



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DAS  
RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA PÚBLICA  
EM FORTALEZA - CEARÁ**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Maria Eudes Zeferino de Melo**

**Fortaleza, CE, Brasil  
2010**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DAS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS NA ESCOLA PÚBLICA EM FORTALEZA -  
CEARÁ**

**por**

**Maria Eudes Zeferino de Melo**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientador: Prof.:Dr. Celso Ilgo Henz**

**Fortaleza, CE, Brasil  
2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Departamento de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão  
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DAS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS NA ESCOLA PÚBLICA EM FORTALEZA - CEARÁ**

Elaborada por  
**Maria Eudes Zeferino de Melo**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**BANCA EXAMINADORA:**

**Celso Ilgo Henz, Dr.**  
Orientador

**Hugo Antonio Fontana, Dr. (UFSM)**

**Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms. (UFSM)**

Fortaleza, 18 de dezembro de 2010

## DEDICATÓRIA

Tudo que conseguimos realizar em nossas vidas é graça de Deus. Este trabalho é com certeza mais uma vitória que o grande mestre me proporcionou realizar;

Dedico a meus pais com a presença constante e apoio inestimável em todos os momentos de minha vida;

Ao meu marido, amigo e companheiro por ter compreendido a minha ausência nas noites e madrugadas adentro;

As minhas filhas, Hérica e Hedelyn por compartilharem e estarem sempre incentivando-me a lutar por meus ideais;

Ao meu orientador prof. Dr. Celso Ilgo Henz pelas orientações sábias e pacientes de um verdadeiro mestre, que acreditou na minha capacidade em escrever com autonomia.

## **AGRADECIMENTOS**

A satisfação pelo dever cumprido nos faz acreditar que é possível contribuir com a transformação do mundo, que é possível conquistar o bem-estar desde que, na união de nossas forças, possamos almejar a realização de todos, pois só assim seremos construtores de uma vida melhor.

Agradeço a Deus, que com sua infinita bondade e provisão, me permitiu alcançar os meus objetivos. Agradeço pela força, pelo vigor, pela condição de chegar ao término deste trabalho.

Aos diretores, professores e funcionários das escolas pesquisadas, que me ajudaram na construção deste trabalho.

A todos os colegas que viveram as mesmas dúvidas e incertezas deste momento, porém ultrapassamos os limites da dúvida e juntos alcançamos novas descobertas.

Agradeço também a todos os professores, tutores e coordenação da Universidade Federal de Santa Maria do Curso de Gestão Educacional, ao coordenador e tutoras do Pólo UAB/Fortaleza, que estavam sempre presentes nos momentos de ansiedade ao realizar esse trabalho e trouxeram consigo uma bagagem enriquecedora que resultou em novos conhecimentos para minha vida pessoal e profissional.

*“O vento é o mesmo, mas sua resposta é diferente em cada folha...”*

*(Cecília Meireles)*

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO DEMOCRÁTICA E OS DESAFIOS DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA PÚBLICA EM FORTALEZA - CEARÁ**

AUTORA: Maria Eudes Zeferino de Melo

ORIENTADOR: CELSO ILGO HENZ

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 18 de dezembro de 2010

A finalidade da presente monografia é investigar o processo das relações, seus desafios na gestão democrática, as causas das fragilidades da comunicação no ambiente escolar e suas consequências para o ensino e aprendizagem. A Escola é uma unidade social com uma cultura em constante mudança em função da dinâmica das relações entre diretores, professores e demais segmentos da escola, compreende-se que existe um clima próprio para estimular a participação entre os elementos do grupo, construindo sua própria identidade possibilitando as mudanças necessárias da estruturação do trabalho administrativo e pedagógico. Cabendo a quem está à frente do processo educativo, direcionar os mecanismos de estruturação, no campo das relações interpessoais, assegurando o processo da gestão democrática, em consonância com a nossa Constituição de 1988 acoplada com a legislação da educação LDB, 9394/96. Os argumentos apresentados no decorrer do trabalho contaram com a influência de CARVALHO (2000), FREIRE, P.(1985, 2010) LUCK; LÜCK (2009), GADOTTI (1999), FRITZEN (2009) entre outros autores que, igualmente, apresentam sensibilidade ao tema desenvolvido. Observa-se que as relações afetam todo o trabalho e o processo educativo. A pesquisa trata de um conjunto de fatores usando o poder da autonomia o que poderá influenciar o processo da aprendizagem dos discentes. A pesquisa de campo constata que o modelo de gestão democrática em algumas instituições não passa de modismo, deixando a fala no vazio das ações democráticas, mesmo estando em consonância com a legislação da educação.

Palavras-chave: Gestão democrática. Relações interpessoais. Desafios na gestão democrática.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to investigate the process of relations, their challenges in the democratic management, the causes of the weaknesses of communication within the school environment and their implications for teaching and learning. The school is a social unit as a culture, constantly changing depending on the dynamics of relationships between principals, teachers and other school segment, it is understood that there is a proper climate to encourage participation among group members, building their own identity allowing the necessary changes in the structuring of administrative work and pedagogical. Fitting to who is ahead in the educational process, direct structuring mechanisms in the field of interpersonal relations, ensuring the process of democratic management in accordance with our Constitution of 1988 coupled with the educational legislation LDB 9394/96. The arguments presented in this work had the effect of CARVALHO (2000), FREIRE, P.(1985, 2010) LUCK; HELOISA (2009), GADOTTI (1999), FRITZEN (2009), among other authors who also have a sensitivity to the theme. Observe that the relations affect all the work and the educational process. This is a set of factors using the power of autonomy which may influence the learning process of students. The field research found that the model of democratic management in some institutions is nothing but hype, leaving the empty talk of democratic actions, despite being in consonance with the laws of education.

**Keywords:** Democratic management. Interpersonal relations. Challenges to democratic governance.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1 DEMOCRACIA NA ESCOLA PÚBLICA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Gestão Democrática e sua Autonomia .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Elementos Construtores na Gestão Democrática: Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 A Importância das Relações Interpessoais .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Convivendo com as Diferenças .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Construindo Boas Relações .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 A Relação Interpessoal nos Grupos.....</b>	<b>36</b>
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>3 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A GESTÃO PARTICIPATIVA.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 A Liderança na Gestão Participativa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 A Importância da Comunicação na Gestão Participativa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 O Gestor como Mediador das Interações Interpessoais que Estimulam o Desenvolvimento da Escola. ....</b>	<b>45</b>
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>4 A REALIDADE LOCAL COMO OBJETO DE ATENÇÃO E ESTUDO .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Metodologia.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 Análise dos Instrumentos de Pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Análise dos Dados .....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo I - Instrumento de Pesquisa: Diretor/Coordenador .....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo II – Instrumento de Pesquisa: Professor/Funcionário .....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo III – Entrevistas .....</b>	<b>71</b>

## INTRODUÇÃO

A presente monografia versa sobre a Gestão Democrática e os desafios das relações interpessoais na Escola Pública em Fortaleza – Ceará. A gestão desempenha funções de realinhamento das decisões e a participação dos diversos segmentos no seu gerenciamento, segundo Luck (2000), o trabalho do gestor ultrapassa a administração, sendo o mediador da organização um novo estilo de gestão escolar, que surge com a gestão democrática.

A reprodução das terminações superiores da política educacional vigente da escola, é fato notório, mas isso não isenta a escola de criar um repertório próprio de normas e valores a serem trabalhados com os autores, compreendendo que o gestor escolar é um elo de diálogo nas relações interpessoais na mesma.

Para que qualquer relação possa realmente surtir efeito é necessário que exista respeito com o outro e consigo mesmo. Algo que parece simples torna-se complexo. Quando nos deparamos com a necessidade de colocarmo-nos no lugar do outro, de olhar como este enxerga; corremos o risco de por um momento pensarmos como ele pensa e então o medo de ser modificado, de incorporar aquela personalidade, acaba por tornamo-nos fracos, quando deveríamos ser fortes. Porque é exatamente assim que devemos agir em nossas relações, devemos observar ouvir e buscar compreender o que o outro tem a nos dizer.

Ao elaborar este trabalho levantamos dados informativos através de questionários (anexos) e informações para verificar as nossas hipóteses iniciais. Como se dá a nomeação dos diretores? Existem diretores que conseguem gerenciar com democracia e diálogo? A participação dos autores que fazem à gestão escolar é respeitada nas decisões a ser tomadas na escola existem rivalidades entre os diretores? Até que ponto as relações interpessoais afetam o trabalho administrativo e pedagógico? As relações interpessoais da comunidade escolar podem contribuir para o desenvolvimento de ensino e aprendizagem? Quais os desafios percorridos pelos diretores na gestão democrática? Nessa ótica focaliza

os mecanismos aplicados de gestão e sua eficácia nas interrelações na Gestão Escolar para assegurar a Gestão Democrática na instituição.

O primeiro capítulo faz uma abordagem teórica e discursiva acerca da democracia na escola pública, enfatizando a legislação educacional, os princípios da democracia segundo a LDB nº 9394/1996 concomitantemente com a nossa Constituição de 1988 e os elementos construtores da autonomia na Gestão Democrática.

A necessidade de uma abordagem dessa natureza se deve ao conhecimento da realidade vivenciada pelas escolas, respaldando o tema Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza – Ceará, faz-se necessário, até por ser um tema em evidência, que auxiliará e afunilará as ações da escola e as relações interpessoais, conhecendo assim os alicerces da democracia na escola pública.

A abordagem no segundo capítulo, refere-se às relações interpessoais, um dos focos principais para a compreensão do processo das relações. O convívio social é um desafio, sendo assim é necessário compreender o desenvolvimento dos relacionamentos, que envolvem aquilo que se refere a nós mesmos, e as nossas relações com as outras pessoas, dependem dos nossos conceitos, culturais, emocionais e do ambiente, que reflete no ser humano.

