

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - EAD**

Sirlei Marisa da Silva

A RESILIÊNCIA A SERVIÇO DO GESTOR PÚBLICO
Um breve panorama organizativo das relações interpessoais

Porto Alegre

2012

Sirlei Marisa da Silva

A RESILIÊNCIA A SERVIÇO DO GESTOR PÚBLICO
Um breve panorama organizativo das relações interpessoais

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Paulo Peixoto de Albuquerque
Tutora Orientadora: Prof^ª. Maria Lúcia Nidballa dos Santos

Porto Alegre

2012

Sirlei Marisa da Silva

A RESILIÊNCIA A SERVIÇO DO GESTOR PÚBLICO
Um breve panorama organizativo das relações interpessoais

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientador - Prof. Paulo Peixoto de Albuquerque – UFRGS

“A Capacidade de adaptação é uma das virtudes exigidas dos candidatos à sobrevivência na economia globalizada”.

Eugênio Staub

RESUMO

Esta monografia aborda a questão da capacidade de flexibilização do gestor público escolar onde em meio a tantos conflitos diários procura buscar força e energia para desenvolver em uma organização educativa as melhores formas de relacionamento interpessoal. Discute-se a questão da Resiliência (capacidade de flexibilizar-se frente às adversidades) na figura do gestor, buscando compreender o significado do termo e como este conceito está adequado a figura do administrador público. Percebe-se que a mesma não é um atributo da pessoa, mas pode ser consolidada na ação diária e que um gestor resiliente cresce quando existe um suporte afetivo emocional. O objetivo geral da pesquisa realizada constituiu-se em analisar as possibilidades sobre a capacidade do gestor público de frente ao caos e as crises enfrentadas flexibilizarem-se possibilitando uma reflexão sobre atitudes e comportamentos resilientes. A referida pesquisa baseou-se em leituras sistematizadas desenvolvidas em materiais acessíveis, com instrumental analítico para a concretização da mesma, sendo utilizado tanto fontes primárias como secundárias.

Palavras-chave: Resiliência, Gestor Público Escolar, Administração Resiliente.

ABSTRACT

This monograph boards the question about the public school manager's capacity of becoming flexible where among so many daily conflicts pursues to look for strength and energy to develop in an educative organization the best ways of interpersonal relationship. It discusses the question about the Resilience (capacity of being flexible face to adversity) in the manager's figure, looking for understanding the meaning of the term and how this concept is adequate to the public administrator's figure. It was realized that the same is not an attribute of the person, but it can be consolidated at the daily action and that a resilient manager grows up when there is an emotional affective support. The general objective of the accomplished research constituted in analyzing the possibilities about the public manager facing the chaos and the faced crisis, to become flexible, making possible a reflection about resilient attitudes and behaviors. The referred research was based on systematized readings developed in accessible material, with analytical instrumental for making it concrete, being utilized as many primary sources as secondary ones.

Key-words: Resilience, Public School Manager, Resilient Administration.

LISTA DE ABREVIATURAS

ODR INc. ___ Companhia Organizacional Daryl Conner.

RN 1 _____ Resiliência Nível 1

RN 2 _____ Resiliência Nível 2

RN 3 _____ Resiliência Nível 3

RN 4 _____ Resiliência Nível 4

RS _____ Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
3 A GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESCOLAR	14
3.1 GESTORES ESCOLARES	17
3.2 PANORAMA GERAL ACERCA DO ESTRESSE ESCOLAR DOCENTE	19
4 INTRODUZINDO A RESILIÊNCIA	22
4.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA RESILIÊNCIA	23
4.2 RESILIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
4.3 ESCOLAS RESILIENTES	27
4.4 GESTÃO RESILIENTE	28
5 NÍVEIS DE RESILIÊNCIA	30
6 METODOLOGIA DA PESQUISA	32
6.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA	32
6.2 DADOS DE PERCEPÇÃO.	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE	43

APRESENTAÇÃO

Esta monografia foi elaborada como trabalho conclusivo do curso de pós-graduação em gestão pública e os resultados apresentados foram baseados em leituras referenciadas e pesquisas consultadas.

A curiosidade acerca do tema foi estritamente pessoal, partindo de observações constatadas em uma organização pública escolar.

Desenvolveu-se uma pesquisa direcionando-a para uma delimitação como, as transformações necessárias no relacionamento gestor no cotidiano de uma escola pública, buscando-se a promoção de uma nova postura de flexibilização para intervir de forma positiva nos relacionamentos interpessoais. Para tanto se fez um maior aprofundamento da pesquisa procurando elementos que poderiam contribuir para o esclarecimento da questão que envolve o gestor público escolar diante dos elementos estressores e, a sua capacidade de tornar-se um ser flexível, capaz de promover as mudanças necessárias nas relações, pelo bem estar do ambiente onde está inserido.

Procurou-se na pesquisa compreender que as mudanças ocorridas na organização fazem parte de um sistema integrado e complexo, onde a flexibilidade do indivíduo é fundamental para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência; caracterizar as relações interpessoais dentro de uma escola que não favorece a mudanças e, identificar elementos que provocam comportamentos inadequados com vistas a uma possível ação resiliente, percebendo a necessidade de uma flexibilização gestora no cotidiano organizacional.

Para que a pesquisa tivesse um direcionamento mais positivo, algumas questões foram levantadas como suporte para um resultado mais eficiente. Quais fatores influenciam o comportamento dos gestores públicos nas relações com seus funcionários? Os acontecimentos diários de um ambiente escolar seriam motivos de estresse para os gestores? Diante dos problemas do cotidiano e angústias que o gestor vivencia no seu dia-a-dia, é possível que o mesmo ao adentrar o recinto escolar, consiga um bom relacionamento com seu grupo de trabalho?

Buscando meios que venham a contribuir para as mudanças necessárias no ambiente observado, apresentou-se a resiliência como fator positivo e preponderante nas relações organizacionais uma vez que segundo Carmello (2008)

“Resiliência é a capacidade de uma empresa, um líder, uma equipe ou talento, promover as transformações necessárias para alcançar o seu propósito”. Ainda segundo ele, o ser resiliente é aquele que está saltando continuamente, se renovando continuamente, transformando continuamente.

O presente trabalho está estruturado em capítulos conforme explicitado a seguir:

Capítulo um faz a apresentação inicial trazendo a problemática básica da pesquisa e o embasamento da mesma;

Capítulo dois refere-se à introdução e justificativa evidenciando a necessidade para que a pesquisa seja desenvolvida;

Capítulo três apresenta o referencial teórico, trazendo a gestão na organização pública, os gestores escolares e um panorama acerca do estresse escolar docente;

Capítulo quatro apresenta a Resiliência propriamente dita, seu conceito e evolução, a mesma na administração pública, escola e gestão resilientes;

Capítulo cinco relata os níveis da resiliência;

Capítulo seis apresenta a metodologia da pesquisa utilizada e finalmente as considerações finais se apresentam, trazendo breve colocação da autora com algumas constatações observadas durante a pesquisa realizada.

INTRODUÇÃO

Para atender a uma realidade altamente competitiva de um mercado turbulento e descontínuo, as organizações cada vez mais estão atentas às características da natureza humana: anseios, aspirações, desejos, sonhos, ambições entre outros e, com suas exigências organizacionais buscam ter um trabalhador mais absorvido e integrado. As mudanças se acentuam com tal velocidade que os acontecimentos e informações fazem com que o cotidiano dos indivíduos tomadores de decisões se torne ainda mais complexo.

Uma dedicação integral e uma vida quase que exclusivamente voltada para a empresa parecem ser a regra de sobrevivência nas organizações públicas atuais e o caminho único de sucesso na carreira gerencial/administrativa.

As exigências organizacionais feitas aos gestores, decorrentes da dinâmica das transformações no mundo moderno, parece ter levado ao aumento da carga de trabalho e da qualidade das horas trabalhadas, bem como ao maior envolvimento com o trabalho e com a organização, seja para entender, seja para poder decidir, agir, responder às demandas diárias. Estar absorvido de forma integral pela organização em decorrência da complexidade, da diversidade e da dinâmica do mundo organizacional parece ser uma decorrência para o gestor público.

Nesta era marcada profundamente por mudanças rápidas e contínuas, ambientes corporativos envoltos de pressões, ameaças e incertezas na conjuntura econômica e social se tornaram comuns. Metas e objetivos operacionais são perseguidos como forma de competição nos mercados globais, conjuntamente com o cumprimento de ciclos cada vez menores. Sendo assim, recursos sobre-humanos são necessários para o enfrentamento das diversas situações de turbulência porque passam as organizações. Essa nova realidade impõe que os gestores sejam mais rápidos em suas decisões. Inserir nessas circunstâncias, uma competência muito importante chamada de resiliência é essencial. Neste contexto, encontram-se muitos profissionais que de forma estruturada, ajudam as empresas a reverterem os resultados adversos, desenvolvendo a energia acumulada durante o período de pressão, para visualizar novas formas de se resolver problemas, obtendo assim, resultados compensadores. Cabe salientar aqui a importância de um perfil resiliente nos gestores públicos. A competitividade do mercado, a constante falta de tempo e a

estafante jornada de trabalho tem levado muitos gestores a um nível altíssimo de superação de seus limites.

