

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA A  
EDUCAÇÃO BÁSICA

Vera Lúcia Araujo Amorim dos Santos

**EMOÇÕES E DECISÕES NO ÂMBITO DA GESTÃO E COORDENAÇÃO  
ESCOLAR**

Belo Horizonte

2019

Vera Lúcia Araujo Amorim dos Santos

## **EMOÇÕES E DECISÕES NO ÂMBITO DA GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica.

Orientadora: Juliana Batista dos Reis

Belo Horizonte

2019

S237e  
TCC

Santos, Vera Lúcia Araujo Amorim dos, 1965-

Emoções e decisões no âmbito da gestão e coordenação escolar [manuscrito] /  
Vera Lúcia Araujo Amorim dos Santos. – Belo Horizonte, 2019.  
37 f., il.

Trabalho de Conclusão de Curso -- (Especialização) - Universidade Federal de  
Minas Gerais, Faculdade de Educação.

Orientadora: Juliana Batista dos Reis

Inclui bibliografia

1. Educação. 2. Ambiente escolar. 3. Gestão democrática. 4. Escolas –  
Administração. 5. Emoções. 6. Coordenação pedagógica.

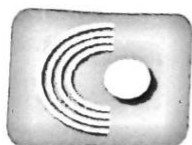
I. Reis, Juliana Batista dos. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade  
de Educação. III. Título.

CDD- 371.207

**Catálogo da Fonte\* : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)**

Bibliotecário: Ivaney Duarte. CRB6 2409

(Atenção: É proibida a alteração no conteúdo, na forma e na diagramação gráfica da ficha catalográfica\*.)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
Curso de Especialização em Formação de Educadores para  
Educação Básica

ATA DE DEFESA DO SEPTINGENTÉSIMO TRIGÉSIMO TRABALHO FINAL DO CURSO DE  
ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA EDUCAÇÃO BÁSICA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, SUJEITOS E PRÁTICA NO  
COTIDIANO ESCOLAR

Aos sete dias do mês de dezembro do ano de dois mil e dezenove, realizou-se, na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, a apresentação do trabalho final de conclusão do Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica – com o título “**Emoções e decisões no âmbito da gestão e coordenação escolar**”, do(a) aluno(a) **Vera Lucia Araújo Amorim dos Santos**. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: Juliana Batista dos Reis (orientador) e Jorddana Rocha de Almeida. Os trabalhos iniciaram-se às 8h, atendendo a uma escala de apresentações definida pelo(a) orientador(a). Após a apresentação oral do trabalho, a banca examinadora fez uma arguição ao aluno(a). A banca se reuniu, em seguida, sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para fazer a avaliação final. Em conclusão, a banca examinadora considerou o trabalho APROVADO, atribuindo-lhe a nota 85, conceito B. O resultado final do trabalho foi comunicado ao aluno(a), que deverá encaminhar à Secretaria do curso a versão final em meio digital para (laseb@fae.ufmg.br) e submeter o trabalho salvo em formato PDF/A de acordo com as orientações da Biblioteca universitária da UFMG, Repositório Institucional ([www.repositorio.ufmg.br](http://www.repositorio.ufmg.br)). Nada mais havendo a tratar, eu, Ana Maria de Castro Rocha, secretária do colegiado do curso, lavrei a presente ata que, depois de lida e aprovada, será por mim assinada e pelos demais membros presentes. Belo Horizonte 07 de dezembro de 2019.

Aluno(a) Vera Lucia Araújo Amorim dos Santos  
Vera Lucia Araújo Amorim dos Santos

Registro na UFMG: 2018749603

Juliana B. Reis  
Juliana Batista dos Reis  
Professor(a) Orientador(a)

Jorddana Rocha de Almeida  
Jorddana Rocha de Almeida  
Professor(a) Convidado(a)/avaliador(a)

Ana Maria de Castro Rocha  
Ana Maria de Castro Rocha  
Secretária do Colegiado de Curso de Especialização  
Em Formação de Educadores para Educação Básica

## AGRADECIMENTOS

Certa vez li que Johan Sebastian Bach antes de começar uma composição musical escrevia duas letras na parte superior da partitura: *JJ*, que quer dizer: *Jesus Juca*. "Jesus, ajude". Em todo o tempo esta foi a minha oração. Tudo devo a ELE, meu amigo e meu ajudador. Sem ELE, nada posso fazer.

Sou grata a minha família pelo apoio durante este processo sem deixar de me amar.

À minha mãe pelas sementes lançadas no meu coração que suscitaram boas emoções.

À Pri, meu tesouro, por ser aceitação com alegria. Aceitou ficar sem férias comigo durante este tempo. Por suas sempre preciosas percepções.

À Ireny e Ivanir, mais que amigas do coração. Agradeço muito a vocês duas por acreditarem em mim e pela hospitalidade.

À minha orientadora Juliana Reis, por seus comentários construtivos, sugestões preciosas e pelo encorajamento. Sou grata a você pela parceria.

Aos professores e colegas nesta trajetória que me deram energia positiva para chegar ao fim.

Carlos Alberto Fonseca (M.R) por ajudar-me na decisão do curso. Por trazer alegria e riso a todas as páginas de minha história. O tempo todo FORTE. CORAJOSO. GENTIL. Você tornou tudo mais doce. Eu Te Amo!

Cada uma dessas pessoas merece elogios em alta voz. Muito obrigada!

S.D.G. são às letras que Bach escrevia na parte inferior da página ao terminar uma peça musical. S.D.G. significa "Solo Deo Gloria", "Glória Somente a Deus".

Por este trabalho: Solo Deo Gloria.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender as emoções na relação entre pares, ou seja, entre professoras, principalmente em questões que levam em conta as decisões da gestão no contexto da escola. O ambiente escolar é necessariamente o espaço de convívio das diferenças, diferenças na constituição dos sujeitos, diferenças etárias, raciais e de gênero, de pertencimento territorial e também diferenças nas personalidades. Ao mesmo tempo, os sujeitos da escola, principalmente as profissionais da educação, têm objetivos comuns, como promover uma educação democrática. O objetivo geral consistiu em compreender como a direção escolar constrói práticas de gestão democrática escolar que levam em conta as emoções dos sujeitos de uma escola pública municipal da cidade de Belo Horizonte/MG. Trabalhos recentes do campo da educação têm privilegiado um olhar sobre as emoções no campo educacional. Para o desenvolvimento dessa investigação e plano de ação, a observação participante do cotidiano escolar e a realização de entrevistas com cinco educadoras foram recursos metodológicos. Acredita-se que para que haja uma boa relação entre pares, gestão e coordenação escolar democrática, as emoções precisam ser refletidas. Ignorar as emoções não é possibilidade em um ambiente de trabalho que envolve relações sociais, diálogo e interação. Verificamos que no cotidiano escolar há momentos de relaxamento, risadas, descontração. Com isso, a gestão e coordenação podem estabelecer estratégias, dinâmicas e atividades para que o corpo docente se (re)conheça, estabeleça relações de identidade e troca.

**Palavras chave:** emoções; escola; gestão democrática; coordenação pedagógica.

## ABSTRACT

This paper aims to understand the emotions in the peer relationship, that is, between teachers, especially on issues that take into account management decisions in the school context. The school environment is necessarily the space of the coexistence of differences, differences in the constitution of subjects, age, racial and gender differences, territorial belonging and also differences in personalities. At the same time, school subjects, especially education professionals, have common goals, such as promoting democratic education. The overall goal was to understand how school management builds democratic school management practices that take into account the emotions of school subjects in a public school in the city of Belo Horizonte/MG. Recent works in the field of education have privileged a look at the emotions in the educational field. For the development of this research and action plan, the observation of participants in the school routine and the interviews with five educators were methodological resources. For good peer relations, management, and democratic school coordination, it is believed that emotions need to be reflected. Ignoring emotions is not a possibility in a work environment that involves social relationships, dialogue and interaction. We verified that in the school routine there are moments of relaxation, laughter, and relaxation. With this, management and coordination can establish strategies, dynamics and activities for the faculty to (re) know each other, establish relationships of identity and exchange.

