

# TRAÇOS EMERGENTES DA GESTÃO INTEGRAL E SABERES DO GESTOR DE GENTES NA DIREÇÃO ESCOLAR: O CLIMA INSTITUCIONAL EM TEMPOS ORÇAMENTÁRIOS NUMA UNIDADE ESCOLAR FILANTRÓPICA

*EMERGING TRAITS OF INTEGRAL MANAGEMENT AND KNOWLEDGE OF PEOPLE MANAGER IN SCHOOL LEADERSHIP: THE INSTITUTIONAL CLIMATE IN BUDGETARY TIMES IN A PHILANTHROPIC SCHOOL UNIT*

**Marcos Epifanio Barbosa Lima**

Doutor em Educação (UNISINOS)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9848315028689294>

E-mail: [epifaniosj@unisinios.br](mailto:epifaniosj@unisinios.br)

**Resumo:** *Tecendo analogias da metáfora do equilibrista de pratos com a direção escolar, o presente relato tem como intencionalidade compartilhar passos de ação estratégica da gestão integral que constitui e é constituída pelo gestor de gentes. Visa-se ajudar na análise quanto à possível distensão – e muitos outros sentimentos/sensações que afloram – em tempos de montagem orçamentária periódica que engloba dois mundos do universo escolar: o pedagógico e o administrativo. No texto, evidencia-se como o líder-gestor é chamado a fomentar o equilíbrio de forças ao estimular empoderamentos, esclarecimentos, acompanhamentos e tomadas de decisão entre as partes por meio de apropriações quanto à construção de uma equipe tático-operacional – Equipe TOP –, quanto à utilização de árvore de centros de custos, quanto a ponderações assertivas em momento prévio aos gastos orçamentários, quanto à consideração de custos fixos incorporados e quanto à consignas que facilitam a alocação de recursos de modo dialógico e consciente.*

**Palavras-chave:** *Gestão Integral. Gestor de Gentes. Administração orçamentária escolar. Sentir e sentidos. Clima organizacional.*

**Abstract:** *Weaving analogies from the metaphor of a plate-spinning acrobat to school leadership, this account aims to share strategic action steps of integral management that both constitutes and is constituted by the people manager. The intention is to assist in analyzing the possible easing – along with many other feelings/sensations that arise – during times of periodic budget assembly that encompasses two realms of the school universe: the pedagogical and the administrative. The text highlights how the leader-manager is called to foster balance among forces by promoting empowerment, clarity, guidance, and decision-making among the parties through the appropriation of building a tactical operational team – TOP Team – regarding the use of a cost centre tree, assertive considerations in the moments preceding budgetary spending, the consideration of fixed costs incorporated, and principles that facilitate the dialogical allocation of resources.*

**Keywords:** *Integral Management. People Manager. School budget administration. Feelings and senses. Organizational climate.*

A atuação do Gestor de Gentes<sup>1</sup> na Gestão Integral<sup>2</sup> da administração escolar pode nos remeter à cena de um equilibrista de pratos giratórios em varas de bambus, aquela normalmente apresentada em espaços circenses ou praças públicas como espetáculo que revela níveis de concentração, de equilíbrio, de dinamismo, de leveza. Tudo começa com os pratos juntos, empilhados, e varas amontoadas mais ou menos uniformemente. O equilibrista, geralmente em ato solo, toma uma das varas, a põe em pé, coloca o prato em seu topo e move circularmente a taquara, fazendo o prato girar em seu próprio eixo. Ato contínuo, ele faz o mesmo com o maior número de varas possíveis, cada uma com seu próprio prato giratório.

Normalmente acompanhado de uma música que ritma a apresentação, a atenção do público se volta à capacidade de o artista conseguir deixar girando o maior número de pratos no maior tempo possível. Quando começa a ocorrer a desaceleração do movimento das varas e os pratos começam a cambalear, girando mais lentamente, é a hora de o equilibrista dar um novo e preciso toque à vara, usando a força necessária, fazendo com que o prato continue girando.