Em uma organização pública escolar, estudar, investigar e observar a pessoa do gestor educacional é importante porque propicia fortalecer procedimentos de participação na comunidade da mesma, incluindo os processos de planejamento, tomada de decisões e avaliação dos resultados alcançados. A administração que não envolve a comunidade, esta fadada a formar um conjunto de interesses internos que dificilmente coincidirão com os interesses da maioria da organização. Assim percebe-se que um gestor escolar precisa da participação ativa da comunidade no momento em que há partilha de poder e tomada de decisões.

Observações realizadas a figura do gestor/administrador escolar, indicaram que os mesmos encontram-se desgastados, frustrados, irritados e em completa exaustão, com sentimento de culpa por resultados inferiores aos esperados, projetos sem viabilidade e até mesmo pela desvalorização profissional. Tal situação promove insegurança e estresse, fatores esses que interferem nas relações interpessoais, principalmente gestores-funcionários (direção, professores, funcionários). A relação afetiva pressupõe interação, respeito por idéias, por opinião de outros, impõe dedicação, troca, sensibilidade, amorosidade, mas mesmo diante de tantas dificuldades e entraves há que se levar em conta que a relação deve ser amorosa, mas também de respeito, onde o gestor deverá impor sua presença e expor o porquê de estar ali, deverá ser forte, ser firme e marcante em sua postura. Assim, por essas relações não serem desvinculadas de um contexto social, cultural e organizacional e, percebendo-se a importância dos aspectos afetivos e emocionais no desenvolvimento do ser humano como um todo, e do importante papel que desempenha o diretor na gestão pública escolar e também por vivência da autora desta monografia ao longo de vinte e um anos trabalhando como funcionária em escolas públicas, sentiu-se a necessidade de reafirmar a importância de relações saudáveis, além de apontar alguns caminhos possíveis para um trabalho mais flexível e resiliente dentro da realidade de uma escola pública estadual da cidade de Quaraí-RS.

Partindo dessa necessidade, observa-se a resiliência como um assunto que precisa ser abordado, direcionando-se para o tema: Os elementos que permeiam as relações gestor-comunidade organizacional no contexto de uma escola pública estadual e a capacidade de superá-las. Diante de um tema tão complexo faz-se uma

delimitação do mesmo, como forma de melhor se direcionar a pesquisa, objetivando-se resultados mais precisos, ficando assim delimitado: as transformações necessárias no relacionamento gestor no cotidiano de uma escola pública no município de Quaraí, buscando a promoção de uma nova postura de flexibilização.

Para aprofundamento de pesquisa levanta-se a seguinte problemática: Será que o gestor de uma escola pública estadual, poderá diante dos elementos estressores, desenvolver a capacidade de flexibilização para promover mudanças?

Durante as pesquisas realizadas acerca do assunto serão observadas algumas variáveis, sendo elas: Resiliência, administrador público, gestor público escolar.

Para tanto, elaborou-se o seguinte objetivo geral: Analisar as possibilidades sobre a capacidade de flexibilidade que há no gestor público escolar, frente ao caos e as crises, possibilitando uma reflexão sobre atitudes e comportamentos resilientes.

Partindo desse objetivo, elaboraram-se objetivos mais específicos, sendo eles: compreender que as mudanças que ocorrem, fazem parte de um sistema integrado e complexo, onde a flexibilidade do indivíduo é fundamental para seu desenvolvimento e sua sobrevivência; identificar possíveis fatores estressores no dia-a-dia de uma escola; caracterizar as relações interpessoais dentro de uma escola, que não favorece a mudanças; identificar os elementos que provocam comportamentos inadequados com vistas a uma possível ação resiliente e perceber a necessidade de uma flexibilização gestora no cotidiano escolar para um melhor relacionamento e interação organizacional.

Os objetivos acima descritos foram trabalhados com o apoio de algumas questões de pesquisa que foram elaboradas de forma precisa, procurando alternativas reais e possíveis de serem alcançadas em médio prazo para que as relações interpessoais da escola ocorram de forma prazerosa e com qualidade. Essas questões são as seguintes: Quais fatores influenciam o comportamento dos gestores públicos na relação com seus funcionários? Os acontecimentos diários de um ambiente escolar seriam motivos de estresse para os gestores? Quais fatores promoveriam uma maior flexibilização nas relações escolares em função de um inter-relacionamento de qualidade? Diante dos problemas do cotidiano e angustias que o gestor vivencia no seu dia-a-dia, é possível que o mesmo ao adentrar o recinto escolar, consiga um bom relacionamento com seu grupo de trabalho?

Dando-se direcionamento a problemática levantada e procurando alternativas viáveis para possíveis ajustes nos relacionamentos interpessoais da organização escolar, desenvolver-se-á no prosseguimento a pesquisa bibliográfica.

3 A GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ESCOLAR

O mundo contemporâneo exige que se pense, mas priva frequentemente das condições para pensar. E, muitas vezes, nas escolas a direção tem responsabilidade sobre esta situação, pois, devido à grande gama de trabalhos burocráticos exerce uma grande pressão sobre os funcionários em prol de determinadas atividades não levando, muitas vezes, em consideração a possibilidade de reflexão dos mesmos.

A escola pública é um palco de ações e reações, onde ocorre o saber-fazer. É constituída por características políticas, sociais, culturais e críticas. Ela é um sistema vivo, aberto. E como tal, deve ser considerada em contínuo processo de desenvolvimento influenciando e sendo influenciada pelo ambiente onde existe um feedback dinâmico e contínuo.

A escola é o lugar privilegiado para a construção e o exercício de parceria e companheirismo, oportunizado pelo conhecimento, como base das relações humanas, pois as pessoas se produzem historicamente no encontro com outras pessoas.

A importância do outro na construção de si mesmo é tão decisiva e fundamental que tem até uma dimensão interiorizada. Cada pessoa, quando pensa, se surpreende falando consigo mesmo com o outro embutido em si mesmo.

A tragédia e a alegria de ser gente é o fato de que tudo o que somos, por mais maravilhoso que possa parecer, não passa de um tímido esboço de quem nos pode tornar. A convivência com o outro é um indispensável processo de construção de si. A escola é o espaço em que, pela intervenção educativa, as pessoas se qualificam para a aventura humana da permanente transcendência, para a riqueza da fraterna convivência.

Na organização escolar, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se busca e se deseja participações coletivas e individuais, baseia-se em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe gestora, que é parte do coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos da execução. Liderança e firmeza no sentido de caminhar e viabilizar decisões pedagógicas e teoricamente os agentes organizacionais.

É neste ambiente de produção e produto que se insere o gestor, não como um indivíduo superior, mas em processo de hierarquia. A função do gestor escolar é o de dirigir e orientar a organização de modo participativo, consciente, ativo e autônomo. É seu dever conhecer como funciona o processo organizacional e responder por ele.

Gestão (liderança), em seu sentido democrático deve ser um elo que faz com que um grupo de trabalho não seja apenas uma coleção de indivíduos. Exercer liderança deve ter como objetivo maior, planejar, orientar, coordenar e controlar os esforços de todos a fim de que em conjunto possam alcançar seus objetivos mais eficientes. O gestor democrático procura sem cessar estabelecer situações favoráveis para que cada pessoa possa desenvolver-se ao máximo, e para que possa alcançar sucesso e satisfação no trabalho, ele procura a objetividade em sua crítica e na sua maneira de avaliar a produção de todos e se identifica com o grupo, fazendo-se um participante e colaborador.

Pensar no gestor como educador e como ser humano é levar à sua formação o desafio de resgatar as dimensões culturais, políticas, sociais e pedagógicas, isto é, resgatar os elementos cruciais para que se possam redimensionar suas ações no/para o mundo.

Hoje, tem-se a compreensão, graças às pesquisas científicas realizadas nas últimas décadas, de que o emocional exerce grande influencia na produção do trabalho e esse é o grande interesse do momento.

Os atores escolares precisam entender que nem tudo está pensado. A escola é, por excelência, o espaço do pensar. É a lucidez das ações que pressupõe que elas sejam pensadas, mas se forem só pensadas nunca serão ações. É preciso agir e sentir, porque o pensamento só é útil para quem não permanece exclusivamente no pensar e para aqueles que também conseguem pensar em equipe.

