	M	Gestão e Práticas Educacionais
5. Rio de Janeiro	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	1	M	Educação
6. Mato Grosso do Sul	Universidade Católica Dom Bosco	1	M	Educação Escolar
7. São Paulo	Pontifícia Universidade Católica	2	M	Educação, Currículo e Gestão Escolar Educacional
8. Rio Grande do Sul	Universidade Luterana	1	M	Gestão Escolar Educacional
9. Bahia	Universidade F. Bahia	2	M	Educação e Estudos Interdisciplinares para o Setor Público
10. Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	1	M	Gestão Pública

Fonte: Tabela elaborada pelos pesquisadores a partir de dados extraídos da CAPES, BBTd e SciELO entre os dias 01/10/2014 e 14/10/2014.

\*M= Mestrado



#### 4 RESULTADOS

Após análise dos dados consultados a partir da Revisão Integrativa nos sites de busca da CAPES, BBTB e SciELO, foram selecionados quatro (4) artigos que representam as áreas nas quais se concentraram as pesquisas, os quais atendiam ao critério de inclusão determinado pelos pesquisadores. Estes artigos científicos foram organizados na Tabela 4, abrangendo o Ano de publicação, os Títulos e os Autores dos mesmos.

**Tabela 4 – Apresentação de artigos brasileiros por ano, título e autores.**

Ano	Título	Autores
2014	<b>Desenvolvimento Humano: ressignificando o lugar do ser e a prática da gestão de pessoas Gestores Escolares: um estudo das características práticas e administrativas</b>	<b>Garrido, Ivnes Lira. Barreto, Maribel Oliveira.</b>
2011	<b>presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo.</b>	<b>Passador, João Luís. Mirna, de Lima.</b>
2010	<b>Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores .</b>	<b>Costa, Sonia Glauca. Pires de Almeida, Inês Maria Marques Zanforlin.</b>
2007	<b>A Formação do Gestor Educacional como Agente de Mudanças.</b>	<b>Ribeiro, Maria Cecília C.M. Monezi, Mary Rosane Ceroni</b>

Tabela 4: Tabela elaborada pelos pesquisadores a partir de dados extraídos da CAPES, BBTB e SciELO entre os dias 01 e 14/10/2014.

Relatamos a seguir, um breve resumo das pesquisas citadas na Tabela 4 e os resultados encontrados pelos autores que fizeram as dissertações.

A dissertação de Garrido; Barreto (2014) intitulada “Desenvolvimento Humano: ressignificando o lugar do ser e a prática da gestão de pessoas”, evidencia que, atualmente, há um período de grandes mudanças políticas, econômicas, morais e sociais, em todo o mundo, que tem modificado as estruturas da sociedade e a forma como o poder público, as organizações e os indivíduos têm tratado a temática do desenvolvimento humano. Este artigo tem como objetivo geral analisar as relações entre desenvolvimento humano, ressignificação do ser e a prática da gestão de pessoas. Como objetivos específicos, pretende-se apresentar alguns conceitos sobre desenvolvimento humano e ressignificação do ser, na perspectiva de alguns autores que corroboram com os avanços dessa temática liderados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e discutir esses conceitos na prática da gestão de pessoas. A opção metodológica utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com ênfase qualitativa, que possibilitou ampliar o debate através do diálogo entre vários autores. Conclui-





se que o conceito de desenvolvimento humano continua aberto e capaz de ser enriquecido através de novas abordagens ou através de uma releitura daquilo que já foi apresentado na academia e em tantos debates ao longo dos últimos anos e que, na medida em que o ser humano ocupa o lugar central nesses debates, se vislumbra a possibilidade de um modelo de desenvolvimento sustentável.

A pesquisa de Passador, Mirna (2011) “Gestores Escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo”, descreve que os esforços empreendidos nos últimos anos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para organizar bancos de dados relativos às escolas brasileiras do ensino básico abriram importantes possibilidades de pesquisa na área.

