



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA**  
**ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A Questão da Afetividade considerada no contexto  
da Gestão Educacional**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Márlis Cassol Alves**

**Agudo, RS - Brasil**

**2010**

# **A Questão da Afetividade considerada no contexto da Gestão Educacional**

por

**Márlis Cassol Alves**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à Distância Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de

**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Profa. Marilú Favarin Marin**

**Agudo, RS, Brasil**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**A questão da Afetividade considerada no contexto  
da Gestão Educacional**

elaborada por

**Márlis Cassol Alves**

como requisito parcial para obtenção do título de

**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Marilú Favarin Marin**  
Mestre (UFSM)  
(Presidente / Orientador)

---

**Débora Teixeira de Mello**  
Doutora (UFSM)

---

**Sueli Menezes Pereira**  
Doutora (UFSM)

Santa Maria, 11 de dezembro de 2010.

## **Agradecimentos**

Cada ação nossa está sempre marcada por vivências e sentimentos expressos por meio de emoções. Ao olhar para este trabalho, sinto-me feliz ao reconhecer nele a contribuição de tantas pessoas queridas. Escrevê-lo foi um exercício de solidão, impregnado de alegria. Solidão acompanhada de muita gente, o tempo todo ao meu lado. A importância de cada uma me fez comprovar que a afetividade é mesmo a energia que move nossas ações. Portanto não vai ser difícil, em poucas palavras, agradecer, pois encontrei uma, que expressa tudo: GRATIDÃO, no seu mais puro significado.

Ao meu namorado e companheiro Cristiam, pessoa mais completa que tenho por perto e que sempre se mostrou dedicado, compreensivo e amoroso nos momentos difíceis dessa caminhada.

À minha querida irmã, Ronize, que me estimulou todo o tempo com um sorriso, um papo, um telefonema no meio da tarde e as ajudas na hora de digitar meus resumos escritos à mão, para adiantar o trabalho.

Aos amigos e às amigas que colaboraram comigo, ajudando-me a encontrar os livros e me acalmando nos momentos de angústia com suas palavras doces e amigas.

A Deus, pelo que tenho de maior, a minha vida em toda sua plenitude.

# RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação à Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

## **A questão da Afetividade considerada no contexto da Gestão Educacional**

AUTORA: Márlis Cassol Alves

ORIENTADORA: Profa. Dranda. Marilú Favarin Marin

O presente Trabalho Final de Pós-Graduação, com o título de **A Questão da Afetividade considerada no contexto da Gestão Educacional**, realizado na área de Educação, apresenta a questão da afetividade no contexto da gestão relacionada aos gestores e educadores, e se isso tem alguma imbricação ou contribuição com o processo de gestão e a forma como está ocorrendo em uma escola pública e uma escola privada do município de Agudo/RS. A metodologia envolveu uma revisão de literatura acerca do tema, realização de observações, aplicação de questionário para a coleta de dados, realização das transcrições das respostas e análise dos dados. Com base na pesquisa e observação dos dados obtidos, percebeu-se que há muitas lacunas no processo de gestão relacionadas à questão da afetividade, pois não se percebeu, pelas observações e análise de dados que haja significância da afetividade e nem relações afetivas que possam contribuir ou melhorar as relações interpessoais e o reflexo dessas na gestão das escolas alvo do estudo. Compreende-se, pelo estudo, que há uma necessidade muito grande em compreender gestão e suas implicações na educação bem como aliá-la ao afeto, pois se entende que o ser humano seja afetivo por natureza e dependente de intermediações com os demais seres humanos. Espera-se que, futuramente, considerando a questão da afetividade como elemento importante no processo de gestão educacional, gestão, afetividade e gestores possam contribuir para proporcionar um ambiente de trabalho favorável e mais humanizador.

Palavras-chave: Ensino. Educação. Gestão democrática. Afetividade no contexto da Gestão Educacional.

## ABSTRACT

Monografia de Especialização Curso de Pós-Graduação a Distância

Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria

### **A questão da Afetividade considerada no contexto da Gestão Educacional**

### **The Issue of Affectivity considered in the context of Educational Management**

AUTHOR: Márlis Cassol Alves

#### Abstract

This work of post-graduation, titled as **The Issue of Affectivity considered in the context of Educational Management**, achieved in the educational area demonstrates an affective subject in the context of management related to the managers and educators, and if this fact has some imbrication or contribution with the management process and the form like it is occurring in a public and in a private schools of the county of Agudo/RS. The methodology involved a literature revision about the theme, accomplishment of observations, a questionnaire application to collect data, achievement of the answers transitions and the data analysis. Based on this research and obtained data observation, it was possible to notice that there are many gaps in the process of management related with the affective issue, and through this study it wasn't possible to notice by the observation and data analyses that there was neither affective significance and nor affective relationships that could contribute or turn better the interpersonal relations and the reflection of this subject in the school management mentioned in this study. In this research is possible to understand that there is a necessity to comprehend the manager and his implications in the education as well as ally this issue to the affection, it is also important to understand that the human being is affectionate by nature and dependent of intermediation with other human beings. So the future expectative is that, considering the topic of affectivity as an importante element in the Educational Management Process, management, affectivity and educational managers can contribute to provide a favorable and more humanized work place.

Key-words: Teaching. Education. Democratic Management. Affectivity in the context of Educational Management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 GESTÃO EM EDUCAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 A AFETIVIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DE GESTÃO ..</b>	<b>30</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>61</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa busca esclarecer o que é gestão escolar e quais as características que este processo pode possuir num ambiente escolar para que se torne eficaz, tendo como princípio a afetividade entre os gestores educacionais.

Procurando esclarecer conceitos e características da relação entre afetividade e gestão escolar, o trabalho busca abordar fundamentos teóricos da gestão educacional juntamente com a relação de afetividade neste processo de gestão escolar.

Sendo assim, este projeto tem relevância no atual contexto escolar, pois muito se ouve falar em gestão da educação escolar, mas ainda não se tem clareza nos conceitos. Portanto, é preciso compreender a gestão em todos os seus aspectos, bem como o seu caráter democrático, suas relações com os envolvidos neste processo, porque a gestão envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer pessoa que esteja interessada na escola e nas melhorias do processo educativo, buscando o apoio dos demais, mostrando que, para a gestão funcionar, a participação é fundamental.

É pertinente compreender que a gestão escolar tem e deve continuar tendo um caráter democrático, onde haja respeito, aceitação, opinião, debate, construção em conjunto em que ambos possam exercer o direito à participação e tê-la validada num caráter democrático.

Luck (2006) escreve que participação, descentralização, tomada de decisão compartilhada, construção da autonomia são facetas múltiplas da gestão democrática, e que estão diretamente associadas entre si e juntas formam uma formula para melhorar e ampliar a gestão escolar, pois todas são fundamentais na elaboração e implantação de uma gestão democrática participativa na escola.

Entende-se que para que a democracia ocorra é pertinente uma relação afetiva, baseada no diálogo e respeito, onde haja um compartilhamento de autoridade e de poder. Isso porque os gestores participativos baseiam-se neste conceito da autoridade compartilhada, por meio do qual o poder é compartilhado

com os representantes das comunidades escolares e as responsabilidades são assumidas em conjunto, ou seja, responsabilidades assumidas pelo grande grupo compartilhando constantemente informações a partir de um ambiente estimulador e que permita essa participação.

Portanto, pode-se compreender autoridade, segundo dicionário Mini Aurélio, como: “poder, domínio e prestígio, enquanto poder é a faculdade de força para, autoridade, domínio, que tem poder, influente”. ( MINI AURÉLIO,1993,p.57)

Percebe-se que poder é inseparável de autoridade, pois só quantificando o poder que é possível medir a força da autoridade. A palavra autoridade possui a mesma raiz da palavra autor. E, ser autor é ter a capacidade de fazer algo, de criar algo. Muitas pessoas acham que autoridade deve estar atrelada à obediência, não, autoridade está atrelada à responsabilidade.

Portanto, a autoridade liga-se à ideia de direitos e deveres, enquanto poder é a capacidade de uma pessoa influenciar a outra. Assim, poder pode ser considerado o símbolo da sobrevivência e destaque da vida humana em especial pelo uso da força, pois quando o homem percebeu que o poder poderia ser mais utilizado, se muitos outros homens fossem dominados, aos poucos isso foi sendo posto em prática.

Max Weber (1991) apresenta um clássico conceito de poder que: “significa toda probabilidade de impor a vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. Ou melhor, é a probabilidade de que uma ordem com um determinado conteúdo específico seja seguida por um dado grupo de pessoas.

As formas de poder são, em verdade, os mecanismos sociais que, para a teoria moderna de poder, influenciam nas relações humanas e na concepção relacional de poder.

O poder para Foucault (1995) coloca em questão relações entre indivíduos. “Não devemos nos enganar: se falamos do poder das leis, das instituições ou das ideologias, se falamos de estruturas ou mecanismos de poder, é apenas na medida em que supomos que ‘alguns’ exercem um poder sobre os outros” (FOUCAULT, 1995, p.40).

Segundo Talcott Parsons (1979), em seu livro *Política e Sociedade*, o poder reside na capacidade de assegurar a “real” obrigatoriedade dos compromissos, e assim, se necessário, sua execução pode ser garantida por sanções negativas. Tanto que ele afirma em seu livro que:

O poder é a capacidade generalizada de garantir a execução de compromissos obrigatórios assumidos por unidades de um sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legitimadas com respeito à sua relação com as metas coletivas e quando existe recalcitrância, existe a garantia de cumprimento através de sanções situacionais negativas (PARSONS, 1979, p.24).

Portanto, a manutenção da autoridade, embora implique obediência, é a única maneira de os indivíduos defenderem os seus interesses, partilharem a sua identidade e reterem a sua liberdade; de outro modo, a perda de autoridade pode degenerar em totalitarismo.

A capacidade para delegar autoridade é (deve ser) uma das qualidades de um líder. Muitas organizações soçobram porque os respectivos líderes não foram capazes de delegar, deteriorando, por essa razão, o respectivo funcionamento.

Portanto, o modo como a autoridade é exercida e o sentido de responsabilidade dos colaboradores são características diferenciadoras e que determinam o desenvolvimento das ações na escola.

Afinal, o que é gestão escolar democrática? Como a relação afetiva pode ocorrer no processo de gestão escolar? A afetividade interfere ou auxilia o processo de gestão nas escolas com os gestores responsáveis pelo trabalho de gerir a escola. Qual é a significativa questão da afetividade no processo de gestão?

Este trabalho visou traçar caminhos para investigar a relação entre o afetivo no processo de gestão entre os gestores responsáveis pelo difícil trabalho de conduzir a escola, assim a pesquisa foi realizada tendo como eixo norteador a relação da afetividade e suas implicações no processo de gestão.

Sendo a gestão escolar democrática a nova forma de administrar e gerir a escola, esta pesquisa teve o objetivo de, a partir das leituras, entrevistas e análises, mostrar em que grau se encontra este tema “gestão e a relação afetiva

entre gestores” nas escolas e como esta relação está interferindo no processo da Gestão Educacional.

A Gestão Escolar tem papel fundamental na educação atual, pois ela organiza, embasa e orienta o trabalho a ser realizado e a forma de como desenvolvê-lo com eficácia no ambiente escolar. A gestão escolar desenvolve-se associada a um contexto com novas ideias, como a transformação e cidadania, o que permite pensar ou repensar gestão no sentido de articulação consciente entre as ações que se realizam no dia-a-dia das escolas.

Este tema gestão escolar envolve todo o contexto educacional, desde as políticas educacionais até as instituições de ensino. Acredita-se, assim, que seja importante repensar a gestão educacional quebrando alguns paradigmas. O sistema, que era primordialmente instituído nas escolas, em que diretores e supervisores trabalhavam independentemente dos docentes e estes por consequência não compartilhavam das decisões administrativas e político-pedagógicas, precisam ser superadas em benefício de uma gestão escolar democrática mais participativa.