Claro que, vez ou outra, o prato pode até cair ao chão, sem, contudo, quebrar. Momento de tensão, de suspiros da plateia, de necessidade de serenidade do condutor, pois é a hora do artista resgatá-lo de seu momento no solo e mais uma vez erguê-lo ao movimento, recuperando o estado normal das coisas. Esta é uma narração que pode até desbloquear memórias de tempos de infância/juventude no leitor que viveu este momento ao assistir, da plateia, o que acontece no picadeiro.

Tal narrativa observa-se como oportuna para uma analogia aos processos de Gestão Integral e do Gestor de Gentes, em especial pela importância das sensações e sentimentos presentes no ato de equilibrismo, seja no espetáculo circense, seja por artistas de rua em praças públicas, seja na prática da administração escolar.

Eis algumas transposições possíveis à metáfora: a) os pratos em movimento: os aspectos e as situações institucionais a que o líder-gestor precisa fazer atenção; b) as varas de bambu: os sustentáculos e suportes que o líder-gestor encontra para responder à altura aos desafios inerentes ao cargo; c) o espaço do palco/picadeiro/praça: o chão da escola onde se desenvolvem as relações, comportamentos e atitudes do trato humano; d) o equilibrista: o líder gestor que se incube de conduzir as situações institucionais com equilíbrio, atenção e leveza; e) o público/plateia: todos os que se relacionam com o líder gestor no ato de educar na escola – familiares e responsáveis, professores e técnicos, comunidade local e terceirizados, órgão reguladores etc.; f) o espetáculo: a rotina laboral em contexto educacional, a “agenda do dia”; g) o movimento giratório contínuo: o clima escolar; h) a interrupção do giro pela força gravitacional: os incêndios a serem apagados na rotina escolar; e i) o resgate do prato ao chão para a retomada do movimento: o acendimento de fogos com ações, projetos e programas institucionais que fazem ‘brilhar os olhos’ e ‘aquecer a espírito’ dos líderes gestores.

Focalizando o vetor humano – biopsicossocial – como um dos constituintes da Gestão Integral (conforme nota de rodapé 2), considere-se, por exemplo, que apenas nesses poucos parágrafos introdutórios ao presente relato de experiência já foram mencionados sentimentos/sensações<sup>3</sup>, como: atenção, capacidade, concentração, continuidade, desaceleração, desbloqueio, dinamismo, equilíbrio, força, leveza, necessidade, normalidade, oportunidade, precisão, recuperação, segurança, serenidade, solidão, tensão, vida.

Um dos objetivos na chamada do Dossiê é

1 Esta é uma expressão autoral que começa a ser conceituada no capítulo de livro “A constituição do Gestor de Gentes: princípios e fundamentos sobre os saberes para o ato de liderar em Gestão Integral” (Lima, 2025. No prelo).

2 Mesmo tendo Cardoso (2021) já abordado o tema da Gestão Integral, as suas elocubrações se referem a um contexto amplo e mais dirigido a negócios e consultorias em geral. Aqui é proposta uma abordagem da gestão integral compreendida com certos identificadores particulares à administração e gestão escolar, que perpassam dois vetores: o vetor humano, que abrange o biopsicossocial; e o vetor institucional a partir da memória, da política e da regulação escolares.

3 Vide apêndice “Educar é sentimento: 20 conceitos lexicográficos e seus campos semânticos no universo sensível e sensorial da Gestão Integral” (Lima, 2019, 2022).

dar relevo às temáticas que dizem respeito ao papel desenvolvido por aqueles/as profissionais que, por estatuto legal, estão responsáveis pela direção ou coordenação pedagógica no interior das unidades, tendo entre suas atribuições principais o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, compreendido em sua estreita relação com o desenvolvimento institucional (Humanidades e Inovação, 2025)<sup>4</sup>.

Para desenvolver os membros da equipe e a própria instituição há também que se tratar algo quanto ao clima institucional e os lugares de poder, de fala, de mando “por estatuto legal”. Aqui, toca-se uma expressão que muitas vezes só é conhecida pelos seus efeitos: a solidão do cargo para o líder-gestor. E quanto mais alto o cargo na administração escolar, mais latente ficarão as reverberações deste ‘não lugar’. Essa latência se decanta, por exemplo, quando, por infidelidade normativa (Lima, 1991), os educadores são resistentes às proposições e consideram-se os únicos mandatários em suas salas de aula.