Por meio de uma perspectiva de estudo focada na gestão e nos processos administrativos, o presente esforço de pesquisa busca identificar as características e práticas dos gestores de escolas com melhor desempenho relativo nas avaliações de conhecimentos dos alunos da rede pública de ensino básico, a partir de experiências identificadas no Estado de São Paulo. De caráter exploratório, ela está baseada em metodologia de estudo de casos múltiplos, de observação sistemática direta e de análise documental em dois pares de escolas selecionadas, por meio do cruzamento do desempenho na segunda etapa da Prova Brasil e do Indicador Socioeconômico da Escola (ISE), além de outros requisitos.

Essa forma de determinação de casos permitiu a análise contextualizada e comparada de uma escola com desempenho acima do esperado e outra com desempenho abaixo do esperado dentro de um mesmo município. Para a análise dos dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti. Os resultados e discussões da pesquisa contemplam características e práticas dos gestores (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino) bem como fatores contextuais relevantes, pressões e dificuldades que acabam por delinear certos tipos de ação ou até limitar ações pretendidas. Mais especificamente, foram abordadas as questões como: perfil dos gestores; o contexto interno e externo da escola; favorabilidade do clima organizacional; importância dada às avaliações externas; e, por fim, forma de atuação e práticas da gestão.

As autoras chegam à conclusão de que cada escola é um universo particularmente complexo e destaca que a habilidade de autotransformar-se e de transformar o meio interno e



externo parece estar presente na gestão das escolas que apresentam resultados positivos nas avaliações externas. Além disso, essas parecem contar com uma equipe colaborativa, bem como pais e comunidade atuantes.

A dissertação de Costa, Pires de Almeida (2010) com o título “Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores 2010”, discute os princípios democráticos que estabeleceram um espaço formal de construção coletiva, a gestão escolar que perpassa pela complexidade multidimensional e, dentre outros aspectos, que o efetivo processo participativo depende da interação dos sujeitos na instituição.

Neste trabalho, propõe-se como objetivo norteador o estudo sobre a dimensão da subjetividade, à luz da psicanálise, para compreensão da constituição singular do gestor escolar a partir da sua trajetória educacional e atuação profissional e, também, para reconhecer a dimensão inconsciente que permeia as relações entre membros da equipe.

As autoras analisaram obras metapsicológicas da “virada dos anos 20”, enfocando a teoria de Freud (1921) sobre como os laços afetivos reúnem sujeitos na dinâmica de grupos; a intersecção entre psicanálise e organizações é discutida a partir de estudos sobre a relação sujeito grupo-instituição segundo Enriquez (1991; 2008) e Kaës (1991).

O estudo traz também uma compreensão diferenciada da “*noção de infantil para a psicanálise, das ideias de infância e de infantilidade do comportamento*” (TANIS, 1995), constitutiva da relação consigo, com o outro e com o mundo (CHARLOT, 2000). A partir de Estudo de Caso com abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com a equipe escolar e anotações em diário de campo, somado a atividades e fóruns *online* da diretora e professora-coordenadora numa disciplina de Tópicos Especiais ofertada pela Escola de Gestores 2010 / MEC / UnB, na modalidade à distância. Destaca-se o uso do dispositivo de Memória Educativa (ALMEIDA; RODRIGUES, 1998), que permite ao sujeito historizar sua trajetória escolar e a *emergência mínima do sujeito da enunciação*.

A pesquisa de Ribeiro, Monezi (2007) com o título “A Formação do Gestor Educacional como Agente de Mudanças” apresenta um panorama sobre os estudos que vêm sendo conduzidos a fim de definir um caminho confiável e factível para avaliar as atividades desenvolvidas pelos gestores da educação. Neste trabalho, analisa-se a possibilidade do gestor



educacional desenvolver-se como agente de mudanças em conformidade com as exigências dos novos tempos.