A interpretação que daremos para determinados acontecimentos não irá depender tão somente da forma com que enxergamos o mundo, mas das próprias emoções, o que exige muito mais do profissional, principalmente quando ele estiver à frente de uma gestão escolar.

O terceiro capítulo relata as relações interpessoais e a gestão participativa. Sabendo-se que o gestor pode promover o processo de mudança significativa para sua equipe e assegurar a participação de todos, proporcionando um ambiente em que a criatividade possa florescer com o diálogo e com a cumplicidade entre os segmentos na escola.

O gestor poderá desenvolver a concepção de programas de desenvolvimento de pessoas, fomentando as relações interpessoais na escola, pois o seu trabalho não se limita a delegar poderes, usando autonomia administrativa e orçamentária para resolver os problemas da qualidade da educação no âmbito de sua instituição. O que parece ser um desafio, até pela complexidade de sujeitos existentes no grupo escolar.

Observa-se também novas situações no papel do líder, que enfrenta problemas “intratáveis”, cuja solução não pode ser técnica, o que exige mais engajamento e sintonia com o grupo ativo que cobra ações para superar os desafios, administrativos e/ou pedagógicos.

O quarto capítulo faz uma explanação da realidade local como objeto de atenção e estudo para relato da pesquisa de campo, ilustrando com dados coletados nas entrevistas e observações feitas ao longo dos meses de agosto a outubro de 2010 em algumas escolas de Fortaleza. Em seguida, apresenta-se as considerações e referências, que deram fundamentação teórica à mesma.

# CAPÍTULO 1

De como, quando menos se falou em democracia no interior da escola, mais ela esteve articulada com a construção de uma ordem democrática; e quando mais se falou em democracia no interior da escola, menos ela foi democrática. (SAVIANI, 2009 p. 54).

## 1 DEMOCRACIA NA ESCOLA PÚBLICA

Vivemos em um país cuja opção de governo é a *democracia*. Denomina-se *democracia* (do grego *demos*, "povo", e *kratos*, poder) uma forma de organização política que reconhece cada sujeito como membro da comunidade, com direito de participar da direção e da gestão dos assuntos públicos de acordo com , a enciclopédia livre 2010.

Carvalho (1979) define: "Democracia como a representação da vontade do todo, mas como todo", isso não significa que a maioria tem o poder das decisões nas mãos, é necessário encontramos um caminho para as ideias coletiva para tornar-se único na tomada de decisão dos autores<sup>1</sup> da escola.

Da soma de voto semelhante não se obtém a vontade coletiva. A vontade do grupo não pode ser descoberta pelo cálculo, pois "a democracia é um espírito indefinidamente abrangente; não está realmente ampliando, nem apenas abrangendo, mas criando todos... (FOLLETT apud CARVALHO, 1979, p.56).

A democracia representa conquistas ideológicas, a interdependência de cada indivíduo no sistema social, em uma integração conjunta na base da cooperação no trabalho do grupo. No ponto de vista da autora, o grupo faz a diferença para chegar a um resultado novo:

---

<sup>1</sup> Os autores que se referem são as pessoas que fazem parte da máquina das idealizações, ações e saberes na escola, diretores professores e funcionários e comunidade escolar.

\*site que fornece pesquisas, É uma enciclopédia multilíngüe online livre, colaborativa de todas as parte do mundo.

[...] só teremos democracia através da organização de grupo por que esta depende de ações individuais e o desenvolvimento do indivíduo só pode ser feito através do grupo, isto é através de mecanismos sociais de que ele participa".(Idem..p.60).

Acredita-se que sem a participação democrática não teremos uma sociedade moderna justa e solidária para que o cidadão respeite as diversidades e as singularidades do ser humano, reafirmando o que vem expresso na nossa Constituição no Parágrafo Único, Art. 1º que estabelece que “todo o poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos diretamente”. Esta afirmação explicita o ‘direito de participação. Confinando no Art. 3º que constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, Inciso I – “construir uma sociedade livre, justa e solidaria”. Assegurando, portanto, o direito de todos por uma sociedade mais justa. (BRASIL, 1988).

Na escola encontramos um espaço heterogêneo de ideologias social, cultural e econômica, sem mencionar a política, a conduta moral e os valores éticos dos que fazem a escola. Freire (1974, p. 15) diz que “mudar é difícil, mais é possível e urgente”. Mudar a forma de participar e colaborar na formação humana, cultural e social nas escolas, é tarefa desafiadora na Gestão Democrática. Respeitar e argumentar a via democrática na escola e na sociedade é difícil tarefa na construção da cidadania.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que implanta normas para a Gestão Democrática prevendo, no Título II Art. 3º que o ensino será ministrado com base nos princípios de mudanças na gestão escolar, deixando bem claro que a democracia é um ato coletivo quando se diz respeito à singularidade do pensamento de cada construtor da escola (BRASIL, 1996).

Essa democracia é assegurada pela LDB, principalmente quando se refere à construção do Projeto Político Pedagógico e à formação do Conselho Escolar, que são os pilares da Gestão Democrática na escola pública. Sendo assim, o exercício para a democratização na escola pública constitui tarefa de desafio conflituoso, tanto na Gestão Educacional, como na Gestão Escolar:

Ressalta-se que a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente do sistema de ensino de ensino, e a gestão escolar referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Porém, é importante ter em mente que é uma área-meio e não um fim em si mesma. (LUCK, 2009, p. 17a).

Compreende-se que existe diferença entre Gestão Educacional, e Gestão Escolar, A Gestão Educacional é vista como espaço determinado pelas normas legais vinculadas ao campo Federal, Estadual e Municipal que rege as políticas públicas na educação brasileira. No contexto da educação cada sistema desempenha seu papel, sustentado na competência, nas normas a serem executadas e deliberadas. A Gestão Escolar é um conjunto de ações voltadas para as instituições de ensino, orientando suas finalidades no campo pedagógico, administrativo, articulados com a comunidade escolar, proporcionando dessa forma, um processo de integração.

Vale ressaltar que no âmbito do Poder Público, a educação é compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal (DF) e os Municípios. Portanto, as competências, atribuições e suas responsabilidades educacionais, são regidas pela LDB nº 9394/96, em seus artigos 9 e 16, 10 e 711 e 18, 67, e pela Ementa Constitucional.

Segundo Vieira (2005, p. 12),

A educação básica é uma atribuição compulsória dos Estados, dos Distrito Federal e dos Municípios. A oferta do ensino fundamental é responsabilidade compartilhada dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sendo o ensino médio uma atribuição específica dos Estados e do Distrito Federal e a educação infantil uma atribuição dos Municípios. As incumbências de cada esfera da federação relativa aos sistemas de ensino, bem como a sua composição podem ser mais bem visualizada na LDB, Art. 9º, 10 e 11.

A LDB nº 9394/96 é o marco das mudanças no sistema educacional brasileiro, uma vez que deixa claro quais são os princípios que devem nortear a gestão da educação em cada nível de governo (União, Estados e Municípios), a saber: a descentralização, da autonomia e a participação da comunidade escolar nos processos de decisão das escolas, enfatizando à Gestão Democrática no Ensino Público.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 206, também assegura os princípios do ensino, especificando em um desses princípios, em seu inciso VI, "a gestão democrática do ensino público, na forma da lei", a LDB 9.394/96. (BRASIL, 1996).

Art. 14 Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação da comunidade local em conselhos escolares ou equivalentes.

A Lei também garante a autonomia da escola para prevalecer formas de organização que permitam atender às peculiaridades regionais, locais, e atender às necessidades do processo de aprendizagem, como preceitua a LDB, em seu Art. 23 e 24, incisos V, b, d, promovendo uma cultura de sucesso escolar para crianças. Vieira (2005) considera que a esta normatização assegura a organização própria da instituição independente da sua localização geográfica, da clientela, dos aspectos culturais e outros.

Percebe-se que o poder da autonomia das instituições públicas, regulamenta a Gestão Democrática, cabendo aos profissionais<sup>1</sup> da educação harmonizar e garantir as tarefas coletivas com suas especificidades da construção do Projeto Político Pedagógico, (PPP) Conselho Escolar (CE) com as relações no convívio social.

Outra característica importante dessa concepção é a ênfase nas relações humanas. A gestão participativa se propõe como condição para se resistir às formas conservadoras de organização e Gestão Escolar. Sobre essa consideração, Libâneo (2006) propõe:

[...] é possível não só resistir às formas conservadora organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (LIBÂNEO, 2006, p. 328).

À função da educação escolar no advento da sociedade moderna, burguesa, universaliza o objetivo de realizar a preparação dos indivíduos para a vida social, pois a educação é direito da natureza humana. Autenticando a função política e social da escola, assumindo um pressuposto radical quanto seu papel. Rodrigues (2003, p. 75). “A democracia não é uma ação que virá pronta e acabada – ela vai depender do nível de organização e do direcionamento que lhe for dado”. Por isso é importante que todos que fazem parte da escola estejam envolvidos no processo, contribuindo com vontade e decisão, atribuindo à competência e à responsabilidade a tudo o que acontecer na escola, assumindo culpas e/ou méritos.

Saviani (2009, p. 45) discorre sobre os interesses da escola com a democracia. Segundo o autor, existe menos democracia do que se pensa nas escolas: “quando mais se falou em democracia no interior da escola, menos democrática ela foi.”

Conseqüentemente, a própria montagem do aparelho escolar estava aí a serviço da participação democrática, embora no interior da escola nós tivéssemos aqueles professores que assumiam, não abdicavam, não abriam mão da sua autonomia [...]. (Idem, p. 45).