**Keywords:** emotions; school; democratic management; pedagogical coordination.

## **Lista de Siglas**

SMED – Secretaria Municipal de Educação

UMEI – Unidade Municipal de Educação Infantil



## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> _____	<b>10</b>
<b>1.1 A entrada na rede de ensino da PBH</b> _____	<b>13</b>
<b>2. AS EMOÇÕES E A ESCOLA</b> _____	<b>15</b>
<b>2.1 Reflexões sobre as emoções e gestão democrática</b> _____	<b>15</b>
<b>2.2 A escola pesquisada</b> _____	<b>17</b>
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> _____	<b>20</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA</b> _____	<b>22</b>
<b>4.1 Observação participante em uma reunião</b> _____	<b>22</b>
<b>4.2 As entrevistas</b> _____	<b>27</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> _____	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> _____	<b>37</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

“As locomotivas e os vagões reunidos num museu ferroviário não transportam nem os viajantes nem as mercadorias. (...) os instrumentos e os fatos recolhidos numa coleção ou num museu de etnografia não participam nos trabalhos e nos dias das populações rurais e urbanas. É assim com cada coisa, que acaba nesse mundo estranho, onde a utilidade parece banida para sempre”. (Krzysztof Pomian)

“E quem garante que a História./ É carroça abandonada. Numa beira da estrada/ Ou numa estação inglória. A História é um carro alegre/ Cheio de gente contente. Que atropela diferente/ Todo aquele que a negue. É um trem riscando trilhos./ Abrindo novos espaços. Acenando muitos braços”. (Pablo Milanês/ Chico Buarque)

Quando os professores faziam aquela dinâmica de apresentação e conhecimento que é comum ao iniciar o curso, quão incomodada eu me sentia. Falar de mim mesma sempre foi uma tarefa difícil. Lembro-me do mês de novembro de 2018, quando precisei realizar essa tarefa. O comando indicava que era preciso dizer: “Nome e seu significado, local de trabalho e três coisas que gosta”. Tudo isto aconteceu no início da minha formação na Especialização Lato Sensu em Docência na Educação Básica (LASEB).

Ao indagar sobre a relevância desta fala, a professora que mediou esta dinâmica disse-me que era um diagnóstico. Ela justificou que era importante refletir sobre as trajetórias e os significados que damos às experiências. Ela ainda argumentou que nosso memorial é muito importante para descobrirmos os significados de nosso percurso e ressignificar com arte a nossa trajetória. As palavras da professora Paraíso não me convenceram, mas havia uma pergunta que me fisgou como peixe atraído para o anzol, “quem escolheu meu nome?”. Eu amo dizer que foi meu pai, já falecido. Digo que ele fez uma escolha sem igual: Vera Lúcia.

Desde que comecei a estudar de novo, me vi diante da dificuldade de relatar coisas sobre mim. Nunca imaginei que alguém poderia se interessar em ler. Mas tive que sair das sombras e relatar fatos vividos e como eu os observei e senti. Esse movimento de refletir sobre nossa trajetória nos leva a reviver emoções, positivas e negativas.

Um dos maiores conflitos que experimento interiormente, relaciona-se ao fato de gostar de momentos de reclusão e silêncio e também de ouvir as pessoas. Livros me atraem e poemas me encantam. Silêncio e música instrumental me apeteçam.

Compartilhar com um grupo ou em um texto minhas emoções singulares não é tarefa fácil, mas, convencida de que esse exercício é forma de refletir sobre minha condição de educadora, aponto fragmentos da minha história.

Em 23 de setembro, início da primavera, ouviu-se meu choro, e bebê que não chorasse ao nascer já tomava um tapa no bumbum. Pelo entendimento que temos, um tapa pode ser compreendido como uma espécie de “punição”. Mas, o que eu fiz? Não fazer nada poderia ser um problema. Entendemos desde muito tempo que o choro inicial do bebê era necessário para o seu bem-estar, para respirar nesse novo mundo. Atualmente já existem outras técnicas para verificar o bem-estar do recém-nascido e o tapa não é mais necessário. Meu pai não estava no momento do meu nascimento. Ele viajava bastante. Talvez este seja um fato que corrobora com o fato de eu gostar tanto de estar na estrada, muito mais do percurso do que da chegada ao destino.

Ele não estava lá para me ver e nem me deu a primeira palmada. As suas ausências eram ausências mesmo, como a sua presença era de fato a de um pai presente. Aprendi a discernir isto. Acredito que ele soube escolher meu nome maravilhosamente. Para escapar de multa, alterou a data de nascimento para dois meses adiante. Tenho duas datas de nascimento e acredite, eu gosto muito desta outra data também. Oficialmente, sou mais nova dois meses. Para meus conhecidos é uma chance de escolher em que dia legítimo podem me presentear e fazer festa. Duas oportunidades de ser lembrada. E por falar em lembrança: Meu pai sempre desejou ter ao menos uma professora em casa. Esses são fatos recolhidos numa estação da vida.

A visita ao passado pode ser feita sob diferentes formas e a forma como discorro este trabalho é possibilidade de apresentar experiências ocorridas que me retratam no presente. As influências do passado têm muita relação com a escolha pelo curso de Magistério, de Pedagogia e de Coordenação Pedagógica, ao longo de minha trajetória de profissionalização. Ingressar na vida acadêmica foi dar um salto para transformar um desejo em realidade.

Voltando ao passado encontro uma diversidade de exemplos que muito me atraíram. No espaço educativo formal, as pessoas que lecionavam foram muito

inspiradoras. Consciente e ou inconscientemente, minhas educadoras foram construindo meu interesse pela profissão que agora exerço, de professora. Em relação às instituições de ensino os primeiros passos desta história foram impulsionados por professoras, cujos, registros em minha memória ganharam destaque.

A história com a docência começou enquanto eu era ainda discente. Pouco a pouco, foi tomando forma o desejo do meu pai de que a família tivesse uma professora. A instrução e as relações dentro da escola semeadas e regadas por diversas docentes criaram raízes. Cada docente em sua atuação, em seu relacionamento comigo foi fundamental para a tomada desta decisão pela sala de aula. A Educação Infantil é o que mais retrata esta escolha, pois, minhas primeiras e boas lembranças vêm dos iniciais passos na escola e da relação daquela professora comigo e os demais pequenos.

Ao longo de minha trajetória, já vi professoras com sorrisos, professoras chorando, outras com expressão de braveza. Professoras autoritárias, mas, quando abriam a boca para ensinar, o som da voz era tão melodioso. Eu pensava que letra de professora era sempre linda. E mesmo que houvesse choro, imaginava que elas eram as pessoas mais felizes do planeta. As emoções eram perceptíveis nesse rastro de memória discente.

Guardo também na memória lembranças das diretoras das escolas. Eu não queria ir para sala delas, então, as observava de longe. Impressionava-me como iam de um lado para outro, geralmente com papéis e caneta nas mãos, averiguando tudo. Conferindo e zelando pelo espaço escolar e pelos discentes.

Realmente somos um “acervo” singular de experiências, memórias e emoções. Nosso processo histórico está em constante permanência e transformação, fruto das ações humanas - individuais e coletivas - que a todo o momento deixam marcas em nossas vidas. Assim, reproduzo um poema composto sobre traços da minha história.

#### A RECOMPENSA

Se meu labor é pago com um pouco de estima/ Confesso, este pouco me anima/ Nos pequeninos rostos sorrisos me dão/ Força é para a recebida rejeição/ Cada porque e interrogação/ Olhar atento à explanação/ A leitura disso: uma moeda/ A menor delas é uma grande oferta/ Ledo a me invitar/ Esta sementinha faz medrar/ Filha de pais bondosos/ Aluna de professores gloriosos/ Mestre de lindas estrelas/ Que brilham no espaço, mui belas/ Quem

me dera fosse poeta/ Dessa trajetória faria a meta/ De contar com jubilosa exatidão/ O que causou no meu coração: GRATIDÃO/ O trem entra agora em outra estação/ Aos fatos, mais atenção/ Muda-se o tempo e a estação/ Verão, Outono, Inverno, Primavera/ Na bagagem intenção/ Comigo o currículo de uma era- Vera. (Vera L. Araújo. 2014).

## 1.1 A Entrada na Rede De Ensino Da PBH

2014. Neste ano eu estava entrando em exercício na Rede Municipal da Prefeitura de Belo horizonte, na UMEI Primavera. Permaneço na mesma instituição, hoje, EMEI Primavera. Estava também fazendo estágio nesta mesma instituição pelo curso de Pedagogia.