Nesse cenário, o que era entendido como acordos pedagógicos consensuais entre as partes passa a ser tomado como burocracias administrativas impostas pelos gestores escolares. Desse modo, evidencia-se que, ao pensar como instituição, os pares dos líderes nas equipes gestoras são os seus homólogos, isto é, os demais líderes gestores de outras unidades escolares que ocupam o mesmo cargo e função.

Para a tomada de decisões, é próprio do Gestor de Gentes estar atento a essas particularidades que constituem o universo do campo do sensível – e, portanto, visíveis apenas em seus sinais – no contexto da Gestão Integral que se constitui como um modo próprio de proceder na direção escolar. Tal universo é uma motriz do clima institucional que

[...] constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno. O clima é, pois, identificável pelas representações que estas pessoas fazem sobre tudo o que compõe o seu ambiente de vivência e que lhe provoca estimulações, que passam por suas percepções, motivando o seu posicionamento a respeito, assumido a partir dos significados construídos em relação a esse conjunto de coisas (Lück, 2024, p. 65).

Um dos tempos que podem despertar maior atenção ao clima institucional são os períodos de construção do orçamento anual da escola. Nele se coloca muito em jogo, posto que nesses ciclos administrativos há variáveis comportamentais que revelam muito do perfil do líder-gestor escolar.

Em dois polos não convergentes, o diretor escolar – ou mesmo a equipe gestora – pode encastelar-se na autoridade que lhe foi legalmente conferida e tornar-se autocrático na tomada de decisões administrativo-financeiras, fazendo do orçamento escolar uma base de poder decisório final ao seu bel-prazer, apenas considerando critérios particulares; como pode também optar por dar voz e vez tanto ao corpo técnico quanto aos demais educadores que, com ele, vão valer-se e usufruir dos recursos destinados às manutenções e às melhorias da unidade escolar como um todo.

Muito das ideias pedagógicas e das concretudes administrativas são reveladas em momentos de orçamentação periódica na escola e, por isso, os sentimentos podem ficar à flor da pele, pois esse é um período muito delicado em que dois mundos acabam por colidir: o dos professores/docentes e do corpo técnico/administrativo.

Caso o líder-gestor não organize tempos e espaços para arquitetar coletivamente os ciclos de planejamentos financeiros e seus resultados, os frutos serão notados em um clima institucional instável. Esse ficará perceptível nas especulações, nas narrativas, nas denúncias presentes em conversas, conchavos, “panelinhas” entre pares da sala dos professores aos corredores da escola,

4 Sobre a chamada da Revista Humanidades e Inovação (2025), disponível em <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:US:cd11bc75-b2ce-4d58-899f-b9e7d354151b>, acesso em 7 ago. 2025.

passando por diálogos e desabafos com parentes e familiares dos educadores que se sentem injustiçados pela tomada de decisão tendenciosa e parcial, desde seu ponto de vista.

São nesses tempos-espacos que se oportunizam atitudes que podem ajudar a dirimir o possível embate, velado ou revelado, entre esses dois mundos que orbitam ao interno do universo escolar. Partilharemos algumas delas na sequência.

### **Clima institucional e distensionamento entre o fazer da docência e a administração escolar: as evidências metodológicas do processo<sup>5</sup>**

Na aproximação entre o orçamento anual e o sonho pedagógico, para ocorrer uma relação de ganha-ganha, alguém tem que ceder e a arte da negociação é imprescindível a esse cenário. Tal arte, para ser assertiva, precisa contar com políticas internas oficiais que oportunizem o escopo e a articulação de uma “Equipe TOP” – que tem como representantes os grupos táticos e operacionais da escola. Contar com quem está circulando no chão da escola para expressar, indicar ou validar as prioridades orçamentárias valida, em um primeiro momento, o bem fazer da gestão.