É notório que a escola deve propiciar o entrelaçamento dos diversos setores da sociedade que são intrínsecos à educação, cientes de que a democracia se faz na escola. Isso nos faz entender que a autonomia emana do coletivo atento ao foco de igualdade e liberdade, dando abertura e participação à comunidade, sabendo ouvir e acolher os anseios do grupo com suas sugestões e críticas de todos os segmentos da escola e sua comunidade.

A autonomia no contexto da educação está voltada para o fortalecimento da escola, aumentando o espaço das decisões referentes à qualidade do ensino que oferece, e de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento do sujeito ativo e participativo, pois a escola tem o direito de escolher como usar suas verbas financeiras e de construir seus projetos educacionais.

Autonomia de gestão é a característica de um processo de gestão que se expressa, quando se assume, com competência, a responsabilidade social de promover a formação de crianças jovens e adultas, adequadas às demandas de vida em uma sociedade. (LUCK, 2009, p. 91b).

Tudo na escola é da responsabilidade de todos. A autonomia surge como uma orientação política, envolvendo vários níveis de segmentos de ações e decisões por todos que fazem a escola. Assim, na escola deve se instalar um clima de favorecimento à ação das instâncias colegiadas e dos processos decisórios como Conselho Escolar, Associação de Pais Mestres, Funcionário, e Grêmios Estudantil, com um representante dos segmentos de pais, diretor, professores, alunos, funcionários e pais, objetivam em suas ações solucionar os problemas que emergem da prática educativa diária na escola.

Identifica-se que a prática participativa na tomada de decisões em vários estabelecimentos de ensino tem gerado uma situação de falsa democracia, afinal muitas reuniões acontecem sem que se tome decisões, desprezando assim o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, deixando engavetado nos armários, arquivos sem o conhecimento dos construtores<sup>2</sup> da proposta de trabalho administrativo e pedagógico da instituição. (LUCK, 2010c, p. 45).

Pressupõe-se que a gestão democrática participativa na escola pública, ativa a participação de todos perante questões norteadoras do processo educacional, é, portanto um sonho idealizado por muitos que colocam a democracia<sup>3</sup> como algo necessário que se deseja alcançar para possibilitar a resolução dos problemas da escola.

### **1.1 Gestão Democrática e sua Autonomia**

Gadotti (2001) nos diz que o processo de Gestão Democrática na escola pública se justifica em duas razões. A primeira está no papel da escola em formar para a cidadania e a segunda que a Gestão Democrática pode melhorar o que é específico da escola como o ensino. “A participação de todos na gestão

---

<sup>2</sup> Construtor refere-se às pessoas que se dedicam ao trabalho na escola, professores, pessoal administrativo, serviços gerais e gestor escolar.

<sup>3</sup> A democracia aqui refere-se a responsabilidade do sistema.

proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores.” (Idem, p.35).

A gestão democrática deve estar impregnada por certa atmosfera que respira na escola, na circulação de informações, na divisão do trabalho [...] a gestão democrática e portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. Idem (GADOTTI, 2001, p. 36)

O trabalho da Gestão Democrática é uma via de mão dupla, em que se pede, mas também se dá. Buscar o compromisso coletivo com resultados educacionais possibilita a valorização do trabalho coletivo, precisamos ficar atentos à nossa colaboração na construção da escola democrática, o que se confirma na gestão participativa da escola.

A palavra autonomia foi usada das mais diversas formas, na escola sem um significado próprio na educação. Com o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova a palavra autonomia surgiu como um marco para a educação pública, configurando seu significado, mobilizando assim o magistério, indicando uma nova vertente para solucionar os problemas da Gestão Educacional na escola. (JÚNIOR, 1994, p. 61.)

A dinâmica da autonomia na escola não é tão simples, nos deparamos continuamente com controvérsias e advertências que nos direcionam para uma liberdade restrita nos padrões do despertar a criatividade e a responsabilidade compulsória<sup>4</sup>.

Segundo Karling (1997 apud LÜCKE, 2010a, p. 94):

Ela tem por princípio o atendimento da necessidade e orientação humana de liberdade e de independência, que lhe garantem espaços e oportunidades para a iniciativa e a criatividade, que são impulsionadoras do desenvolvimento.

A escola, portanto, tem liberdade para projetar e executar ações culturais, pedagógicas e administrativas com a devida fiscalização dos órgãos governamentais da educação. Nesse sentido, Luck (2010a, p. 103) diz que a autonomia é realizada em quatro dimensões: “a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica,” segundo a autora, todos são interdependentes no contexto da Gestão Escolar. Ainda

---

<sup>4</sup> Compulsória refere-se aqui como obrigada a alguém ou a algo.

para a autora, a falta de visão dessa interação pode acarretar desequilíbrio nas ações da escola.

Devido essas complexidades Luck (2010a) nos chama atenção para identificarmos a ausência do processo da autonomia e pontua:

- A simples transferência de responsabilidade inerente ao âmbito da gestão de sistema de ensino para escola, o que corresponde ria à desresponsabilidade de gestão do sistema quanto aos destinos da escola e suas condições de atuação;
- A transferência de recursos financeiros sem a liberdade e competência da aplicação por, por serem a insuficiente ou por terem suas dotações previamente definitivas de modo que a escola seja levada a comprar localmente o que lhe interessa;
- A eleição de diretores realiza sem orientação clara como parte de um projeto mais ampla de construção de escola democrática, participativa e de qualidade, que envolve a prática de um conjunto de mecanismos e processos. (LUCK, 2010a, p. 102)<sup>5</sup>

A participação de todos é um ato democrático, compromisso, associado com autonomia, exercício da práxis da cidadania, envolvimento popular e interação dos pais, aluno professores, servidores, pessoal administrativo e gestores, voltados ao acompanhamento das ações planejadas nas cobranças e tomadas das decisões na escola.

## **1.2 Elementos Construtores na Gestão Democrática: Conselho Escolar e Projeto Político Pedagógico**

A escola é um espaço vivo de mudança e construção, projeta ações para melhoria e qualidade do ensino, levando em conta o envolvimento de todos, cabendo a eles planejar, debater, deliberar, acompanhar, controlar e avaliar as principais ações diárias da escola na parte pedagógica, administrativa e financeira, sendo imparciais no julgamento das decisões coletivas.

Um dos papéis da Gestão Democrática é assegurar esse espaço vivo de legitimação e imparcialidade, através da participação de todos e da eleição dos representantes da escola no Conselho Escolar. “O Conselho da Escola é um

---

<sup>5</sup> Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. In: GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo. História da educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1994, p. 65 a 78.

colegiado normalmente formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, diretores e demais funcionários.” Que assume o papel e coordenar o coletivo da escola e criação de mecanismos de participação. (GADOTTI; ROMÃO, 2001. p. 70)

O Conselho Escolar é uma instância colegiada que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar e local, podendo construir um espaço de discussão de caráter consultivo, fiscalizador, deliberativo e mobilizador. Esse mecanismo partilha das decisões junto a um conjunto de ações que efetiva a relação entre educação e gestão.

O caderno 5 do Programa de Fortalecimento do Conselho Escolar do MEC - Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha dos Diretores, faz um questionamento acerca dos elementos fundamentais para implantação de um processo de Gestão Democrática e participativa na escola que aponta a tomada de decisões compartilhadas, a criação dos órgãos colegiados, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e a avaliação dos processos de participação coletiva. Isso poderá então garantir uma cultura de gestão participativa.

Gadotti e Romão (2001) nos dizem que a participação das camadas populares no Conselho Escolar é importante para instrumentar a Gestão Democrática da escola.

O conselho escolar é, portanto, o órgão Consultivo, Deliberativo e de Mobilização do processo de gestão democrática, não como instrumentos de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolve no interior da escola. (BRASIL, 2005a).

Em suma, falta muito para se atingir uma gestão plenamente democrática, visando uma nova forma de administrar, em que a comunicação e o diálogo se envolvam, cabendo à gestão assumir a liderança do processo da democratização.

O Conselho Escolar contribui para a democratização das relações no ambiente escolar, sendo ferramenta para compartilhar o poder com as ações conjuntas do administrativo e do pedagógico na escola pública.

Antunes (apud GADOTTI e ROMÃO, 2001, p. 67 a 68) apontam pressupostos das vivências em relação à democratização da Gestão Escolar.

1. Capacitar todos os segmentos;
2. Consultar a comunidade escolar;
3. Instrumentar a gestão democrática;
4. Lisura nos processos de definição da gestão;
5. Agilização das informações e transparência nas negociações.

Percebe-se que a formação da gestão apresenta-se como condição primordial para a efetivação do trabalho pedagógico, efetivando o trabalho com o PPP e nos princípios da Gestão Democrática e formação do Conselho Escolar, sendo uma das estratégias da Gestão Democrática.

Uma das maiores dificuldades que a escola encontra, é convencer os segmentos a participarem do Conselho Escolar, já que é de grande responsabilidade, sem fins lucrativos, e desempenha papel de grande importância na escola.

Diante das atribuições do Conselho Escolar o gestor passar a compartilhar o poder com<sup>6</sup> os demais segmentos da escola. Werle (2003) nos fala que não existe conselho no vazio, ele é o que a comunidade escolar estabelece, constitui e operacionaliza, cabendo ao conselho escrever a face das relações que nele se estabelecem.

Desse modo conclui-se que será difícil conseguir novos participantes para desempenhar tal função, ficando essa tarefa para a gestão de pessoas. Schein (1982) afirma que “o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todos seus desejos e necessidades”. O convívio democrático na escola é um processo desafiador, exigindo uma mudança de postura e paradigmas concordando com ideias de Carvalho (1979), quando se refere que a democracia representa a vontade de todos. Isso significa que o uso da singularidade nas tomadas das decisões coletivas passa a ser uma só voz.