Um dos pontos marcantes foi a recepção calorosa recebida tanto para o cumprimento da carga horária do estágio, e como servidora recém chegada na escola. A gestão escolar era ainda por indicação, muito embora, a gestora falasse sobre a democracia, direitos e autonomia. A UMEI estava sob intervenção, ou seja, a diretora naquele momento era uma indicação da regional e não fruto da escolha da comunidade escolar. Porém, não se falava claramente sobre o motivo dessa intervenção. Eu estava um pouco afoita e um tanto perdida, pois como servidora municipal da Rede de BH, ainda não conhecia bem o regime de trabalho. A professora da turma que assumi foi muito gentil, parecia muito equilibrada em suas emoções. Falava de modo claro e assertivo, mantendo – me informada sobre a turma que estava deixando. Os alunos se despediram dela e não tivemos dificuldades na nova adaptação quando assumi como docente. Então me lembrei de uma fala de Rubem Alves em seu livro “A alegria de Ensinar”: “Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais...”. (ALVES. 1994. p.4). Percebi que tudo que as crianças viveram com a antiga professora foi muito significativo. Nem o ensino morreria, nem ela morreria em suas memórias, mesmo deixando a classe naquele momento.

O trabalho realizado com a turma foi muito bem planejado e embora eu tenha assumido já no segundo semestre, as crianças haviam de fato se apropriado do espaço escolar e demonstravam fazer parte deste meio e da rotina estabelecida. Eu que a princípio fiquei um pouco temerosa e ao mesmo tempo ansiosa sem saber o que viria pela frente, logo fui também me apropriando do espaço escolar e me

integrando ao grupo. Uma nova e importante fase, um novo tempo. Eu procurei, portanto, dar continuidade ao projeto e às atividades propostas pela instituição que já estavam em andamento.

Na educação Infantil não falamos somente com palavras, o corpo também fala. Acredito que as emoções estão presentes nas interações educativas. Como educadoras, planejamos motivadas, não apenas pelo conhecimento, mas, motivadas para ver despertar o novo nas crianças. Como professoras, vivemos uma condição que nos faz pensar, comparar, intervir, escolher modos de educar. Este é o meu trabalho e nele também ponho as emoções. Nas relações sociais e cotidianas na escola, entre as colegas de profissão, em sala de aula com os pequenos, nas interações da gestão e coordenação há emoções que permeiam tais encontros.

Esse trabalho de conclusão de curso privilegia reflexões sobre as emoções no cotidiano escolar. Nessa introdução apresentei um pouco de meu percurso na educação e reli minha história a partir de memórias e emoções. Contudo, para além da experiência pessoal, elemento relevante em um trabalho de pesquisa, ao me interessar pelas emoções como “objeto” de análise, busquei desenvolver uma pesquisa na instituição educativa em que trabalho.

Diante da necessidade de recortes em uma investigação, o objetivo geral consiste em compreender como a direção escolar constrói práticas de gestão democrática escolar que levam em conta as emoções dos sujeitos da escola. Já os objetivos específicos são: conhecer as ações desenvolvidas pela gestão escolar em momentos de conflitos coletivos; refletir sobre os efeitos de um ambiente conflituoso bem como de ações que promovam um ambiente harmônico e democrático; identificar nas reuniões coletivas entre docentes a influência das emoções nas tomadas de decisões coletivas.

No próximo capítulo apresento uma reflexão sobre as emoções como objeto de análise, definindo o conceito a partir da leitura de autores que já refletiram sobre o tema. O capítulo 3 apresenta aspectos metodológicos do desenvolvimento dessa pesquisa e plano de ação. O capítulo 4 mostra alguns resultados da pesquisa e analisa falas de docentes, coordenadora e gestora sobre o tema das emoções. Por fim, as considerações finais sintetizam as reflexões desse trabalho.

## 2. AS EMOÇÕES E A ESCOLA

### 2.1 Reflexões sobre as emoções e gestão democrática

Este trabalho tem como objetivo compreender as emoções na relação entre pares, ou seja, entre professoras, principalmente em questões que levam em conta as decisões da gestão no contexto da escola. O ambiente escolar é necessariamente o espaço de convívio das diferenças, diferenças na constituição dos sujeitos, diferenças etárias, raciais e de gênero, de pertencimento territorial e também diferenças nas personalidades. Ao mesmo tempo, os sujeitos da escola, principalmente as profissionais da educação, têm objetivos comuns, como promover uma educação democrática. Assim, usamos a metáfora de um trapezista e seu ofício com a demanda por equilíbrio de decisões no ambiente escolar.

No momento de sua apresentação, o trapezista por mais preparado que esteja, sente a corda balançar. Se ele sentir medo, não pode tomar atitudes impensadas. Precisa ser equilibrado nas emoções e gestos para dar continuidade ao espetáculo e ser aplaudido no final. De algum modo, o ambiente escolar apresenta desafios cotidianos, que pode ser representado pela corda. Mas os profissionais e a gestão democrática escolar não podem se precipitar na tomada de decisões. Precisam conversar entre si, buscando gerir suas emoções, para encontrar meios de solucionar problemas, lidar com os contratempos e manter a harmonia entre todos, garantindo o bom êxito do trabalho.

Neste contexto, o objetivo dessa pesquisa incide em compreender como as emoções se evidenciam nas decisões coletivas. É possível que a coordenação pedagógica e gestão construam práticas que levam em conta as emoções dos sujeitos da escola? Afinal, as emoções são problematizadas no exercício da gestão democrática?

A etimologia da palavra emoção indica que ela tem origem no latim, “*ex movere*” que significa “mover para fora” ou “afastar-se”. Emoção a partir do verbo mover significa tudo ou aquilo que nos faz movimentar ou mexer. Entendemos também que o movimento ocorre quando nos sentimos motivados, impulsionados a fazer ou tomar alguma atitude. Para expressão de emoções há um movimento que é colocado para

fora, do interior para o exterior. Nem todas as pessoas vão exteriorizar as mesmas emoções simultaneamente numa mesma situação. Logo,

não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato. Um termo comumente muito usado e de fácil identificação pelas pessoas é o amor. Mas, enquanto emoção humana, não é única, pois, pode também desencadear outras, como alegria, euforia, tristeza. O amor é a emoção que funda o social. (MATURANA, p. 22,23, 2002).

Nesse trecho, o autor chileno Humberto Maturana considera que existe uma variedade de emoções (alegria, euforia, tristeza), mas, seria o amor, a possibilidade de vínculo, estabelecimento de relações, ou seja, de fundação do social.

Em seu artigo “Um currículo entre formas e forças”, Paraíso (2011, p. 3) nos aponta a presença das emoções nos currículos escolares. A autora tematiza como os currículos escolares podem ser capazes de produzir rotinas, aprisionar as forças, dividir e desanimar. Em contraposição, sua proposta é de um currículo que traga alegrias a partir de encontros potentes na escola. Inferimos que encontros potentes no sentido do tema aqui abordado relacionam-se às emoções positivas que dão sensação de bem-estar.

Paraíso (2011) ainda fala que a formatação curricular excessiva, a rigidez do que acontece na escola em termos de decisões do que fazer, espalha tristeza, desânimo ou indiferença e, nesse caso, causa distanciamento das pessoas. Segundo a autora, a dinâmica que movimenta as interações nas relações nos empurra, aumenta e estimula a potência de agir. Daí entendermos que determinadas emoções positivas fortalecem vínculos que nos impulsionam no cotidiano escolar. A autora considera o afeto vital que afeta os outros de modo a diminuir ou aumentar a potência de agir. Ela propõe a transformação de encontros tristes através da experimentação que produza alegrias.

Acredito que uma gestão humanizada poderá colaborar para a solução de problemas e superação dos obstáculos contribuindo para uma organização cada vez mais valorizada pela sua comunidade. Nesse sentido, coordenação e gestão precisam ser sensíveis às subjetividades, às emoções individuais e coletivas no ambiente escolar. É necessário autoconhecimento, domínio de suas emoções, parceria, contribuição para tornar o ambiente de trabalho mais harmonizado. E dessa forma:



[...] a consideração da subjetividade em nossas reflexões e aprendizados, ao oferecer possibilidades de tornar inteligível a experiência humana e entender as sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas, aperfeiçoa a participação profissional cotidiana no âmbito organizacional com gestores e com pessoas. (DAVEL; VERGARA, 2008, p.50, *apud*, COSTA; ALMEIDA, 2010, p.2)

Portanto, sem interações não há linguagem. Sem linguagem não há comunicação. O reconhecimento do outro é condição imprescindível para uma escola e gestão democrática que tem como pressupostos a escuta, o diálogo, a participação e o respeito pelas diferenças. Assim, um dos desafios do/a gestor/a é a responsabilidade da busca por promoção de bem estar da comunidade escolar.