Salvaguardando os níveis decisórios próprios, ao final, quem de fato vai usufruir dos serviços e produtos contratados na unidade escolar será mais quem está na ponta das atividades meio e ações fim da educação – os táticos e operacionais – do que os gestores que autorizam contratações de serviços e compras de produtos – as equipes gestoras estratégicas. Em suma, o que a muitos compete, por muitos deve ser decidido.

Esse é um entendimento a ser construído, e nisso repousa o *leitmotiv* deste relato, é que, na atividade fim, o professor está na operação da ação escolar e isso, antes de desmerecê-lo ou relegá-lo, o coloca em um status único com dupla natureza: ele é mobilizador das aprendizagens essenciais aos estudantes ao mesmo tempo em que é regido por instâncias com maior posicionamento decisório institucional.

No encontro desses dois mundos, os gastos com as aulas, com os projetos, com as diversas olimpíadas etc., vão sendo mais palatáveis aos gestores, assim como a necessidade de remanejamento de recursos e de restrição de verbas vão sendo compreendidas como condição necessária à sustentabilidade financeira escolar. Dessa forma, tanto os administrativos vão se integrando, ainda que indiretamente, à atividade fim, quanto os professores vão compreendendo melhor o lugar e importância da atividade meio. A síntese, portanto, seria: o professor é um funcionário da escola como o técnico-administrativo é um educador nessa mesma escola.

Ressalta-se que, na proposição de democratização das deliberações orçamentárias, um sinal salutar são, justamente, as possíveis vozes dissonantes, aquelas que aclaram porque a ideia da ação, do projeto, do programa, da política pode ir por terra – como os pratos do equilibrista. E essa voz cantante encontra-se mormente presente no grupo operacional, professores, inclusive.

A democratização dos passos para o processo financeiro transparente e consciente é regada na árvore de Centros de Custos. Com essa ferramenta de gestão, pode-se distribuir microrresponsabilidades através do exercício do cálculo de valores a serem despendidos e da pesquisa quanto a que serviços atendem melhor ao custo-benefício. Esse movimento ajuda a potencializar aderências e empoderamentos entre os que vão participar dos gastos presentes no planejamento pedagógico, fazendo-os acompanhar e cuidar dos recursos existentes, desde sua entrada na conta da escola até a emissão de relatórios contábeis.

A árvore de Centros de Custos<sup>6</sup> é, em grandes linhas, um modelo de entrada/saída de dados contábeis em um histórico financeiro que pode servir de insumo e acompanhamento pelos coordenadores táticos quanto aos gastos operacionais de sua competência. Para voltar a aludir à

<sup>5</sup> Clima institucional e distensionamento entre o fazer da docência e a administração escolar é um dos tópicos elencados como identificadores da constituição do Gestor de Gentes em sua atuação junto às relações humanizadoras do ambiente escolar e está presente no capítulo de livro “A constituição do Gestor de Gentes: princípios e fundamentos sobre os saberes para o ato de liderar em Gestão Integral” (Lima, 2025. No prelo).

<sup>6</sup> Esta ferramenta – Árvore de Centro de Custos – é utilizada na unidade escolar filantrópica da qual se compartilha este relato e é tida como balizadora para a autonomia, a eficácia, a colaboração e a transparência da gestão financeira nos recursos e verbas adquiridas pela instituição.

metáfora do início deste relato, é dessa árvore que se podam os bastões nos quais o equilibrista mantém os pratos rodando...

Quando do fim de um ciclo – bimestral, trimestral, semestral –, deve-se realizar um momento entre todos para considerar a relação orçado/realizado. Este instante de socialização de conquistas das metas e de ajustes de rota ao que ficou aquém termina por acarretar expectativas e tensões de um lado – coordenadores pedagógicos – e de outro – técnicos-administrativos. Muito ajuda ir a este momento desarmados de acusações ou desculpas, mas sim com o intuito de entender processos e mudar estratégias mais do que se justificar os erros.