---

<sup>6</sup> O caderno 1 do Programa de fortalecimento do Conselho Escolar do MEC - Conselho Escolar, Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania.2005, p. 39.

Parafraseando Paulo Freire, o homem não só aprende em comunhão, o homem aprende com o respeito, a tolerância e o amor. Gerenciar pessoas é acomodar os desejos, os sonhos, acalentando o respeito das individualidades do outro, principalmente na gestão que se fizer democrática.

Como dizem Gadotti e Romão (2001, p. 35), a autonomia e a Gestão Democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A Gestão Democrática da escola é, portanto uma exigência de seu projeto político pedagógico. As mudanças que também sustentam a autonomia da escola democrática estão diretamente ligadas ao Projeto Político Pedagógico (PPP) que é outro orientador a direcionar os projetos futuros da instituição, definindo as interações educativas, suas diretrizes e sua proposta pedagógica, que são construídas de forma interdisciplinar. Para os autores, o PPP pode ser considerado como um momento importante de renovação da escola, particularmente diria que o PPP é o documento que representa a cara da escola.

O PPP não é só um documento relacionado a uma perspectiva democrática, ele garante a continuidade do processo educativo, das práticas orientadoras do objeto a alcançar, com suas ações e metas a serem desenvolvidas na escola.

Para construir o PPP coletivamente e garantir a lei a participação de todos do planejamento, a execução de suas ações é tarefa de desafios para a Gestão Democrática, até a consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático – participativo que requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores hábitos, atitudes e conhecimentos (LUCK, 2010c).

As relações interpessoais se manifestam nos conflitos sociais, sendo por isso imprescindível promover os direitos da comunidade escolar, dar atenção prioritária às necessidades básicas dos grupos sociais, do ouvir, do argumentar manifestações de livre expressões para a construção do PPP.

No PPP encontramos a principal atribuição da escola na sociedade e na cultura; as ações a serem desenvolvidas por parte da gestão e professores, norteando, definindo caminhos para a comunidade que se agrega na escola, desenvolvendo um trabalho em equipe. Deve se instalar um clima de favorecimento

à ação decisória como os órgãos colegiados e a comunidade escolar, para juntos desenvolverem com competência o papel da Educação.

Encontra-se muitas vezes o favoritismo entre os professores, os servidores, a manutenção do *status quo* que reflete nas desigualdades da sociedade, reforça as diferenças entre os membros do grupo, desaminando aqueles que querem participar do processo. Apper e Teitelbaun (1991, p. 61) dizem que “[...] não existe nenhuma fórmula melhor para a alienação e o desânimo que a perda do controle do próprio trabalho [...] o problema realmente estrutural, relaciona-se ao controle do trabalho do professor.” Devemos, portanto ficar atentos ao fator desânimo.

A exclusão dos valores para a conquista do exercício pleno da cidadania pode ser um dos desafios a se considerar na construção do PPP. Devendo-se ficar atentos para o desânimo dos profissionais que estão na escola.

É necessário, porém usar estratégias para despertar a motivação de cada membro da comunidade escolar para a participação do PPP; combater o desânimo com o diálogo que é, portanto, uma exigência existencial para a comunicação e permite ultrapassar o imediato vivido. É, portanto através do diálogo que teremos a colaboração, a união, organização e a síntese cultural, segundo Paulo Freire ao destacar análise da teoria Antidialógica. (FREIRE, 2010).

Investir esforços para fins pedagógicos provoca a socialização de pessoas. Expectativas passam por possíveis oportunidades e incentivos essenciais à autoestima, à qualidade de vida e ao bem estar das pessoas que fazem parte do grupo na escola.

As relações sociais são demasiadamente complexas dentro da escola, e são repassadas por relações de poder nas restrições, nos incentivos da corporeidade, na linguagem, usando-se a ambiguidade do poder das inter-relações, não se esquecendo de estabelecer os limites de poder de cada segmento. Assim acontece no Conselho Escolar, permitindo-se que as inter-relações aconteçam, promovendo assim a produção do conhecimento, cabendo à Gestão Escolar tais processos, conhecer a si mesmo para trabalhar com o outro.

## CAPÍTULO 2

Não importa onde você parou ...  
em que momento da vida você cansou...  
o que importa é que sempre é possível e necessário "Recomeçar".  
Recomeçar é dar uma nova chance a si mesmo...  
é renovar as esperanças na vida e o mais importante...  
acreditar em você de novo ."

(Carlos Drummond de Andrade)

### 2. AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Durante toda a vida, o ser humano é afetado por suas próprias habilidades de se relacionar com outras pessoas, quer individualmente, quer em grupos. Sendo assim, uma das habilidades mais importantes que o ser humano pode desenvolver é a comunicação.

É possível ajudar o indivíduo a abrir-se para uma experiência total de si mesmo, para um relacionamento humano eficaz e para ser um comunicador mais eficiente, oferecendo-lhe a oportunidade de estabelecer bons relacionamentos dentro do grupo ao qual pertence, seja este profissional, familiar, social, religioso, político, entre outros. Em tal grupo, o indivíduo deve ser respeitado como uma pessoa específica, com suas inibições, frustrações, angústias, satisfações, ansiedade, enfim, pela sua individualidade, enquanto ser humano.

O ser humano é carente de relações com outras pessoas, ele tem necessidade de relacionar-se diariamente. Fritzen (2009, p.7) afirma que "o homem começa a ser pessoa quando é capaz de relacionar-se com os outros". Quando o ser humano começa a se relacionar com os que estão ao seu redor, há uma troca de experiência espontânea em que ditam muitas das suas ações e comportamentos futuros. E quando essas relações começam a se estabelecer, surgem às relações interpessoais. No entanto, sabe-se que para se conquistar tal elemento, é preciso de um pouco de esforço. Saber somente da necessidade de conviver não é o bastante.

Comumente, entende-se a expressão “relações humanas” como sendo os contatos que se processam, e todas as atuações entre os seres humanos. Muitas pessoas podem falar sobre relações humanas, discuti-las em conferências, discursos e mesmo em conversas informais, mas não são capazes de concretizar essas relações.

Efetuar “relações humanas” significa, portanto, muito mais do que estabelecer e/ou manter contatos com outros indivíduos. Significa entender o relacionamento entre as pessoas, compreendê-las, respeitando a sua personalidade, cuja estrutura é, sem dúvida, diferente daquele que busca manter contato, estabelecer uma relação social.

Além de compreender os indivíduos, precisa-se ter flexibilidade de ação (comportamento), ou seja, adequar o comportamento, a uma dada situação, com determinadas pessoas.

Antunes (2009, p.9) reforça essa ideia dizendo que “as relações interpessoais são o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas” É através da vivência diária que irão se formar os laços que ligam as pessoas, que fazem com que as relações sejam duradouras ou não.

E para que essas ligações aconteçam às pessoas se utilizam das relações interpessoais. Esses procedimentos são ações que devem favorecer um ambiente onde as pessoas inseridas sintam-se bem e integradas, pois se o clima onde estão é agradável, as pessoas envolvem-se mais nas atividades desenvolvidas, tornando-se colaboradoras e confiantes.

Um ponto importante que se deve levar em consideração, são as diferenças entre as pessoas. Saber que cada pessoa é específica, original e possui relações próprias, que, em sua formação, cada um foi marcado por realidades diferentes: meio familiar, escolar, cultural, social, profissional, entre outros, e que cada indivíduo atuará em função de sua própria experiência de vida.

Deve-se saber, também, que toda pessoa tem necessidade que dirijam o seu comportamento, o que ela procura constantemente satisfazer. Não só as pessoas são diferentes entre si, mas também as necessidades variam de indivíduo para indivíduo. Esta grande diversidade pode-se constituir em uma imensa riqueza humana, mas, de início, pode ser fonte de oposições violentas entre os indivíduos. Por estes motivos, é preciso estar aberto para respeitar tais diferenças.

Outro fator relevante é o que se refere aos juízos de valores acerca das pessoas. Normalmente, tem-se tendência para julgar os atos e as palavras dos outros em função de experiência própria e de certos preconceitos. Esse conformismo no julgamento é muito grave, pois se tende a arriscar e a classificar as pessoas por categorias e de forma definitiva. Deixa-se, pois, de perceber o indivíduo tal como ele é, de manter o diálogo, se aquele não reage rápido e eficazmente contra esse tipo de atitude.

Outro ponto a ser considerado é o uso da linguagem. A linguagem pode constituir um obstáculo à comunicação e, conseqüentemente, afetar o relacionamento humano. É preciso sempre, colocar-se no lugar da pessoa que está ouvindo. Deve-se usar um vocabulário adaptado à realidade com a qual se está trabalhando, um vocabulário compreensível para todos.

Diante dessa reflexão Antunes (2009, p.9) afirma que:

Cada pessoa é, e sempre será, um verdadeiro universo de individualidade; suas ações, seus motivos, seus sentimentos constituem paradigma único. Se não bastasse essa extrema singularidade ser modelada por uma fantástica constelação de neurônios que jamais se duplica de forma inteiramente igual em pessoas diferentes, cada um é portador de um código biológico, uma história particular devida e um volume imenso de circunstâncias que evoluíram e evoluem de forma dinâmica, tornando-o absolutamente incomparável.