Sendo assim Libâneo (2003, p. 132) considera:

“De fato, como toda instituição, as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados, de meios e ações coordenadas dos agentes do processo.” (Libâneo, 2003, p.132).

Refletir em como seria o perfil do diretor de uma escola que objetiva desenvolver-se não só no processo educacional, como na gestão de pessoas seria, por exemplo, necessário atentar para o seu trabalho em relação à área administrativa, de relacionamento interpessoal e pedagógico.

Visando o desenvolvimento do relacionamento interpessoal este gestor precisa compreender a dinâmica de interação e comunicação entre as pessoas, buscando alcançar uma habilidade de se comunicar eficazmente, a fim de mobilizar a equipe escolar, valorizando a negociação e a resolução de conflitos, buscando sempre, dar um feedback construtivo ao trabalho dos outros.

Tencionando alcançar seus objetivos com mais eficiência e eficácia o diretor precisa deixar de ser chefe e se tornar um líder capaz de inspirar os professores e mudar a escola. Um diretor capaz de exercer liderança educacional pode determinar a diferença entre uma escola estagnada e uma escola em movimento. Porém, esses gestores que atuam como professores de professores e agentes dinâmicos de mudança são difíceis de encontrar. Contudo, vale reforçar a idéia de que a liderança não é um dom, é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercitada diariamente.

Os líderes são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspiram os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes reduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar conjuntamente para tomarmos decisões acertadas (Chiavenato, 1994).

O diretor que almeja desenvolver a liderança precisa ir além do gerenciamento e colocar as pessoas em primeiro lugar, deve estar em contato constante com os docentes, construir um sonho juntamente com sua equipe, de modo que todos se sintam comprometidos com a visão. O diretor enquanto gestor, também precisa fazer com que sua equipe sinta que possui poder para realizar e transformar objetivos e vivências institucionais, saindo da falácia, inconformismo e comodismo.

Um gestor que exerce a função de líder transforma a escola em oficina de trabalho, onde profissionais aprendem uns com os outros, cooperando para solucionar problemas pedagógicos.

O gestor tem um papel político, pedagógico e de liderança no espaço escolar, por isso, precisa ser inovador, ousado, criativo, proativo e, sobretudo, um profissional resiliente, ser comprometido com o seu grupo de trabalho.

A burocracia escolar funciona como forma de controle e considera-se racional e, portanto, acima dos interesses particulares dos indivíduos. Para isso fundamenta-se na hierarquia que estabelece uma forma desigual de distribuição e exercício do poder, ou seja, poucos detêm o poder e muitos o aceitam e obedecem a ele. Na escola a forma burocrática de organização do trabalho é totalmente disfuncional, na medida em que se apresenta como entrave à plena realização do processo de trabalho/produção pedagógica. A principal função da burocracia na escola é o controle e, para isso, ela converte os meios em fim, tornando-se, assim, obstáculo e desestímulo às práticas de formação humana que cabem à educação, causando muitas vezes à descentralização do grande grupo que vê, por vezes, suas idéias e planos de crescimentos profissionais relegados a segunda instância. Diante de cargo de relevada importância dentro de um ambiente escolar, torna-se necessário que se coloque um pouco mais a respeito de tão grande responsabilidade, como veremos a seguir em “gestores escolares”.

3.1 GESTORES ESCOLARES

Todo ser humano, ao conseguir uma posição de destaque no caso da função de gestor, deve estar ciente de todos os processos existentes na escola, assim como participar de decisões. A gestão não pode ser vista como uma mera ação de treinamento da liderança.

O trabalho do gestor público escolar pressupõe uma maneira de atuar “coletivamente”, oferecendo aos membros da comunidade escolar local, oportunidade para elaborar um plano de ação para minimizar ou solucionar possíveis problemas existentes na escola.

As dificuldades encontradas pelos gestores das escolas públicas são muitas. Neste sentido, cita-se Hora (2000, p. 53) que diz:

A principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que as rege, usar criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola. (HORA, 2000, p. 53).

Na concepção de KIMBROUGH (1977), o gestor está em interação contínua com os cidadãos de sua comunidade escolar. Nesse sentido, em qualquer acontecimento, prontamente vê-se algumas oportunidades abertas ao gestor para exercer liderança com o corpo docente ou com os pais e cidadãos de sua área de assistência. O gestor está numa posição importante, exercer liderança cívica em relação aos líderes de sua área de atuação.

Como consequência o administrador deve fornecer uma liderança eficiente para resistir a alguns grupos, tendo em vista o interesse dos princípios educacionais bem fundamentados.

O papel do gestor na escola não requer somente executar decisões, mas sim preparar condições, estimular, organizar as mudanças que advirem no decorrer do processo administrativo.

A função administrativa é comum a todas as organizações e requer indivíduos especialmente preparados para exercê-la. Cabe ao gestor coordenar e dirigir todas as ações, tanto dos professores quanto dos outros membros que fazem parte do sistema escolar. Deve alertá-los para o processo de mudança no mundo globalizado, criando situações favoráveis para que tenham um bom desempenho nas atividades realizadas a partir de uma realidade educacional.

O gestor escolar é um ator da gestão democrática participativa na escola pública, decorrentes de convivências profissionais, no campo da educação escolar e nos estudos na área da administração de escolas. A partir da convivência no interior da escola percebe-se que a administração da escola pública, ainda não encontrou um caminho seguro, eficaz e democrático, pois os envolvidos no processo (diretor, coordenador e professor) encontram-se perdidos no exercício da gestão pública escolar.

Cabe ao administrador escolar dar os esclarecimentos teóricos necessários à comunidade no que se refere a planejar coletivamente, e que o encontro das pessoas, o diálogo e o próprio debate, onde discutem e decidem, provoquem o

crescimento pessoal e comunitário tornando uma educação mais democrática e humanitária. Acredita-se que a melhor maneira de conseguir mudanças de atitudes, é pela conscientização, não a imposição de uma nova ideologia de gestor, o que não traria mudanças necessárias, pois perpetuaria à comunidade a sua visão alienada. Para exercer todas essas funções, o gestor terá que ser mediador, não se eximindo das suas intervenções pessoais nestes processos, desde que pertençam a uma linha coerente.

Mesmo numa relação democrática, devem existir regras para orientar as nossas vidas. Nesse mesmo caminho, o gestor se posiciona como indivíduo detentor de alguns poderes mais limitados – mais uma vez a consciência é exigida, contribuindo para a compreensão apurada da dimensão política de sua ação administrativa.

De posse destas colocações acerca do gestor escolar, observa-se no tópico seguinte, o grande motivo que está levando os docentes e toda a comunidade escolar ao desânimo e desinteresse: o estresse escolar docente.

3.2 PANORAMA GERAL ACERCA DO ESTRESSE ESCOLAR DOCENTE

Segundo Freire (1987, p. 78):

A existência, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente, pronunciar o mundo, é modificá-lo. (...) Não é no silêncio que os homens e mulheres fazem, mas na palavra, no trabalho, na reflexão-ação. Mas, se dizer a palavra verdadeira, que é trabalho, que é práxis, é transformar o mundo, dizer a palavra não é privilégio de alguns homens, mas direito de todos os homens. (Freire, 1987, p.78).

Os estudos acerca da profissão docente indicam que os professores, de um modo geral, encontram-se desiludidos, insatisfeitos e frustrados. Tal situação produz um trabalho alienado, submetido somente aos fins determinados pelo empregador. No entanto, os mesmos estudos indicam que se o indivíduo puder encontrar situações que promovam sua segurança e bem estar, que não provoquem danos ao seu potencial, exercerá o trabalho de forma criativa mesmo que mediante desafios.

Além desta referência em termos nacionais para a compreensão do stress docente há que se lembrar das contribuições de José Moura Gonçalves Filho (1998) quando o mesmo apresenta a humilhação social como um problema político e a define como angústia, disparada por um problema de desigualdade de classe social; sobretudo quando se trabalha com migrantes que tem, tiveram e continuarão a ter seu passado roubado ou esquecido pela situação social, pois ao partirem de sua cidade natal, deixaram retratos, objetos herdados. Veem-se assim espoliados do seu passado, além da miserabilidade econômica e social em que na maioria das vezes se encontram. Estes problemas se refletem no estresse docente, por aumentarem as dificuldades do professor para manter seu equilíbrio emocional frente à grande solicitação de todos os tipos de atenção que estes alunos apresentam.