Para arrefecer tensões e angústias, medos e bloqueios, algumas questões servem para empoderar todos os educadores com centro de custos no exercício da gestão de recursos financeiros: quais os limites orçamentários a serem considerados na compra de bens ou serviços previamente estabelecidos? Quanto pode-se realocar de valores de um centro de custos a outro para equilíbrio das finanças sem prejuízo das grandes alíneas contábeis? Com que margens de erro para mais e para menos pode-se contar quando da efetivação dos gastos?

Em todas essas ponderações, vale ter como critério a consigna, que deve ser tão constante nos educadores-gestores quanto o inspirar e o expirar: baixo custo e alto impacto... baixo custo e alto impacto... baixo custo e alto impacto... e nunca o seu contrário: alto custo e baixo impacto!

E, por fim, quando se descobre as benesses da noção de ‘custo incorporado’, essa é uma grande evidência de como os mundos da docência e da gestão se vão integrando, de modo que aquilo que já é da rotina de gastos fixos na escola fica compreendida como oportunidade de melhoria e excelência dos serviços educacionais prestados.

Isto é, a luz no fim do túnel aparece quando o coordenador pedagógico, como membro tático, e os docentes a ele vinculados, como atores da operação em uma equipe para a atividade fim, incorporam a sensação de que, muitas vezes, não se precisa reinventar a roda para uma boa condução no trato administrativo e docente. Há alguns pratos que continuarão girando com quase nenhuma necessidade de mobilizadores: o custo fixo para produtos e serviços escolares é um deles. Ainda assim, o custo incorporado como fixo não pode ser visto como um lusco-fusco, uma brecha que permita o seu uso como caricatura do real.

Na conclusão deste relato, ainda é oportuno trazer duas noções emergentes para a Gestão Integral que constitui e é constituída pelo Gestor de Gentes: a herança e o legado. Herança enquanto aquilo que a atual equipe gestora recebeu como histórico e memorial por parte da equipe anterior. Legado enquanto aquilo que a equipe atual está construindo em sua gestão e que ficará para a posteridade.

Recorda-se, contudo, que o que gera uma herança escolar é aquilo que o gestor da vez abraçar como sendo seu no dia a dia da ação de liderança; e, da mesma forma, o que gera um legado institucional é aquilo que a gestão seguinte entender como incorporado à política institucional. Algo quase imexível, com o risco de, ao ser modificado, descaracterizar a identidade da unidade escolar.

Herança e legado na administração escolar são como uma relação de forças que estabelecem e confirmam ou rejeitam que pratos continuarão girando, que pratos devem descansar no chão e que pratos devem ser acrescentados no ato de educar e confirmar, gerando o equilíbrio necessário aos tempos, pessoas e lugares da governança à educação.

## Referências

CARDOSO, Marcelo. **Gestão Integral**. Consciência e complexidade nas organizações. Petrópolis: Vozes, 2021.

LIMA, Licínio. Produção e reprodução de regras: Normativismo e infidelidade normativa na organização escolar. **Revista Inovação**, v. 4, n. 2-3, 1991.

LIMA, Marcos Epifanio B. **Dicionário de Sentimentos**. Vol. I. 500 Sensações para um caminho do Amor ao Serviço. Teresina: Ed. Nova Aliança, 2019.

LIMA, Marcos Epifanio B. **Dicionário de Sentimentos**. Vol. II. Outras 500 sensações para em tudo amar e servir. Teresina: Ed. Nova Aliança, 2022.

LIMA, Marcos Epifanio B. **A constituição do Gestor de Gentes**: princípios e fundamentos sobre os saberes para o ato de liderar em Gestão Integral. 2025. No prelo.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed., 7. reimp. Petrópolis: Vozes, 2024.

## **APÊNDICE: “Educar é sentimento: 10 conceitos lexicográficos e seus campos semânticos presentes no universo sensível e sensório da Gestão Integral”<sup>7</sup>**

### **Atenção – a·ten·ção**

#### *Conceituação*

6. Concentração da atividade mental em determinada pessoa ou coisa.
10. Manifestação de afeto, gentileza ou respeito, com silêncio e consideração com o que se ouve ou observa.
12. Tensão de olhar, de ouvir e de ter concentração mental para compreender o que se passa.