Os princípios da individualidade devem ser observados para se construir boas relações. Ao relacionar-se com outras pessoas deve-se procurar entender o outro, respeitando sua singularidade e jamais querer que o outro se molde aos seus padrões. Essa falta de visão sobre o outro acarreta os conflitos nas relações. A cada dia o homem encontra pessoas com modos de vida diferente, dessa forma ele

interage, aprende e envolve-se. Pode-se até encontrar pessoas com características e desejos comuns, porém nunca iguais.

Um outro aspecto a ser focalizado é a falta de abertura das ideias. Muitas vezes se tem uma opinião ou se toma uma posição para a qual se tenta simplesmente obter a aprovação dos outros, sem ouvi-los, sem dar atenção ao que eles pensam e dizem. O indivíduo tem uma tendência a fechar-se em si mesmo, ficando limitado ao monólogo, deixando de receber e aprender muitas informações valiosas para o crescimento pessoal. Sendo assim o aperfeiçoamento humano, em geral, é prejudicado.

Quanto a essa atitude, Rogers (2009, p.74) nos diz que devemos ouvir os outros, respeitar os sentimentos “se aceita melhor na tomada de consciência de uma atitude menos defensiva e mais aberta, descobre que afinal é livre para se modificar e crescer. nas direções naturais do organismo humano.” Estar disponível em relação ao outro, saber ouvir exige um esforço permanente, mas compensador, satisfazendo os elos dos relacionamentos no grupo.

Todo grupo é composto por pessoas que diferem uma das outras em sua maneira de ser e de executar um trabalho. Os indivíduos trazem para o grupo certas características que lhes são peculiares tais como: interesse, aptidões, desejos, inibições, frustrações, enfim, suas personalidades.

As diferentes características dos integrantes dos grupos atuam como forças na dinâmica de grupo. Outras forças podem resultar da interação das pessoas. A integração e a transformação de todas essas forças é a própria dinâmica interna do grupo, e uma das forças internas mais importantes é a participação, o empenho pessoal e psicológico dos indivíduos no grupo.

Quanto maior a participação do indivíduo no grupo, mais favorável serão as atitudes dos indivíduos para com o grupo e tanto maior seu interesse pelo grupo. As pessoas que mais participam das dinâmicas são as que mais compreendem as finalidades e as funções básicas do grupo. Elas sentem-se então seguras no

desenvolvimento de suas funções, conhecem a importância delas para o objeto final e para o funcionamento do grupo.

A vida de um grupo passa por várias fases, e em cada uma delas, os membros atuam de formas diferentes, tanto em relação à etapa de vida como em relação aos demais membros. Dependendo do tipo de grupo (formal, informal, profissional, social, treinamento, entre outros) e da fase em que se encontra, haverá certas funções a serem executadas por seus componentes. Algumas funções soam mais genéricas que outras, existindo em todos os grupos, e são desempenhadas pelos membros, para que o grupo possa mover-se e progredir em direção às suas metas.

O complexo processo de interação humana exige de cada participante um determinado desempenho, o qual viverá em função da dinâmica de sua personalidade e da dinâmica grupal na situação, momento ou contexto.

Em todos os grupos em funcionamento, seus membros podem desempenhar eventualmente alguns papéis não-constructivos, dificultando a tarefa do grupo, criando obstáculos e sinalizando energias para atividades e comportamentos não condizentes com os objetivos comuns do grupo. Estes papéis correspondem às necessidades individuais, às motivações de cunho pessoal, aos problemas de personalidades, ou, muitas vezes, decorrem de falhas de estruturação ou da dinâmica do próprio grupo.

As relações interpessoais precisam ser avaliadas diariamente e reestruturadas, pois vemos todos os dias as consequências da falência dessas relações que afetam a sociedade de forma devastadora. Muitos problemas de conduta como a violência, o preconceito, a intolerância, o desrespeito entre outros, estão relacionados com a qualidade das relações interpessoais.

## 2.1 A Importância das Relações Interpessoais

[...] Ame o Senhor, o seu Deus, de todo o seu coração, de toda a sua alma, de todo entendimento e de todas as suas forças: 'Ame o seu próximo como a te mesmo. (MARCOS, 12. 30-31.).

Segundo a Bíblia, Jesus valorizava tanto os relacionamentos, que deixou como um dos maiores mandamentos o de amar ao próximo. Ele acreditava nas pessoas, na capacidade que o homem tem de modificar sua vida através das relações. Ainda pregava o amor como forma de relacionar-se de forma transformadora.

Em todas as áreas da vida deve-se observar a importância das relações. Fritzen (2009, p.7) afirma que "as relações interpessoais é uma necessidade de todo homem, pois através delas o homem se realiza". Sabe-se que ninguém é auto-suficiente, por isso quando o homem interage com o outro ele divide seus medos, suas angústias, suas necessidades. Há uma troca de experiência que resulta em crescimento e maturidade para todos envolvidos.

O homem precisa do outro para realizar-se, pois quando o outro o aplaude, o orienta ou quando apenas o escuta ele sente-se valorizado pela atenção que lhe é dedicada. Todos têm necessidade de apreciação, e quem o apreciará senão o outro? O homem forma sua identidade a partir de suas relações, sejam elas boas ou ruins.

O ser humano é tão dependente do outro que as opiniões surgem efeitos em grande proporção nos seus projetos e sonhos a serem realizados. Um exemplo prático: se alguém contar a um "amigo" um projeto ou sonho a ser realizado, se esse for realmente amigo<sup>7</sup>, irá incentivá-lo, aplaudir o sonho do outro, demonstrando felicidade pela conquista do outro, e esse com certeza, será mais motivado para tal feito. Olhando por outro ângulo, usando o mesmo exemplo, se esse que diz ser "amigo"<sup>8</sup>, fala que não é viável, demonstra dificuldades, pessimismo, com certeza o outro se sentirá atraído para o fracasso, acabando ali o seu sonho projetado.

---

<sup>7</sup> Amigo, que te puxa pra cima, que aplaude.

<sup>8</sup> Amigo" e que te puxa pra baixo amigo do bueiro, escolto.

Como se pode observar, as verdadeiras relações humanas são importantes de se praticarem, pois evitam comportamentos desajustados que geram insatisfações, mantêm o bem-estar individual e coletivo e, acima de tudo, proporcionam segurança, paz e tranquilidade aos indivíduos e à instituição em que estejam ligados, seja no campo empresarial, familiar, religioso ou em grupos de amigos, entre outros.

Para que essas relações aconteçam de forma satisfatória é necessário que se conheça as necessidades interpessoais. Schutz (apud FRITZEN, 2009, p. 11-12) “identifica três necessidades interpessoais: a necessidade de inclusão, a necessidade de controle, e a necessidade de afeição”.

Segundo a teoria de Shutz, quando o indivíduo entra em um grupo pela primeira vez ele preocupa-se inicialmente com a inclusão, pois experimenta a necessidade de sentir-se aceito e integrado ao grupo. Nesse período ele analisa como está sendo aceito e estabelece sentimento de confiança no grupo e em si próprio. Essa confiança afirma a satisfação da necessidade de inclusão. Um indivíduo satisfeito em sua necessidade de inclusão é alguém que faz a diferença em um grupo, as necessidades humanas em grande parte são satisfeitas em grupo.

Depois da aceitação o foco passa a ser o controle. Para Shutz, a necessidade de controle se revela quando o indivíduo procura definir para si mesmo, suas responsabilidades e a dos outros que constituem o grupo onde estão inseridos. Ele procura saber quem tem autoridade e porque, quem é líder e quem é liderado, como são tomadas as decisões e como pode influenciar o grupo.

Tendo satisfeitas as necessidades de inclusão e de controle o indivíduo passa a ver a necessidade de amizade. Essa necessidade se manifesta por um desejo de se ver valorizado pelo grupo. Todas as pessoas também aspiram serem valorizadas, não só por suas habilidades intelectuais ou competências profissionais, mas também pela pessoa que é.

Del Prette (2007, p.40) afirma que “a família é o primeiro grupo social da criança, onde ela começa o longo e interminável processo de aprendizagem de convivência social”.

Dessa forma, vemos como são importantes essas relações. Desde o nascimento o homem começa a interagir, procura formas de se relacionar. E é na família que ele experimenta seus primeiros contatos sociais, é como um ensaio para o que ele vai encontrar lá fora e neste ensaio ele já manifesta as necessidades interpessoais. A não satisfação dessas necessidades pode desenvolver nas pessoas dificuldades de relacionar-se e de interagir de forma saudável e construtiva.

Segundo Del Prette (2007, p.37). “As interações sociais tem sido entendidas como um importante fator do desenvolvimento cognitivo e do desenvolvimento sócio-emocional dos indivíduos”.

No desenvolvimento humano as relações são de extrema significância, elas refletem as transformações que ocorrem na identidade das pessoas e em sua interação com o meio em que vivem. Esse envolvimento social é compreendido como um fator que muito influencia a capacidade que o ser humano tem de adquirir conhecimento, de internalizar aquilo que vive. A interação com o meio também influencia a evolução das pessoas em seus relacionamentos, consigo próprio e com a sociedade.

De acordo com o já relatado, toda a vida é baseada nas relações, na forma como se interage com o meio em que vive. Desde o princípio da vida ao nascer, o bebê já procura o seio da mãe, chora pelo toque, é um ser que depende do outro. Quando inicia a vida escolar, a criança precisa de confiança no professor para então se envolver e até mesmo aceitar a escola. Na adolescência não é muito diferente. O jovem procura mecanismos para ser aceito no grupo. E assim o homem prossegue em seu processo infinito de aprendizagem e de vivência por toda a vida, afirmando a necessidade fundamental que o homem tem de se relacionar.

Pois como afirma Fritzen (2009, p.73), “As relações interpessoais não são nem marginais, nem acidentais em nossa vida. Pelo contrário, elas se situam no centro de nossas vidas”.