Portanto, os gestores são todos os envolvidos no processo educacional, e estes podem e devem contribuir para as melhorias no educandário. É através da participação que os gestores devem descentralizar os poderes, dividir as responsabilidades, em prol de uma educação melhor, objetivando assim tornar os gestores não apenas cumpridores administrativos, mas sim mediadores, buscando um diálogo participativo, valorizando e aperfeiçoando as atitudes dos educadores em busca de melhorias na qualidade da educação.

Para que haja uma gestão democrática, participativa e dinâmica, de forma clara e eficaz, é necessário algo fundamental que, acredita-se, seja a afetividade e autonomia na escola entre todos os envolvidos com a educação no educandário. Esta pesquisa buscou, assim, esclarecer essa questão, relacionando-a ao contexto da gestão educacional, no qual se analisou duas escolas, sendo uma particular e uma pública do município de Agudo.

Considera-se que a afetividade seja algo essencial para que se consiga uma boa relação entre pessoas, onde haja respeito, trabalho, ética e acima de tudo

gestão participativa e democrática, onde ambos participam e decidem juntos pela qualidade da educação.

Dentro deste contexto, esta monografia pretende compreender o que seja a gestão escolar e refletir e analisar a relação da afetividade nesse processo educacional.

Para este trabalho foi utilizada a metodologia de qualitativa, que foi observada e analisada a partir de uma quantidade significativa de dados.

É uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

A metodologia qualitativa leva em conta questões éticas, principalmente devido à proximidade entre pesquisador e pesquisados. É definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais, individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados estimulando os entrevistados a pensar e falar sobre determinado assunto.

É o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, através de um trabalho intensivo de campo.

A metodologia qualitativa fez uso de observações diárias juntamente com a pesquisa de campo que ocorreu em forma de questionário, que foi aplicado nas duas escolas no primeiro e segundo semestre de 2010, sendo escolhidas para análise uma escola de educação privada e uma escola de educação pública do Município de Agudo. A pesquisa de campo deu-se com a elaboração do questionário com perguntas diretas e pertinentes ao assunto investigado acerca da afetividade no contexto da Gestão Educacional.

Os dados coletados foram processados a partir de transcrições, as quais foram usadas para exemplificar e comprovar as ideias e os objetivos da pesquisa bem como suas análises interpretativas.

Durante a análise e discussão dos dados, foi realizado o método interpretativo com a identificação de palavras, expressões e frases que são compatíveis à análise pertinente, para verificar a questão afetiva no contexto da gestão e quais suas implicações neste processo.

O trabalho de pesquisa está organizado da seguinte forma: primeiramente, a introdução que faz uma breve exposição sobre o que vai ser desenvolvido e comentado ao longo do trabalho, a qual procura esclarecer conceitos e características da relação entre afetividade e gestão educacional, visando compreender se a afetividade interfere ou auxilia no processo de gestão.

Sendo assim, fez-se necessário o capítulo sobre Gestão em Educação no qual são abordados e comentados os tipos de gestão participativa e democrática, o trabalho do gestor, o papel dos gestores, um embasamento teórico que englobou e situou gestão em educação nos dias atuais, bem como as políticas educacionais existentes, resgatando a autonomia, participação e o individualismo, realizando uma ampla reflexão.

O segundo capítulo, intitulado Afetividade e a sua Relação com o Processo de Gestão da Escola, procura esclarecer o que é afetividade situada no contexto educacional, e a importância desta na relação entre professores-gestores com base no afeto, respeito procurando engajar a solidariedade, ética e autonomia que se faz necessária na educação atual.

O terceiro capítulo apresenta os dados juntamente com uma breve interpretação, os quais são relacionados com o afeto, a solidariedade, ética e participação no processo de gestão, seguindo rigorosamente as falas coletadas. Neste capítulo, é possível verificar os passos usados, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e o instrumento de campo que fora aplicado nas escolas pesquisadas.

Os dados são separados primeiramente pelas falas dos professores, depois pelas dos gestores, assim constituindo uma melhor visualização e interpretação dos dados adquiridos nos educandários tanto no público quanto no privado.

Para finalizar, o trabalho tem as considerações finais que são importantíssimas, que, a partir dos dados, traz algumas considerações pertinentes

ao assunto em questão, fazendo uma finalização e reflexão sobre o tema a questão da afetividade no contexto da gestão educacional nos educandários: público e privado, bem como suas implicações e ou contribuições.

# 1. GESTÃO EM EDUCAÇÃO

O conceito de gestão por si só já apresenta a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações e decidindo sobre o seu encaminhamento escolar (Lück, 1996).

A Gestão Escolar democrática abrange a todos, envolvendo, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer pessoa que represente a comunidade e que esteja interessada na escola, no seu crescimento e em suas melhorias. Acredita-se que a abordagem participativa e afetiva na gestão educacional demanda o envolvimento de todos os interessados, mas estes devem estar cientes de sua verdadeira importância.

Neste contexto, o trabalho do gestor, além de técnico, burocrático, administrativo e também pedagógico, tem ênfase nas relações humanas com ações voltadas para as metas realizáveis e relevantes, mas para isto é preciso aliar sempre a afetividade, pois estará lidando com seres humanos cheios de conflitos internos e externos.

Sabe-se que a gestão escolar, como todo o processo educativo escolar, visa à formação de pessoas e para formá-las a escola precisa, através de seus gestores, oferecer oportunidades para que as pessoas possam construir sua liberdade e responsabilidade. Portanto, a gestão escolar tem como principal função garantir a emancipação das pessoas por meio da afetividade a qual está imbricada no processo de gestão escolar e no processo de tomada de decisões.

Compreende-se que a afetividade está interligada ao processo de gestão, pois se entende que seja por meio dela que as pessoas vão ter e manter uma relação mais harmoniosa, vão ser melhores compreendidas e ter melhor compreensão para com os demais no ambiente escolar, pois os gestores poderão ter mais autonomia para interagir, participar, dialogar, solucionar problemas, tendo assim mais confiança e motivação nas tomadas de decisão. A afetividade dinamiza as interações, as trocas, a busca, os resultados, ou seja, facilita a comunicação, toca os participantes, promove a união.

Hoje, vive-se num mundo globalizado em que as mudanças são visíveis. A falta de tempo e a correria do dia-a-dia são fatores primordiais dessa globalização, e em função de seus aspectos, as pessoas tendem a se tornar mais individualistas e competitivas. Elas não se preocupam umas com as outras, elas acabam se afastando em prol de si mesmas.

As pessoas se tornam mais competitivas porque até no ambiente de trabalho elas sentem que precisam ser melhores do que os outros, ou seja, competem com seus próprios colegas, mostram-se individualistas e nem sequer compartilham idéias, inovações, ações, o que acaba favorecendo a perda da afetividade, e assim não conseguem melhorar ou ampliar suas relações, porque muitas vezes não se dão o tempo de conviver e viver com os demais.

Em virtude dessa correria do dia-a-dia, as pessoas não se dão o tempo para serem afetuosas umas com as outras, preocupando-se bem mais com competência, aperfeiçoamento, competitividade, esquecendo que o afeto é essencial à vida e que esse contribui muito para um bom estado de espírito e trabalho em conjunto.

Segundo Mariotti (2009, p.27)

é na convivência com os outros que encontramos forças para aprender a lidar com os equívocos da vida. No momento, um dos principais deles tem se chamado de “competitividade” (...) é uma estratégia de preparação de seres humanos cada vez mais egocêntricos, para que vencer implica sempre derrotar alguém. Para pessoas assim, vencer significa eliminar o outro.

Seria ingenuidade acreditar que a competição entre pessoas e instituições desapareceria da noite para o dia, pois as pessoas são formadas para a competitividade, ou seja, esta administração começa pela negação da figura do outro.

Portanto, acredita-se que as pessoas precisam ser mais solidárias umas com as outras, ou seja, precisam mais de atenção e gostam de ser tratada com respeito, cumplicidade e acima de tudo com afeto, isso porque o ser humano é um ser complexo e que se difere um do outro por suas próprias características.

Quanto ao individualismo vigente hoje, já se sabe que é alimentado pela própria cultura, pois se vive numa cultura que transforma as pessoas e seus valores em individualistas.

Contudo, Dumont (1985) considera que os primórdios da ideia - não exatamente o individualismo na forma atual - já se verificavam entre os primeiros cristãos.

As pessoas por se acharem melhor ou que podem fazer algo sozinha, acabam se isolando, tornando-se individualista e egocêntrica, querem garantir os méritos e os créditos de um trabalho só para si, e, como são pessoas muitas vezes sozinhas, acabam esquecendo ou nem sequer passa pela sua cabeça a noção e a ideia de cooperação.

Dentre os valores atuais, sabe-se que “como resultado, a ideologia moderna valoriza em primeiro lugar e sobre tudo o ser humano individual, no qual implica sua igualdade e liberdade”. (Dumont, 1985, p. 24).

Este individualismo pode ser visto na educação, pois é comumente presenciado no ambiente escolar, sendo que muitos perdem a noção do todo, a visão de conjunto do processo educacional, do trabalho em equipe e da solidariedade entre discentes e docentes.

Segundo Dumont, o individualismo está intrinsecamente relacionado com duas definições básicas: a do indivíduo-no-mundo e a do indivíduo-fora-do-mundo. Sua defesa do individualismo se fundamenta na concepção de um homem que superou o holismo e obteve um caráter empírico, o “que fala, pensa e crê, ou seja, a amostra individual da espécie humana, tal como a encontramos em todas as sociedades” (Dumont, 1985, p.37).

O individualismo gera nas pessoas um sentimento de descaso com os outros e com os problemas, enfim acaba deixando-as menos recíprocas e afetivas com as demais, distanciando um ser do outro pelas suas características, em prol de que cada um tem seu problema e que os problemas dos outros não dizem respeito. Só que na educação isso se torna impossível, porque os problemas, as ideias, as soluções, as tomadas de decisão são de toda a escola e dizem respeito a todos os

envolvidos no processo educacional; não se pode ficar apático pensando que não tem nada a ver, pois é da coletividade, da equipe em conjunto.

É importante lembrar que o comportamento intelectual é motivado pelas Implicações afetivas, visto que a afetividade norteia o processo de aprendizagem. Entende-se, então, por afetividade a manifestação dos sentimentos e das emoções contidos nas relações entre as pessoas, umas com as outras e consigo mesmas, e acredita-se, também, que, dentro da escola, racionalidade e afetividade caminham juntas.

Manifestar emoções é valorizar a afetividade. Para Wallon (1995), ela exerce papel preponderante no desenvolvimento da pessoa, é por meio dela que se exteriorizam os desejos e as vontades. Em geral, são manifestações que expressam um universo importante e perceptível, mas pouco estimulado pelos modelos tradicionais de gestão e ensino.

Conforme Ranghetti:

[...] a afetividade é o pigmento que regula a intensidade e a profundidade das ações dos sujeitos no processo educativo. Ela dá o brilho à relação pedagógica, desencadeando o convívio da razão com a emoção num movimento com vida, do interior para o exterior do ser e vice-versa. Viver a afetividade na educação é propiciar um *locus* de magia e encantamento em meio à objetividade e a racionalidade da ciência para que os sujeitos deste processo sintam-se instigados a participar em conjunto no desvelar do desconhecido ( RANGHETTI, 2002, p. 89).

As boas inter-relações promovem um ambiente mais agradável e com isso possibilitam a oportunidade de um processo de ensino aprendizagem mais eficaz. Boas relações se manifestam por meio de diálogo, troca, paciência, compreensão e tolerância.

Portanto, na gestão democrática afetiva, o diálogo é muito importante, pois mostra que não com autoritarismo e, sim, com autoridade que se consegue atingir os objetivos dentro de uma organização social, pelo fato do tempo inteiro lidar com pessoas.