Conforme Yunes (2001, p. 39), os principais mecanismos de proteção contra o risco são: reduzir a exposição da pessoa à situação estressora, reduzir as reações em cadeia geradas pela situação de risco, garantir a autoestima e a autoeficácia através da realização de tarefas bem sucedidas em um clima de afeto e segurança e criar oportunidades para que a pessoa se adapte. Os mecanismos de proteção estão ligados ao modo como a pessoa lida com as mudanças em sua vida, ao sentir que ela atribui às suas experiências e à sua maneira de atuar diante das adversidades, podendo interagir com outros fatores de risco, tanto psicossociais quanto genéticos. Entretanto, não podemos abordar a questão em termos de que a resiliência seja apenas consequência de características internas da personalidade do indivíduo, passíveis de serem construídas. Ao invés, precisamos considerar os fatores ambientais e o contexto relacional e ressaltar a importância do suporte das relações de apoio incondicional para a promoção do sentimento de autoestima e autoeficácia.

Enxergar a resiliência em termos individuais pode contribuir para rotular a vítima como fracassada e, desse modo, reforçar o desequilíbrio social vigente que não oferece oportunidade para que as pessoas se comportem de diferentes maneiras frente a uma dada situação, massificando atitudes e comportamentos.

Nesta direção, é na articulação entre a capacidade da pessoa criativa de inovar, de ser flexível, de ter uma boa imagem de si mesma, de associar idéias de diferentes formas e de ser persistente e, a capacidade de tornar-se resiliente que se busca na aceitação do grupo de pertencimento, a chave para o desenvolvimento de professores mais seguros, mais sensíveis e mais equipados para agir na

transformação de seu próprio ambiente cultural. Para Alarcão (200, p.103), hoje, ser professor pressupõe um conceito de formação permanente, contínua, especializada e em ação. Este perfil de formação inacabado traz consigo novas formas de trabalhar em equipe de ser pró-ativo, de identificar as próprias necessidades de formação e os meios para consegui-la, de usar novas tecnologias e assumir riscos.

Em suma, a resiliência na ação de relacionamentos se consolida com a valorização, pelo próprio gestor, da importância de fortalecer a articulação dos diversos interesses envolvidos no seu contexto de atuação em direção a uma dialógica, criticamente ética e flexível, participativa e colaborativa, que permita tomada de decisão, reflexão sobre elas, construção de conhecimento, investigações e ao mesmo tempo, crie o ambiente de suporte afetivo e emocional necessário para se trabalhar com pessoas aprendentes. Pensando-se em soluções para amenizar a questão da dificuldade nas relações em ambientes públicos, apresentou-se a resiliência como uma competência eficaz e capaz de prestar o suporte necessário para tal desempenho. A seguir faz-se uma apresentação da mesma demonstrando sua importância.

4 INTRODUZINDO A RESILIÊNCIA

A análise de Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) no livro “A Estratégia do Oceano Azul”, sobre as manifestações da resiliência diz que são um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados, ou seja:

Empresas e profissionais que manifestam Resiliência são como dançarinos altamente competentes que sabem dançar e criar passos que provocam admiração e aplausos na platéia, independente do ritmo e do estilo da música que está tocando. Seu fator crítico de sucesso é seu “movimento estratégico”. (Chan Kim e Renée Mauborgne, 2005)

A presença da resiliência dispõe a organização e seus atores corporativos para a alta performance. Integram ouvidos e pele, atentos a sinais de oportunidade. O olfato fareja o novo e os olhos se conectam profundamente com a realidade. A mente, disponível e organizada, processa rapidamente informações relevantes. Seu coração pulsa e mobiliza o espírito, órgãos, ossos e músculos se expressam de maneira eficaz e coerente, produzindo o espetáculo que a organização e os atores corporativos prometeram entregar.

Através dos estudos da resiliência foi identificado que 80% das turbulências causadas nas organizações são literalmente “fabricadas”. (Eduardo Carmello, 2009). Diante de situações inovadoras, emergenciais ou sob pressão, a maioria dos profissionais tem suas competências diminuídas ou desaparecidas. Há uma grande necessidade de compreensão de como as pessoas encaram e gerenciam um processo de mudança na organização, pois como já são sabidas, as pessoas não resistem às mudanças, resistem a serem mudadas. É por isso que o conceito de resiliência ganha tanta força nos dias atuais, pois tem demonstrado que, mesmo diante de um cenário de instabilidade e mudança, algumas pessoas e empresas conseguem maximizar desempenho e produzir valor com o máximo de competência, inteligência e saúde possível.

As constantes transformações ocorridas nas últimas décadas no que se refere ao modo de vida e a convivência humana fez com que a sociedade exija cada vez mais um ensino de qualidade e que atenda as exigências contemporâneas, mas para tanto é necessário que os profissionais da educação tenham uma boa formação e estejam satisfeitos com sua profissão, sendo resilientes frente às situações desafiadoras na vida pessoal e profissional. Ser resiliente torna-se imprescindível, mas, o que é resiliência?

4.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA RESILIÊNCIA

Resiliência: mais que saber lidar com pressão, ela é renovação. (autor, ano)

Trata-se de um termo muito usado no mundo corporativo atual. A maioria dos profissionais que o citam, estão embasados na definição de que resiliência é um conceito oriundo da Física, que se refere à propriedade que alguns materiais possuem de acumular energia quando submetidos à extrema pressão, retornando, em seguida, ao seu estado original sem sofrer deformações. Porém, Eduardo Carmello (2008), nos convida há refletir um pouco mais no real sentido dessa palavra, que, aplicada ao ser humano, tem significado bem diferente.

Diz Carmello (2008):

A maioria das pessoas transpõe o sentido material/físico do conceito para o ser humano, e resolvem dizer que um profissional é aquele que agüenta pressão, que suporta adversidades, que se conforma com a situação. Dizem que o profissional tem que ser igual à ponte, elástico, silicone e por aí vai. Mas essa é uma versão incompleta da resiliência, pois trata o ser humano como um objeto, como um efeito de circunstância. (Carmello,2008).

Ainda segundo Carmello (2008), o correto é utilizar a versão mais completa e proativa da palavra, que provém de sua etimologia (do latim “Resilie” e “Resalie”). “Silie” significa “Saltar”, “impulsionar para”. Já o prefixo “re” quer dizer “novamente”, é o ato de renovar, de reunião, de reencontro. Nesse sentido, o ser resiliênte é aquele que está saltando continuamente, se renovando continuamente, transformando continuamente. É um ser impulsionado por um propósito maior, pro

ativo e que constrói realidades, totalmente diferente de um objeto, que é o efeito passivo de uma adversidade ou crise.

Carmello (2008) também define a resiliência como a capacidade de uma empresa, um líder, uma equipe ou talento, promover as transformações necessárias para alcançar o seu propósito. Como benefício de sua atuação como resiliente, ele desfruta da capacidade de prever, projetar e antecipar cenários e situações, assim como exercer proatividade em vez de simplesmente reagir aos efeitos das circunstâncias. “Ao fazer isso, sua imagem, reputação e valorização melhora consistentemente”, diz Carmello (2008).

Nessa realidade de mercado em que se vive, ambos os profissionais acreditam que pessoas que crescem nas mudanças, que se projetam e que se antecipam às situações, e que produzem com coerência estratégias para sua equipe e clientes, serão cada vez mais buscadas. “Esse é o profissional resiliente; ele é proativo, positivo, organizado, focado e flexível. Ele é e será cada vez mais um profissional desejado e valorizado pelo mercado”, diz Carmello (2008).

Essa capacidade de renovação, de conseguir equilíbrio emocional para lidar com adversidades, ou seja, a capacidade de ser resiliente, não é um traço de caráter hereditário, que simplesmente as pessoas possuem ou não possuem. Ela representa uma faceta proeminente da personalidade humana que engloba pensamentos, comportamentos e atitudes, podendo ser lapidada por qualquer pessoa. Ela deveria ser incorporada ao conjunto das virtudes, como a coragem, a honestidade, a justiça, a humildade, a tolerância e tantas outras que, na definição de Aristóteles, são “qualidades adquiridas para a prática do bem”.

Além da resiliência não ter caráter hereditário, ela também independe do círculo familiar, social e profissional.

Segundo apontou Carmello (2008), a terceira geração de profissionais que estudam resiliência considera-na como um fenômeno dinâmico, multidimensional e mutável, de forças que interagem em determinado contexto.

Basicamente a resiliência traz consigo os seguintes elementos:

1. Administração das emoções: a habilidade de não agir impulsivamente e a capacidade de mediar os impulsos e as emoções;
2. Controle dos impulsos: a habilidade de não agir impulsivamente e a capacidade de mediar os impulsos e as emoções;

3. Otimismo: a habilidade de ter a firme convicção de que as situações ou adversidades, por pior que sejam, podem mudar com a esperança de um futuro melhor;
4. Análise do ambiente: a habilidade de identificar as causas dos problemas e das adversidades;
5. Empatia: a habilidade de ler os estados emocionais e psicológicos das pessoas;
6. Autoeficácia: habilidade de ser eficaz nas ações, mantendo a integridade;
7. Alcance de pessoas: habilidade de conectar proativamente a outras pessoas de modo a viabilizar soluções para as adversidades da vida.

