GESTÃO DE PESSOAS

ENANGRAD PLENO

ENTRE O RIGOR E O EXCESSO: UM ESTUDO QUALITATIVO DE INSPIRAÇÃO ETNOGRÁFICA SOBRE RELAÇÕES DE PODER NA TRANSIÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR

Resumo

Este artigo analisa como práticas de gestão implementadas em uma unidade escolar pública municipal durante um processo de transição repercutem no clima relacional percebido e tensionam as fronteiras entre o rigor administrativo legítimo e práticas percebidas como excessivas. O objetivo é analisar essas práticas e seus efeitos à luz dos Estudos Organizacionais Críticos e da Psicodinâmica do Trabalho, sem pretender caracterizar juridicamente assédio moral ou estabelecer diagnóstico clínico de adoecimento. Desenvolveu-se um estudo qualitativo de inspiração etnográfica, baseado em observação participante e diário de campo reflexivo. A produção de dados ocorreu ao longo de seis meses de inserção presencial no campo, incluindo o acompanhamento de seis reuniões institucionais e 18 entradas de diário de campo, totalizando 25 páginas. O corpus foi submetido à Análise de Conteúdo Temática, com checagem analítica independente por pesquisadora externa. Emergiram três categorias: exposição pública nas práticas de cobrança, choque cultural e percepção de ruptura do contrato psicológico, e estratégias defensivas de silenciamento e retraimento. Os achados indicam percepções de insegurança, perda de reconhecimento e redução dos espaços de fala. O estudo não permite caracterizar juridicamente assédio moral nem estabelecer adoecimento clínico, mas identifica efeitos organizacionais convergentes com dimensões descritas por essa literatura. Contribui ao evidenciar a importância de práticas de gestão que articulem exigências administrativas, comunicação, reconhecimento e espaços de diálogo em processos de transição organizacional.

Palavras-chave: Transição de Gestão; Observação Participante; Gerencialismo; Relações de Poder; Sofrimento no Trabalho

Abstract

This article analyzes how management practices implemented in a municipal public school during a leadership transition process affected the perceived relational climate and blurred the boundaries between legitimate administrative rigor and practices perceived as excessive. The aim is to examine these practices and their effects through the lens of Critical Organization Studies and the Psychodynamics of Work, without seeking to legally characterize moral harassment or establish a clinical diagnosis of illness. A qualitative study of

ethnographic inspiration was developed, based on participant observation and a reflective field diary. Data production took place over six months of in-person fieldwork, including the observation of six institutional meetings and 18 field diary entries, totaling 25 pages. The corpus was submitted to Thematic Content Analysis, with independent analytical verification by an external researcher. Three categories emerged: public exposure in accountability practices, cultural shock and the perception of psychological contract breach, and defensive strategies of silencing and withdrawal. The findings indicate perceptions of insecurity, loss of recognition, and reduced spaces for voice. The study does not allow for the legal characterization of moral harassment or the establishment of clinical illness, but it identifies organizational effects that converge with dimensions described in this literature. It contributes by highlighting the importance of management practices that articulate administrative demands, communication, recognition, and spaces for dialogue in organizational transition processes.

Keywords: Management Transition; Participant Observation; Managerialism; Power Relations; Workplace Distress.

.

1. Introdução

As organizações públicas contemporâneas têm sido influenciadas pela inserção dos preceitos da Nova Gestão Pública, que introduziu no ambiente estatal uma racionalidade gerencial pautada pela eficiência, pelo controle de metas e pela padronização de processos (PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2008). Na administração pública educacional, essas dimensões assumem contornos particularmente sensíveis, pois a escola, além de unidade administrativa, é espaço de relações humanas e formação cidadã. Nesse contexto, práticas de gestão e relações de poder podem repercutir nas percepções dos servidores sobre o ambiente de trabalho e produzir vivências de tensão e sofrimento quando a cobrança institucional é percebida como excessivamente autoritária (DEJOURS, 2011).

Os processos de transição de gestão escolar configuram-se como momentos críticos nessa engrenagem, pois envolvem a reorientação de rotinas administrativas, a redefinição de prioridades e a reorganização de forças internas. A substituição da direção ultrapassa a dimensão formal do cargo, implicando frequentemente a introdução abrupta de novos modelos gerenciais que tensionam a cultura organizacional consolidada. Quando novas práticas de controle são impostas sem mediação dialógica, os conflitos interpessoais tendem a se intensificar, configurando formas de violência simbólica (BOURDIEU, 2002) que operam pela naturalização de assimetrias institucionais e pela potencial banalização do sofrimento dos trabalhadores.

Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: como as práticas de gestão e os conflitos interpessoais observados durante a transição em uma unidade escolar pública são percebidos pelos servidores na fronteira entre rigor administrativo legítimo e condutas gerencialistas excessivas? O objetivo é analisar essas práticas e seus efeitos percebidos à luz dos Estudos Organizacionais Críticos e da Psicodinâmica do Trabalho, sem

pretender caracterizar juridicamente assédio moral ou estabelecer diagnóstico clínico de adoecimento.

Adota-se uma pesquisa empírica qualitativa de inspiração etnográfica, baseada na observação participante e em diário de campo reflexivo produzido por uma pesquisadora inserida na unidade ao longo de seis meses. A análise contou com checagem independente de uma pesquisadora externa, procedimento que ampliou a reflexividade e submeteu as interpretações a questionamento crítico, sem constituir triangulação de fontes ou validação factual dos episódios.

A relevância social do estudo reside na necessidade de compreender como cobranças percebidas como desproporcionais e relações assimétricas de poder repercutem no clima relacional e nas vivências de trabalho de docentes e servidores. Cientificamente, a pesquisa contribui para a Administração Pública e os Estudos Organizacionais ao examinar, de maneira situada, como racionalidades gerenciais são interpretadas e vivenciadas no cotidiano de uma organização escolar.

Este artigo está organizado em cinco seções, iniciando-se por esta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica; a terceira descreve os procedimentos metodológicos; a quarta apresenta e discute os resultados; e a quinta reúne as conclusões, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. Ao final, são apresentadas as referências utilizadas no estudo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Da Nova Gestão Pública ao Gerencialismo: Cultura, Clima e Contrato Psicológico na Gestão Escolar

O ambiente das organizações públicas educacionais tem sido profundamente reconfigurado a partir da difusão dos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP). Esse movimento transfere para a esfera estatal lógicas de eficiência mercadológica, controle estrito de metas, produtividade e padronização de processos, redefinindo o exercício da autoridade e as formas de coordenação do trabalho pedagógico (PAULA, 2005; BALL, 2005). Sob o escudo do gerencialismo, ocorre um deslocamento da centralidade do fazer educativo para práticas de monitoramento e responsabilização individual, de modo que a figura do diretor escolar se descola da dimensão de mediador comunitário para assumir contornos de um "gerente-executivo", cuja função primordial se concentra na fiscalização do cumprimento de diretrizes burocráticas e na cobrança por resultados (HESS; PIMENTEL, 2021).

Nessa reconfiguração, o gestor escolar passa a exercer um papel estratégico tensionado entre duas lógicas distintas: a da mediação pedagógica e relacional, que lhe exige apoiar, incentivar e orientar professores e demais servidores em torno de objetivos institucionais coletivos (SCHEIN; SCHEIN, 2017), e a da racionalidade gerencialista, que o pressiona a priorizar controle, avaliação e padronização em detrimento do diálogo (BALL, 2005). Esse tensionamento impacta diretamente o clima organizacional, entendido como o conjunto de percepções compartilhadas e psicologicamente vivenciadas pelos

servidores acerca das relações de poder, dos canais de comunicação e do suporte institucional (CORREIA; SÁ, 2021; SCHEIN; SCHEIN, 2017).

É nos momentos de transição de gestão escolar que esses tensionamentos ganham contornos mais agudos, provocando a ruptura do contrato psicológico (ROUSSEAU, 1989). Conceituado por Rousseau (1989) como o sistema de crenças e expectativas implícitas e não escritas que regem as obrigações mútuas entre os trabalhadores e a organização, o contrato psicológico fundamenta-se no respeito à memória institucional, no reconhecimento do saber-fazer docente e na previsibilidade das relações de trabalho.