A Lei 4.751/2012, Lei da Gestão Democrática, propõe um novo modelo de gestão escolar. A participação da comunidade escolar e a autonomia da escola tem papel relevante. Isso exige do gestor um programa de gestão pedagógica, administrativa e financeira, uma gestão afetiva, em que todos os envolvidos se vejam valorizados e respeitados. Consideramos importante conhecer o instrumento legal, como ato constitutivo de cidadania. Cury expressa:

“A legislação, então, é uma forma de apropriar-se da realidade política por meio das regras declaradas, tornadas públicas, que regem a convivência social de modo a suscitar o sentimento e a ação da cidadania. Não se apropriar das leis é, de certo modo, uma renúncia à autonomia e um dos atos constitutivos da cidadania, enfim, conhecer a legislação é, então, um ato de cidadania.” (CURY, 2000, p. 16)

Por isso, gestão democrática tem a ver com autonomia e participação e não pode ser confundido com a “ideologia da competência” que entre outras características apresenta a separação de dirigentes de executantes, quem sabe comanda, quem não sabe obedece, não dando voz e não permitindo a manifestação de sua opinião ainda que diga respeito à sua vida. (GADOTTI, 2013, p.10).

## **2.2 A escola pesquisada**

Para desenvolver as ideias sobre as emoções no ambiente escolar, apresento a caracterização do contexto da escola onde foi realizada a pesquisa. A EMEI está localizada na regional Norte de Belo Horizonte em uma zona considerada de alta complexidade, por ser uma área de periferia, com deficiência na infraestrutura urbana

e poucos equipamentos públicos. De acordo com o relato da atual coordenadora pedagógica, eleita pelo corpo docente e comunidade, a escola foi muito desejada pela comunidade. Ela contou que através de muita luta e petições junto aos órgãos públicos competentes a escola foi conquistada pela população.

A EMEI Primavera foi inaugurada em 2013 e tem hoje cerca de 50 servidores, dentre eles efetivos e prestadores de serviços terceirizados remanejados da caixa escolar. A instituição recebe alunos de zero a cinco anos e onze meses em turmas parciais e integrais. A lei 11132 de 18 de setembro de 2018 estabeleceu a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEI), transformando-as em Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI), conquista muito celebrada pela gestão da escola.

A escola realiza eventos sempre com foco na participação e envolvimento da comunidade. A gestão procura ao longo do ano dar retorno das demandas que se apresentam e isso é um diferencial cooperativo para que a comunidade responda com sua presença, reforçando relações de pertencimento e confiança no coletivo escolar.

O espaço físico da escola é grande, mas ainda, mesmo com as melhorias, requer observações constantes e manutenção diária. A escola tem sofrido a alteração na utilização do seu espaço físico. Antes possuía um espaço amplo de multiuso que foi avaliado pela regional como espaço ocioso e por isso foi dividido para ocupar duas salas de aula. O espaço era utilizado pelos alunos como biblioteca, espaço de jogos, música, artes e espaço digital. A área mais cobiçada pelo público atendido é também a área que mais apresenta necessidade de intervenções e manutenção - o parque. É importante ressaltar que a escola divide o espaço físico com uma instituição de ensino regular da rede pública, utilizado como espaço para a escola integrada. Para dias vindouros este espaço será utilizado para a efetiva execução da Proposta Pedagógica de nossa escola.

Voltando ao tema das emoções, podemos entender que quando a criança vai para a escola precisa passar por períodos de adaptação e criação de novos hábitos e nova rotina como acontece na educação infantil. Ouve-se muito choro até que então, de modo não homogêneo, a criança se acomoda e depois da convivência relacional cria vínculos com outros adultos fora do ambiente familiar.

No ambiente escolar, as crianças aprendem formas de controlar suas emoções e de se relacionarem com os outros. O ser humano é um ser social e afetivo, com necessidade de estabelecer relacionamentos para se educar como humano. Essa ideia de educação não se limita apenas em receber uma diversidade de conteúdos, ideias e culturas, mas também a educação tem o desafio de lidar com uma multiplicidade de emoções presentes durante os processos de aprendizagem.

Sabemos que as crianças se comunicam e se relacionam evidenciando suas emoções de modo muito intenso. Contudo, não apenas as crianças precisam lidar com as emoções. O corpo docente da educação infantil, no ambiente escolar, lida muito diretamente com as emoções das crianças de zero a cinco anos e onze meses, mas, também com suas próprias emoções.

É preciso que as educadoras entendam esta forma de expressão para atender as necessidades da criança discernindo os seus desejos através de gestos emotivos nem sempre oralizados. Por isso, acredito é importante também que as professoras conheçam e reflitam sobre suas próprias expressões emotivas no cotidiano escolar.

Diante dessas reflexões entendo que a emoção é um elemento significativo na vida escolar. A emoção das crianças, a emoção das professoras, a emoção da direção. Este trabalho consiste numa reflexão sobre as emoções nesse contexto.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento dessa investigação e plano de ação, temos como objeto de análise as reuniões coletivas e entrevistas realizadas com cinco educadoras da instituição. De maneira geral, as reuniões coletivas são momentos de repasse de informações, orientações para projetos, propostas, procedimentos para organização de eventos, comunicação de mudanças desde as normas da Secretaria Municipal de Educação (SMED) até medidas burocráticas e administrativas da escola que não dependem de decisões do grupo. Nas reuniões também acontecem tomadas de decisões e votações quando necessárias que envolvem o coletivo.

Para a realização das reuniões e cotidiano escolar fiz uso da observação participante, já que sou professora na instituição. Assim, as dificuldades vieram quando eu mesma me via como uma personagem não neutra. Eu faço parte deste coletivo, deste ambiente escolar. Na coleta de dados encontrei semelhança entre a minha experiência como professora/educadora e as reflexões de Whyte:

Quando o pesquisador está instalado numa universidade, indo ao campo apenas por poucas horas de cada vez, pode manter sua vida social separada da atividade de campo. Lidar com seus diferentes papéis não é tão complicado. Contudo, se viver por um longo período na comunidade que é o seu objeto de estudo, sua vida pessoal estará inextricavelmente associada a sua pesquisa. (WHYTE apud MARQUES, 2005, p. 283).

A pesquisadora nesse ínterim será aquela que vai observar de modo direto, registrar, interpretar e relatar eventos que observar. Observar é algo que todos fazemos o tempo todo, embora nem todo o tempo estejamos à procura de respostas específicas de uma pesquisa científica.

O olhar, o ouvir e o atentar estarão trabalhando para conhecer o objeto. Também a entrevista semiestruturada foi um procedimento de coleta de dados que favoreceu o contato entre entrevistadora e entrevistadas e posteriormente foi utilizado para responder aos interesses da pesquisa.

Julgo pertinente destacar nesta pesquisa/intervenção o respeito e a reciprocidade como parte da ética dos procedimentos, uma troca em que todos têm a possibilidade de refletir com a investigação sem uso de coerção ou manipulação.

Foi necessário, como pesquisadora aprender quando perguntar e quando não perguntar e como perguntar, que é uma característica da pesquisa com observação participante. Assim também aceitar as condições para a entrevista. Algumas perguntas foram feitas via áudio e enviadas por mensagem, pois, a gestora e coordenadora não encontravam meios e tempo para sentarmos e conversarmos. As respostas demoraram o tempo limite da pesquisa. Algumas professoras indagaram também sobre as perguntas, para terem a certeza de que poderiam ajudar. Outras manifestaram apreensão querendo certezas de que as respostas não seriam usadas para avaliá-las quanto ao seu trabalho e profissão. Por este motivo segui um caminho usado por White: “Simplesmente aprendi a julgar quão delicada era uma questão e a avaliar minha relação com a pessoa, de modo a só fazer uma pergunta delicada quando estivesse seguro da solidez de minha relação com ela.” (apud MARQUES, 2005, p.273).

Diante uma pesquisa sobre emoções, tive o cuidado de não provocar a manifestação de emoções negativas, irando e ou causando estresse nas participantes.

A abordagem qualitativa permite a análise a partir de situações singulares do que é observado. Ao propor um reflexão sobre as emoções na escola, o próprio processo de coleta é possível intervenção que desperta o interesse de novos saberes sobre práticas habituais. Assim, “o observador faz parte do contexto sob sua observação e, sem dúvida, modifica esse contexto, pois interfere nele, assim como é modificado pessoalmente”. (MINAYO, 2013, p. 70).