As relações não são um acaso na vida de ninguém. Elas acontecem pela necessidade do homem de relacionar-se e de criar vínculos para uma vida mais prazerosa e significativa. A convivência com outras pessoas é o que dá sentido a tudo que o homem planeja e faz.

## **2.2 Convivendo com as Diferenças**

Antunes (2009, p.10) diz que o homem é um ser único em sua personalidade e que por isso as relações interpessoais se tornam difícil. Observa-se essa dificuldade de relacionamento e a singularidade das pessoas em qualquer grupo.

Ninguém pensa nem age do mesmo modo, e muitas vezes as pessoas têm opiniões diferentes sobre um mesmo assunto. Isso é absolutamente normal. Porém muitas vezes as pessoas não compreendem isso, criando sérios problemas nos grupos onde se envolvem. Por isso, o conhecimento e a prática das relações interpessoais são importantes, pois possibilita a construção de relações harmoniosas onde exista o respeito pelas diferenças.

Todas as pessoas trazem consigo características próprias, pensamentos, ideologias e sentimentos. Quando se agrupam umas com as outras, manifestam essas diferenças gerando momentos de interação e de crescimento pessoal. No entanto, nesse meio existem pessoas que não conseguem se envolver de forma harmônica. São pessoas que ainda não compreendem a dinâmica das relações, não conseguem ver o leque de interação que se abre para ela. É nesse momento que surge a importância da prática de exercício das convivências grupais. As práticas promovem momentos onde as pessoas são levadas a compreender a necessidade de conviver de forma construtiva com as diferenças.

Os traços da personalidade são relativamente duradouros e podem estar ligados a fatores de temperamento, mas os estados de personalidade são flutuantes e relacionam á disposição e a forma

como as pessoas são tratadas e como se sentem em relação a si mesmas em suas relações interpessoais. (ANTUNES, 2009, p.18)

Todos os seres trazem uma herança genética, que tende a ser a principal característica de sua personalidade e que determina a maioria de suas atitudes e comportamentos. No entanto, pode-se dizer que a forma como a pessoa reage em determinadas circunstâncias é fruto da forma como são tratadas. Há ainda a questão da autoestima. A forma como a pessoa se vê e se sente em relação ao outro. Todos os fatores ambientais são determinantes de um comportamento.

É com essa visão que se deve enxergar o outro, procurando compreender os motivos de suas ações e sugerir mudanças quando houver necessidade. Para compreender o outro é importante que se conheça os vários tipos de comportamentos.

A sociabilidade e a socialidade são as duas formas que o homem tem de interagir com o meio que o cerca. A sociabilidade já nasce com o homem e se manifesta com a necessidade que o homem tem de comunicar-se, de forma passiva ou ativa. Já a socialidade é o resultado dos acontecimentos que ele vivencia. Nas duas formas de interação verificam-se as muitas diferenças entre os indivíduos. (FRITZEN, 2009, p 46, 47 e 48) Com a sociabilidade torna-se fácil identificá-las. Ao observar as pessoas que o rodeia o homem as compreende e pode procurar formas de melhor lidar com cada tipo de pessoa.

### **2.3 Construindo Boas Relações**

Não poderíamos falar de bons relacionamentos sem comentar o que está escrito na Bíblia nos ensinamentos de Jesus aos homens quando esteve entre eles. Vejamos a passagem: “[..] façam aos outros o que vocês querem que lhes façam [...]” (MATEUS, 7.12).

Ao refletir essa passagem Jesus nos ensina que se devem medir as atitudes que se tem em relação ao outro, como gostaria de ser tratado. E que provavelmente será tratado da forma como tratar o outro. As relações se tornariam até mais fácil se

as pessoas considerassem essas palavras em suas vidas e possibilitassem a mudança em seus relacionamentos

Reforçando a passagem bíblica, Fritzen (2009, p.19) nos cita algumas exigências para uma boa convivência que são:

- a) Nunca jogar com os sentimentos dos outros. Não causar vergonha a ninguém e muito menos diante de outras pessoas.
- b) Não queira mortificar os outros com ocorrências, subtilezas e genialidades, embora acredite ser superior na inteligência, cultura, dinheiro, posses, poder, beleza, aptidões... Que for humilhado, jamais esquecerá.
- c) Procurar sempre agir com justiça, melhor ainda, com cordialidade. Assim evitará ressentimentos e hostilidades. Uma maneira ótima de servir o próximo é amando-o.
- d) Não se deixe levar por nervosismos, impaciências e egoísmo. Conduzem irremediavelmente para a insatisfação e o descrédito.
- e) Jamais corte as asas da ilusão e da esperança para os seus colaboradores; a esperança e a ilusão alegam o coração do homem e o impulsionam até outras realidades e espaços às vezes insuspeitos.
- f) Seja respeitoso com outros. Seja correto no falar. Procure nunca falsear a verdade ou disfarçá-la. Jamais prejudique alguém com oralmente ou por escrito.
- g) Saiba acolher com um sorriso. Às vezes é difícil sorrir. Porém oferecer um sorriso para alguém num momento determinado pode trazer satisfação interiores e recompensas inesperadas.
- h) Seja uma pessoa emocionalmente estável. Não passe de gritos às conversas; da alegria incontrolada para a depressão e as lágrimas.
- i) Interessar-se por quem anda ao nosso lado triste, acabrunhado, preocupado, mas com o maior respeito por sua intimidade. Saber-se acompanhado nos momentos difíceis de uma maneira incondicional é o melhor remédio e a demonstração de uma autêntica amizade, é uma das grandes conquistas humanas.
- j) Se queres triunfar diante dos outros, saiba escutar, tenha paciência, fale poderosamente e saiba colocar-se no sapato do outro.

Essas exigências melhoram as relações interpessoais em qualquer ambiente. Seja no trabalho, na escola ou na família. São valores e atitudes que devem ser buscados e vivenciados diariamente com o intuito de tornar os relacionamentos mais harmônicos. Constata-se que para que as boas relações sejam construídas é necessário que as pessoas tenham seus direitos respeitados e também respeitem o direito dos outros.

Del Prette (2009, p. 217) ainda propõe uma análise dos elementos que supõe importantes para um relacionamento agradável e adequado na sociedade atual. Afirmando a necessidade de três elementos fundamentais que favorecem as relações: interdependência, aceitação e solidariedade.

A reciprocidade na aceitação consiste na maior garantia de exercício do direito de cada um ser como é, praticar sua cultura e ter os seus valores, divulgando-os e defendendo-os. A aceitação predispõe a olhar e ouvir. (DEL PRETTE, 2009, p .219)

Quando existe harmonia nas relações, as pessoas sentem-se livres para expressar o quê e como se sentem, sem com isso sentirem-se intimidadas ou envergonhadas. A reciprocidade permite que o indivíduo viva suas crenças e valores de forma libertadora. A aceitação permite que as pessoas estejam atentas às necessidades do outro, pois quando há aceitação o ouvir e o olhar está presente.

## **2.4 A Relação Interpessoal nos Grupos**

Ao olhar em volta de si mesmo, o homem verificará, que em todas as áreas da vida moderna ele já não pode mais trabalhar sozinho. Todas suas ações para serem realizadas dependem de outros. O homem tornou-se dependente dos outros que formam seus grupos de convívios. No entanto, a vida grupal não é apenas uma junção de indivíduos com um objetivo comum. (WEIL, 2009, p.16)

Os grupos muitas vezes são formados espontaneamente como acontece nas rodas de conversas, já outros são formados pela necessidade do trabalho. No entanto, somente o fato dessas pessoas estarem reunidas não as torna um grupo. Pois, um grupo vai além da reunião de pessoas.

O grupo é formado por pessoas, que juntas têm uma personalidade moral com características próprias (FRITZEN, 2009). Para o autor, dentro dos grupos existem vários tipos de pessoas que interagem de forma diferenciada, como: individualismo e o coletivismo.

O individualismo acontece sempre que e na medida em que uma pessoa desconfia do grupo, nega a comunicação ou quer ser instrumento de pressão em favor dos próprios interesses.  
O coletivismo é a negação de si mesmo, o entregar-se ao grupo de modo que nele se perde a própria responsabilidade pela aceitação cega de seus critérios, decisões e crenças (FRITZEN, 2009, p. 64).

O grupo é fundamentado em sua integração. Essa integração permite que as pessoas sejam livres e assim enriquecer a sua personalidade através das pessoas que compõem a vivência grupal.

Quando se está em um grupo, é preciso que se procure viver e se relacionar bem com os outros componentes. Em qualquer grupo que o homem esteja, a forma como interage é determinante na aceitação coletiva. É necessário que se esteja atento para não interagir de forma individualista nem coletivista, pois, essas interações são pouco construtivas para o grupo.

Segundo Fritzen (2009, p.66),

Os relacionamentos com as outras pessoas têm uma grande influencia na nossa personalidade própria. Muitos comportamentos nossos são de determinada maneira, por causa da influencia que os outros exercem sobre eles: falamos, vestimos e até pensamos como nos ensinaram e como temos aprendido dos outros.

As relações grupais afetam de forma direta a vida das pessoas. Nos grupos os relacionamentos são determinantes na forma de agir de seus componentes. As pessoas espelham-se no que os membros dos grupos fazem, falam e acreditam. Se o homem fizer uma análise de sua personalidade, vai ver que muito de seus comportamentos são influenciados pelas pessoas que o cercam.

O homem, por mais que queira, não pode se desvencilhar de viver em grupos. Todo o sistema social é composto deles. O homem precisa se relacionar bem nos grupos em que convive para que ele tire o melhor de cada um, para que com base em suas vivências grupais ele adquira experiência que enriqueça sua personalidade. E com isso se torne alguém que seja capaz de dar grandes contribuições sociais, culturais, afetivas para as pessoas que venham a fazer parte de seus futuros grupos.