Pesquisas conduzidas por Havard nos Estados Unidos indicam que um gestor passa pela média de 23 adversidades por dia, razão pela qual o índice de resiliência ser fator fundamental para transformação das barreiras em oportunidades e resultados. Outro ponto que deve ser muito considerado é a constatação de que 80% das competências podem ser perdidas diante das situações adversas, em especial em tempos de mudanças organizacionais. (Pr. Gimenez, 2010)

Dentro da ótica de resultados, a resiliência pode ajudar no desenvolvimento de competências de gestão, apresentando:

- a) Resistência: Essa é a habilidade de manter o foco na luta para a superação das dificuldades. A persistência é um caminho fundamental para ajudar o gestor a encarar as situações adversas; tomar decisões necessárias, ainda que impopulares; aprender com cada etapa para adquirir massa de conhecimento.
- b) Durabilidade: Essa habilidade é capaz de ensinar que crises, infortúnios, dificuldades e intempéries têm uma duração temporal capaz de tirar o gestor da zona de conforto para um comportamento proativo;
- c) Controle: A habilidade de compreender a natureza humana e manter uma visão positiva diante das dificuldades;
- d) Responsabilidade: A habilidade de ser consciente diante de todas as situações, agindo com responsabilidade, independente do tamanho da crise.

Sendo a resiliência considerada como fator fundamental para transformação das barreiras em oportunidades e resultados, perceber-se-á logo adiante que a mesma já vem sendo considerada como parceira do bem, de longa data, sendo

percebida como grande aliada nas tão desejadas mudanças organizacionais produtivas.

4.2 RESILIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Pelo que se sabe, o conceito de resiliência é utilizado no campo da Administração, desde 1974, quando o consultor organizacional Daryl Conner forma a ODR INc, uma companhia de pesquisa e desenvolvimento que examina a dinâmica da Resiliência Humana em cenários organizacionais, principalmente em processos de Gestão de Mudanças.

Eduardo Carmello (2008) em seu livro: Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor, cita a colocação de Daryl R. Conner que disse:

Precisamos de executivos e supervisores resilientes que saibam como gerenciar a mudança de uma maneira conscientemente competente. Eles devem implementar mudanças com êxito para si e para outros, aplicar conscientemente os mecanismos que usam e ser capazes de se referir a estes métodos como uma disciplina estruturada, para que os outros possam aprender e aplicar as mesmas estratégias. (Cooner apud Carmello, 2008)

Eduardo Carmello (2008) em seu livro cita também o respeitável consultor brasileiro Clemente Nóbrega que afirma que todo organismo que dura tem a mesma competência central: sabe modificar práticas e comportamentos ao longo do tempo.

Sucesso duradouro tem a ver com comportamentos transmitidos e preservados ao longo do tempo: critérios para tomar decisões, atitudes abertas em relação ao erro, à experimentação e ao risco, capacidade de forjar um senso de comunidade entre os colaboradores. Comportamentos que, diante da mudança na paisagem lá fora, garante a vitalidade depois dos fundadores. (Clemente Nóbrega apud Carmello, 2008)

A gestão começou a utilizar o conceito de resiliência, em diversos contextos e em níveis de maturidade organizacional. Uma empresa pode estar prestes a falir, outra está com dificuldades sazonais, outra precisa melhorar e aprimorar seu

desempenho. Todas precisam promover mudanças e podem utilizar o conceito de resiliência. Mas é a mesma resiliência para todas as situações?

O processo de resiliência respeita as circunstâncias em que a empresa se encontra. Faz uma análise da situação, descobre como a mesma está se adaptando, define o tempo que tem para promover mudanças e cria uma solução de resiliência a partir das necessidades específicas e das oportunidades de melhoria que a empresa pode obter com a mudança. E em se tratando de oportunidades de mudanças, analisa-se a seguir as escolas públicas como organizações capazes de desenvolver uma capacidade de flexibilização em suas ações, a fim de oportunizar atitudes resilientes.

4.3 ESCOLAS RESILIENTES

Atualmente o sistema educacional, devido às exigências do mundo contemporâneo, tem revisto seus princípios e métodos adotando uma nova postura frente ao papel da escola como instituição formadora e principalmente em relação ao corpo docente escolar.

De acordo com Tavares (2002) uma organização resiliente é inteligente e reflexiva, os profissionais são inteligentes emocionalmente, livres, responsáveis e competentes. Nesse modelo de organização existe uma relação viva de confiança, e empatia, solidariedade e dinâmica, a qual responde melhor aos desafios dos novos tempos.

A postura de uma escola resiliente em face às grandes mudanças ocorridas na sociedade em que vivemos é centrada no ser humano, viabiliza a autoestima e a autorrealização de seus docentes.

De acordo com Celso Antunes (2003 p. 89-90):

[...] toda escola resiliente se comporta como um sistema vivo e, desta forma, com extrema interdependência entre todos os elos de sua cadeia [...]. Desta maneira, os princípios organizativos da escola resiliente não admitem partes que se isolem e se justa põe, mas requer que todas estejam sistematicamente interligadas, como componentes de um ambiente sintonizado por múltiplas relações. Podem abrigar profissionais com diferentes funções, mas jamais admitir que não sejam estas conhecidas por todos [...]. Em uma escola participativa nunca deve ser claramente

diferenciada a condição de aluno como “ser aprendiz” e professor como “ser ensinante”, pois todos aprendem com todos e todos os adultos educam e se educam. (Antunes, 2009)

Diante do exposto, percebe-se que a postura de uma escola resiliente é o reflexo das atitudes das pessoas envolvidas na gestão escolar. É a visão desses profissionais que vão nortear o caminho a ser seguido pela instituição, a qual deve centrar-se nas pessoas, integrando-as e valorizando a autoestima de seus profissionais.

Neste sentido, a escola que adota uma postura positiva em clima de acolhimento e confiança favorece aos seus profissionais, bem como aos estudantes condições para resolução de conflitos e problemas, auxiliando-os nas tomadas de decisões e superação de dificuldades de forma que os fortaleçam para vivências de sucesso.

As constantes transformações ocorridas nas últimas décadas no que se refere ao modo de vida e a convivência humana fez com que a sociedade exija cada vez mais um ensino de qualidade, mas para tanto é necessário que os profissionais da educação tenham uma boa formação e estejam satisfeitos com sua profissão, sendo resilientes frente às situações desafiadoras na vida pessoal e profissional.

Nesse sentido, Devy (1997) apud Castro (2002, p. 118) ressalta que:

Para terem certa habilidade em aprender a lidar com essa ambiência problemática, ou se desvencilhar das tensões nela produzida, em controlar possíveis sinais de angústia ou frustrações nela geradas, é necessário desenvolver ou ativar certas estruturas psicológicas que têm sido denominadas como formas de resiliência: resiliência em relação às pessoas às respectivas organizações. (Devy, 1997 apud Castro, 2002, p. 118)

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento da resiliência no contexto escolar, mais especificamente nos educadores, faz com que se desenvolvam condições que facilitem o enfrentamento das adversidades, com maior perspectiva de sucesso frente aos desafios impostos pelo campo profissional, como veremos em gestões resilientes.

4.4 GESTÃO RESILIENTE

A gestão escolar resiliente contribui para o desenvolvimento de competências necessárias para a atuação eficaz e produtiva do profissional da educação, a fim de que o mesmo supere as adversidades e construa-se sobre elas.

Antunes (2003) diz que em uma gestão resiliente o poder é distribuído de acordo com a dimensão das necessidades e que as tomadas de decisões envolvem sempre decisões participativas. Segundo o autor, a função do diretor requer uma capacidade efetiva de liderança, associada a uma integral compreensão sobre as diferenças que marcam uma escola comum de uma escola resiliente, e que todo o gestor deve ser o eixo central da escola, um facilitador das relações entre as pessoas e dessas com o meio.

Hunter (2009) diz que a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma entusiástica faz com que sejam atingidos os objetivos para o bem de todos, e o nome dessa habilidade é liderança.

De acordo com o Westrupp (2003) a gestão escolar envolve uma série de atividades, entre elas, articulação de pessoas, distribuição de funções e atribuições, a qual pressupõe uma idéia de participação de um trabalho associado entre pessoas, analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

Carmello, (2008) defende a idéia de que,

(...) as administrações centrada no ser humano estão procurando Programas de Gestão de Estresse, Resiliência e Qualidade de Vida, pois esperam que seus funcionários e líderes possam aprender mais sobre si próprios e modificar seu estilo de resposta comportamental, além de lidar com o componente emocional. (Carmello, 2008).

No capítulo a seguir apresentam-se alguns níveis de resiliência colocados por Eduardo Carmello (2008).