No momento em que as escolas públicas buscam cada vez mais oferecer qualidade de ensino, dentro de parâmetros de uma gestão participativa, bem como melhorar os relacionamento interpessoais da comunidade escolar, a discussão dessas temáticas se faz prioridade. O texto apresenta, ainda, algumas características necessárias para o gestor da educação ser bem sucedido nas atividades administrativas e pedagógicas da unidade escolar em que atua. Tendências e algumas conclusões significativas, neste contexto, são também registradas.

Discute ainda que a característica marcante da sociedade nesta mudança de milênio consiste no dinamismo voraz das informações e, sobretudo, de sua própria obsolescência. Isto deixa a todos, não apenas atônitos, como possuídos de uma nova forma de estresse, cujo diagnóstico é relativamente fácil de ser levantado, e cuja terapêutica ainda não foi apresentada e talvez nem exista.

Os avanços provocados pela ciência à superação do pensamento que submetia a escola a um controle rígido, com um sistema autoritário e dogmático e a introdução de uma abordagem sistemática e holística nos meios acadêmicos, vêm determinando um profundo repensar da sociedade e da educação. Esse repensar tem como pressuposto a formação de uma nova mentalidade na sociedade civil, onde suas instituições se percebem como fonte criadora da ordem social, garantindo o direito de cada cidadão participar das transformações das relações sociais, apresentando-se como ser que age em conjunto.



## 5 CONCLUSÃO

As pesquisas demonstram que há um número restrito de artigos científicos, na área de Gestão Escolar, relacionados ao Clima Emocional, Clima Organizacional e ao Desenvolvimento Humano no Brasil. Todos os artigos resultantes das buscas eram dissertações, não sendo encontradas teses de doutorado, o que demonstra uma lacuna nas pesquisas e que estas precisam ser aprofundadas. Em relação aos locais onde essas pesquisas ocorrem, identificou-se que as instituições são públicas e privadas, não havendo um local ou instituição que possa ser considerada expoente nesse campo. As instituições do nordeste e do sudeste apresentaram o maior número de pesquisas; entretanto, pela importância do tema para a educação e para a sociedade, se faz urgente que ocorram mais pesquisas e que seus resultados possam vir a melhorar as práticas gestoras nas escolas públicas e privadas.

Em relação aos artigos publicados, constatou-se uma variedade de assuntos que tem ligação com o foco das pesquisas. A investigação identificou temas recorrentes nas pesquisas sobre gestão escolar e sobre as inter-relações nos ambientes escolares que podem iluminar os teóricos e educadores na condução de novos processos de Desenvolvimento Humano, com mudanças na implantação de políticas públicas.

O papel das emoções também deve ser estudado e compreendido pelos gestores na educação, para evitar que estes sejam ineficientes no exercício de suas funções ou que até mesmo cheguem adoecer. Para Woyciekoski (2009, p. 3),

“a emoção corresponderia a uma reação psicobiológica complexa, que envolveria inteligência e motivação, impulso para ação, além de aspectos sociais e da personalidade, que acompanhados de mudanças fisiológicas, expressariam um acontecimento significativo para o bem-estar subjetivo do sujeito no seu encontro com o ambiente.”

Nota-se que os aspectos citados apresentam forte ligação com os temas ambiente e interação. Se relacionarmos estes conceitos com a profissão exercida pelos profissionais da educação, é possível perceber que tanto aspectos psicológicos e biológicos, bem como o grau de apoio social, são fatores fundamentais para o desenvolvimento humano.

É importante ressaltar outro fator nesses estudos, que é o Contexto Organizacional. Mesmo sendo resilientes, apresentando características consideráveis sobre a inteligência e emoções, não se pode negligenciar o fato de que o valor das pessoas em uma organização não



se reduz ao seu desempenho objetivo, ou às suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Também devem ser levadas em conta outras qualidades, não menos essenciais, como integridade, confiança, iniciativa, além das suas habilidades para trabalhar e conviver com outros.