## CAPÍTULO 3

Julgamos os outros por seu comportamento.  
Julgamos a nós mesmos por nossas intenções.  
(Ian Percy)

### 3 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A GESTÃO PARTICIPATIVA

Durante muito tempo a escola, em sua administração, era composta por diretores e coordenadores que detinham o poder na tomada de decisões. O diretor tinha a função de administrar a escola em todos os seus aspectos, ficando a ele a responsabilidade de organizar a parte pedagógica e financeira da escola. Com a democratização das escolas essa realidade tem mudado, pois a escola cada dia mais está valorizando a participação de todos os que compõem o grupo escolar.

Lück *et al* (2000, p.15) fala que:

A institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores da escola, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem ao entendimento a interesses pessoais e de grupos.

No Brasil, a democracia representa um grande salto na qualidade da educação pública, pois a democracia associada a melhorias de aprendizagem estimula mudanças nas formas de gerir as escolas no Brasil. Podem-se ver escolas onde todos envolvidos no processo educacional participam na tomada de decisões, sejam elas pedagógicas ou financeiras. Com isso acaba-se mudando a visão que se tinha da escola tempos atrás. E isso acontece na maioria das vezes como decorrência de uma boa gestão escolar.

Pode-se pensar em gestão como uma articulação consciente entre ações realizadas no cotidiano da instituição escolar, e que resultarão nessas ações política e socialmente. Para que a Gestão Escolar seja produtiva são necessários gestores

comprometidos com seu trabalho e que possuam habilidades sociais capazes de desenvolver o processo de gestão de forma democrática e participativa.

A gestão participativa é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de desenvolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório (LIKERT, 1971; XAVIER, AMARAL e MARRA, 1994 apud LÜCK et al, 2000, p.17).

O conceito de gestão participativa não deixa dúvidas sobre a importância de todos no processo de tomada de decisões da escola. Quando uma escola é democraticamente organizada, os componentes são envolvidos nos trabalhos escolares. Participam das tomadas de decisões, da solução de problemas e procuram garantir que os trabalhos alcancem os objetivos propostos pela instituição. A gestão participativa requer um envolvimento maior de todos os preocupados com a tomada de decisões na escola. Com isso as relações interpessoais tendem a se tornarem mais significativas para o alcance dessas interações.

Compete aos gestores escolares promover a criação e a manutenção de um ambiente que propicie a autêntica participação nas ações sociais da escola por parte dos seus profissionais, dos alunos e dos pais. Sabe-se que é através dessa participação que desenvolvem consciência social e crítica que os permitem exercer sua cidadania. (LÜCK *et al*, 2000, p.20).

Sabendo disso o gestor escolar precisa, além de saber gerenciar os projetos da escola e as demandas burocráticas, de conhecimento para desenvolver o trabalho com as pessoas, pois, elas é que tornam a gestão participativa.

### **3.1 A Liderança na Gestão Participativa**

A gestão participativa valoriza a participação de todos nas ações da escola, e apesar da participação coletiva, é necessário alguém que as conduzam. Nesse momento é que os gestores atuam procurando fazer a interação dos participantes. Os gestores em geral são tidos como líderes que agem de forma que a escola alcance suas metas.

Segundo Lück (2010d, p.17), é comum que alguns considerem que apenas a boa vontade ou a intenção sejam suficientes para o exercício dessa liderança. Se isso fosse, de fato verdade, a maioria dos gestores conseguiria ser efetivo em seu trabalho de mobilizar a comunidade escolar na realização de trabalhos escolares.

Nem todo gestor possui essa capacidade de liderança e com isso seus trabalhos muitas vezes não alcançam os resultados esperados. Alguns trabalham com muita boa vontade empenhando-se para que seu trabalho dê certo, porém nem sempre o resultado é o esperado. É necessário então que se compreenda o que realmente é liderança.

Lück (2010d, p.35) afirma que:

Determinados elementos atuam como características de lideranças eficazes e que, deste modo, compõem o significado de liderança:

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientações para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Percebe-se, portanto, que todos os elementos citados acima como componentes de lideranças, estão ligados às relações interpessoais, e às ações praticadas. Com isso pode-se dizer que um líder realmente eficaz é aquele que consegue influenciar o comportamento de outras pessoas a partir da motivação com que realiza algo.

Liderança para Lück (2010d, p.35) é definida como:

[...] o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Como se vê, o processo de liderança está voltado para os relacionamentos, para a forma como atuar neles e como alcançar as pessoas através deles em seus comportamentos e em seus pensamentos. Uma vez alcançados os objetivos relacionais, os objetivos institucionais tendem a se tornarem mais concretos.

Na gestão participativa essa liderança é de extrema relevância para o êxito dos trabalhos da escola, sendo o líder o mediador dos trabalhos realizados pela instituição. Um líder que expressa dedicação, visão, valores, e entusiasmo é capaz de inspirar outros a trabalharem com ele no alcance dos mesmos objetivos.

Entre muitas ações que um líder pode ter para desenvolver uma gestão participativa, pode-se destacar: o desenvolvimento e a motivação de uma equipe.

- ***O desenvolvimento de uma equipe***

O desenvolvimento da equipe com a qual se trabalha faz parte do estilo de gestão participativa, onde o líder eficaz procura desenvolver uma equipe, que trabalhando em conjunto, seja responsável de assegurar o êxito da escola. Destaca-se que o interesse principal da liderança está na área pedagógica, no caráter transformador de práticas e no desenvolvimento de competências, o líder responsável por permitir que sua equipe desenvolva as habilidades essenciais no compartilhamento da gestão dos resultados da escola. (LÜCK *et al*, 2000, p.42).

Para o desenvolvimento de uma equipe que torne real os objetivos da escola, é necessário que os envolvidos compartilhem as responsabilidades nas decisões e compreenda o seu valor no grupo. Essas pessoas precisam também estar em constante desenvolvimento de habilidades individuais e pessoais, pois, assim poderão lidar com as questões relacionais nesse processo de Gestão Participativa. A equipe precisa ainda, construir e determinar a visão de trabalho conjunto que integra todos os que trabalham na escola.

- ***A motivação da equipe***

A motivação é o que estimula a ação e a superação das pessoas. É ela que oferece condições de se alcançar o desempenho com qualidade em qualquer circunstância da vida. Se a escola almeja uma gestão eficaz, compreender os aspectos da motivação é essencial. Se a escola deseja alcançar melhor qualidade de trabalho de seus integrantes, o gestor deve compreender e praticar os princípios básicos da motivação. Pode-se ver que nas organizações a motivação funciona em

três esferas: o indivíduo, o grupo de trabalho e a organização como um todo, veem muitos fatores que afetam a motivação da equipe (LÜCK, *et al* 2000, p.44).

Muitos fatores afetam a motivação da equipe escolar e os gestores precisam estar atentos para serem líderes efetivos nessas questões. É preciso um olhar atento para a motivação dos professores, pois, muitos fatores levam à insatisfação do profissional, gerando a baixa motivação. São as condições desfavoráveis, os salários insatisfatórios, as dificuldades de sala, as questões de relacionamento entre a equipe, dentre outros, que desencadeiam uma motivação deficiente. Diante disso os gestores devem buscar formas de motivar esses profissionais mesmo diante de tantas dificuldades.

No grupo imediato verifica-se que os maiores causadores de baixa motivação são as relações de poder. Quando os gestores estabelecem relações em que fazem questão de deixar bem claro quem manda e quem obedece, acontece então uma gestão autoritária que favorece muitos problemas de insatisfação e de relacionamentos.

Segundo Lück *et al* (2000, p.44)

Destaca-se que as escolas têm que fugir desse modelo organizacional e encontrar formas de atrair o comprometimento dos professores, caso desejem atingir um alto nível de desempenho e motivação, o que, no entanto, é muito difícil de conseguir se os líderes escolares adotam uma linha de dominação hierárquica. Por outro lado, a participação significativa atrai o comprometimento. Em outras palavras, une o grupo em torno de preocupações profissionais comuns, utiliza, conjuntamente, as suas habilidades, conhecimentos e experiências para resolver problemas relacionados ao trabalho e cria uma agenda organizacional a partir da qual cada profissional é capaz de situar o seu trabalho.

Se os educadores e os integrantes do grupo escolar estão insatisfeitos e com a motivação em baixa, é desencadeado um processo de queda nos resultados da escola. Um gestor com visão vai procurar ferramentas que mudem essa situação, criando oportunidades para que o grupo seja motivado, ainda que com dificuldades. As escolas precisam de líderes que permitam a participação do grupo na resolução de problemas, pois, assim sentirá que é importante na escola.

Quando um líder exerce a sua liderança, é capaz de envolver o grupo em torno dos objetivos da escola, fazendo com que essa venha a se beneficiar das habilidades individuais dos membros da equipe. Sabendo que cada um, contribuindo com seu trabalho com o mesmo objetivo, sentir-se-ão valorizados e por consequência, motivados.

### 3.2 A Importância da Comunicação na Gestão Participativa

Acabamos de falar sobre a liderança e sua importância no processo de gestão participativa. Um dos fatores que contribui para que o trabalho desse líder seja eficaz é a sua capacidade de comunicação. Uma das características de um bom líder é saber se comunicar com todos que o cercam. Assim, na gestão participativa o líder comunicativo consegue fazer a interação da comunidade com os demais participantes nos processos decisórios da escola.