## 4. ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA

Nesse capítulo, apresentaremos os dados obtidos a partir das observações e de entrevistas com cinco professoras da escola. Apesar de observar o cotidiano da escola interessada nas emoções, descrevo uma situação em particular para revelar as relações interpessoais e as emoções no contexto de uma reunião. Já as entrevistas priorizaram questões relativas ao entendimento das emoções, à gestão das emoções no trabalho escolar cotidiano, as opiniões sobre racionalidade/emoção e o papel da coordenação pedagógica e gestão no trato das emoções coletivas.

### 4.1 Observação participante em uma reunião

Reuniões durante o período matutino, depois da mudança do horário extraclasse e de entrada e saída dos alunos, acontecem às sete horas. Já no período da tarde, as reuniões ocorrem a partir das dezessete até às dezessete e trinta, quase próximo da saída. Geralmente, as profissionais de apoio à coordenação ou a própria coordenadora pedagógica vão passando de sala em sala avisando às docentes que naquele dia haverá reunião. Comumente, a pauta só é informada no momento da mesma.

É possível observar que a maioria das professoras não aprecia tal momento de reuniões, independente do motivo. Algumas demonstram a insatisfação já no momento em que recebem a chamada. Alguns fatores corroboram para esta insatisfação. Devido ao pouco tempo para iniciar e finalizar a reunião, e por ela acontecer após uma rotina de sala de aula. Ir ao banheiro se torna uma corrida e quase todas precisam realizá-la. É preciso organizar os pertences para ir embora isso motiva atrasos para o início das reuniões. Algumas professoras estudam ou têm outros compromissos após este período, ou já estão em sala desde as quatorze horas e só após o término é que vão poder fazer um lanche ou “respirar”, como dizem. Além da indagação constante sobre as reuniões: *“Pra que é?”* Aqui já podemos perceber a manifestação de emoções, antes mesmo do início da pauta.

As professoras são sabedoras também de que as reuniões à tarde acontecem de modo diferenciado da manhã e justificam que o grupo da tarde é mais questionador. É um grupo que indaga, pede explicações, dá sugestões. As professoras procuram

convencer umas às outras em determinadas votações, justificando o motivo de optarem por tal ou tal alternativa, quando a reunião trata de escolhas. Algumas trabalham nesta mesma escola em horário integral, por isso, argumentam sobre as diferenças nos turnos baseadas na participação do período anterior.

No dia que relato minhas observações especificamente, as professoras foram avisadas sobre a reunião pela gestora eleita. A gestora esperou um pouco para que todas se acomodassem na sala e relatou que havia recebido um e-mail. E-mails fazem parte da rotina, pois é uma das vias de comunicação da rede com as escolas. Mas, este e-mail trouxe uma informação não muito comum. Tratava-se de uma denúncia. A denúncia relatava com algumas justificativas que a escola não teria uma gestão democrática. Alguns pontos foram destacados e que apareciam neste e-mail:

- As decisões e escolhas não eram tomadas coletivamente;
- Havia privilégios/favoritismos no tratamento de casos (pareceu a todas que se tratava de casos particulares);
- Que havia controle de idas ao banheiro;
- Retirada de auxiliar de apoio à inclusão da sala de aula para fazer serviços para a coordenação;
- Substituição de auxiliar de apoio por professora que ocupava o seu lugar e fazia o seu trabalho;

Lembrando que ao observar este momento foi possível lembrar reflexões sobre a observação participante, já que deixei de lado qualquer outro instrumento que não a percepção através dos sentidos. Enquanto esse e-mail denúncia era lido foi possível fazer algumas observações:

- Alguns corpos se movimentaram incomodados nas pequenas cadeiras;
- Algumas professoras se entreolharam e abaixaram as cabeças;
- Alguns meneios como dizendo “sim” e “não” com a cabeça;
- Alguns suspiros expressando certo cansaço ou fadiga;
- Burburinhos começaram;
- Uma professora antes mesmo do término da leitura do e-mail já alçava a voz querendo falar o que pensava;

- Uma fala quase sussurrando disse: “Isso vai render”.

Ninguém sabia ainda o que cada colega ia dizer, mas uma demonstrava constantemente emoções extremadas, tom de voz muito alto, discordando com muita frequência das opiniões alheias. Nesse momento refleti sobre a importância das professoras buscarem o refinamento das emoções para si mesmas e nas relações com outras.

O horário já estava se aproximando da saída e uma professora, muito atenta ao horário, já se manifestava olhando o celular e segurando o queixo. Ela esperava apreensiva o fim da reunião. Sua justificativa era que precisava buscar os filhos na escola de ensino fundamental.

Continuo destacando alguns aspectos dessa observação:

- Algumas que estão sempre atentas ao celular continuaram do mesmo modo;
- Outra desligou-se da rede social e olhou para a gestora;
- Outras continuaram olhando fixamente na mesma direção sem mudar a expressão;
- Uma outra estava cochilando;
- Uma pediu que repetisse a leitura porque não estava entendendo nada;
- Uma outra pediu que ligasse o ventilador porque estava muito calor;
- Teve quem apenas levantou a sobrancelha e olhou para outra colega à direita;
- Alguém começou a se pronunciar com voz alta dizendo que a pessoa da denúncia deveria se manifestar;
- Uma delas disse sem mesmo “esperar a sua vez” (frase muito usada pelas professoras com as crianças que desejam falar todas ao mesmo tempo, e ou enquanto outro colega está falando), disse “tava demorando”. “Isso é normal”.

No grupo, este ano há duas professoras que fazem extensão de jornada e são provenientes de outra escola. Elas estão assumindo uma classe vaga, temporariamente. Por isso, percebo que suas manifestações nas reuniões acontecem quando a pauta diz respeito às atividades pedagógicas. Isentam-se de opinar sobre assuntos considerados por elas como da instituição: “*A gente, está aqui só por um tempo*”, é o que geralmente dizem. Talvez não se vejam como parte do grupo.



Naquele momento procurei pensar como pesquisadora. Se a pessoa não se sente participante do grupo, dificilmente vai abordar alguns assuntos. Do ponto de vista de Whyte (2005) na pesquisa de observação participante: “Dependendo das perguntas, as pessoas poderiam se fechar totalmente a questionamentos. O importante era ser aceito no grupo. As respostas viriam a longo prazo, sem necessariamente ter que fazer perguntas”. (WHYTE, 2005, p. 304).

Estava também presente na reunião, a secretária que chegou à escola este ano. Ela deveria redigir a ata, parte de sua atribuição nessa função. Assim que a gestora acabou de ler o e-mail e antes que pudesse argumentar sobre o assunto, uma professora tomou a palavra e fez a defesa, procurando apontar os pontos positivos da gestão. No entanto, fazia veementemente menção da necessidade de a denunciante se manifestar, já que ela seria uma participante da reunião. Essa professora disse: *“Se teve coragem de denunciar, devia ter coragem de aparecer”*. Seu pronunciamento aprovava a medida provisória da gestora de retirar da sala de aula a auxiliar de apoio a inclusão para fazer as flores decorativas para a festa junina, pois, assim este trabalho não ficaria por conta das professoras que já estavam atarefadas em excesso com diários, planejamento mensal, relatórios e a própria rotina. Juntamente com esta professora, mais duas alçaram as suas vozes em apoio às decisões da gestão, denunciadas pelo e-mail. Esse foi um momento muito conflituoso.

Outra professora, cujo tom de voz é bastante alto também se manifestou favorável à gestão e pediu que a denunciante se levantasse e falasse naquele momento para que todos a conhecessem. Numa linguagem comumente usada ela “tomou as dores” e afirmou que tudo era decidido coletivamente.

Então, houve a manifestação de outra pessoa que faz parte da gestão no âmbito administrativo dizendo que todas que estão na gestão e citou seus nomes, têm procurado fazer tudo de modo democrático e de modo que o grupo seja bem assistido e unido. Ela afirmou: *“É só nos procurar. A porta está sempre aberta”*. Ela fez uma breve comparação com o modo de gerir anterior, cuja, porta da sala era fechada. Disse também ter estado *“do lado de lá”*, das professoras, e sabia o que é não poder falar, escolher, e sentia-se como as demais desamparadas. Mas, sua justificativa continuava com o argumento que agora não era assim, pois, todas estão abertas e acessíveis a qualquer momento.

Neste momento as três gestoras menearam suas cabeças positivamente como quem diz um “sim” significando capacidade de trabalhar em grupo, com confiança, mesmo diante dos desafios cotidianos, demonstrando aptidão nos relacionamentos interpessoais que perpassam por elas no dia a dia. Percebi que elas se mostraram otimizadas e equilibradas na gestão de suas emoções diante dos desafios e exigências sociais que a escola apresentava.