O gestor educacional na escola, hoje, necessita ser um agente transformador. Para isso, precisa gestionar o educandário com dedicação, ser ouvinte, participativo, democrático e auxiliar os demais gestores da escola, agindo com calma, resolvendo os problemas da melhor forma possível, pontuando as possíveis soluções e os

possíveis caminhos aos educadores envolvidos no processo de gestão educacional da escola.

As escolas são, atualmente, formadas de pessoas dotadas de valores e expectativas e se sabe que as características destes permeiam a escola. Cabe, então, ao gestor o difícil papel de mediador e facilitador, que ao mesmo tempo saiba resolver e articular os conflitos internos e externos com sabedoria, dedicação e, acima de tudo, com uma boa relação de afetividade, amizade e profissionalismo ao mesmo tempo.

É necessário levar em consideração que o cenário educativo é espaço de desejos, afetos e conflitos que constituem a vida inter e intra-psíquica, presentes em todos os momentos na relação de gestão educacional; é um espaço dialético, onde convivem autoritarismo e diálogo, oposição e interação, razão e emoção, aliados à afetividade escolar neste processo de gestão educacional.

As escolas em que os gestores praticam um estilo de gestão consultiva e participativa e que procuram ouvir a opinião de todos, acaba por criar um ambiente de trabalho mais eficaz e ainda desperta, nos educadores e demais funcionários, o afeto uns pelos outros, o respeito, a cumplicidade e uma equipe comprometida com as melhorias escolares (LUCK, 2005, p.28).

Portanto, a escola precisa ser espaço de formação, de humanização, onde a afetividade, em suas diferentes manifestações, possa ser usada em favor da aprendizagem, pois o afetivo e o intelectual são faces de uma mesma realidade – o desenvolvimento do ser humano.

É importante que os educadores e os educandos sejam orientados e motivados para a busca efetiva da construção do conhecimento, pois a afetividade está presente no cotidiano escolar em cada momento do processo educativo. Deve-se, no entanto, ter um olhar bastante atento, para que a relação no processo de gestão educacional possa ser de harmonia entre a comunidade escolar

O processo de gestão vem sendo um dos freqüentes motivos de debates, reflexões, discussões e iniciativas públicas, as quais se fazem presente na LDB 9394/96.

Portanto, a LDB (9394/96) em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática o ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (VIEIRA, 2009, p. 139).

A gestão escolar, dentre tais parâmetros, é a geração de um novo método ou modo de administrar, comandar a educação, por si democrática, já que se manifesta e se traduz pela comunicação e pelo grande envolvimento coletivo e pelo diálogo.

Gestão da educação é algo que exige transparência, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência; nesse sentido a gestão se torna uma forma de administrar através de uma autoridade compartilhada, ou seja, onde ambos podem ajudar a conduzir e aperfeiçoar a escola.

Neste sentido, a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada, entretanto, por implicar tanto unidades escolares como sistemas de ensino, a gestão vai além do estabelecimento e se coloca como um desafio de novas relações (democráticas) de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes deste sistema nos estabelecimentos de ensino.

Nascem daí os desafios, as perspectivas de uma democratização da escola brasileira, seja como desconstrução de desigualdades, de discriminações, de posturas autoritárias, seja como construção de um espaço de criação de igualdade, de oportunidades e de tratamento igualitário de cidadãos entre si.

Esta nova forma de administrar a educação, conhecida por gestão escolar, está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais, à organização de ações que desencadeiam participação social, formulação de políticas educacionais, planejamento, tomadas de decisão, etc. Isto acontece

através de uma gestão democrática e participativa em que todos possam contribuir através de participações em reuniões, conselhos, discussões, encontros de estudos, aliando sempre à autonomia que é necessária para que possa construir em conjunto uma verdadeira gestão educacional.

Após a aprovação da lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº. 9394/96), que garante a gestão democrática na escola, a educação brasileira conquistou o direito de refletir a necessidade e a importância da participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

Assim, essa educação, aliada a esse tipo de gestão, tem como meta valorizar o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e igualitária tendo em mãos uma grande oportunidade de transformar a escola num espaço público, onde diversas pessoas podem ter possibilidade de articular suas idéias, estabelecer o diálogo e, ainda, que se possa considerar diferentes pontos de vista.

Gestão, conforme Luck, é o conjunto de leis, normas, diretrizes que norteiam, embasam e consolidam a educação em qualquer instância, ocorrendo através das esferas municipais, estaduais e federais ( Lück, 2005).

Esse novo paradigma de administração escolar traz consigo a autonomia, a idéia e a recomendação de gestão integrada com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades internas e externas da escola. Pois, hoje, se sabe que a gestão vai além do ambiente escolar, vai até as esferas das normas, leis, e que vão dar suporte para a equipe gestora administrar a escola com mais sabedoria.

Heloísa Luck (2006) diz que “gestão é [...] caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.”

A Gestão Educacional, conforme Heloisa Lück, 2006:

é como um conceito novo, que supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa (Lück, 2006, p.23).

É a superação efetiva das dificuldades diárias, através da adoção de mecanismos e métodos estratégicos de forma globalizadora, que vai promover a superação dos problemas educacionais.

Essa superação mencionada ocorre nas circunstâncias em que se observa, por parte dos gestores educacionais, uma atuação inspiradora e mobilizadora de grandes energias e competências coletivas orientadas para a afetividade.

As discussões sobre Gestão Educacional ganharam grande evidência no Brasil a partir da década de 1990 com a chegada desse novo termo. Houve um grande deslocamento do enfoque de administração escolar para gestão educacional, essas mudanças não são simples e meras substituições terminológicas, na verdade representam uma grande alteração de concepções da realidade.

A escola possui, hoje, vários gestores dotados de muitas experiências e sabedorias para auxiliar no processo de administração da escola, todos exercem papel importantíssimo. Deixe-se de lado a noção de diretor, supervisor, orientador, professores e funcionários, todos são gestores e todos têm funções importantíssimas e que contribuem muito para o crescimento da escola e da educação prestada pela instituição, todos trabalhando junto, participando, interagindo e buscando melhores condições para o ensino.

Entende-se, então, a gestão escolar como um grande processo dinâmico que ocorre em determinadas condições, sempre voltada para o atendimento das necessidades e dos interesses das pessoas de grupos; estes que se comprometem em descobrir novos paradigmas para alcançar os grandes objetivos propostos.

Portanto, a gestão democrática da escola torna-se um processo em que diversos fatores podem contribuir para as ações, organizações, mobilizações e articulações voltadas para a melhoria do ensino.

Conforme estudos de Heloísa Luck a

gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, compromissados com os princípios e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões e efetivação de resultados)

autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de resultados) ( LÜCK,2006, p.35-36).

A gestão escolar é orientada por princípios democráticos que se caracteriza pelo conhecimento da participação consciente das pessoas nas tomadas de decisões sobre os processos de orientação, organização e planejamento, na qual ocorre pela democratização do processo de gestão pela participação com responsabilidade voltada a todos os membros da comunidade escolar em seus variados níveis.

A gestão educacional, segundo Lück,

é a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização que são capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (LÜCK, 2006, p.25).

Assim, há o favorecimento de todos os que participam do ambiente escolar, auxiliando e apontando os melhores caminhos, aliando-se às políticas educacionais as quais abrangem as leis e políticas que são subsídios para organizar e definir as metas, os recursos. Faz-se, então, necessário conhecer as políticas para que se possa compreender melhor a educação e os seus processos de gestão.

Políticas Educacionais podem ser entendidas, segundo Esquinsaní (2006, p.16), “como fração das políticas públicas atendendo, com efeito, a um determinado setor do todo: a educação.”

Toda a política Educacional é dotada de intenções como valores, idéias, posições, que se atendeu pelas escolas atuando decisivamente na prática pedagógica em sala de aula, na construção do cidadão desejadas pelo estado.

As políticas educacionais são concretizadas a partir da implantação de programas, ações e recursos provenientes de diversas fontes, como a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 (LDB), Plano Nacional de Educação 10.172/2001 (PNE), os quais servem de embasamento para as melhorias em educação.

As políticas educacionais se referem à educação, são todas as organizações escolares, capacitação das pessoas, as leis que orientam a educação, são políticas que designam escola para todos e em todos os níveis, seria uma escola de qualidade e o acesso a todos, e de forma gratuita.

Falar em Políticas Educacionais significa falar no que foi coletivamente decidido, porque as políticas educacionais são meios que garantem o acesso à escola pública, tem o objetivo de deixar a sociedade mais democrática, igualitária e justa, fundamentando-a com os princípios da gestão da solidariedade, ética, da democracia, entre outras, mas com um único objetivo, a educação de qualidade.

O papel das políticas educacionais é maior que valorizar a ação da cultura do meio escolar, do sistema de crenças, valores e idéias que orientam os professores e profissionais de ensino (além de é claro, dos agentes de governo) na gestão das tarefas educacionais, ela apresenta dimensões novas para a formulação de políticas educacionais.

Pelo fato da política educacional ser estabelecida por meio do poder de definição do processo pedagógico, em função de um grupo, de uma comunidade ou de setores dessa comunidade, ela tanto pode ser resultado de um amplo processo participativo, em que todos os membros envolvidos com a tarefa pedagógica (professores(as), alunos(as) e seus pais) debatam e opinem sobre como ela é, como deverá ser e a que fim deverá atender, como também pode ser imposição de um pequeno grupo que exerce o poder sobre a grande maioria coletiva

Já a política educacional incorpora ao processo e projeto educativos a presença do Estado. Pode-se definir a política educacional como o conjunto de intenções e ações com as quais os poderes públicos respondem às demandas culturais e escolares da sociedade, incluindo as várias comunidades e diferentes setores sociais. A política educacional, embora abranja todos os processos educativos da sociedade, concentra seu olhar na educação formal, que acontece nas escolas e nos sistemas de ensino.

Portanto, Lück escreve que gestão educacional é uma área muito importante da educação, pois é por meio dela que se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais, através de uma visão em conjunto, o qual se busca abranger uma visão com estratégia e ações interligadas por meio da orientação,

como em rede com grandes pontos que funcionam e se mantêm interconectados sistematicamente, reforçando-se reciprocamente entre si (LÜCK, 2006, pág.28).

Contudo, a Gestão na Educação serve para ampliar os conceitos de administração escolar, exigindo participação, democracia, autonomia as quais são necessárias para uma gestão eficaz e que valorize um conjunto de fatores associados como a dedicação, o entusiasmo, os valores, a visão, as competências e a integridade expressa pelo gestor, quem inspira aos demais o prazer de trabalharem juntos, em prol de atingirem metas e objetivos coletivos.

A Gestão da Educação Escolar abrange todos os segmentos da escola, é um novo meio de administrá-la, mas para que a gestão ocorra de forma justa e igualitária é necessário mudar muitas coisas, a começar por uma gestão democrática, na qual consiste em compartilhar responsabilidades no processo de decisões, tanto no âmbito escolar quanto administrativo, buscando melhores soluções para os seus problemas, tendo como base a autonomia e participação

Segundo Lück (2001), a gestão democrática pressupõe um trabalho integrado em que todos que fazem parte da comunidade escolar possam participar das decisões e vivências do cotidiano da escola e que a mesma possa tornar-se um ambiente de participação e respeito às diferenças.

A gestão democrática e participativa pode contribuir, efetivamente, para o grande processo de construção de uma cidadania emancipatória, do ato pedagógico, entrando no conhecimento interativo, participativo e democrático, sendo que se compreende a gestão como um processo político administrativo que organiza, viabiliza e orienta as práticas educativas e sociais, tornando a educação de qualidade a todos.

A autonomia também se faz vigente neste cenário, pois é um processo complexo, dinâmico, necessário ao grande desenvolvimento das instituições. Sendo assim, a gestão educacional se desenvolve através de outros contextos, como transformação e cidadania, e isto permite pensar em gestão relacionada com articulação consciente entre ações que se realizam no dia-a-dia das instituições escolares.