Uma integração entre as qualidades citadas e o desenvolvimento das mesmas no exercício da profissão poderá levar qualquer profissional a obter sucesso no trabalho, o qual, para Day e Carroll (2004, art. 3, pág. 8), “envolveria, além do trabalho propriamente dito ou desempenho da tarefa bem sucedida, o desempenho de outros comportamentos considerados relevantes para um grupo ou organização”. Para Katz (*apud* Matthews et al, 1964, art. 3, p. 8), o “sucesso no trabalho seria também determinado por comportamentos que promovessem a ajuda mútua entre colegas e a própria instituição, criando um clima organizacional positivo.”

Por fim, não devemos nunca considerar que todo profissional já aprendeu o suficiente para não mais procurar a formação, o conhecimento de novos saberes. O clima emocional, os contextos, os processos interativos, as pessoas, nenhum destes fatores são estáticos. Portanto, concordando com Pimentel (2007), cabe aqui destacar as palavras descritas pelo americano David Kolb (2007) sobre a Teoria da Aprendizagem Experiencial, o qual é fundador, ao dizer que “[...] a profissionalidade é um percurso permanente de aprendizagem, desde que o indivíduo possa se apropriar de suas experiências de atuação profissional”.

Analisando estes escritos, ressaltamos mais uma vez a necessidade de formação para todos os profissionais e aqui, especialmente, para aqueles que trabalham diretamente com a Gestão Escolar.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Inês Maria M. Z. P. de; RODRIGUES, Maria Alexandra. **Elaboração de um memorial**. In: Modulo Comum 8: imersão no processo educativo das ciências e da matemática. Brasília: UNAB, 1998. p. 12-18.
- BELANCIERI et al. **A resiliência em trabalhadores da área da enfermagem**. Estudos de Psicologia. Campinas. 2010. abril-junho, p. 227-233.
- CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- DAY, A. L., & Carroll, S. A. (2004). **Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours**. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458.
- ENRIQUEZ, Eugene. **O trabalho de morte nas instituições**. In: A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. p. 53-79.
- FREUD, Sigmund. **Psicologia de grupo e a análise do ego**. Rio de Janeiro: Imago, v. XVIII, 1996. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud - originalmente publicado em 1921).
- GARRIDO, I. L. BARRETO, M.O. **Desenvolvimento Humano: ressignificando o lugar do ser e a prática da gestão de pessoas**. Mestrado. Universidade Federal da Bahia. 2014.
- ITO, P.C.P, GOBITTA, M, GUZZO, R.S.L. **Temperamento, neuroticismo e auto-estima: estudo preliminar**. Estudos de Psicologia. Campinas. 2007. abril-junho, p. 143-153
- KAËS, René. **Realidade psíquica e sofrimento nas instituições**. In: A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. p.1-39.
- KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1984.
- MATTHEWS, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (1964). **Emotional intelligence: Science and myth**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology
- MENDES, K. D.S.SILVEIRA, R.C. C. P.GALVAO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto contexto – enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, Dec. 2008. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>. Acesso em 19/10/2014.
- MONEZI, M. R.C., RIBEIRO, M. C. C.M. **A Formação do Gestor Educacional como Agente de Mudanças**. Dissertação. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2007.
- PASSADOR, J. L.MIRNA, L. **Gestores Escolares: um estudo das características práticas e administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo no estado de São Paulo**. Dissertação. Universidade da Bahia. 2011.



PIMENTEL, A. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Estudos de Psicologia. Campinas. 2007, p. 159-168.

PIRES de ALMEIDA, I. M. M. Z.COSTA,S.G. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da Escola de Gestores.** Mestrado. Universidade de Brasília. 2010.

TANIS, Bernardo. **Memória e temporalidade: sobre o infantil na psicanálise.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 1995.

TEGLASI, H. **Introduction to the mini-series: implications of temperament for the practice of school.** Psychology. School Psychology Review, 24(4), 475-478.

TROMBETTA, L. H. A. P., & Guzzo, R. S. L. (2002). **Enfrentando o cotidiano adverso: estudo sobre resiliência em adolescentes.** Campinas: Alínea.

WOYCIEKOSKI, C. & Hutz, C. S. **Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias.** Psicologia: Reflexão e Crítica. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009, p. 1-11.