A gestora então tomou novamente a palavra e disse:

“Denúncia anônima não resolve nada. O que acontece é que eu depois que recebi o e-mail, tenho um tempo para dar o retorno e é só. Em relação a não ser democrática. Não ser uma gestão democrática, não tomo nenhuma decisão sem comunicar ao grupo. Sem que o grupo faça a escolha. E nós três, que gerimos junto ao grupo, conversamos à respeito de todas as demandas. Nenhuma de nós faz nada sozinha. Tem coisas que já estão postas pela prefeitura, pela SMED e é só comunicar que tem que ser feito. Tudo que depende de eleição e votação passa pelo grupo. Eu procuro atender as necessidades do grupo. Se atender uma e não puder atender a outra não será possível dar o sim. Então, não privilegio uma em detrimento de outra em qualquer assunto. Quanto à retirada da auxiliar de apoio da sala e substituí-la por uma professora de regência compartilhada, é devido à necessidade de ornamentação para a festa junina. E todas sabem da habilidade da auxiliar de apoio para tal. Outro porém é que todas também sabem como foi difícil para esta auxiliar de apoio, no início, ao ser trocada do setor, tendo que deixar a antiga escola polo onde trabalhava para a atual EMEI. E desta forma queria também acolher e fazê-la sentir-se prestativa e importante. E todas podiam perceber como ela apreciava fazer este trabalho.

Neste momento ela foi interrompida novamente pela mesma professora que inicialmente tomara a defesa que disse: “É gente. Agora se a pessoa que denunciou quiser, pode fazer todo o serviço, porque não tá vendo que é pra ajudar”. E aí começaram os burburinhos e as falas conjuntas: “Eu não”. “Eu tenho coisa demais”. “Eu não dou conta”.

Neste momento a professora que precisava buscar seus filhos na escola se levantou para sair e outras que iam para a faculdade também, pois, já passava das dezessete e trinta. Percebi inquietação e conflitos, emoções afloradas em nível elevado.

A gestora percebendo a ansia, a angústia, a incerteza, e a dúvida perturbadora, abriu novamente o canal para a interação para que todas percebessem que existe sim uma gestão democrática na escola. Ela deu continuidade a sua fala:

Quanto a comunicar as idas ao banheiro, nunca foi proibido ir ao banheiro.

Quando foi pedido que comunicassem a necessidade de ausentar da sala para tal, é para a segurança das crianças e das próprias professoras, porque são vocês as responsáveis por elas e não as auxiliares, nas turmas que têm. E nas turmas que não têm é para que as crianças não fiquem sozinhas. Qualquer coisa que acontecer são vocês que responderão e terão que relatar. De novo eu digo que denúncia anônima não resolve nada, que é melhor conversar.

A reunião foi encerrada. A ata seria assinada depois. Os ânimos estavam alterados. Percebi algumas brincadeiras entre uma e outra colega com frases “ah, foi você por esse motivo...” ou “fui eu por tal motivo...”, “Eu só queria ir ao banheiro sem avisar...”. O horário avançou mais de quinze minutos, mas o assunto ainda continuou enquanto, as professoras se dirigiam ao estacionamento.

Podemos inferir que a gestão das emoções não deve ser vista como uma imposição como mais uma norma a ser seguida, mas um elemento importante para o cotidiano escolar. Na cena relatada temos uma ilustração de como as emoções poderiam ser refletidas em situações de conflito e divergência. Entendo que refletir sobre as emoções poderia ser pauta de encontros formativos entre profissionais da educação, a partir da própria reflexão de todos os envolvidos sobre emoções individuais e coletivas na busca por uma gestão verdadeiramente democrática.

## **4.2 As entrevistas**

Nesse tópico apresentamos brevemente as entrevistadas que contribuíram com esse trabalho de pesquisa. Seus nomes são fictícios, a fim de respeitar a sua identidade. São elas, Ana, Bia, Cida, Deise e Eva.

Em relação à formação acadêmica, as professoras Ana de 36 anos e Cida de 40 anos são pedagogas com pós-graduação em Psicopedagogia. Ambas atuam na rede da PBH desde 2013, estão na escola atual desde 2014 e atuam hoje como docentes. A professora Bia tem 43 anos, é pedagoga e pós-graduada em Psicopedagogia, Educação Infantil, Educação Inclusiva. Bia atua na PBH desde 2010 e está na escola desde 2014 como gestora administrativa. Deise tem 45 anos e Eva 43 anos, elas também são pedagogas com pós-graduação em Educação Infantil, Psicopedagogia, Alfabetização e Letramento. São professoras nesta escola desde 2013, atuando atualmente como coordenadora (Deise) e gestora (Eva).

Nas entrevistas foi interessante perceber que o tema das emoções não é sistematicamente refletido pelas docentes. Nesse sentido, acreditamos que a pesquisa acaba por desempenhar o papel de proporcionar reflexões sobre a temática. Em outras palavras, uma investigação na escola é oportunidade de desenvolvimento de momentos reflexivos que podem detonar transformações nas relações pessoais. Reforçamos assim que a pesquisa desempenhou não apenas a possibilidade de construção de dados, mas, um momento de reflexão e análise das próprias docentes sobre o cotidiano escolar e as emoções.

A coordenadora Deise anunciou:

*Comecei a pensar nas minhas emoções e no movimento que eu fazia depois que você veio com este assunto. Isso me despertou. A vida é uma correria, sabe disso. Até então, eu sentia, sabia que é importante sentir, mas refletir mesmo, e procurar conhecer e identificar os fatores que me fazem reagir desta ou daquela forma só depois das suas perguntas.*

A professora Ana também refletiu “Quando entrei para a educação Infantil queria fazer um bom trabalho, mas nunca tinha pensado nas emoções propriamente ditas, não nas minhas”. Com essas passagens, podemos perceber como as perguntas formuladas permitiram que a docente questionasse sua própria prática, viabilizando um momento de dedicação às compreensões de seus sentimentos e ações na escola, mesmo que diante a correria da vida anunciada por ela.

Todas entrevistadas, mesmo que ainda não tivessem anteriormente refletido sobre as emoções, consideraram que a temática é extremamente relevante para as vivências cotidianas na escola, seja na relação com os/as estudantes, mas, principalmente na relação entre pares. O reconhecimento dessa importância pode ser percebido em falas como anunciou a coordenadora Deise: “Os professores lidam com as emoções das crianças e precisam lidar com as próprias emoções em relação aos pares. Eu preciso gerir as minhas de modo que não prejudiquem meu trabalho e a convivência com o grupo.”.

Como nosso trabalho privilegiou as relações entre pares, centralizando reflexões sobre o papel da gestão e da coordenação pedagógica na mediação das emoções, tais relações foram mais problematizadas. Contudo, a professora Ana ao ser questionada sobre as emoções na escola, iniciou sua reflexão ponderando as

relações entre educadoras e educandos:

Reconheço que a relação entre docentes e discentes é intensa. Nesta relação há dedicação, respeito, cooperação e investimento de tempo que passam juntos. Os professores contribuem para o desenvolvimento das crianças. Esta relação deve acontecer também entre um professor com outro professor e com a gestão. O gestor com o coordenador pedagógico e com os professores. Emoções positivas contribuem para o crescimento pessoal e profissional dos docentes. Ao gerir melhor as próprias emoções, penso que todos têm mais sucesso nas relações. Fica menos pesado. Procuo a neutralidade nos momentos difíceis. Emoções são expressões que demonstramos em momentos da vida com as pessoas. Podem às vezes ser frustrantes. Então, a emoção e a razão devem andar de mãos dadas porque ninguém, penso assim, consegue tomar qualquer decisão sem deixar extravasar alguma emoção.

Observamos nesta fala que a gestão da emoção para a professora Ana acontece quando as pessoas conseguem compreender os fatos e têm maturidade para lidar com seus sentimentos. Percebe-se ainda sua compreensão que o desencadear de alguns acontecimentos geram a manifestação das emoções negativas. Quando ela diz que as pessoas precisam pensar, diz respeito à pessoa conter seus impulsos para não ser agressiva no agir. Entendemos que em sua gestão das emoções, a racionalidade deve ser elemento presente para não extravasar totalmente algumas sensações que podem ser prejudiciais às relações. Ela ainda continua a dizer:

O que acontece ou deveria acontecer é as pessoas tomarem consciência de que independente do que sentem, precisam pensar antes de extrapolar. Não me perturba a avaliação [processos em que as professoras da rede são avaliadas], pois, ela é uma norma da prefeitura. Só procuro fazer bem meu trabalho. A formação para gerir as emoções acontece na vida. A escola não vai dar conta disto, não. As emoções são só momentos. Nascem no momento. A sala de reuniões pode trazer muitos conflitos dentro da gente, por que estamos cansadas e nem sempre conseguimos gerir alguns assuntos imediatamente.