A chegada de uma nova direção pode introduzir mecanismos de controle que entrem em tensão com pactos psicossociais anteriormente consolidados. Quando os trabalhadores percebem quebra de expectativas implícitas, podem emergir sentimentos de insegurança, desmotivação e perda de reconhecimento (ROUSSEAU, 1989; SCHEIN; SCHEIN, 2017). O conflito, portanto, não deve ser atribuído antecipadamente nem à resistência individual nem ao abuso gerencial: requer análise das formas de cobrança, das condições de trabalho, das possibilidades de diálogo e das interpretações dos diferentes atores envolvidos (BALL, 2005; CORREIA; SÁ, 2021).

2.2 Relações de Poder: Violência Simbólica, Percepção de Assédio Moral e Sofrimento no Trabalho

A compreensão dos conflitos gerados em contextos de transição gerencialista exige o mergulho nas dinâmicas sutis que regem as relações de poder nas organizações. Longe de se manifestarem apenas por atos de coerção explícita, as assimetrias institucionais operam predominantemente por meio da violência simbólica. Conforme formula Bourdieu (2002), trata-se de uma forma de dominação que se exerce com a cumplicidade sutil dos próprios sujeitos, os quais, ao internalizarem as estruturas de força e as regras arbitrárias da instituição, passam a percebê-las como naturais, legítimas ou como parte inevitável da rotina. No ambiente educacional, essa violência se materializa quando o discurso da eficiência técnica e do cumprimento rígido de diretrizes silencia a autonomia pedagógica e impõe uma submissão velada, convertendo o arbítrio gerencial em norma aceitável (ROSA; BRITO, 2009).

Sob a lógica da performatividade, a cobrança institucional por resultados pode deslocar-se de instrumento de melhoria para mecanismo de controle e responsabilização individual (BALL, 2005). Para fins deste estudo, a distinção entre rigor legítimo e prática percebida como excessiva considera a finalidade da cobrança, sua forma, proporcionalidade, possibilidade de resposta, recorrência e efeitos relatados. Exposição nominal, humilhação, reiteração desproporcional e supressão de contraditório constituem indícios analíticos, mas não autorizam, isoladamente, a caracterização jurídica de assédio moral.

O assédio moral não deve ser compreendido apenas como um desentendimento interpessoal isolado, mas como um processo organizacional caracterizado por condutas hostis, repetitivas e desestabilizadoras que degradam o meio ambiente de trabalho e atentam contra a dignidade do servidor (HIRIGOYEN, 2002; NUNES; TOLFO; CANTERA ESPINOSA, 2013). Como apontam Mattos *et al.* (2010) e Mendonça e Barreto (2015), essa

dinâmica adquire contornos perversos no funcionalismo público quando ferramentas formalmente legais de avaliação e controle são instrumentalizadas para operacionalizar perseguições pessoais ou retaliações veladas, gerando efeitos compatíveis com o assédio moral institucional.

Esse cenário de pressões pode repercutir na economia psíquica dos servidores e converter a organização do trabalho em fonte de sofrimento percebido. Na Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento emerge quando o trabalhador encontra bloqueios persistentes em sua margem de negociação e autonomia diante de uma organização rígida que desconsidera sua subjetividade (DEJOURS, 2011). Estratégias como silenciamento e isolamento podem funcionar como defesas individuais ou coletivas. No presente estudo, tais comportamentos são interpretados como indícios situados, e não como prova clínica de adoecimento.

3. Metodologia

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

O estudo caracteriza-se como pesquisa empírica, descritiva e qualitativa, orientada pela vertente interpretativa dos Estudos Organizacionais Críticos. Adota-se um desenho de inspiração etnográfica, baseado em observação participante e diário de campo reflexivo, adequado à análise situada das interações, relações de poder e dimensões simbólicas presentes no cotidiano organizacional (ANGROSINO, 2009; VAN MAANEN, 2011; TORGA, 2020).

Uma das pesquisadoras ocupava posição nativa no campo por trabalhar na própria unidade investigada. Essa proximidade favoreceu o acesso a interações formais e informais, mas também elevou o risco de envolvimento, seletividade perceptiva e viés confirmatório. Por isso, o posicionamento da pesquisadora é tratado simultaneamente como fonte de acesso e limitação metodológica, demandando separação entre descrição, memória reconstituída e interpretação analítica (VAN MAANEN, 2011; MINAYO, 2014).