#### Campo Semântico

Advertência. Alerta. Amabilidade. Aplicação. Cautela. Consideração. Crédito. Cuidado. Dedicção. Delicadeza. Desvelo. Devotamento. Disposição. Entusiasmo. Gentileza. Graciosidade. Importância. Obséquio. Precaução. Respeito. Valor. Zelo.

### **Capacidade – ca·pa·ci·da·de**

#### *Conceituação*

1. Aptidão legal para ser sujeito ativo ou passivo de direitos.
4. Poder de receber impressões, assimilar ideias, analisar, raciocinar, julgar, arrostar problemas.
6. Poder, aptidão ou possibilidade de fazer ou produzir algo.

#### Campo Semântico

Aptidão. Capacitância. Competência. Conhecimento. Eficácia. Eficiência. Experiência. Habilidade. Habilitação. Idoneidade. Inclinação. Inteligência. Probidade. Sumidade. Talento. Vocação.

### **Concentração – con·cen·tra·ção**

#### *Conceituação*

1. Abismar-se em seus pensamentos.
2. Acumulação de certos elementos.
6. Fixação intensa da atenção em determinado assunto.

#### Campo Semântico

<sup>7</sup> Os números que se encontram antes de cada conceito indicam qual é a sua posição nos verbetes localizados no Dicionário de Sentimentos Vol. I e Vol. II (Lima, 2019, 2022), de onde eles foram coletados e reorganizados para construção deste Apêndice. Optamos por manter em 10 a quantidade de sentimentos/sensações registrados neste Glossário, como ilustração de possibilidade do exercício. Contudo, foram identificadas mais que o quádruplo de palavras que expressam sensações/sentimentos ao longo deste relato e que não constam neste recorte por respeito ao volume editorial para o número de páginas. Este exercício de identificar os aspectos socioafetivos e psicoemocionais presentes no texto e buscar quais são as suas significações lexicais e seus campos semânticos pode ser continuado pelo leitor – como um convite a montar, assim, o seu próprio glossário quando da leitura deste texto e dos demais textos do Dossiê. Tal ação oportunizará o apuro do olhar sensível que perpassa toda leitura/escrita/releitura/compreensão/interpretação no conhecimento que se pretende humanizador, reflexivo e crítico na prática da Gestão Integral pelo Gestor de Gentes.

Acumulação. Afluência. Aglomeração. Aglutinação. Agrupamento. Centralização. Concorrência. Condensamento. Ensimesmação. Isolamento. Meditação. Recolhimento. Reflexão. Reunião. Síntese.

**Dinamismo – di·na·mis·mo**

*Conceituação*

1. Princípio básico de todos os fenômenos.
3. Propriedade daquilo/daquele que é ativo e vigoroso.
5. Espírito capaz de realizações.

Campo Semântico

Movimento. Ação. Atividade. Diligência. Energia. Entusiasmo. Força. Grandiosidade. Potência. Vida. Vigor. Vitalidade. Expedito. Proativo. Empreendedor. Competente. Eficiente. Pronto. Criativo.

**Equilíbrio – e·qui·lí·bri·o**

*Conceituação*

1. Afastamento de qualquer excesso, com estabilidade emocional e mental.
4. Estado de um corpo que é influenciado por duas ou mais forças que se anulam entre si.
6. Igualdade de quantidade, sem exceder para mais ou para menos.

Campo Semântico

Acordo. Aprumo. Autocontrole. Autodomínio. Compensação. Concordância. Constância. Controle. Equiparação. Estabilidade. Firmeza. Harmonia. Igualdade. Imobilidade. Inalterabilidade. Prudência. Verticalidade.

**Força – for·ça**

*Conceituação*

6. Faculdade de operar, de mover ou mover-se.
8. Qualidade de transmitir intensamente impressões, pela vivacidade ou pela lógica da expressão.
14. Vontade firme, que não se deixa abater.