Segundo Lück (2006), a autonomia da gestão escolar é importantíssima, pois proporciona aos seus profissionais demonstrarem sua responsabilidade em seu fazer educacional, inovando, agindo e assim tomando decisões conscientes e comprometidas com melhores resultados.

A construção da autonomia possibilita aos profissionais da escola desenvolver maior competência, elevando o seu valor profissional e ganhando uma dimensão de maior importância social.

As idéias desenvolvidas por Mello e Cossio (2006, p.38) são que:

O campo da gestão educacional constitui-se num espaço de disputa, de projetos e práticas sócio-educacionais, permeado de correlação de ações de força de poder, em vista da efetivação de ações mais democráticas e participativas.

Assim, a participação, o diálogo, as discussões e a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício de democracia não significa ausência de responsabilidade.

A autonomia é o grande fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico, pois segundo Libâneo (2007), “a participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser a forma como a equipe escolar busca as soluções inovadoras e criativas”.

Conforme Cossio (2006, p.32)

Pensar em gestão democrática da escola é preciso compreendê-la a partir de suas especificidades, das pessoas que a compõem, das relações de poder (...) a partir da realidade, oportunizar mecanismos de reflexão e debates coletivos, criar espaços de participação com a colaboração de todos os segmentos da comunidade.

A democratização da escola depende dos gestores, da equipe diretiva, do desejo e empenho dos professores, além da criação de instâncias de participação que envolvam os pais, alunos e acima de tudo os professores e funcionários.

Paro (2002, p.25) escreve que “Não se pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”, a democracia é um processo globalizante que deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade.

Assim, a adoção da gestão escolar participativa, segundo Libâneo, é a escolha de um modelo alternativo de vida em sociedade que repercute em outras esferas.

o professor, como membro da equipe escolar, deve dominar os conhecimentos relacionados à organização e à gestão, desenvolvendo capacidades e habilidades práticas para participar dos processos de tomada de decisão em várias situações bem como atitude, solidariedade, responsabilidade, respeito e muito diálogo (LIBÂNEO, 2007, p.311).

A participação, o diálogo, as discussões e a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidade. A autonomia é o grande fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do Projeto Pedagógico.

Desta forma, “as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornem co-responsáveis pelo êxito da escola” (Idem, 2007,p.333).

Portanto, “a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e suas formas externas, ou seja, está a serviço dos objetivos do ensino especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino aprendizagem.” (Idem, 2007, p.335)

De acordo com o mesmo autor, “a participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser a forma de levar até a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas.” (Idem, 2007,p.335-336)

Em síntese, com base na leitura de Libâneo (2007), gestão democrático-participativa, valoriza muito a participação da comunidade escolar no processo de tomadas de decisão por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso, através de reuniões, discussões, estudo, entre outros, quanto às ações necessárias para pô-la em prática.

Sendo assim, conforme Bordignon e Gracindo ( 2009), a gestão da educação requer muito mais do que simples mudanças em suas estruturas organizacionais, ela requer mudanças paradigmáticas que fundamentam a construção de uma Proposta Educacional e o Desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada.

Portanto,

a gestão da educação tem o objetivo de coordenar a construção do Plano Municipal, estadual ou particular e do Projeto Político Pedagógico, enfatizando a liderança, e dando ênfase aos processos democráticos e participativos, situados no cotidiano da escola (BORDIGNON e GRACINDO, 2009, p.159).

A gestão democrática deve ser segundo, Bordignon e Gracindo (2009.p.165), “compreendida não como um princípio do novo paradigma, mas como um objetivo a ser aprimorado e perseguido, configurando-se numa prática cotidiana nos ambientes educativos”.

A gestão escolar deve ter como base e destacar seu caráter mediador e transformador da realidade, para assim dar suporte ao novo paradigma para a gestão democrática da educação.

Entretanto, percebe-se que o novo paradigma de gestão precisa resgatar o papel e o lugar da escola como centro e eixo do processo educativo autônomo.

Assim, precisamos compreender que:

Autonomia está etimologicamente ligado à idéia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos têm de se regerem por regras próprias [e de que] a autonomia pressupõe a liberdade (e a capacidade) de decidir, ela não se confunde com a independência [na medida em que a ] autonomia é um conceito relacional [...] sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações(...) ( Barroso, 1998, apud BORDIGNON e GRACINDO, 2009, p.169).

Uma escola autônoma é aquela que em seu interior constrói o seu projeto, o qual é a estratégia fundamental para o compromisso com a realidade. Portanto, a gestão da educação trabalha os atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, geradores da participação, co-responsabilidade e do compromisso.

Hoje, a gestão democrática é o grande processo de coordenação das muitas estratégias de ação usadas para alcançar os objetivos definidos e esta requer uma liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade (Bordignon e Gracindo, 2009).

Luck (1997) apresenta algumas mudanças que considera pertinente para que a gestão da educação possa vir a ser verdadeiramente uma gestão democrática, e que possa cumprir seu papel social. As escolas precisam ter uma ótica globalizadora, expandir as responsabilidades, usar um processo contínuo, parar com a hierarquia e burocracia passando para uma coordenação e usar ações coletivas ao invés de individuais.

É primordial, então, que o gestor compreenda as necessidades políticas e sociais que interferem no cotidiano escolar para promover a integração com a comunidade, construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e a aprendizagem recíproca propondo e planejando ações voltadas para o contexto sócio-econômico e cultural do entorno escolar, incorporando as demandas e os anseios da comunidade local aos propósitos pedagógicos da escola.

## 2. AFETIVIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO DE GESTÃO DA ESCOLA

Falar em afetividade é falar da essência da vida humana, que por sua natureza social se constrói na relação do sujeito com os outros, num contexto de interligações. Admite-se que a afetividade seja um valor importante no processo educativo e que a escola é um dos meios fundamentais para o desenvolvimento do aluno e do professor. Verifica-se, então, a necessidade de gerar condições que favoreçam novas aprendizagens no que diz respeito às relações humanas.

Pensando, pois, em afetividade, é possível defini-la de acordo com Ferreira (2000, p.15) como sendo o

Conjunto de fenômenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões, acompanhados sempre da impressão de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagradado, de alegria ou tristeza.

Rossini escreve que:

A afetividade é a base da vida. Se o ser humano não está bem afetivamente, sua ação como ser social estará comprometida, sem expressão, sem força, sem vitalidade. Isto vale para qualquer área da atividade humana, independentemente da idade, sexo, cultura (ROSSINI, 2004, p.16).

Assim, conclui-se que para se chegar ao lado afetivo, é preciso aliá-lo com solidariedade, segundo Gabriel Chalita “uma palavra de dimensão cada vez mais grandiosa.”

Na verdade, conforme Chalita,

ser solidário é ter o coração comprometido com razões e emoções superiores às mesquinhas cotidianas, ao materialismo exacerbado, às pequenas mudanças que podem sugar, aos poucos, a energia vital dos seres humanos (CHALITA, 2003, p. 182-183).

Portanto, ser afetivo engloba o ser solidário, assim estar-se-á apto a doar-se, a oferecer ao outro uma dose de si mesmo, pois afeto é contribuir para uma grande ciranda contínua que engrandece o vaivém de boas ações coletivas.

Para ser uma pessoa feliz, ética, comprometida, segura e capaz de viver e conviver com o mundo é fundamental, de grande valia e de suma necessidade, haver afetividade. Isso porque ser afetuoso é aproximar-se do colega, saber ouvir, valorizar e acima de tudo acreditar nele, dando espaço para a expressão e para o diálogo.

Falar de afetividade nas relações professores-gestores é falar de emoções, disciplina, postura e cumplicidade. A afetividade é essencial para que um professor seja considerado eficiente. Afetividade na gestão é se preocupar com seus professores, reconhecê-los como pessoas, indivíduos autônomos, com experiências distintas, com gostos e preferências nem sempre iguais uns aos outros.

Ser solidário, segundo Garcia “é também um sinal de inteligência porque o exercício da solidariedade tornou-se uma questão de sobrevivência” (GARCIA, 2000, p.7).

Não se consegue sobreviver se não houver solidariedade, ética e afetividade, para com as pessoas com quem se tem relação, pois é no educador capaz de se solidarizar que é possível colocar as esperanças de uma nova educação. Não é possível acreditar no ser humano como ponto de partida, como meio para tornar viva e mudar o rumo da educação, mas em um contexto de professores oprimidos e sufocados.

Isso porque a opressão, segundo Mariotti (2000, p.138), “leva ao aparecimento de pessoas diferentes ou desviantes-esquisitos”, ou seja, pessoas que não vão se enquadrar naquilo que seria considerado normal e que a sociedade se recusa a incluir. O mesmo ato é praticado pela equipe gestora, que por final acaba excluindo os educadores por vários motivos, considerando-os seres diferentes e ou até mesmos incompetentes, por serem vistos e interpretados de forma diferente.

Hoje a forma como olhamos e encaramos as coisas mostram um tipo de pensamento linear, onde as coisas são vistas sobre uma única e exclusiva forma, sendo que aqueles que fogem a forma normal ditada por este pensamento, seriam considerados pessoas anormais, isso acaba ocorrendo com os profissionais da educação até por enxergarem as coisas de outra forma, pois as pessoas são diferentes umas das outras em suas mais diversas esferas pessoais, intelectuais,

profissionais e espirituais. Eles se sentem oprimidos em suas funções, nas quais até a sua autonomia é retirada e passam apenas cumprir ordens.

Sabe-se que hoje um dos grandes ideais da modernidade é o domínio, que pode ser o do próprio ser humano, pois Mariotti (2000, p.171) deixa claro que “ver o outro como uma coisa facilitou a tarefa de controlá-lo e dominá-lo”. Isso pelo fato da transformação delas em coisas permitir confiná-los e manipulá-los, assim ficando mais vulneráveis às situações do dia-a-dia.

Isso demonstra como está ausente o processo de ética e como esse valor está fragilizado, porém, por trás de tudo isso, está uma enorme deficiência que é a falta de cuidado e consideração para com o outro.

Assim, conclui-se que a solidariedade é o modo fundamental de desenvolvimento potencial do ser humano, e Mariotti (2009) diz que se for trabalhada e acrescentada à solidariedade nas ações, assim estar-se-á se envolvendo numa rede produtiva, mesmo sem perceber.

Com isso, pode-se diminuir esse autoritarismo vigente e o aumento da amizade como algo motivador para o ambiente de trabalho, e com isso surgirão novas possibilidades de ajuda mútua, promovendo um espaço para o desenvolvimento humano.

Nesse contexto, um novo paradigma está colocado à gestão escolar, a dimensão afetiva, na qual não se pode mais admitir a divisão entre o campo da racionalidade e da afetividade, pois há que se levar em consideração todo o potencial do ser humano, sua natureza física, psicológica, psíquica, social, cultural, articulando razão, emoção, sentimentos e paixões no processo das relações interpessoais dentro da escola.

A afetividade, os sentimentos, as emoções e os valores devem ser encarados como objetos de conhecimento, bem como expressar e controlar os próprios sentimentos, talvez seja um dos aspectos mais difíceis na resolução de conflitos. Portanto, a educação afetiva pode levar as pessoas a se conhecerem e compreenderem melhor suas próprias emoções e das pessoas com quem interagem no dia -a- dia.

Assim, não se pode desvincular e separar o profissional do emocional, e, querendo ou não, é através do afeto que se consegue formar uma escola que valorize a liberdade de expressão, o diálogo, buscando diversas soluções ao grupo, onde todos ganham possibilidade em dialogar, criticar e rever posições.

Sabe-se que o afeto é um sentimento essencial ao ser humano. Se existir afeto entre colegas, e principalmente entre gestores, haverá amizade, respeito, solidariedade e lealdade. Para que haja um bom trabalho da equipe docente é preciso integração entre os membros.