3.2 Campo de Pesquisa, Participantes e Produção de dados

A pesquisa foi desenvolvida em uma unidade escolar de ensino fundamental da rede pública municipal durante um processo de transição da gestão. A inserção da pesquisadora no campo ocorreu de agosto de 2025 a janeiro de 2026. O período abrangeu a substituição da direção e a implementação de novas práticas de gestão. Por razões de confidencialidade, foram omitidos o município, a escola e detalhes contextuais capazes de permitir identificação indireta.

O campo empírico envolveu as interações e práticas cotidianas de profissionais que atuavam na unidade durante o processo de transição da gestão, abrangendo a equipe gestora, o corpo docente e a equipe técnico-administrativa, em um universo relacional de aproximadamente 22 profissionais. A análise concentrou-se nas situações organizacionais observadas e nos significados atribuídos às práticas de gestão, comunicação e relações de trabalho, sem identificação individual dos participantes. Em consonância com a abordagem qualitativa, a pesquisa privilegia a

compreensão aprofundada das interações e dos significados produzidos no contexto investigado, sem preocupação com representatividade estatística.

A produção dos dados ocorreu por meio de observação participante das rotinas institucionais. Como o número de entradas não corresponde a registros diários, o termo “contínua” foi evitado. O instrumento central foi um diário de campo reflexivo, que contemplou:

- acompanhamento sistemático de 6 reuniões pedagógicas e administrativas institucionais;
- observação de momentos formais e informais de prestação de contas e feedback de resultados;
- registros de interações espontâneas em salas de professores, corredores, momentos de refeição/comensalidade e trocas de turnos.

A inserção gerou 18 entradas estruturadas de diário de campo, totalizando cerca de 25 páginas. As anotações reuniram descrições de cenas, falas registradas durante as situações ou reconstituídas no mesmo dia e notas reflexivas. Na apresentação dos resultados, as falas devem ser entendidas como registros aproximados quando não anotadas literalmente no momento da interação.

3.3 Aspectos Éticos e Reflexividade da Pesquisadora

A pesquisa envolveu observação participante de práticas e interações ocorridas no cotidiano de uma unidade escolar pública, com registros realizados em diário de campo. Desde o período de inserção no campo, os profissionais envolvidos tinham conhecimento de que a pesquisadora desenvolvia um estudo acadêmico sobre as relações de gestão, comunicação e trabalho no contexto da transição da unidade. Na elaboração do artigo, foram adotadas medidas de proteção à identidade dos participantes, com supressão do nome do município, da escola e de informações que pudessem favorecer sua identificação direta ou indireta. Foi obtido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos participantes, formalizando sua concordância com a utilização das informações e registros para fins acadêmicos, observados os procedimentos de proteção da identidade e da confidencialidade.

A reflexividade metodológica considerou que a pesquisadora responsável pelos registros ocupava posição funcional na unidade investigada. Para reduzir leituras exclusivamente autorreferentes, foram adotados os seguintes procedimentos:

1. separação dos registros: distinção, no diário de campo, entre descrição das cenas, falas anotadas ou reconstituídas, e impressões analíticas e afetivas da pesquisadora;
2. checagem analítica independente: a coautora, sem vínculo com a escola ou com a rede municipal, revisou o mesmo corpus e questionou interpretações à luz da literatura. O procedimento ampliou a reflexividade e o rigor interpretativo, mas não constituiu triangulação de fontes nem assegurou objetividade ou validação factual dos episódios.

3.4 Processo de Análise Interpretativa

O corpus de 25 páginas foi submetido à Análise de Conteúdo Temática (BARDIN, 2011), em três etapas. A análise combinou movimentos indutivos e

dedutivos e foi conduzida sob perspectiva hermenêutico-crítica. Como o corpus deriva de uma única fonte, o diário produzido pela pesquisadora nativa, as categorias expressam interpretações situadas e não uma reconstrução integral dos acontecimentos.

1- Pré-Análise: leitura flutuante e exaustiva de todas as 18 entradas do diário de campo para assimilação global do contexto e impregnação do material empírico;
2- Exploração do material e codificação: segmentação do corpus em unidades de registro falas, comportamentos e cenas e atribuição de códigos relacionados a cobrança, exposição, comunicação, reconhecimento, silenciamento e sofrimento percebido;
3- Tratamento e categorização: agrupamento dos códigos por afinidade temática, comparação entre episódios e discussão das interpretações pela pesquisadora externa. As categorias foram construídas em movimento indutivo-dedutivo, articulando o material empírico às lentes de Bourdieu, Dejours, Ball e Rousseau. Não foram calculadas frequências com finalidade de generalização; a recorrência foi utilizada apenas como apoio à consistência interpretativa.