5 NÍVEIS DE RESILIÊNCIA

Ao longo do processo de Desenvolvimento da Resiliência nas Organizações, percebeu-se que ela pode apresentar diferentes significados, representados em níveis: Níveis de Resiliência – RN1, RN2, RN3 e RN4 (Organizado por Eduardo Carmello, 2008).

RN1 - Resiliência nível 1 – Quem se recupera de traumas e adversidades.

- Mãe perdeu filha adolescente para as drogas e depois criou um instituto de recuperação de drogados;

- A empresa perdeu Market Share por dez anos, se transformou e deu a volta por cima.

RN2 - Resiliência nível 2 – Quem se torna mais flexível, fluído, “leve”, consistente e econômico.

- Pai foi despedido, pois a empresa foi comprada, mas como era tão bem preparado, em três dias já estava trabalhando;

- Empresa, diante do desafio de qualificar melhor seus processos, utilizou Sigma e em dois anos se posicionou como líder de mercado;

- Fusão entre empresas acontece de maneira fluída e consistente.

RN3 - Resiliência nível 3 – Quem cresce e fortalece mesmo em situações adversas ou mudança.

- Criança com déficit de escrita, que com a ajuda dos pais e psicomotricista, consegue passar de ano;

- O líder despreparado que assume uma área e “amadurece” com a promoção;

- Empresa familiar que se transforma positivamente, trocando a política pela mentalidade e sistema de gestão;

- Empresário que superou o mercado de enciclopédias com a ajuda da comunidade virtual.

RN4 - Resiliência nível 4 ou resiliência estratégica – Quem antecipa acontecimentos, produz congruência e pode até transformar a realidade.

- O sujeito se antecipa ao acontecimento, produzindo ajustes (aproveita e maximiza oportunidades, minimiza ou evita problemas), sendo capaz de inclusive transformar a realidade.

- Montadora que triplicou faturamento, pois produziu um caminhão menor e mais ágil, exatamente o que os clientes precisavam;
- Locadora que superou venda da concorrente. Clientes alugam vídeos pela internet e o recebe em casa;
- Governo aprimora e constrói sistema de energia alternativo, evitando “apagão elétrico” nos próximos cinco anos;
- Empreendedor que triplicou faturamento, construindo um novo mercado a partir da identificação de uma necessidade operacional com o cliente.

Surge um novo estágio de desenvolvimento: a Resiliência Estratégica (RN4); utiliza-se o conceito de Resiliência Estratégica para falar sobre a capacidade de uma empresa, equipe ou profissional de estar constantemente renovada, atualizada, conectada com as mudanças de necessidades e expectativas do mercado. (Carmello, 2008).

O foco da resiliência estratégica não está só na antecipação das mudanças e necessidades, mas também na criação de coerência e alinhamento estratégico. O pressuposto é que quanto mais fortalecido, organizado e com coerência interna, mais forte serão as intenções e ações diante da mudança. Entende-se por coerência a capacidade que uma empresa tem em cumprir o que promete entregar.

De ter suas ações no cotidiano organizacional totalmente congruente com o que está descrito em sua missão, visão, valores e planos estratégicos. De alinhar valores, objetivos e competências organizacionais com os valores, objetivos e competências de seus profissionais, produzindo um ambiente de alta performance, onde a geração de conhecimento e clima de trabalho proporcione compromisso, inovação, qualidade e rapidez no atendimento de seus clientes, impactando de maneira positiva a imagem da organização e criando seu sucesso sustentável.

Todos esses diferentes significados são altamente importantes a construção do conhecimento e valor na empresa, mas ainda não corresponde à “totalidade” da potência da resiliência. O que compreende um novo estágio de sua maturidade são a antecipação de cenários e acontecimentos. A resiliência “salta” de uma posição passiva, na qual espera a situação adversa ou mudança acontecer e depois fazer o melhor possível, para uma posição mais ativa, onde há um movimento por antecipar situações e cenários, promovendo as competências necessárias antes que a demanda se apresente.

Líderes precisam desenvolver a resiliência. Como líderes precisam encontrar forças na fraqueza e direção mesmo em meio às maiores lutas. Somente líderes resilientes seguirão firmes e focados. Você é resiliente? Consegue manter-se animado e fortalecido mesmo quando tudo está dando errado? Consegue manter-se forte mesmo quando pessoas sugam suas forças tentando desestabilizá-lo ou então buscando forças que você simplesmente não tem?

Seja forte. Seja firme. Seja resiliente. Não desista. Busque maiores informações sobre o tema e desenvolva sua capacidade de superação.

Como líder, viva e prossiga fortalecido porque quando somos fracos, então é que nos tornamos fortes.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia tem como função mostrar-nos a como andar “no caminho das pedras” da pesquisa, ajuda-nos a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.

Pesquisar é um trabalho que envolve um planejamento análogo onde o sucesso dependerá do procedimento seguido, do envolvimento com a própria pesquisa e com sua habilidade em escolher o caminho para atingir os objetivos da mesma.

O ponto de partida para a pesquisa bibliográfica é o conhecimento preliminar sobre o assunto o que facilitará encontrar livros e materiais disponíveis sobre o mesmo, pois, através da pesquisa bibliográfica, procura-se conhecer e entender melhor o assunto sendo que este tipo de pesquisa é definido como o estudo sistematizado, desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para Cervo e Berviam (2002, p. 260), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, fotos, manuscritos, etc. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica de estudos.

Por tudo isso, deve ser uma rotina tanto na vida profissional de professores e pesquisadores, quanto na dos estudantes. Isso porque a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

Neste trabalho, após uma pesquisa ampla a cerca do tema proposto, procedeu-se a uma leitura mais atenta e meticulosa, onde os conteúdos relevantes foram selecionados para uma análise mais apurada. Após este primeiro momento, deu-se início a um estudo mais aprofundado, com planejamento e direcionamento mais específico ao tema gerador.

Sabe-se que para chegar com segurança a um lugar é preciso analisar o caminho a percorrer, assim também se procedeu nesta pesquisa. Foram analisados vários conceitos e publicações sobre cada tópico, fizeram-se resenhas e anotações das colocações principais e a seguir escolheu-se trabalhar com os conceitos que viessem mais de encontro as angustias e curiosidades da autora desta monografia. Analisou-se, em um primeiro momento, a gestão na organização pública, direcionando-a para o ambiente escolar, os gestores. Após seguiu-se para o tema “Resiliência”, observando sua relevância, articulação e desempenho dentro do setor público administrativo.

Após todas as pesquisas relativas ao tema concluídas, elaborou-se um questionário composto de quatro questões como forma de complemento ao estudo procedido, questões essas que foram prontamente respondidas pelo diretor escolar, vice-diretor, coordenador, supervisor e um professor da escola em questão. A percepção e análise das respostas do questionário encontram-se no item a seguir, e as perguntas elaboradas no final em apêndice.

6.2 DADOS DE PERCEPÇÃO SOCIAL DAS ENTREVISTAS

O modo de compreender algum fenômeno social não se faz de forma abstrata, é produção social que se materializa na compreensão simbólica e objetivada na maneira como os sujeitos falam, pensam e se expressão.

Esta na base das interações sociais. Consiste na formação de impressões acerca dos outros. O modo como se percebe as situações sociais e o comportamento dos outros orienta nosso próprio comportamento. A percepção social esta muito relacionada com os grupos sociais, com o contexto social em que a pessoa esta inserida.

As perguntas que foram apresentadas ao diretor, vice-diretor, coordenador, supervisor e um professor da escola, partem do pressuposto que estes sujeitos como atores sociais são conscientes, interpreta a realidade ao seu modo. Assim sendo, suas crenças e os valores sobre uma dada situação devem ser entendidos como produto de ações humanas concretas, servindo para justificar determinadas atitudes. No caso deste trabalho a intenção foi a de perceber como se contextualiza o cotidiano gestor da escola.

Buscando-se opiniões a respeito do ambiente organizacional escolar em questão e a atuação gestora, coletaram-se três depoimentos respondendo a seguinte questão: Há um ambiente de suporte afetivo e/ou emocional para se trabalhar nesta organização escolar?

Entrevistado 1 – Depoimento:

Nossa escola é um espaço concreto de convergência entre vida privado-familiar e vida pública. Nesse sentido a escola constitui-se em um centro cultural comunitário onde existe sim a oportunidade dos indivíduos situarem-se e expressarem as diferentes facetas de suas subjetividades. Estamos dia-a-dia procurando compreender o papel da escola na sociedade como um todo e somos capazes tanto de reproduzir, quanto de transformar ao mesmo tempo, nosso ambiente de trabalho.