Campo Semântico

Ação. Ânimo. Apogeu. Auge. Autoridade. Coerção. Disposição. Domínio. Energia. Expressividade. Exuberância. Ímpeto. Impulso. Intensidade. Poder. Potência. Repressão. Robustez. Vigor.

**Leveza – le·ve·za**

*Conceituação*

1. Caráter de quem tem frescor e delicadeza.
4. Característica do que é singelo, delicado.
5. Serenidade no agir e no proceder, na atitude.

Campo Semântico

Agilidade. Airosidade. Amenidade. Celeridade. Delicadeza. Estouvamento. Fineza. Finura. Graça. Graciosidade. Insensatez. Irreflexão. Lepidez. Leviandade. Negligência. Nugacidade. Precipitação. Rapidez. Singeleza. Suavidade. Tenuidade. Transparência. Vaporosidade.

**Naturalidade – na·tu·ra·li·da·de**

*Conceituação*

1. Ausência de artifício.
3. Qualidade, estado ou condição do que é natural.
4. Que revela singeleza ou simplicidade.

Campo Semântico

Confiança. Desafetação. Desembaraço. Desenvoltura. Desinibição. Despojamento.

Despretensão. Espontaneidade. Expansão. Extroversão. Frugalidade. Modéstia. Simplicidade. Singeleza. Sociabilidade. Oportunidade. Precisão. Recuperação.

### **Segurança – se·gu·ran·ça**

#### *Conceituação*

1. Aquilo que protege de agentes exteriores.
3. Certeza demonstrada.
4. Condição marcada por uma sensação de paz e tranquilidade.
5. Condição ou estado do que está livre de danos ou riscos.
6. Confiança em si mesmo.
8. Crença ou opinião firme.
11. O que serve para diminuir os riscos ou os perigos.

#### Campo Semântico

Abrigo. Afirmção. Afoiteza. Autoconfiança. Caução. Cautela. Certeza. Confiança. Convicção. Crença. Cuidado. Decisão. Defesa. Desembaraço. Determinação. Estabilidade. Esteio. Firmeza. Fixidez. Força. Infalibilidade. Ousadia. Precaução. Preservação. Proteção. Prudência. Reserva. Resguardo. Resolução. Salvaguarda. Seguridade. Seguro. Solidez. Serenidade.

### **Solidão – so·li·dão**

#### *Conceituação*

1. Estado de quem se acha ou se sente desacompanhado ou só.
2. Qualidade ou característica de local ermo ou solitário.
3. Sensação ou condição de pessoa que vive isolada.

#### Campo Semântico

Afastamento. Antropofobia. apartamento. Deserto. Desterro. Exílio. Incomunicação. Insociabilidade. Insulamento. Intermúndio. Introversão. Isolamento. Misantropia. Retiro. Retraimento. Separação. Soledade. Solitude.

### **Vida – vi·da**

#### *Conceituação*

1. A existência ou transcendência do espírito depois da morte física.
2. Atributo de uma coisa que, mesmo inanimada, transmite e aparenta a ideia de vitalidade.
3. Conjunto de propriedades, atividades e funções (replicação, mutação, reprodução, entre outras) que caracterizam e distinguem um organismo animado de um inanimado.
4. Conjunto dos acontecimentos e das atividades relativo a um grupo, a um lugar ou a um período.
5. Elemento essencial para que algo subsista e funcione.
6. Meio de sustento necessário para manter a existência.
7. Motivação que dá entusiasmo, força e ânimo à existência de um ser.
8. Período compreendido entre o nascimento e a morte.
9. Princípio de existência, de força, de entusiasmo, de atividade (diz-se das pessoas e das coisas).
10. Tempo de existência ou de funcionamento de algo.

#### Campo Semântico

Animação. Ânimo. Causa. Comportamento. Conteúdo. Energia. Entusiasmo. Espírito. Essência. Estímulo. Existência. Força. Fundamento. Impulso. Intenção. Motivação. Origem. Presença. Sentido. Significado. Vigor. Vitalidade. Vivência.

(\*\*\*)

Recebido em: 15 de Setembro de 2025

Aceito em: 07 de Novembro de 2025