Nesta passagem percebemos que existem demandas que, do ponto de vista da professora Ana, precisam ser atendidas dentro do contexto escolar (como as avaliações funcionais). Contudo, outras demandas são percebidas por ela como independentes da instituição escolar. Ao afirmar que *“a formação para gerir as emoções acontece na vida”* e que *“a escola não vai dar conta disto”*, Ana explicita que a função da escola é acompanhar o fazer pedagógico, desenvolver seu trabalho educativo. Ou seja, se por um lado ela reconhece a presença de diferentes emoções na escola, por outro, ela não concebe que esse é um espaço de sua reflexão sistemática e planejada.

No entanto, a professora Bia considerou a importância da presença das emoções de outros sujeitos para a manutenção de boas relações no fazer pedagógico e escolar. Diferentemente de Ana, Bia entende que as relações das emoções do grupo de docentes podem contribuir nas atribuições profissionais.

Tem dia que a força vem do outro. O choro às vezes é incontrolável. As emoções acompanham a gente em todos os lugares. Sentimos coisas que nem nós mesmos conseguimos entender e isso pode detonar com qualquer relacionamento. Os professores são inteligentes, mas alguns que eu conheço não conseguem controlar algumas emoções estressantes. Eu procuro agir com a razão e às vezes esconder minhas emoções, se eu percebo que não vão privilegiar o bom funcionamento da escola nem o andamento positivo do grupo... É muito importante que todos se eduquem emocionalmente. Se a gestão escolar puder fazer este tipo de intervenção todos ganharemos em qualidade nas nossas relações de uns com os outros.

Deise considerou que está aprendendo com o grupo. Ela falou da importância de uma formação para conhecer as emoções. Percebemos que a pesquisa acabou por suscitar a reflexão de como ela vem aprendendo a observar as suas próprias emoções no contexto escolar. Deise afirmou: “O grupo está em construção e eu também estou aprendendo [...] é importante e muito bom se tivéssemos uma formação para conhecer melhor as nossas emoções.”.

Eva considerou que o grupo pode fortalecer e apoiar a gestão democrática em momentos de tensão. Ela relatou sobre maneiras de lidar com as emoções individuais e coletivas do corpo docente, mesmo que isso não signifique a organização de palestras, a gestão escolar pode propor meios de cooperação:

Minha sala agora ficou maior. Eu estou sempre no meio e decidi não interferir em tudo que o professor faz, mas procuro estar atenta para mediar e ajudar no que ele precisar. Estou na educação há tempo suficiente para entender que as mudanças são necessárias e elas vêm, e mudanças ainda que seja no horário de um professor pode causar insatisfação. Tenho agora uma demanda de emocional abalado de um professor. A pessoa não se sente bem para trabalhar e não se adaptou a esta escola. Chamei-a e juntamente com ela, propus procurar os meios legais para ajudá-la. O grupo às vezes não conhece todas as demandas e acha que poderia ser feita alguma coisa. Isto também é um tipo de avaliação. Se me procuram eu respondo. Procuro ser clara nas informações.

Reconhecer as emoções dos seus pares é um aspecto que demonstra sensibilidade necessária para transpor barreiras e ajudar as pessoas a ter consciência do seu modo de pensar, sentir, agir. Acredito que com esse conhecimento e gerindo

bem suas próprias emoções cria-se um canal de interação, elemento importante para uma gestão democrática que demanda escuta e diálogo.

Ao questionarmos sobre as relações entre emoção e razão, as professoras manifestaram-se da seguinte forma:

Emoções são expressões que demonstramos em momentos da vida com as pessoas. Podem às vezes ser frustrantes. Então, a emoção e a razão devem andar de mãos dadas. (Ana)

Eu procuro agir com a razão e às vezes esconder minhas emoções. [...] ninguém tem nada a ver com as minhas neuras. E estou me conhecendo melhor ao lidar com problemas alheios. Acredito que emoção e razão andam juntas. Se não andam juntas o tempo todo, estão lado a lado como parceiras, sabe, como no casamento, tristeza e alegria, prazer e desprazer, medo e alívio". (Bia)

Mente e razão precisam estar acordadas entre si [...] às vezes sinto medo e raiva ao mesmo tempo, respiro e desacelero...cada vez que consigo gerir a emoção que poderia ser prejudicial, eu mesma fico boquiaberta. Acabamos rindo depois. (Deise)

Em alguns momentos as emoções são as mesmas na família ou neste ambiente [a escola], mesmo que os motivos sejam diferentes. A tristeza ou a alegria, por exemplo. (Eva)

Analisando as falas percebemos que as emoções passam por processos de construção e reflexão pessoal, porém influenciadas pelo meio e as relações sociais. Em seu artigo "Educação emocional: Um novo paradigma pedagógico?" Elísio Wedderhoff (2007), reflete sobre maneiras de processar as emoções, ele define uma "educação das emoções":

Constitui-se num processo complexo de construção permanente, originado no seio da família, passando pela escola e continuando por toda a vida. No entanto, não pode ser vista como mais um tipo de auto-ajuda ou uma receita que transforma todos os problemas em soluções. (WEDDERHOFF, 2007.p.2)

Embora a gestão ou educação das emoções pareça uma tarefa difícil, ao ponto de provocar a perda da energia para algumas dentre as professoras, percebemos na pesquisa que existe o interesse em gerir as emoções no ambiente escolar.

Nas entrevistas, perguntamos sobre a situação relatada anteriormente, o e-mail denúncia que provocou minhas observações na reunião descrita nesse capítulo. Ana e Bia conferem ao e-mail a insatisfação por parte de alguém do grupo. Elas falaram

do cansaço cotidiano e que a falta de controle das emoções prejudicam o trabalho coletivo:

[...] independente do que sentem, precisam pensar antes de extrapolar. [...] a sala de reuniões pode trazer muitos conflitos dentro da gente, por que estamos cansadas e nem sempre conseguimos gerir alguns assuntos imediatamente. Esse do e-mail, levará algum tempo até que se processe que tem colega insatisfeita. (Ana)

Talvez fatos como o e-mail, não se repitam, pois, as pessoas poderão se posicionar com mais conhecimento de si e do que sentem reconhecendo o que está causando a insatisfação. Ninguém consegue agradar nem atender a todos. Também não consigo atender meus filhos em tudo. (Bia)

A gestora Eva depois de ouvir a leitura do e-mail disse que sem refletir acontecem as contendas entre pares. “Às vezes ferimo-nos uns aos outros por bobagem. Quando estamos reunidas para decidir, a nossa opinião importa e depois, tem que ser pesada mesmo”. Mais uma vez percebemos que a gestão emocional constitui – se na aquisição de novos saberes. E novos saberes alteram as maneiras de agir.

Nossa pesquisa observou fatos e reações, e elucidou-nos através da observação que as emoções têm poder sobre as pessoas. Observamos o que diz Cida:

*Às vezes as pessoas se escondem com receio de se desequilibrarem na frente das outras. No final do dia levam uma bagagem extra prá casa e tem que lidar com isto. Só isto. Eu agora tô nem aí. Eu falo mesmo. Mas tô tomando remédio prá não me desmanchar.*

Também Deise relatou que teve receio de não conseguir avançar devido às demandas da escola que chegaram a perturbar seu sono. “No início, quando cheguei à escola eu nem dormia direito e quando dormia eu chegava a sonhar com as demandas e me perguntava: ‘Será que eu dou conta?’”.

Apesar deste domínio sobre as pessoas é possível gerir estrategicamente as emoções, depois de reconhecê-las e estudá-las. Isso não quer dizer que a gestão das emoções é certeza de sucesso em todas as relações, no entanto pode-se estabelecer relações mais harmoniosas e expandir o círculo das relações e a certeza de satisfação profissional. Algumas estratégias aparecem no contexto da escola por parte das profissionais: A professora Ana relata “Não me perturba a avaliação, pois, ela é uma



norma da prefeitura. Só procuro fazer bem meu trabalho”. Bia disse sobre o desejo do bom andamento do grupo

Manter controle sob pressão evita inimizades e estresse. E às vezes esconder minhas emoções, se eu percebo que não vão privilegiar o bom funcionamento da escola nem o andamento positivo do grupo. Mas estamos em construção de uma gestão democrática escolar e também da gestão das emoções também. Acho que das emoções o tempo todo. Posso aprender a agir melhor.