Deste processo analítico emergiram as três categorias analíticas estruturantes apresentadas e discutidas na seção seguinte.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos registros sugere que parte dos conflitos observados durante a transição esteve associada não apenas ao conteúdo das cobranças, mas à forma como foram operacionalizadas e percebidas pelos servidores. À luz de Bourdieu (2002), alguns episódios foram interpretados como formas de violência simbólica associadas a percepções de exposição, silenciamento e insegurança. Essa leitura não exclui explicações alternativas, como a necessidade de regularização de rotinas, nem incorpora a perspectiva sistemática da gestão, ausente do corpus. Três categorias organizaram a análise.

4.1 O exercício do poder e a liturgia da exposição pública

A primeira categoria refere-se à forma de exercício da autoridade administrativa, especialmente em cobranças por normas e prazos. Os registros não problematizam a cobrança em si, inerente ao poder diretivo, mas a percepção de exposição nominal no espaço coletivo. A interpretação considera que a regularização de diários pode representar finalidade administrativa legítima; o possível excesso reside na forma pública, na linguagem empregada, na recorrência e na restrição percebida ao diálogo.

Em uma reunião pedagógica, diante de docentes e equipe de apoio, a gestão projetou prazos em atraso de diários de classe e cobrou nominalmente os responsáveis. Segundo registro reconstituído no diário no mesmo dia, teria afirmado que “esse tipo de desorganização não seria mais tolerado no novo modelo da escola”. O registro descreve silêncio após a intervenção, mas não permite inferir, isoladamente, concordância, medo ou constrangimento. As falas seguintes expressam percepções de servidores registradas pela pesquisadora:

> "As chamadas de atenção são sempre grosseiras e expostas na frente de outros servidores." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)

> "Um bom líder corrige em particular, não precisa fazer show na reunião." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)

As falas expressam avaliações críticas sobre a forma de cobrança, mas não permitem concluir, por si, que inexistia resistência às mudanças. Hirigoyen (2002) diferencia assédio moral de cobrança profissional pelo caráter reiterado, degradante e desestabilizador. Assim, a exposição pública de falhas, quando recorrente e desproporcional, pode tensionar os limites do poder diretivo; sua caracterização jurídica exigiria dados e procedimentos que extrapolam este estudo.

Sob a lente de Bourdieu (2002), o episódio pode ser interpretado como violência simbólica quando a exposição pública naturaliza assimetrias e reduz a possibilidade de contestação. Essa é uma interpretação teórica do registro, não uma constatação objetiva da intenção da gestão. Ball (2005) contribui ao demonstrar que a performatividade pode deslocar responsabilidades institucionais para indivíduos e intensificar processos de culpabilização.

4.2 O choque cultural e a ruptura do contrato psicológico

A segunda categoria analítica refere-se ao impacto da transição sobre a cultura organizacional consolidada. Os registros revelam um choque entre a tradição relacional da escola e a súbita implantação de um controle burocrático de métricas.

Durante um alinhamento de rotinas, uma servidora argumentou sobre a flexibilidade anteriormente adotada nos horários de planejamento pedagógico para professores que cobriam turnos duplos. Conforme registro reconstituído no diário, a gestão indeferiu o pedido e teria afirmado que “práticas do passado não serviam de parâmetro para a atual exigência”. A decisão pode corresponder à padronização administrativa; contudo, as falas registradas indicam que alguns trabalhadores perceberam perda de reconhecimento e redução do diálogo:

> "Já se foi o tempo em que era bom trabalhar nessa escola." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)

> "Sempre fui uma boa funcionária, dei meu sangue aqui, mas quando precisei de compreensão na transição, a gestão não me ajudou." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)

> "Sempre foi assim, de forma dialogada, agora quer mudar tudo na canetada." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)

Essas expressões indicam percepção de que o reconhecimento acumulado pelos servidores não foi considerado na transição. À luz de Rousseau (1989), o episódio pode ser interpretado como percepção de ruptura do contrato psicológico, isto é, das expectativas implícitas de respeito e reciprocidade. A análise não permite afirmar que houve ruptura objetiva ou

compartilhada por todo o coletivo. Schein e Schein (2017) ajudam a compreender como mudanças abruptas em pressupostos e práticas de um grupo podem desestabilizar mecanismos de coesão.