Por essa razão, os gestores deveriam ser mais afetuosos, tratar os colegas com mais delicadeza, solidariedade, de forma a contribuir e ampliar seu processo através de políticas educacionais, adequadas a sua comunidade escolar, dando mais credibilidade, valorizando as opiniões e sugestões, dando mais oportunidades. Pode-se, então, pensar em afetividade não somente como sentimento, mas sim como algo nutridor para uma boa relação entre colegas

A afetividade é algo essencial para que se consiga uma boa relação entre pessoas, onde haja respeito, trabalho, ética e acima de tudo gestão participativa e democrática, onde ambos participam e decidem juntos pela qualidade da educação.

### **3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

As escolas escolhidas para a realização da coleta de dados foram escolas localizadas no Município de Agudo, sendo uma privada e uma pública abrangendo a esfera Estadual.

A escola particular é a única da cidade, já faz 82 anos que atua na cidade. É uma escola pequena, que conta com 190 alunos, que funciona apenas no diurno, com educação infantil, ensino fundamental e médio. É uma escola que possui uma mantenedora, constituída por uma equipe administrativa diferente da equipe pedagógica, um presidente que decide as prioridades do educandário, juntamente com o conselho fiscal. Conta com uma equipe formada por 25 professores, 1 diretora, 1 coordenadora e 1 vice-diretora. A escola atende crianças e jovens de classe média alta, mas por ser uma instituição filantrópica, recebe alguns alunos carentes, em virtude do sistema de bolsas.

Já o educandário público é uma escola que atende uma classe de alunos bem variada, sendo alunos da cidade, do interior e de todas as camadas sociais. É a única escola de ensino fundamental e médio da cidade; este educandário também possui a Educação de Jovens e Adultos (EJA) no turno da noite, juntamente com o ensino médio normal. Atende a um número grande de alunos, pois os alunos vêm de todo o interior juntamente com os alunos da cidade.

Possui um número grande de professores, são 38 professores, mais a equipe diretiva, que é formada por turnos, sendo que cada turno tem seu vice-diretor, seu coordenador, seu supervisor, mas tem uma única diretora que atua nos três turnos.

Para a realização da pesquisa, partiu-se de abordagem qualitativa, esta que assume diferentes significados de diferentes técnicas interpretativas, as quais visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

A pesquisa com abordagem qualitativa caracteriza-se pelo enfoque interpretativo. Tornou-se uma pesquisa exploratória, que estimula o pensamento e propõe reflexão. Os dados coletados são predominantemente descritivos, os quais serão analisados e interpretados de acordo com os objetivos propostos da pesquisa.

Esta pesquisa de caráter qualitativo permite a compreensão do contexto da problemática pesquisada de forma interpretativa e reflexiva, sem se preocupar com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, organização e ou instituição, etc.

Para esta pesquisa qualitativa, foi utilizado o recurso de pesquisa de campo, que é o processo de observações e coletas de dados sobre fenômenos, organizações, instituições, comunidade exatamente da forma como ocorrem. É uma fase a qual se realizou, após o embasamento teórico, estudos bibliográfico. A pesquisa de campo serve para auxiliar o pesquisador a compreender, refletir analisar e comprovar sua tese a partir de uma situação problema através de uma fundamentação teórica acerca do assunto, para isto o pesquisador precisa definir qual o método que será utilizado para que possa buscar os dados pertinentes à pesquisa para ser estudado e ou analisado.

Para esta pesquisa de campo, foi aplicado um instrumento intitulado “Questionário”, no qual cada gestor (professor, supervisor, coordenador, orientador, diretor e vice-diretor) da escola precisavam responder as perguntas solicitadas.

Os questionários foram separados em blocos conforme cada classe de gestor: professores, orientadores, supervisores, diretores e vice-diretores, para depois confrontar e analisar à luz das teorias estudadas, para a verificação da aplicação e prática afetiva no contexto dos processos de gestão.

A análise far-se-á em etapas, dividindo os indivíduos por categorias e funções na escola.

## **ESCOLA PRIVADA**

### ***ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS POR MEIO DOS PROFESSORES:***

Com base nas observações e pesquisa realizada na Escola Particular, percebeu-se que na grande maioria há problemas quanto à gestão, relação entre gestores x educadores, e ao processo de gestão relacionando-o com a afetividade.

PROFESSOR 1: *“Acho muito ruim quando as pessoas da equipe não entram em acordo e discutem em momentos que para mim parecem impróprios: reuniões*

*pedagógicas, por exemplo, a discórdia passa aos demais uma sensação de discórdia”*

PROFESSOR 1: *“A relação pode ser considerada boa, mas acredito que em alguns momentos falta diálogo, e uma maior afetividade entre as partes envolvidas”.*

Portanto, observa-se um descontentamento por parte dos professores que relataram e demonstraram que há falta de diálogo, afetividade, sem falar na desvalorização do profissional e na discordância em ideias e pensamentos, as quais denotam uma sensação de desunião da equipe gestora.

Outro fator mencionado é a falta de comunicação, pois muitas vezes até entre os gestores as comunicações são falhas, em virtude de que cada um é só um, e não membro de uma gestão, onde um tem medo de perder a autoridade para o outro.

Compreende-se que o que muitas vezes acaba isolando os professores da equipe gestora é a falta de diálogo, de compreensão, o autoritarismo e as “caras feias” “fechadas” no dia-dia, e quando gestores aparecem ou realizam reuniões, são meramente mecânicos sem nenhum afeto e somente fazem cobranças e aumentam as exigências nas práticas e funções dos professores.

PROFESSOR 2: *“Normalmente não. O que acontece bastante é gestores com caras feias, não disponíveis para conversas e professores com receio trabalhando sob pressão. Os professores são cobrados, mas nunca elogiados ou incentivados.”*

PROFESSOR 2: *“A relação é normal e com pouco afeto. A equipe gestora toma as decisões, resolve conflitos e pouco se comunica com os professores. Há um clima de “poder” dos gestores e os professores apenas cumprem as ordens”.*

Há uma cobrança muito grande por parte dos gestores e pouquíssimos elogios e incentivos, pois assim acabam deixando os professores inseguros e apreensivos.

A equipe gestora é restrita, fechada, e se mostra de forma autoritária, a qual amedronta os profissionais. As “caras” estão sempre fechadas, nunca dispostos a conversas, e os professores, com receio, acabam trabalhando sob pressão e ao mesmo tempo com tristeza, pois são cobrados e pouco elogiados.

Alguns até mencionaram que afeto existe, mas é muito pouco, e que a equipe gestora toma as decisões, resolve os conflitos e pouco se comunica com os demais, percebendo um clima de “poder” no qual os professores se tornam submissos e apenas cumprem as ordens, sem contribuir para as melhorias educacionais da escola.

O afeto é o sentimento essencial ao ser humano, tem-se essa característica por natureza; se existe afeto entre colegas, há também amizade, respeito, solidariedade e lealdade.

Comenta-se sempre e muito sobre as relações afetivas entre alunos e professores, mas se esquece muitas vezes da afetividade entre os colegas professores, entre professores e direção, enfim, da afetividade que deve existir dentro da comunidade escolar a partir dos gestores educacionais.

PROFESSOR 3: *“É uma relação afetiva com altos e baixos, é uma relação direta com professores e equipe gestora, embora nem sempre haja uma proximidade que julgo ser necessária num processo de gestão educacional”.*

PROFESSOR 2: *“Falta de comunicação, pois normalmente a equipe gestora realiza atividades que não são transmitidas aos professores.”*

PROFESSOR 2: *“Também a limitada participação dos professores em decisões importantes para a escola, tudo é decidido somente pela equipe gestora”.*

PROFESSOR 4: *“Pelo meu ponto de vista a relação é bem perturbadora, pois uns não aceitam as opiniões dos outros”*

PROFESSOR 4: *“Me sinto muito ruim, pois a valorização da profissão é bem pouca.”*

A relação afetiva no processo de gestão deste educandário fica “falho” por que muitas vezes os gestores demonstram pouco interesse, empenho e valorização das atitudes e atos dos demais, pois não aceitam as sugestões e ou opiniões. Por ser um educandário particular, percebeu-se que não se cria, mas sim se cumpre, pois “alguns” gestores acham e querem que os professores acatem tudo sem ao menos questionar.

O lado afetivo, o afeto, é fundamental para a construção de uma educação melhor, o qual permite mais credibilidade nas opiniões, valorizar sugestões, observar as atitudes, dando mais oportunidades à acessibilidade, tornando os envolvidos mais prestativos.

PROFESSOR 2: *“Apenas observo, raramente opino, porém não me sinto confortável para dar sugestões, pois nunca são bem aceitas.”*

Raramente os professores, grande maioria, opinam, contribuem, pois os mesmos possuem receio porque já sabem que as ideias não são bem aceitas, mesmo quando possuem ideias ótimas e inovadoras.

A afetividade é e deve ser considerada como algo que nutre uma boa relação e não apenas como um sentimento em demasia. Nesse caso o professor precisa ter um espaço para refletir e ser ouvido.

Com isso, esse lado afetivo prende a todos, envolvendo e fazendo multiplicar as potencialidades individuais. Assim como o conhecimento, a afetividade se constrói através da vivência, sendo também tarefa do gestor despertar na equipe de professores “as potencialidades do coração”.

PROFESSOR 6: *“Por algumas pessoas da gestão nota-se carinho e atenção em relação aos educadores, mas outras pessoas são inteiramente secas e frias”.*

A relação é bastante fria, “falsa”, na qual os professores possuem “medo”, “constrangimento” e sofrem por antecipação ao ter que resolver qualquer problema com a equipe, pois poucas vezes saem das conversas com gestores melhor do que chegaram.

Neste educandário prevalece a monarquia do poder, aquele de cima para baixo, onde os gestores decidem tudo sozinhos e apenas repassam. Humberto Mariotti (2009) já diz que ninguém faz nada sozinho, que os seres humanos precisam uns dos outros desde o seu nascimento; compreende-se que não há desenvolvimento humano sem o desenvolvimento interpessoal.

PROFESSOR 5: *“Quando os pais fazem reclamações sem cabimento dos professores e a equipe gestora não defende os professores ficando à favor dos pais.”*

Por ser uma escola particular e antiga, fica visível que o autoritarismo vigora com força, sendo que outro fator que burla a gestão e sua relação por meio do afeto é o fato de que os pais sempre permanecem com a razão, e os professores muitas vezes são deixados de lado ou até considerados culpados, assim, a equipe gestora sempre defende os pais, os quais demonstram falta de confiança e acabam desrespeitando os educadores.

Um dos pontos merecedores de ênfase, e que foi unânime, é a relação dos gestores, que horas está bem, horas está péssima, pois “brigam”, “discutem” em momentos impróprios, agindo sem ética um com o outro, deixando um clima bastante pesado na escola. Veja:

PROFESSOR 6: *“Quando entram na minha sala sem pedir licença, tirando minha autoridade perante aos alunos.”*

PROFESSOR 4: *“Quando falam de questões da escola na frente dos pais com tons agressivos.”*

A maneira como os gestores agem é bem diferenciada, pois alguns da equipe gestora possuem certo “tato”, uma maneira adequada de falar, pedir ou até cobrar algo, porém outros agem de forma “grotesca”, desumana, arrogante e que acaba causando um mal estar nos educadores.

Os professores se sentem desamparados e muitas vezes desorientados, pois são criticados e desmotivados a cada dia, não podem opinar, participar e ainda precisam conviver com pessoas egoístas e que pensam ser superiores a tudo e a todos. Um dos grandes fatores que também contribui para o “mal docente” é a ausência da autonomia, pois professores não estão sendo levados em conta, não são ouvidos, nem motivados a participar e ajudar nas tomadas decisões, pois é de suma importância a sua participação no processo de gestão democrática, pois onde há participação da comunidade, há melhorias educacionais.