Entrevistado 2 – Depoimento:

- Vivemos em um ambiente de acolhimento que nos permite o diálogo, apoio afetivo, cognitivo e emocional, com ações propostas a partir da formação de grupos colaborativos, tem-se liberdade de pensar, dizer e fazer em uma organização envolvida em uma teia de relações marcadas pela resignificação do outro, por sua imperiosa sobrevivência.

Entrevistado 3 – Depoimento:

Esta organização conta com um gestor com boa capacidade de liderança, um ser resiliente, que procura sempre desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que todos, ou a maioria, sintam-se capazes de transformar e realizar com sucesso todos os projetos propostos pela instituição de ensino. A permanente relativização das certezas é a consequência natural de uma racionalidade fundada no diálogo e, portanto no fortalecimento da vida pública administrativa.

Percebe-se pelos depoimentos que:

A gestão de mudanças no contexto escolar não é diferente das demais instituições, pois o novo pressupõe transformação e desinstalação.

A fala do entrevistado 3 é significativa e aponta para isso:

“A permanente relativização das certezas é a consequência natural de uma racionalidade fundada no diálogo e, portanto no fortalecimento da vida pública administrativa. (E3)”.

A organização busca construir alternativas que produzam situações de equilíbrio nas mudanças que se fizerem necessárias. Entre os problemas encontrados destacou-se o gerenciamento dos recursos humanos e a carência dos mesmos, como um dos pontos chave na gestão de mudanças no contexto escolar, referindo-se também à como esta se organiza.

Fragmento de depoimento do Entrevistado 1:

“Nesse sentido a escola constitui-se em um centro cultural comunitário onde existe sim a oportunidade dos indivíduos situarem-se e expressarem...”.

É essencial que seja um processo coletivo, das necessidades do grupo onde o gestor atua como coordenador como ponto de apoio, conduzindo seu grupo por caminhos discutidos e estabelecidos pelo coletivo. Sem considerar o que foi citado

não há como impulsionar mudanças. Na maioria das vezes diante das propostas de mudanças vem junto o receio do novo, pois a esta acompanha a necessidade do enfrentamento, da conquista, e fazer isso de maneira que não pareça imposição também é algo a ser conquistado, porque do contrário corre-se o risco do fracasso.

Toda mudança no ambiente de trabalho provoca conflitos internos, ocasionando, muitas vezes, tensões na vida pessoal e profissional do indivíduo. As vivências dessas situações causam choque de idéias e interesses, necessitando a busca de alternativas para a solução dessas dificuldades dentro da estrutura escolar.

Neste contexto deve-se adaptar o ambiente social adverso junto à capacidade de superação dessas situações desfavoráveis através do enfrentamento e da busca de solução e de resignificações de atividades. Não há mudança sem ruptura e reconstrução de concepções. Na situação de trabalho torna-se necessário procura alternativas para compensar as deficiências, evitando com isso um desgaste nas relações e tensões no ambiente de trabalho. Essas atitudes devem ser tomadas e exigem do gestor habilidades e uma visão do conjunto, ouvindo o outro e mantendo a flexibilidade na resolução dos problemas, bem como a adaptabilidade a novas situações. Os pontos de apoio necessários ao grupo que se propõe a mudança no sistema organizacional é que facilitarão os saltos qualitativos do processo.

O fortalecimento da função de gestor público se dá através de uma liderança democrática e responsável, resultando em um trabalho compartilhado. Essa descentralização não significa transferência de responsabilidade e sim, trabalho em equipe, indispensável na qualificação da gestão pública. A escola, dentro de um trabalho coletivo conta ainda com o apoio administrativo e pedagógico, incluindo professores e comunidade escolar. É na busca desta parceria que o gestor público escolar se fortalece para enfrentar os desafios no seu dia-a-dia. Busca na sua força interior, nas suas crenças, no seu carisma e vocação e acima de tudo na fé, acreditar e gostar do que realiza, pois é diante dos obstáculos que se tem a oportunidade de reeducar e amadurecer atitudes, treinar aceitação e liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar respostas às questões norteadoras, quando se interagem e se questionam sobre os fatores que influenciam os relacionamentos em uma organização, depara-se quase que de imediato com os problemas de estresse geral, pensando a figura do gestor público, torna-se ainda maior a constatação de desgaste total. A resiliência na ação gestonária se consolida com a valorização, pelo próprio gestor (administrador, líder), da importância de fortalecer uma atuação dialógica, crítica, ética, participativa e colaborativa, que lhe permita refletir sobre suas decisões, criando-se dessa forma, um ambiente de suporte afetivo e emocional necessário para trabalhar.

Para tanto, há necessidade de elaborarem-se projetos e políticas sociais que contribuam para que o país dê um salto qualitativo em conceitos e propostas para que ocorram as transformações requeridas pela sociedade contemporânea.

Em todos os casos percebidos, o grande desafio das empresas é fazer com que a resiliência de alguns funcionários contamine toda a organização. É muito comum um gestor saber como tomar uma atitude resiliente, mas não conseguir ensinar sua equipe a fazer o mesmo. Uma alternativa para solucionar esse problema é aproximar os funcionários da organização, criando laços fortes entre seus objetivos pessoais e os valores e metas organizacionais. O sistema de valores das empresas resilientes muda muito pouco ao longo dos anos e é usado como andaime em momentos de crise. Uma empresa que estressa o funcionário ao máximo tem de dar condições para que ele se fortaleça. A fórmula é ouvir as pessoas, escutar os seus problemas e dar feedback.

No contexto escolar, observa-se que as estratégias para o desenvolvimento da resiliência estão baseadas principalmente no diálogo, o qual é visto pelos gestores como uma forma de entrar no mundo do outro e construir uma relação de respeito em que o interesse, as emoções, perspectivas e anseios sejam conversados, o que é imprescindível para um relacionamento interpessoal saudável e para desencadear sentimentos favoráveis para a construção da resiliência.

No contexto do trabalho humano nas organizações públicas, a resiliência pode explicar a mobilização de recursos psicossociais para o enfrentamento das rupturas e situações de tensão características da modernidade. Neste ambiente, de transformação de crises em oportunidades, o desenvolvimento da resiliência pode ser o elemento diferencial entre o enfrentamento da situação que leva ao crescimento psicológico ou a sensação de vitimização, em situações similares de pressão organizacional. A resiliência parece estar associada ao autoconhecimento, religiosidade e arte. Portanto, a compreensão da relação pessoa – pressão – subjetividade - trabalho e o conceito de resiliência são fundamentais para o entendimento do enfrentamento das adversidades humanas nas organizações.

Busca-se a flexibilidade de ação, de estrutura e de vida pessoal, como meio de ajustamento a novas contingências e condições econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e políticas. O desempenho profissional nessas condições obriga o indivíduo a administrar sua vida profissional, ou seja, a trabalhar arduamente na reposição de si mesmo, uma vez que as referências ao seu redor, através das quais ele atribui sentido e valor para si mesmo, estão em constante alteração. Nesse sentido, as competências para a administração de sua identidade, seus papéis e seus recursos tornam-se uma condição fundamental para a sua sobrevivência profissional. Em outras palavras, a administração da própria identidade, como esforço de ajustamento do vínculo com o trabalho e de reconstrução de sua trajetória histórica é um sinal de eficácia na responsividade à metamorfose do mundo.

As transformações econômicas e tecnológicas recentes inseriram novos contornos às mudanças na forma do trabalho humano nas organizações e estas têm causado impacto sobre a identidade do sujeito organizacional. Se ruptura for definida como o desequilíbrio entre familiaridade, o poder e limite subjetivo e, se forem considerados esses três elementos como fatores de controle do indivíduo sobre o seu trabalho, é possível afirmar que a modernidade traz consigo inúmeras formas de rupturas, com reflexos importantes sobre a saúde física e psíquica dos indivíduos. Pode-se dizer, então, que a flexibilidade, característica da resiliência, é uma das competências requeridas pela dinâmica da modernidade do trabalho nas organizações, capaz de explicar a administração da própria subjetividade diante das inúmeras situações de tensão, pressão e ruptura presentes neste contexto.

O trabalho humano é capaz de gerar dois tipos distintos de sofrimento: o sofrimento patogênico, que aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas pelo(s) indivíduo(s), e o sofrimento criativo, por sua vez, pode trazer benefícios à identidade, na medida em que aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática.

O termo resiliência no contexto do trabalho nas organizações refere-se à existência - ou à construção - de recursos adaptativos, de forma a preservar a relação saudável entre o ser humano e seu trabalho em um ambiente em transformação, permeado por inúmeras formas de rupturas.

A natureza otimista, frequentemente associada à resiliência pelo senso comum, não se confunde, sob qualquer hipótese, com a distorção do senso de realidade.