Para Dejours (2011), a redução de espaços coletivos de reconhecimento e debate pode fragilizar vínculos e intensificar vivências de sofrimento. A fala “quando precisei não me ajudou” sinaliza percepção individual de perda de suporte institucional. Os registros sugerem tensão entre um modelo anteriormente percebido como relacional e práticas mais padronizadas; entretanto, a ausência de dados sistemáticos da gestão impede concluir que toda mudança ocorreu sem justificativa, mediação ou participação.

4.3 Mecanismos de defesa e a percepção de perseguição

A terceira categoria aborda estratégias interpretadas como defensivas diante de uma percepção de vigilância. Essa categoria se fundamenta em cenas e falas registradas no diário, não em avaliação clínica dos trabalhadores.

Em uma cena na sala dos professores durante o intervalo, a pesquisadora registrou redução das conversas e uso de sussurros. A comparação com gestões anteriores decorre da memória e da posição nativa da pesquisadora, devendo ser lida como interpretação situada. Quando questionada por um colega sobre a aceitação de uma nova demanda, uma docente teria associado seu recuo ao receio de perseguição; outro servidor teria recomendado silêncio durante a refeição:

> "Eu aceitei a demanda sem questionar porque senão ela vai pegar no meu pé e me perseguir." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)
>
> "Vamos comer rápido e em silêncio, porque assim a gente não fala muito e não dá munição." (registro de campo; fala reconstituída no mesmo dia)

A fala atribuída ao Servidor G sugere que o espaço de refeição foi percebido como menos seguro para conversas espontâneas. À luz de Dejours (2007), o silêncio pode ser interpretado como estratégia defensiva. Contudo, o episódio não demonstra, isoladamente, vigilância efetiva ou perseguição pela gestão.

Para Dejours (2011), o silenciamento pode funcionar como mecanismo defensivo quando trabalhadores não percebem canais seguros para compartilhar suas vivências. Neste corpus, a expressão “vai pegar no meu pé e me perseguir” evidencia uma percepção de ameaça, não a comprovação de perseguição. Os registros sugerem retraimento e cumprimento mais estritamente funcional das tarefas; não permitem estabelecer causalidade entre o estilo de gestão, engajamento ou desempenho.

4.4 Síntese interpretativa: a fronteira entre rigor e excesso

As três categorias analíticas apresentadas permitem responder de forma integrada ao problema de pesquisa central: em que medida as práticas de gestão e os conflitos interpessoais decorrentes de um processo de transição em uma unidade escolar pública configuram o exercício legítimo do rigor

administrativo ou caracterizam-se como condutas gerencialistas excessivas percebidas como abusivas pelos servidores? A análise do campo indica que essa fronteira não é fixa nem estabelecida de antemão por regulamentos formais, mas é continuamente negociada e construída nas práticas cotidianas.

Os dados permitem interpretar que o estilo de gestão foi percebido por parte dos servidores como marcado por exposição pública, desconsideração de práticas históricas e redução dos espaços de fala. Esses elementos se associaram, nos registros, a percepções de medo, silêncio e perda de reconhecimento. Há convergência com dimensões descritas na literatura sobre assédio moral e violência simbólica (HIRIGOYEN, 2002; ROSA; BRITO, 2009), mas o estudo não caracteriza juridicamente assédio moral, não comprova intenção persecutória e não estabelece adoecimento clínico. A perspectiva da gestão e documentos que justificassem as medidas adotadas não integraram o corpus.

Quadro 1 — Critérios analíticos para distinguir rigor administrativo de prática percebida como excessiva

Dimensão	Rigor administrativo legítimo	Prática percebida como excessiva	Evidência necessária
Finalidade	Correção do processo de trabalho	Intimidação ou desqualificação	Normas, metas e contexto da cobrança
Forma	Orientação objetiva, preferencialmente reservada	Exposição nominal ou linguagem humilhante	Cena registrada e versões dos envolvidos
Comunicação	Possibilidade de resposta e esclarecimento	Supressão ou desconsideração da fala	Canais disponíveis e contraditório
Proporcionalidade	Cobrança compatível com a ocorrência	Reiteração ou intensidade desproporcional	Recorrência, gravidade e condições de trabalho
Efeitos percebidos	Correção e aprendizagem	Medo, silêncio ou retraimento	Relatos convergentes e casos divergentes

Fonte: elaboração das autoras com base no corpus e na literatura (2026).