Portanto, para que isso ocorra, é preciso ter uma escola com maior autonomia, são fundamentais os objetivos educacionais e que a gestão coloque com clareza e sinceridade os processos e as políticas educacionais que norteiam os princípios da escola. Para isso, é necessário ética, solidariedade e acima de tudo afetividade.

Dentre a equipe gestora, alguns são bem preparados e possuem conhecimentos sobre gestão e seus processos, mas outros pensam ser os donos do colégio e da verdade, não admitem críticas e ou sugestões, e, quando isso ocorre, acabam de marcação e ficam criticando os educadores.

Os educadores possuem vários anseios, porque encontram cotidianamente “caras” feias sem saber o motivo, onde ninguém se fala com receio de terem sua atenção chamada, influências em suas aulas, métodos, atividades, pois os gestores querem ter o controle de tudo.

A falta de ética é algo muito visível no processo de gestão entre os gestores e seus subordinados, pois neste educandário há uma gestão “autoritária” e ultrapassada, que não se preocupa em trabalhar em prol de todos para se alcançar melhorias. Os educadores não são procurados, integrados ou questionados, incentivados a participar nas tomadas de decisão que são importantes para a escola, parece que a escola tem uma linha imaginária que está visivelmente separando gestores de educadores, entretanto a equipe decide tudo sozinha e às vezes nem comunica aos demais.

Muitas vezes isto ocorre devido ao fato de ter uma diretoria que também possui controle de tudo e que não tem muito diálogo e integração com a escola, principalmente com os gestores, ou seja, parece que andam em sentidos contrários.

PROFESSOR 3: *“Julgo que poderia haver uma gestão mais democrática e bem mais participativa, em todos os aspectos.”*

PROFESSOR 3: *“Poucas vezes me sinto relevante neste processo de gestão, pois acredito que os envolvidos no processo educacional devam ser mais ouvidos.”*

Os professores, em quase todas as pesquisas, mencionaram que a relação afetiva é conturbada, cheia de altos e baixos, não havendo uma proximidade necessária ao processo de gestão. Julgam ser necessária uma gestão mais democrática e participativa, sendo pertinente a participação e o envolvimento de todos e que estes devam ser mais ouvidos pela equipe gestora.

Ficam descontentes, pois não são ouvidos e muito menos levados em conta; as decisões são impostas de forma vertical aos demais, e quando solicitam a opinião

dos educadores é apenas “fachada”, pois não consideram e nem sequer escutam as ideias e opiniões, fazendo com que os educadores se sintam como “bobos”.

Alguns mencionaram que a relação afetiva não é uma relação propriamente dita, mas que muitos se respeitam e que acabam se anulando, ficando na “sua”, não se metendo muito, apenas cumprem seus deveres, e nada mais. Isso tudo para não se afetar ou ter constrangimentos e problemas futuros.

PROFESSOR 7: *“Em partes, no que está relacionado diretamente aos professores e alunos.”*

PROFESSOR 2: *“Todas as questões são decididas pelos gestores e repassadas aos professores que devem acatar tudo. Os professores só tem direito à participação e são considerados importantes quando precisam trabalhar além do horário normal.”*

Ficou visível que os professores só possuem direito de participar quando o assunto é relacionado aos alunos. Alguns, por não se manifestarem muito, procuram não interagir no ambiente escolar, disseram até se sentir bem na escola, mas sabem que nem tudo o que ocorre são flores.

PROFESSOR 7: *“Principalmente, quando há um assunto que nos diz respeito e não somos colocados a par dele.”*

Outro fator de relevância, e que foi exposto por todos, é a questão de que os professores muitas vezes não são colocados a par de situações ou problemas que dizem respeito a si, e isso os deixa frustrados e indignados, pois em vários momentos os professores são considerados culpados ou irresponsáveis, e não podem nem ao menos se defender ou argumentar sobre o fato, porque a equipe gestora acaba resolvendo sozinha e só os chama para dar “puxões de orelha”.

O mal-estar docente que ataca hoje a grande maioria dos professores tem relação com diversos fatores, até mesmo com a falta de ética que há por parte da equipe gestora que não tem um lado humano, apenas observa e analisa tudo com olhos de trabalho, não percebendo que o professor é acima de tudo um ser humano que também passa por problemas, tem anseios, medos, mas que possui grandiosas

experiências e sabedorias. Muitas vezes ocorre essa falta de ética em que acabam desconsiderando o outro e o usam como êxodo para sobreviver na sociedade.

PROFESSOR 3: *“Quando as decisões são impostas verticalmente, quando pedem a opinião dos docentes, mas não as seguem e nem as executam, fazendo os docentes de “bobos””.*

PROFESSOR 5: *“Sim nos momentos de reunião, as opiniões ate são ouvidas, mas nem tudo o que é dito é feito.”*

PROFESSOR 8: *“A relação em alguns momentos é muito tranqüila, com momentos de troca, em outros, é complicado e bastante autoritária, não permitindo a participação dos professores”.*

PROFESSOR 8: *“De modo geral não, em raros momentos consultam os professores.”*

É uma escola em que a gestão e a relação afetiva é muito elitista, manifestando-se através do alto nível de poder e autoritarismo o qual ocorre de cima para baixo.

Percebeu-se que alguns professores, que possuem uma carga horária menor ou que são de outra cidade, possuem outra visão da gestão educacional da escola, bem como as relações que ocorrem, pois é minoria os que disseram achar adequado e eficaz o processo de gestão na escola, e estes pensam que na escola há uma relação muito amigável e afetuosa entre gestores X diretor e gestores X professores.

PROFESSOR 11: *“As decisões, ou pelo menos as que cabem ao corpo docente da escola, são tomadas em conjunto, se isso for possível, e ainda há a opção de ir pelo grande grupo ou pela maioria das opiniões.”*

PROFESSOR 13: *“Sim, tenho direito de expressar opiniões e sugestões.”*

Para estes, a gestão é boa, possibilita a participação de todos, e nas reuniões eles podem opinar e participar. Percebe-se que para estes o momento de participar e opinar é só nas reuniões.

É pertinente comentar que até alguns professores denotam contradição quanto à relação na escola, pois estes dizem, na minoria, que há na escola uma relação de afeto entre as partes envolvidas, prevalecendo o diálogo, a compreensão e a troca de informações e ideias. Mas percebe-se que é contraditório, pois a maioria das análises foram negativas, parecendo que estão tentando “tapar o sol com a peneira”.

PROFESSOR 12: *“Às vezes amigável”.*

PROFESSOR 13: *“Depois da resolução de alguns problemas financeiros, houve mudanças, educadores e equipe gestora próximos, em uma relação afetiva legal.”*

PROFESSORA 10: *“Boa, baseada no respeito e diálogo.”*

PROFESSOR 9: *“Pelo que posso perceber existe uma relação boa, com harmonia sem deixar os deveres e obrigações de lado levando em conta o companheirismo”*

PROFESSOR 10: *“Sim, pois somos convidados a participar inclusive sugerir novas idéias e atividades para melhorar a qualidade e o ensino do educandário”.*

***Análise da pesquisa com base na equipe gestora, coordenador, vice-diretor e diretor da Instituição Privada.***

A coordenadora e a vice-diretora demonstram aproximadamente as mesmas idéias e posicionamento, onde ambas colocam que:

Gestora A: *“Nem sempre é possível uma relação amigável e afetuosa com pais, professores e alunos, mas procuram a cada dia aperfeiçoar e melhorar esta relação”.*

Gestora A e Gestora B: *“Que em alguns momentos são ouvidas, ou seja, há uma gestão participativa entre os gestores, mas que muitas vezes são excluídas ou criticadas”.*

Gestora A: *“Que se sentem de mãos amarradas por não poderem fazer mais para e com os professores por diversos motivos, inclusive por uma rigidez da diretora que possui uma visão muito fechada e pouco maleável”.*

Gestora A: *“A participação é considerada normal e natural, mas que existem muitas “normas” pré-estabelecidas e que não devem ser questionadas inclusive porque não se dá abertura aos demais”.*

Gestora A: *“A não aceitação das inovações. Algo novo, criativo, aulas diferentes, projetos, não são bem aceitos, são “podados” por alguns membros da equipe diretiva que detêm o poder maior e que possuem uma visão limitada da educação”.*

Gestora B: *“As relações, tanto de gestores como de educadores, são consideradas relações mascaradas, fingidas e até frias, nas quais não se consegue perceber uma confiança nesta relação afetiva”.*

Gestora B: *“Que suas idéias nem sempre prevalecem ou não são aceitas e que muitas vezes nem são comunicadas de certas decisões tomadas, apenas a diretora, em reunião com a diretoria do educandário, decide e nem é repassado aos demais, só ficam sabendo quando as coisas acontecem”.*

Gestora A e gestora B: *“Ambas se sentem profissionais inúteis, pois sabem e vêem que muitas coisas estão erradas, mas já se tem uma liderança em resolver e decidir o que se faz”.*

Gestora B: *“Há apenas uma visão única e individual para decidir o que fazer”.*

Gestora B: *“Há falta de ética e respeito, pois já presenciou educadores sendo “xingados” na frente de alunos, mas o lado autoritário fala mais alto, o que acaba gerando um ambiente desestimulador e sem afeto, e ainda tira a autoridade do professor em sala”.*

Gestora B: *“A relação entre os gestores não é muito boa, o que dificulta a relação profissional e o bom desempenho da educação, a qual se mistura as insatisfações individuais com a atividade profissional causando um “clima” ruim e desagradável na escola”.*

Gestora A e Gestora B: *“A falta de autonomia, pois são podados em grande parte, nos seus planejamentos, suas ideias, inovações”*.

Essas menções demonstram que a gestão educacional precisa da ajuda e colaboração de todos para que se torne algo eficaz e que torne a escola um lugar agradável e de boa convivência, onde todos sigam, trabalhem em prol de um mesmo objetivo uma escola democrática e participativa e com autonomia.

A ética se faz justa e necessária nesse processo, pois onde está o bom senso dos gestores em compreender que cada ser é único e que cada ser humano é dotado de valores e costumes? É preciso de uma ética que tenha validade universal que se apóia apenas na igualdade entre os homens.

Estes educadores são privados da liberdade de escolha, participação e até muitas vezes em suas práticas em sala de aula, porque os gestores pedem, mandam, se intrometem nessas atividades dizendo o que pode e o que não pode, como devem ou não devem ser feitas, e isso acaba com a autonomia e auto-estima dos professores, não os deixando livres para agir, fazer e participar.

Como nos mostra Álvaro Valls (2008, p.47) “Os meios de comunicação, as ideologias, os aspectos econômicos e do estado, já não permitem mais a existência de sujeitos livres, cidadãos conscientes e participantes (...).”

A diretora não se mostrou aberta e receptiva quanto à aplicação do questionário, pois respondeu apenas algumas das questões, deixando a maioria em branco e sem nenhuma explicação.

Em suas poucas respostas, mostrou-se contraditória ao posicionamento dos demais, pois comentou que o melhor caminho para se construir uma gestão participativa é descentralizando poderes e compartilhando responsabilidades e que todos os envolvidos participem das tomadas de decisões. Comentou, ainda, que o diretor é de fundamental importância para articular e verificar a realização da prática proposta, ou seja, que o diretor deve fiscalizar tudo o tempo todo.

Demonstrou que possui certo conhecimento dos processos de gestão, mas percebe-se que não os usa e acaba administrando a escola de forma bem diferente,

foge um pouco porque os educadores não são assim considerados e não possuem esta participação na escola, ou seja, nem sempre são ouvidos.

## **ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

### ***ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS POR MEIO DOS PROFESSORES:***

Através das observações e pesquisa realizada no Educandário público, notou-se que a gestão ainda parece não ser compreendida por muitos e que este processo ainda está em desenvolvimento, pois este tem e apresenta muitas divergências quanto à relação afetiva e suas implicações neste processo.