A professora Cida atribui ao preparo da vida profissional a capacidade de decidir e aceitar as normas. Ela reconhece o momento de suas melhores emoções, embora não as pronuncie, podemos inferir que são as consideradas positivas.

Sou instruída e me preparei para a vida profissional, então, posso tomar decisões coletivas de modo o mais assertivo e para o bem do grupo [...] Minhas melhores emoções na escola expandem-se junto às crianças - meu foco.

#### A professora Deise

A gente ensina as crianças a aceitarem suas emoções, falar do que sentem e a resolver situações de conflitos com a mediação do professor. Não é diferente com professor e professor e com a gestão e o grupo de modo geral. Procuro sempre estar tranquila na hora de conversar. Procuro ouvir. E às vezes digo que não é assim que se resolve as demandas. Somos um grupo. Eu não costumo brigar com as pessoas por que penso uma escolha diferente da dela. E isto em qualquer lugar. Na escola, nas reuniões, em casa. Eu sei hoje que muitas coisas não são do meu jeito. Preciso fazer a leitura do grupo como eu fazia dos meus alunos quando eu estava em sala de aula. Quando a gente entende como o sistema funciona, fica mais fácil.

Para a professora Eva que atualmente atua como gestora, além de gerir suas emoções, ela trata os assuntos de modo democrático. Ela relatou que sua experiência levou-a aceitar as mudanças necessárias no decorrer dos tempos. Quando percebe emoções alteradas prontifica-se a mediar conflitos. Ela mostra-se muito confiante no que faz e nas relações desenvolvidas no grupo e no retorno que dão ao trabalho.

Eu estou sempre no meio e decidi não interferir em tudo que o professor faz, mas procuro estar atenta para mediar e ajudar no que ele precisar. Estou na educação há tempo suficiente para entender que as mudanças são necessárias e elas vêm, e mudanças ainda que seja no horário de um professor pode causar insatisfação. Tenho agora uma demanda de emocional abalado de um professor. A pessoa não se sente bem para trabalhar e não se adaptou a esta escola. Chamei-a e juntamente com ela, propus procurar os meios legais para ajudá-la. O grupo às vezes não conhece todas as demandas. [...] Procuro ser clara nas informações. Procuro ser neutra nas

decisões, ou seja, não permito que as emoções negativas e o autoritarismo dominem o espaço.

Por isso, observamos que o gestor não está na escola para vigiar os professores como um sujeito autoritário, nem apenas para avaliar seu trabalho. A gestão democrática pode levar em conta as emoções dos sujeitos da escola de forma sensível e priorizando o desenvolvimento do fazer coletivo.

Pelo papel de gestor emocional que desempenha na escola, o supervisor pedagógico tem a capacidade de motivar uma equipa, de orientar cada elemento a encontrar o seu caminho, valorizando os seus pontos mais fortes e ajudando a ultrapassar os pontos fracos. O papel do supervisor deve ser dinâmico recorrendo a uma busca constante de estratégias e soluções que sirvam o contexto escolar em que atua. Consciente da sua inteligência emocional pode efetuar uma liderança mais eficaz e contribuir para aumentar a motivação dos restantes elementos da equipa escolar que consigam trabalhar para uma qualidade merecedora de destaque e orgulho. (MEDEIRO, 2017 p. 8)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho percebemos a importância das emoções no contexto da vivência escolar. Trabalhos recentes do campo da educação têm privilegiado um olhar sobre as emoções no campo educacional. As emoções estão de fato presentes na escola. Acredito que para que haja uma boa relação entre pares e gestão e coordenação escolar democrática, as emoções precisam ser refletidas. Ignorar as emoções não é possibilidade em um ambiente de trabalho que envolve relações sociais, diálogo e interação.

Percebemos que as emoções consideradas positivas como a alegria se manifestavam quando as decisões entravam em consonância com a vontade da maioria e, por isso serve como estímulo para o trabalho. Já uma emoção como a tristeza tende que as pessoas se recolham, fiquem caladas, e tantas vezes se manifestem “apenas” por um suspiro.

Entendemos que a gestão das emoções pode ser experimentada em atividades pedagógicas, espaços formativos entre docentes, coordenação e gestão. Refletir sobre as emoções individuais é possibilidade de autoconhecimento que favorece melhores relações comunicativas entre docentes. Assim, os espaços de formação continuada não deveriam privilegiar “apenas” aspectos do conteúdo curricular, ignorando as relações sociais e, portanto, emocionais.

Ao longo da pesquisa verificamos em nosso espaço de investigação que a gestão escolar se manifestava com mais paciência e altruísmo nos momentos mais conturbados da vida escolar. Constatamos então, que a emoção pode ser tematizada em momentos formativos a favor de relações entre pares mais dialógicas, respeitadas e em prol de um projeto político pedagógico comum. A gestão da emoção é algo que pode ser aprendido e exercitado, inclusive na escola.

As formas de expressão das emoções podem ter consequências na vida uns dos outros no contexto escolar. Ao se fazer a escolha de expressar equilibradamente as emoções e não manifestar as emoções de modo impetuoso há um grande ganho em princípios pedagógicos do fazer coletivo e do diálogo. Verificamos também que no cotidiano escolar há momentos de relaxamento, risadas, descontração. Com isso,

a gestão e coordenação podem estabelecer estratégias, dinâmicas e atividades para que o corpo docente se (re)conheça, estabeleça relações de identidade e troca. Muitas vezes, no cotidiano escolar não sabemos, por exemplo, de gostos e habilidades pessoais que podem ser compartilhados na vida institucional. A harmonia das relações tem consonância com o conhecimento do outro.

Desejamos que nosso trabalho seja como uma chave extra para abertura da porta do autoconhecimento e gestão das próprias emoções impactando a vida dos profissionais em educação.

**REFERÊNCIAS:**

ALMEIDA, I. M. Z. P, COSTA, S.G. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010**. Franca, SP. Brasil. Camine: Cam. Educ.v. 4,n. 2, p. 2.(2012). Disponível em: <https://seer.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/view>. Acesso em: 03 dez. 2019.

ALVES, Rubem. **A Alegria de Ensinar**. 3ª Ed. São Paulo. Ars poética. 1994.p. 4.

BELO HORIZONTE. Lei ordinária 11132, de 18 de set. de 2018 estabelece a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEIS. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <portal6.pbh.gov.br/dom>. e <https://leis.municipais.com.br>. Acesso em: 03 dez. 2019.

BRASÍLIA. Lei Distrital 4751, de 07 de fev. de 2012. Dispões sobre o Sistema de Gestão Democrática do Ensino Público do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Brasília, 2012. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/Lei\\_4751](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/Lei_4751). Acesso em: 02 dez. 2019.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. Rio de Janeiro: reimpressão. DP&A, 2000.(o que você precisa saber). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/novembro-2015-pdf>. Acesso em: 03 dez.2019.

GADOTTI. Moacir. **Gestão democrática com participação popular: planejamento da educação nacional/ Moacir Gadotti**. Ed.L. - São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2013. - (Série cadernos de formação; v.6. p. 10).

MARQUES, Janote. **A 'observação participante' na pesquisa de campo em educação**. Educação em Foco (Belo Horizonte. 1996), v.28, p. 263-284, 2016.

MATURANA R., Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política / Humberto Maturana; tradução: José Fernando Campos Fortes**.- belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998. 98 p. 2002- 3ª reimpressão.

MEDEIRO. Joana Vanessa Henriques. **Gestão das emoções na educação**. 2017. 254f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação - Supervisão Pedagógica) - Escola Superior de Educação João de Deus. [Lisboa]. Maio 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PARAISO, Marlucy Alves. **Um currículo entre formas e forças: diferença, devir – artista da contadora de filmes e possibilidade de alegrias em um currículo**. 2011. cap. 12. p. 196. e: (Org.). *et al.* Currículo, conhecimento e avaliação: divergências e tensões. 1ª ed. Curitiba. PR. CRV, 2013.

WEDDERHOF. Elísio. **Educação emocional: Um novo paradigma pedagógico?** Revista Linhas, (Florianópolis, 2001), v. 2, n. 1, p. 2-8, 2007. Disponível em: [http://www.periodocos.udesc.br/Capa/v.2,n.1\(2001\)/Weddeerhoff](http://www.periodocos.udesc.br/Capa/v.2,n.1(2001)/Weddeerhoff).