Em uma organização devem-se levar em conta os fatores de risco e de proteção - a organização e as condições de trabalho - aos fatores de proteção, denomina-se resiliência. Dentre os fatores geradores de sofrimento no trabalho, destacam-se a pressão e responsabilidade do trabalho, a incapacidade de aceitar as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro. Dentre os fatores de proteção, destaca-se: autonomia, autoestima, autodeterminação, respeito, reconhecimento, participação da família, amigos, esperança e fé. A resiliência está associada, entre outras, à autoestima, à busca de significado para a vida, à esperança, à preservação da identidade, bem como às crenças individuais e à autoafirmação.

Adaptação não é sinônimo de conformismo ou conformidade social, mas elemento transformador do ambiente e autotransformador; processo de administração da própria subjetividade.

A eventual conotação ideológica, associada ao sentido de positividade da adaptação que permeia os estudos de resiliência, pode ser superada se, ao invés de adaptação positiva, for introduzida a idéia de adaptação criativa.

Em observação ao comportamento organizacional, o universo do mesmo demandava, nos primórdios da industrialização, o indivíduo reativo - aquele que deveria apenas responder, conforme as normas e prescrições estabelecidas. O desenvolvimento posterior da indústria passou a demandar um indivíduo proativo,

capaz de se antecipar às demandas e solicitações relativas a seu trabalho. A alta competitividade, com significativas consequências para a sobrevivência individual e organizacional, exige agora um indivíduo criativo, capaz não só de se antecipar aos fatos, mas de criar soluções inovadoras para os processos e para a sua própria inserção no mundo organizacional.

O recorte teórico adotado neste estudo pressupõe que resiliência pode ser definida como a construção de soluções criativas diante das adversidades presentes nas condições de trabalho e dos negócios da sociedade atual, da qual resulta um duplo efeito: a resposta ao problema em questão e a renovação das competências e do élan(entusiasmo) vital dos indivíduos. A resiliência envolve não somente o controle sobre a situação, mas um determinado reforço para que o indivíduo siga lutando por novos resultados pessoais e pelos perseguidos por seu grupo de trabalho. Nessa construção, o indivíduo revela sua força ontológica manifestada numa excepcional capacidade de aplicação da causalidade pessoal.

Ao mesmo tempo em que novas dimensões de complexidade e turbulência têm sido introduzidas, inúmeras mudanças têm desafiado àqueles que trabalham nas organizações públicas a adaptar-se de forma contínua a situações adversas.

Muitas vezes trabalhamos e vivemos tão ávidos de tempo e dinheiro que nos esquecemos de olhar ao redor. As coisas acontecem e não paramos para ver onde, quando e como. Após iniciar o curso de Gestão pública, começamos a enxergar as organizações como de fato elas são, vimo-nas de forma diferente. Hoje sabemos quem é o gestor público e seu papel frente às organizações públicas e privadas nacionais ou não, as áreas de atuação do gestor e sua responsabilidade para com o bem-estar e integridade da sociedade em que está inserido.

O setor público está sendo marcado ultimamente por um período de mudança; a reflexão crítica sobre as práticas gestionárias, então se fazem necessárias e, nesse sentido, o conceito de resiliência pode ser entendido como um elemento operativo que permite a intersecção de política e administração. A proposta deste trabalho entende que transcende aos indicadores normalmente utilizados em administração, por apresentar uma visão mais complexa que articula sujeitos, objetivos e funções. Isso não significa que a eficiência não seja uma preocupação, mas apenas que ela não é necessariamente um valor dominante quando se pensa a gestão pública.

Por isso, na gestão pública, precisamos de gestores com foco no resultado, pessoas que busquem soluções que melhorem a “res pública”.

Na gestão pública a inovação está na capacidade de aceitar riscos e o tema abordado na presente pesquisa: resiliência se apresenta como necessidade imperativa de um tipo de competência do gestor público: aquele que transforma suas ações em vetores cruciais que transformam leis e decretos em realidade que atenda as demandas do cidadão.

Tornou-se possível durante o curso compreender e refletir melhor e com linguagem mais acessível sobre questões como a permanente busca pela profissionalização da gestão pública; a revalorização do servidor público, perceber os crescentes desafios e necessidades da população. Foi possível conhecer os conceitos clássicos de planejamento, organização, direção, controle, finanças, recursos humanos, marketing e as áreas funcionais da gestão pública. Percebeu-se que enquanto cidadão e servidor público, as reflexões contribuirão cada vez mais para a evolução e transformação dos sistemas administrativos públicos, assim como a construção da cidadania brasileira.

As situações são complexas, a burocracia atrapalha e muitas vezes os recursos realmente são escassos. Porém, na pior das hipóteses, as atitudes de um líder deste setor ajudarão a acelerar o processo das mudanças, tão necessário para o crescimento do serviço público. Afinal, uma gestão pública de qualidade apóia-se nos pilares de um bom planejamento, transparência, controle e muita responsabilidade.

Em se pensando limites de resiliência dentro da gestão pública há que colocar-se das dificuldades de percepção, enfrentamento e a grande resistência individual e coletiva, praticada pelos integrantes do quadro de recursos humanos das organizações, quanto à necessidade de mudanças (principalmente na forma de pensar e ver a sociedade) e a difícil condição de flexibilidade relacional. A ética profissional e até mesmo a estabilidade emocional também fazem parte dos limites da resiliência. Em uma primeira análise percebe-se a resiliência como algo fácil de ser praticado, acessível, mas diante dos limites em que a sociedade esta situada, torna-se muito difícil “ser resiliente”, necessário, mas muito difícil. O tempo corre solto ao vento transformando a caminhada em uma árdua luta pela sobrevivência. Mudar é preciso, todos sabem, mas quem se habilita?

No que tange a possibilidades de resiliência no setor público, coloca-se que mesmo difícil ela esta em franca caminhada, mesmo que poucos percebam, as mudanças estão ocorrendo. Agora, após concluir o curso, pude-se perceber melhor este caminho que esta se desvelando diante de nós. Percebem-se dificuldades impostas por todos e pelo próprio sistema (burocracia), mas observam-se também grandes possibilidades de mudanças, só depende de nós. Acredita-se que a humanização e a solidariedade seja a grande cartada para a virada do jogo, ambas estão a caminho, espera-se que o mesmo seja curto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Celso. **Resiliência – A construção de uma nova pedagogia para uma escola pública de qualidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

BECSKEHÁZY, Ilona. Os desafios da gestão educacional. **Revista Online - Gestão educacional**. Setembro, 2011.

Disponível em: <<http://www.gestaoeducacional.com.br>> Acesso em: 17 de janeiro de 2012.

CARMELLO, Eduardo. **Resiliência – A transformação como ferramenta para construir uma empresa de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008. Disponível em: <<http://www.entheusiasmos.com.br>> Acesso em: Novembro de 2011.

_____. **Supere: a arte de lidar com as adversidades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

COSTA, Antonio Carlos Gomes. **Resiliência. Pedagogia da presença**. São Paulo: Modus Faciend, 1995.

CYRULNIK, Bóris. **Resiliência: Essa inaudita capacidade de construção**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003

FLACH, Frederick. **Resiliência – A Arte de Ser Flexível**. São Paulo, Editora Saraiva 1991.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas para trabalho científico: elaboração e formatação**. 14. Ed. Ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n], 2006

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos**. 3. Ed. Curitiba: Juruá, 2008.

JOB, F.P.P. Os sentidos do trabalho e a importância da Resiliência nas organizações. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

MATTOS, Ana Maria. FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br>> Acesso em: fevereiro/março 2012.

PRIOLLI, Julia. Quando o diretor se torna um gestor. **Revista Nova Escola**. Edição especial, nº 1, p 6-9, agosto, 2008. Disponível em: <<http://www.revistaescola.abril.com.br/edicoes-especiais/023.shtml>> Acesso em: 17 de janeiro de 2012.

WESTRUPP, Marlene Feuser. **Gestão escolar Participativa: novos cenários de competência administrativa**. 2003. Disponível em:<<http://www.tede.udese.br>> Acesso em: 17 janeiro 2012.

YUNES, M. M. **Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas**. In: TAVARES, J. (org). Resiliência e educação. São Paulo: Cortez, 2001.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO: (aplicado ao diretor, vice-diretor, coordenador, supervisor e um professor).

- 1- Quais são os principais problemas relacionados à gestão da mudança no contexto escolar?
- 2- É possível pensar mudança sem provocar conflitos internos no ambiente de trabalho? Sim, Não – Por quê?

- 3- Quando se pensa em gestão, que atitudes são tomadas para definir a construção de soluções diante das adversidades presentes nas condições de trabalho?

- 4- Em se pensando no gestor público, onde ele busca, diante de seu dia-a-dia estressante, tamanha capacidade de flexibilização para atuar em sua organização, enfrentando tantos obstáculos, e conseguir superá-los de forma satisfatória?