PROFESSOR 1: *“Pois no momento das decisões não fui comunicado.”*

PROFESSOR 1: *“Às vezes as opiniões não são bem aceitas.”*

Percebe-se que a gestão democrática ainda está falha, pois é essencial a participação de todos para um bom rendimento na escola. Algumas decisões nem sempre são repassadas aos demais, o que demonstra um grau de distanciamento entre os gestores no educandário.

PROFESSOR 2: *“Parcial, pois às vezes parece que vai haver participação, mas acaba voltando a normalidade, tomando o poder na mão e controlando tudo, acho que por medo de perder o poder.”*

Observa-se que a gestão e o direito à participação não estão andando lado a lado, pois às vezes se tem o direito, mas isto não perdura muito, pois “alguém” tem o medo de perder seu poder e acaba controlando tudo, dizendo as regras ou até não aceitando as ideias por medo ou por não compreender o que é gestão e qual sua função na escola.

PROFESSOR 2: *“ A gestão é autoritária, as coisas vem prontas de cima para baixo, sem discussão de propostas, impostas pela direção e cumpridas pelos professores.”*

Nota-se um descontentamento dos professores, pois raramente são ouvidos ou levados em consideração; as ideias, propostas, vêm prontas sem direito à

participação ou a discussões nem ao menos a sugestões. Isso acaba deixando os educadores desmotivados e desanimados.

Para acabar o “mal docente”, que muitas vezes é oriundo do próprio modelo de gestão adotado pelos gestores, é preciso ser livre para planejar, atuar em sala, para decidir sobre assuntos coletivos que dizem respeito a melhorias na qualidade da educação, e para isso necessita-se de liberdade, que é exatamente o que os educadores clamam, ou seja, ter um momento para falar dos anseios e das melhorias.

PROFESSOR 2: *“Sem motivação, desanimado, com vontade de abandonar tudo, sem vontade de estar na escola, vir para a escola.”*

PROFESSOR 2: *“Nas reuniões, às vezes, algumas pessoas se manifestam, mas logo são “podadas” pelos gestores e procuram não se manifestar mais”.*

Bem, conforme Lück (2005), a gestão participativa se assenta no entendimento para que se alcance os objetivos a partir de uma dinâmica de energia das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistema de ensino e escolas, em prol de objetivos educacionais assumidos por seus membros, de modo a construir um empenho coletivo em torno de sua realização.

Mas, não é isso que ocorre. Fica visível que os educadores estão deixando de assumir os seus papéis em função da desmotivação, que é geral, promovida pela direção que não concebe a eles a oportunidade de participar, ajudar, contribuir, e quando ainda procuram por em prática são bitolados ou podados, causando assim um mal estar docente.

Assim, esses fatores contribuem e causam uma sensação e uma situação de desmotivação pessoal com essa profissão tão linda, embora árdua, e proporcionam a ausência de motivação, deixando o professor desmotivado, sem vontade de refletir. Todas estas e outras tantas causas abarcam a crise nesta profissão, esta que vem demonstrando a auto-depreciação do professor.

PROFESSOR 4: *“A relação é extremamente profissional, de preponderância de ideias sobre os subordinados e, de não ouvir ideias muitas vezes ótimas dos colegas para ficar com as próprias convicções.”*

A relação que se tem neste educandário é uma relação profissional, não há um vínculo afetivo, ou seja, não há um carisma, uma compreensão, e isso dificulta o processo de gestão.

A equipe gestora não consegue desprender-se da ideia de que professor também é um agente transformador e que tem ótimas sugestões a contribuir.

Hoje, na área educacional, muitos professores se sentem desanimados, com pouca vontade e auto-estima muito baixa. Em virtude disso, a educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, sobrecarregando o trabalho docente e interferindo muitas vezes até na saúde do professor.

PROFESSOR 4: *“A relação afetiva é deixada de lado, lembrada em alguns momentos. A relação com os educadores é mista, amistosa, fala-se o necessário para haver um entendimento e dar sequência ao trabalho.”*

PROFESSOR 5: *“ Não, porque alguns professores não demonstram abertura para o convívio.”*

Percebe-se de forma clara que o afeto e suas formas de manifestação cruzam longe deste educandário; toda e qualquer relação é profissional, sem aproximação e carisma.

A relação se configura numa relação fria, sem grandes diálogos, no qual só são realizados momentos e conversações para decidir algo. No ambiente de trabalho na escola, os educadores apenas falam e fazem o necessário, e não mais do que isso.

Portanto, Rossini (2004) diz que se o ser humano não está bem afetivamente, suas ações como ser social estarão comprometidas, sem força, sem vitalidade.

Alguns professores demonstraram em seus questionários que há na escola uma boa relação, que possuem direito à participação, onde todos podem opinar dar sugestões, ideias novas em prol da escola, dos alunos, enfim, contribuir para o processo de gestão e para o seu crescimento na escola.

PROFESSOR 3: *“Uma relação muito boa, porque acredito que, onde existe afetividade certamente refletirá um bom trabalho em prol do desenvolvimento.”*

PROFESSOR 4: *“Todos estão comprometidos e são agentes transformadores e sujeitos ativos no processo, dividindo responsabilidades e caminhando juntos, estabelecendo metas para o melhor andamento das atividades.”*

Compreende-se que alguns professores conhecem o verdadeiro espírito de equipe e como ocorre o processo de gestão, pois demonstram simpatia e acreditam que os gestores estão conseguindo proporcionar um espaço de gestão democrática e a forma correta de desenvolver e aplicar esta gestão no educandário.

Percebeu-se que por parte de alguns dos professores, o educandário possui uma gestão democrática, participativa e afetiva, no qual se compartilha poderes, onde ambos podem contribuir e melhorar a escola.

PROFESSOR 4: *“Sim, temos relação de confiança e dividimos as responsabilidades onde todos se envolvem no dia-a-dia escolar.”*

PROFESSOR 4: *“Os professores escolhem os temas que gostariam, todos dão sua opinião e é aceita pelo grupo. As decisões são tomadas em conjunto.”*

A escola apresenta, segundo relato dos professores, autonomia e esta é repassada aos professores, que podem realizar projetos, escolher os temas e assim ampliar seus conceitos e melhorar a educação.

O que ocorre é que os professores entram em contradição, pois parte desabafa, critica o processo de gestão e a relação afetiva e sua contribuição para com o processo gestor. Uns elogiam, acham bom e condizente o processo de gestão, incluindo-se no ambiente e no seu processo de gestão; enquanto outros criticam e se afastam dos gestores. O que me permite inferir que a gestão em seu amplo e árduo papel, nas escolas, está aos poucos sendo implantada e que alguns, por desconhecerem suas características, não conseguem vê-la como algo positivo e que melhorará as escolas.

A Supervisora, a coordenadora e a Diretora contribuíram para com a pesquisa, no qual mostraram entre si aspectos de discórdia e contradição.

Gestora A: *“Percebo que infelizmente não há unidade, estamos muito distantes de trabalhar na escola dos sonhos, na qual todos os segmentos tenham como objetivo educar para a vida”.*

Gestora B: *“Acredito que existe sim uma boa relação de convivência”.*

Gestora C: *“Sim, tanto gestores quanto educadores devem construir uma afetividade ampla, pois os alunos percebem se há respeito e bom convívio entre as partes”.*

Gestora A: *“Muitas vezes angustiada, pois a direção tenta fazer o melhor possível, mas ainda existe muito a prática da oposição, com isso o trabalho educativo não tem os resultados esperados”.*

Gestora B: *“Proporcionamos oportunidade para todos participarem ativamente e todos participam dentro de suas vontades, e quem não participa é porque não demonstra vontade”.*

Gestora C: *“Sim, todos somos ouvidos quanto às mudanças que buscam melhorias. Apesar, que, acredito que a participação da comunidade é pequena”.*

Gestora A: *“Nas reuniões as ideias são menosprezadas e quem tem “tesão” pela educação acaba aos poucos desanimando por não ser valorizado e motivado, porque a equipe não elogia e nem tão pouco os colegas”.*

Gestora B: *“Quando se percebe falta de vontade ou desinteresse por tudo que se propõe a fazer”.*

Gestora C: *“Quando fazem achar que você é mais um número”.*

Gestor C: *“Sim, sempre sou respeitado e questionado nas decisões que a escola toma”.*

Gestora A: *“Os educadores apenas pensam e fazem o seu trabalho em sala de aula, e não querem se envolver com projetos que possam propiciar a interação”.*

Com base nessas falas, pode-se compreender que está fora de sintonia o processo de gestão, tanto por falta de compreensão da equipe gestora quanto dos

demais funcionários. Percebe-se que ainda não está clara a função que a gestão exerce na escola, e quem são os responsáveis por ela.

A escola oferece oportunidade e direito à participação, mas a integração e ou participação é pequena. Qual será o motivo? A resposta a esta pergunta é apenas uma, a desvalorização e o menosprezo pelas opiniões, o que acaba calando os educadores.

Fica visível que há uma falta muito grande de afeto entre essas pessoas, pois sem este fica impossível realizar um trabalho em equipe produtivo sem falar na ausência de autonomia, pois autonomia não é independência, está relacionada com o conhecimento dos limites, é consciência do que se pode ou não fazer dentro dos limites impostos à escola. Com autonomia, a escola torna-se o centro das decisões, ao passo que assume a responsabilidade por essas decisões.

O que realmente há neste educandário é o respeito e uma relação aceitável de convivência, e não uma relação afetiva, pois conviver não significa ter afeto, afeição, empatia.

Acerca disso, Paulo Freire (1996) diz que não existe educação sem amor, ou seja, necessita-se ter, receber e dar afeto para que as relações se estabeleçam e possam se concretizar.

Acredito, assim como Freire, que a educação é prática restritamente e que esta não pode ser uma experiência fria, sem alma, em que os sentimentos e as emoções, os desejos, os sonhos devessem ser reprimidos por uma espécie de ditadura racionalista (FREIRE, 1996, p.164).

Na escola, estão presentes vários sujeitos e cada um tem suas representações, seus valores, e isso faz com que a escola esteja sempre em conflito.

São pessoas com metas e vontades distintas e essa complexidade de emoções e expectativas diversas tornam o trabalho muito desgastante para o diretor, principal gestor, porque este precisa ficar o tempo todo conciliando, reconsiderando e propondo o melhor entre as pessoas. Por isso, faz-se necessário que a equipe gestora esteja em sintonia, senão o trabalho coletivo na escola jamais se concretizará, e para isso se necessita de uma descentralização de poder.

Para que haja essa descentralização de poder, é necessário e se faz pertinente uma gestão democrática, onde ambos possam atuar e lutar por uma melhor educação. Portanto, para construir esse novo modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes para exercer esta prática.

Falar em Gestão Democrática é acreditar em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva.

Dessa forma, buscar a Gestão Democrática requer conquistar a própria autonomia escolar, haja vista que, sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação melhor e inovadora, com objetivos pautados em valores humanos que engrandecem ações e ideais humanizadores.

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

Neste educandário, ainda a figura do diretor é de quem detém o poder nas decisões, e a ele todos devem respeito e não devem questioná-lo.

Numa educação realmente libertadora, o ser humano deve ser livre no seu trabalho, e isso só será possível sem desumanização, pois esta não é um destino, mas sim uma ordem muito injusta que gera a violência dos opressores.

Portanto, para que isso ocorra é preciso uma união entre teoria e prática, onde a liderança estabeleça uma relação dialógica. Sendo assim, o gestor precisa agir com sabedoria porque trabalha com relações humanas e como tal precisa tratar com afetividade e sensibilidade os funcionários envolvidos, a fim de que a escola seja autônoma e tenha em seu interior sujeitos coletivos interessados em sua manutenção e transformação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, ficou claro e visível que se está longe de ter e trabalhar na escola dos sonhos, onde todos os envolvidos participam e interajam sobre os rumos da educação.