5. Conclusão e Contribuições

Este artigo analisou práticas de gestão e tensões relacionais durante a transição em uma unidade escolar pública municipal, examinando como os servidores perceberam a fronteira entre rigor administrativo legítimo e condutas gerencialistas excessivas. O estudo qualitativo de inspiração

etnográfica oferece interpretação situada e potencialmente transferível para contextos semelhantes, sem pretensão de generalização estatística, caracterização jurídica de assédio moral ou diagnóstico clínico.

Os resultados sugerem que o modo de comunicar e operacionalizar cobranças foi central para as percepções de exposição, perda de reconhecimento e retraimento. As categorias, exposição pública, percepção de ruptura do contrato psicológico e estratégias defensivas mostram que a fronteira entre rigor e excesso pode ser examinada por critérios como finalidade, forma, proporcionalidade, recorrência, possibilidade de resposta e efeitos percebidos. Os dados não permitem excluir resistência à mudança nem confirmar abuso como explicação única.

A contribuição teórica reside na articulação entre gerencialismo, relações de poder, contrato psicológico e sofrimento percebido em uma transição de gestão escolar. Em vez de tratar assédio moral como resultado comprovado, o estudo mostra como determinados episódios são interpretados pelos trabalhadores e como essas interpretações podem repercutir nas relações socioprofissionais. Essa formulação preserva a contribuição crítica sem ultrapassar os limites do corpus.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem que transições de gestão se beneficiam de comunicação transparente, critérios objetivos de cobrança, possibilidade de contraditório, feedback reservado e reconhecimento da memória institucional. A formação de gestores escolares deve integrar competências técnicas, relacionais e éticas. Essas recomendações decorrem dos efeitos percebidos no caso estudado e precisam ser avaliadas em outros contextos.

As limitações são substantivas: estudo em uma única unidade; corpus composto exclusivamente pelo diário de uma pesquisadora nativa; ausência de entrevistas sistemáticas, documentos institucionais, indicadores de saúde ou desempenho e perspectiva da equipe gestora; falas parcialmente reconstituídas; impossibilidade de validar factualmente todos os episódios; e risco de viés confirmatório. A checagem externa incidiu sobre o mesmo corpus e, portanto, ampliou a reflexividade, mas não triangulou fontes. Estudos futuros devem incluir múltiplos atores, documentos, casos divergentes e comparação entre diferentes redes públicas de ensino e setores da Administração Pública.

Referências

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Tradução de José Fonseca. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539–564, set./dez. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo gerencial na administração pública. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano**: uma reforma de gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. p. 100–125.

CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, v. 29, n. 1, p. 112–128, jan./mar. 2021.

DEJOURS, C. **Avaliação do trabalho e sofrimento**: a opressão velada. São Paulo: Patuá, 2007.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

HESS, M.; PIMENTEL, A. **(org.)**. **Gestão escolar democrática**. São Paulo: Contexto, 2021.

HIRIGOYEN, M.-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MATTOS, C. A. C. *et al*. O assédio moral no serviço público estadual: uma investigação no Estado do Pará. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 6, n. 3, p. 50–71, set./dez. 2010.

MENDONÇA, S. B.; BARRETO, A. C. C. Assédio moral no serviço público. **REDESG – Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global**, Santa Maria, v. 4, n. 2, p. 245–262, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; CANTERA ESPINOSA, L. M. Percepção sobre assédio moral para servidores universitários. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 122–140, 2013.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e perspectivas da administração contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 629–646, out./dez. 2009.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121–139, 1989.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

TORGA, E. M. M. L. **O cotidiano da gestão de pessoas em uma organização pública**: uma etnografia sobre práticas, poder e subjetividades. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e

Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

VAN MAANEN, J. **Tales of the field**: on writing ethnography. 2. ed. Chicago: University of Chicago Press, 2011.