Portanto, hoje, na educação a escola dos sonhos fica somente no desejo, pois na prática estamos vivendo numa situação em que a escola fica longe de todos e que apenas cria o espírito de competitividade, a qual esta cada vez mais acirrada.

A tão sonhada escola dos sonhos, seria uma escola com autonomia, gestão democrática e participativa, envolvendo a todos em seus diferentes segmentos, onde os professores pudessem trabalhar juntos, elaborar e planejar em comum acordo para que assim pudessem proporcionar um crescimento para todos.

A Educação Brasileira precisa de Gestores que façam a diferença em suas instituições e que estejam preparados para os novos desafios. Na verdade não são necessários somente gestores, mas líderes educacionais comprometidos com seus professores, funcionários, pais e alunos, ou seja, comprometidos com a sua equipe.

Assim, na educação atual, discutir gestão é levar em conta e em consideração a dimensão afetiva, ou seja, é entender que se está vivenciando um modelo de gestão escolar que exige participação, trabalho coletivo, autonomia, responsabilidade pelos resultados e compromissos de todos os envolvidos num trabalho educacional de qualidade sem esquecer os sentimentos e as emoções envolvidas no processo de gestão.

Não se pode perder de vista que a escola é acima de tudo uma organização social em que existe interação humana, envolvendo, também, a afetividade e a emoção como elementos básicos e que devem fazer-se presentes na gestão.

Está se vivendo nas escolas um modo de vida em que a competitividade prevalece sobre a competência, porém cada uma tem um significado distinto. Os professores são vistos não pela competência que possuem e sim pela competitividade que traçam uns com os outros, e para muitos professores isso provoca uma sensação de mal estar, porque sempre há alguém colocando a equipe

gestora contra alguém ou interferindo em diversas situações principalmente na autonomia dos professores.

Durante a coleta e análise dos dados, percebeu-se que hoje ainda falta muito o diálogo, a troca de informação e acima de tudo a empatia por parte de alguns professores e gestores.

A gestão escolar em si é algo maravilhoso, mas os educadores e os gestores estão tornando-a difícil por não compreender seu significado.

As escolas estão agregadas a pré-conceitos já estabelecidos de que cada um deve fazer a sua parte, no seu setor, mas para a gestão todos devem andar e trabalhar junto, e para que isto ocorra é necessário aliar a afetividade nesse contexto, pois a afetividade dinamiza, fortalece as interações, as trocas, a busca, bem como os seus resultados.

As escolas utilizadas para a pesquisa mostraram-se ser baseadas mais no controle do que no afeto, no autoritarismo do que na colaboração, sabendo que quando se faz necessária a participação de todos, ambas as escolas se mostram “fechadas” quanto a essa participação efetiva.

Entretanto, se os professores e gestores estiverem de bem consigo mesmos, eles serão capazes de se relacionar mais e de forma melhor, estando motivados em suas tarefas, sendo ouvidos quando for necessário, sendo comprometidos quanto a suas responsabilidades e obrigações, ou seja, participando afetivamente do processo de gestão. Assim a relação afetiva tornar-se-á uma ferramenta poderosa e equilibrará as relações no ambiente escola.

Percebeu-se que no educandário particular a gestão é muito falha, não havendo uma participação direta e efetiva de todos os segmentos da escola. Há falta de autonomia, de respeito entre ambos os setores, sendo que os educadores apenas sentem cobranças e desmotivação, as quais contribuem para um distanciamento entre equipe gestora e professores.

Isto ocorre porque neste educandário há uma centralização de poder muito grande que vem da própria mantenedora a qual é repassada a direção e cumprida

pela diretora, que por sinal já esta há anos no cargo, pois neste educandário, a escolha dos dirigentes é através de indicação.

A atual diretora foi indicada pela antiga, sem haver eleição, e esta escolhe as outras pessoas para completar o quadro da equipe gestora, mas somente a diretora decide e governa a escola. Os demais professores são contratos por indicação de outros professores ou por escolha da diretora, os profissionais deixam seus curriculuns, mas na hora da escolha quem dá o aval final por empatia ou por afinidade, por ser conhecida é a diretora, a diretoria e a mantenedora nem ficam sabendo apenas contratam. Os professores são contratados de acordo com à necessidade e a carga horária varia conforme a necessidade da escola.

Neste educandário a elaboração do PPP é feito pelos dirigentes da equipe gestora e repassado aos demais para que acrescentem idéias, sugestões e isso é feito de forma rápida no finalzinho de uma reunião. Não há conselho escolar nem círculo de pais e mestres, pois estes são substituídos pela diretoria, como é uma escola privada eles, juntamente com a equipe gestora resolvem todos os problemas da escola. O papel das chefias é mediar, controlar, administra a escola, cada um no seu setor onde resolvem problemas relacionados a sua área de atuação na escola.

Já o educandário público apresenta algumas divergências e contradições, mas os professores são mais valorizados e até recebem elogios ou motivações; a equipe procura desenvolver e aplicar uma gestão democrática e participativa, mas que nem sempre alcança o resultado esperado.

Neste educandário a gestão é um pouco diferente, pois é uma escola que suas leis e regulamentos provém do estado, baseada na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96 e no Plano nacional de Educação (PNE)10.172/2001, onde seu PPP é reformulado e reconstruído a cada novo inicio de ano, com a ajuda de todos os envolvidos no educandário, seguindo os idéias das políticas publicas educacionais, e neste documento consta toda e qualquer ação planejada pela escola desde as eleições para diretores e eventos promovidos pela escola.

Por ser um educandário grande tem conselho escolar, círculo de pais e mestres, e esses conselhos são eleitos, na qual são formadas chapas e lançadas para escolha popular na escola.

Os dirigentes que compõem a equipe diretiva são eleitos, a partir de uma chapa aprovada e lançada para a candidatura, tudo conforme previsto em lei. Já os professores que atuam neste educandário são contratados mediante concurso público que designa para cada aprovação a atuação de 20 horas e havendo a necessidade há uma contratação ou convocação para o mesmo professor para suprir as necessidades apresentadas pelo educandário.

A Gestão democrática implica participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhar as responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações em mobilização e compromisso social em controle coletivo.

Entretanto, nas escolas nem sempre ocorre essa gestão, pois em poucos momentos os professores são ouvidos e levados em conta, apenas trabalham e cumprem tarefas e ordens sem ao menos questioná-las.

Em virtude da falta de empatia, alguns educadores e ou gestores se afastam e começam a não render e nem ao menos se preocupam com os rumos da escola, pois, como não são tratados com afeto, se sentem como “coisas” e pelo que se sabe “coisas” não pensam, não falam, não interagem.

Assim, antigamente, exigia-se do gestor escolar somente competência técnica, política e profissional, mas hoje os aspectos humanos são mais importantes e exigidos na gestão escolar, sobretudo a afetividade, porque pensar e sentir são ações indissociáveis.

Quando se pensa a respeito e se faz gestão democrática, realizam-se processos participativos. Processo participativo pressupõe criação, ação e planejamentos conjuntos e participativos; decisões compartilhadas entre os diferentes segmentos; pensar e fazer com parceria; passagem do âmbito burocrático da administração para o âmbito pedagógico da ação; participação interativa dos segmentos da comunidade escolar, entre outros.

Porém, isto não ocorre de forma harmoniosa e afetiva em nenhuma das escolas pesquisadas, pois ambas fazem as coisas através de um sistema hierárquico de cima para baixo, onde apenas se cumprem ordens e regras, as quais são inquestionáveis.

Portanto, o sistema educacional carece de uma “Pedagogia do Afeto”, que construa homens e mulheres capazes de viver intensamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escola em Portugal. 1998. Apud Bordignos e Gracindo .In: Naura Ferreira e Márcia Aguiar (orgs), **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**.7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

BORDIGNON, genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: Naura S.C.Ferreira e Márcia Angela da S. Aguiar (orgs) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**.7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível**. In: Ieda de Camargo. **Gestão e Políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006

CHALITA, Gabriel. **Pedagogia do Amor**. SP: gente, 2003

DUMONT, Louis. *O individualismo: uma perspectiva antropológica da sociedade moderna*. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Rocco, 1985

ESQUINSANI, Rosinar Serena Siqueira et al. **Gestão e Políticas Educacionais: do que estamos falando, mesmo?Aportes teórico-conceituais para delimitação de termos**. In: Ieda de Camargo. **Gestão e Políticas da Educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira. 1993.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUSS, H. Michel **Foucault: uma trajetória filosófica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à Prática Educativa**. 11 ed. São Paulo: Paz e Terra. 1996

GALVÃO, Izabel. **Henri Wallon: uma concepção dialética do desenvolvimento infantil**. Petrópolis, RJ: Vozes. 1995.

GARCIA, Jacinta Turolo. **Educação para a solidariedade**: uma questão de coerência. Bauru, SP: EDUSC, 2000

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2007

LÜCK, H. [et al]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: VOZES, 2005.

LÜCK, Heloísa (1996). **Gestão educacional: estratégias e ação global e coletiva no ensino**. In: FINGER, Almeri ET AL. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: champagnat. Petrópolis, RJ: VOZES, 2005

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos Democráticos de Gestão Educacional**. Série: cadernos de gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Estratégia para a ação global e coletiva em rede**, nº3. Renageste /consed, Paraná, PUC-PR, Nov.1997

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do Ego**: Complexidade, política e Solidariedade. São Paulo: Palas Athena, 2000. (356p.)

MELLO, Elena Maria Billing, CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão da Educação: ausências e emergências. In: Ieda de Camargo. **Gestão e Políticas da Educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo. 2002

PARSONNS, Talcott. **Política e Sociedade**: Editora Nacional, 1979

RANGHETTI, Diva Spezia In: Fazenda. **Dicionário em construção: Interdisciplinaridade** – 2a. ed. – (org) São Paulo: Cortez,2002.

ROSSINI, Maria Augusta Sanches. **Pedagogia do Afeto**. 6ªed. Vozes, São Paulo, 2004

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.( Coleção Primeiros Passos, 177)

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola- função Social, gestão e Política Educacional In: Naura S. C. Ferreira e Márcia Angela da S. Aguiar (orgs) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.

WEBER, M. - **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva**, vol. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991

## APÊNDICE A - Questionários usado para a coleta de dados nas Escolas: Privada e Pública.

### Questionário de Pesquisa - Pós Gestão Educacional – 2010

Você possui quantos anos de atuação na área do magistério?

Menos de 5 anos       Mais de 5 anos

✓ Você atua em sala de aula?

Sim       Não

✓ Qual é a sua jornada semanal de trabalho?

10hs     20hs     40hs     60hs

✓ Você atua em várias escolas?

Sim     Não

✓ Qual é a sua função na (s) escola(s) onde atua?

Professor (a)     Supervisor (a)     Coordenador (a)     Orientador Educacional     Diretor     Vice-Diretor

Agora responda de forma bem objetiva:

1. Como você vê o processo de gestão educacional de sua(s) escola(s)?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Como é a relação entre a equipe gestora e seus educadores? Há uma relação afetiva entre todos nas escolas?

.....

.....

.....

.....

3. Você tem direito à participação, ou seja, há uma gestão democrática participativa na(s) escola(s) onde atua?

.....  
.....

4. Como você se sente perante a forma de como gestores administram a(s) escola(s) onde trabalha?

.....  
.....  
.....

5. Na escola onde atua é possível observar uma gestão democrática, participativa e afetiva durante os momentos de reunião ou encontro de estudos? Justifique

.....  
.....  
.....  
.....

6. Dentre as tantas práticas educativas exercidas pela equipe gestora quais delas que causam em você uma sensação de “mal-estar-docente”? Por quê?

.....  
.....  
.....

7. Como é a relação afetiva entre os gestores do educandário?

.....  
.....  
.....  
.....

8. O que é gestão educacional e quais as características que esse processo deve assumir no ambiente escolar?

.....  
.....  
.....  
.....