Lück (2010d, p. 69) declara que:

Líderes efetivos têm boas **habilidades de comunicação**. São capazes de se identificar e se relacionar bem com as pessoas com quem interagem, fazendo-o de modo equilibrado e positivo. Utilizam boas técnicas de comunicação verbal e não-verbal para se comunicar com pessoas, de modo a influenciá-las respeitando-as como seres humanos e valorizando o seu potencial, assim como criando, pela comunicação, as condições necessárias para essa expressão.

Para que o líder consiga realizar um trabalho junto aos outros membros da equipe escolar ele precisa desenvolver as habilidades de comunicação. Essas são ferramentas que lhe darão condições, para que através da motivação ele consiga a contribuição de todos nos trabalhos a serem realizados pela escola.

Segundo Del Prette (2007, p. 64), as habilidades de comunicação interpessoais podem ser verbais e não verbais. A comunicação verbal é a que proporciona maior integração, pois é clara e lógica. Sabendo, no entanto, que essa comunicação verbal depende de muitos fatores como: a língua falada e as normas sociais de seu uso.

Destacam-se a seguir algumas das habilidades de comunicação que favorecem o trabalho para a gestão participativa:

**GRATIFICAR E ELOGIAR:** Esta é uma habilidade considerada típica de pessoas carismáticas e líderes, e é fundamental para relações satisfatórias. A gratificação é representada por ações de solidariedade. O elogio é algo relevante nas relações interpessoais, pois, se feito de forma sincera é capaz de estimular as reações positivas nas relações.

**PEDIR E DAR *feedback*:** O *feedback* é entendido como uma descrição verbal sobre o desempenho de uma pessoa. Dar e pedir *feedback* constituem habilidades essenciais para a regulação dos desempenhos e das pessoas com quem se convive objetivando alcançar relacionamentos saudáveis e satisfatórios. (DEL PRETTE, 2009, p. 67 e.68).

Para conduzir uma gestão participativa o líder precisa desenvolver uma boa comunicação com todos envolvidos no processo educacional. Para tanto, ele precisa desenvolver habilidades sociais de comunicação. Essas habilidades possibilitam um trabalho muito mais produtivo e satisfatório para o gestor escolar.

Um bom líder sabe que o elogio como reconhecimento de um bom trabalho gera resultados surpreendentes. É capaz de estimular e motivar os liderados, para a realização de atividades inerentes ao trabalho escolar.

O *feedback* é sem dúvida fundamental para o trabalho do gestor que procura um trabalho satisfatório, porque possibilita uma visão clara de como se dá o relacionamento entre as pessoas. Essa habilidade regula o desempenho das relações. Na gestão participativa é imprescindível que o líder possua essa habilidade pois, com isso ele é capaz de criar um ambiente participativo, de desenvolver a confiança e de liderar de forma eficaz.

A comunicação, embora representando um dos fatores determinantes para uma gestão eficaz, nem sempre é de fácil realização. Existem barreiras que a impedem de acontecer de forma satisfatória.

O egocentrismo é uma barreira que causa grandes dificuldades na comunicação, pois, não permite que se veja e nem aceite as ideias dos outros. Esse sentimento impele as pessoas também a rebaterem o que os outros falam sem ouvir ou procurar entender o que lhes é dito.

A percepção é outra barreira nas comunicações. O preconceito em relação ao outro determina o grau de interesse do interlocutor. Muitos, além de formarem uma visão preconceituosa em relação ao outro, ainda antecipam o que se vai ouvir de cada tipo de pessoa, ou que tipo de reação esta terá.

Diante dessas barreiras e de outras que aqui não foram citadas, o gestor tem a grande responsabilidade de ultrapassá-las. Nas suas atitudes diárias a comunicação é a ferramenta que lhe permite usar as habilidades requeridas no processo da gestão participativa. É através da comunicação que se elaboram metas e se motiva a equipe para alcançá-las.

O gestor deve estar atento aos tipos de pessoas com quem se comunica, pois, assim saberá como intervir com cada uma. É preciso que compreenda a visão dos outros, mesmo que não compreendam a sua, pois assim criará novas estratégias para expor suas ideias e para que estas sejam entendidas. A comunicação é um fator muito relevante nas relações interpessoais para a gestão participativa, pois elas são como o motor que impulsiona as ações, essas que geram os resultados.

O gestor que deseja bons resultados em seu trabalho precisa investir no conhecimento e na prática dessas comunicações.

### **3.3 O Gestor como Mediador das Interações Interpessoais que Estimulam o Desenvolvimento da Escola**

O êxito do trabalho de um líder é o seu relacionamento com os liderados. GARDINER (1998 apud LÜCK *et al*, 2000, p. 40) “[...] o relacionamento entre líderes e liderados é complexo e recíproco”. Sabe-se que esses relacionamentos são muito complexos e requerem uma demanda de habilidades sociais por parte dos líderes de qualquer instituição.

A confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação, corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando as condições para o sucesso organizacional. (LÜCK *et al*, 2000, p.40).

Para que o gestor exerça uma liderança eficaz, ele precisa saber mediar os conflitos que acontecem no ambiente escolar. E para isso ele precisa estabelecer uma relação de confiança com os seus liderados, pois, assim ele consegue identificar as dificuldades e os conflitos da escola e pode intervir de forma adequada. Dessa forma, ele poderá alcançar as metas estabelecidas por sua equipe.

A confiança é o que mantém um grupo unido, e o que promove o desenvolvimento de uma equipe e permite que o gestor consiga realizar um trabalho onde todos participam diretamente. Mesmo sabendo que nos dias atuais a correria no trabalho é uma realidade, o gestor precisa estar atento para o desenvolvimento das habilidades de comunicação, pois com isso ele pode conquistar a confiança de seus liderados.

Para Lück (2010d), o gestor da escola participativa deve apresentar um perfil de liderança e na área das relações interpessoais deve desenvolver algumas habilidades como:

- Compreensão da dinâmica de relacionamento e comunicação interpessoal.
- Habilidade de se comunicar eficazmente.
- Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local.
- Habilidade de a realização de processos de atuação colaborativa.
- Habilidade de desenvolver equipes.
- Habilidades de negociar e resolver conflitos.
- Habilidade de avaliar e dar *feedback* construtivo ao trabalho dos outros.

Um líder eficaz deve procurar compreender as relações interpessoais para que possa intervir nos conflitos que venham a acontecer na instituição em que trabalha. Com isso ele pode ter um olhar crítico e construtivo das relações que permeiam o trabalho escolar. Quando ele compreende as relações, é capaz de se comunicar de forma efetiva e assim mobilizar sua equipe e a comunidade para a realização de trabalhos da escola. Ele consegue motivar e inspirar as pessoas com quem trabalha, gerando uma equipe com visão, pois, veem em seu líder atitudes de valorização e compreensão para com aqueles que o cercam.

Lück (2010d) afirma que compreender a dinâmica interpessoal e os seus desdobramentos, assim como as forças que movimentam esse relacionamento, e, finalmente, agir a partir de inteligência emocional e social, é fundamental para uma boa liderança.

A competência, associada ao comprometimento, permite à pessoa que exerce liderança tornar-se confiável e ser reconhecida por sua credibilidade, uma condição fundamental para que uma pessoa exerça influência sobre os outros (LÜKE, 2010d, p. 126).

Um bom líder precisa desenvolver habilidades de resolver conflitos, pois, na escola como um lugar onde convivem muitas pessoas diferentes, existem muitos conflitos. Conflitos de ideias, de ações, de pensamentos e muitos outros. Diante dessa realidade, o líder precisa ter uma dinâmica relacional muito desenvolvida para mediar e intervir com soluções que sejam proveitosas para todos envolvidos na situação. Com isso, é necessário produzir o desenvolvimento de relações interpessoais harmônicas em seu grupo de trabalho.

Lück *et al* (2000, p. 33) afirmam que:

[...] A elevação da exigência do nível de educação da população, o desenvolvimento do espírito democrático e o crescente reconhecimento da interdependência entre os diferentes segmentos que constituem uma organização de trabalho, como também no contexto global, têm promovido a percepção de que a chave para o sucesso no trabalho educacional está em se alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático, controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência. Nos dias atuais, os líderes eficazes de escolas concentram os seus esforços e energia em liberar o potencial escondido das escolas e das outras organizações com as quais mantêm relação e se associam, pela construção de equipes participativas.

A globalização cada dia vê mais a importância de um trabalho conjunto, em que todos têm sua parcela de participação. A cada dia as instituições investem mais no desenvolvimento pessoal de suas equipes, visando às relações interpessoais e harmoniosas. A gestão participativa procura envolver todos os que compõem o grupo escolar na tomada de decisões. Diante dessa forma de trabalho o líder deve promover ações que liberem o potencial das escolas e de outras organizações envolvidas no processo educacional.

O trabalho que o gestor desempenha na escola é de extrema importância para o crescimento e o desenvolvimento da escola. Através de suas habilidades sociais ele deve construir uma equipe motivada e comprometida com o sucesso escolar. Não se pode pensar em escola participativa sem um líder que promova a participação ativa de seus liderados nas decisões do processo educacional. No entanto, para que isso aconteça, o gestor deve ter sensibilidade para desenvolver em sua equipe sentimentos de confiança, de motivação e de colaboração através de relações interpessoais construtivas.

Sabe-se que existem muitos gestores preocupados mais com os problemas burocráticos do que com a gestão de pessoas, no entanto, existem também muitos outros que compreendem, valorizam e procuram mostrar a importância do componente humano para o desenvolvimento da escola. Esses por sua vez, consideram naturais os conflitos existentes nas relações humanas, e a cada dia buscam formas de superar os momentos de tensão e de resistência através de ações que cultivam o trabalho em equipe, reconhecendo que a escola é valorizada pelas ações das pessoas nela atuantes e que mediar a articulação entre as pessoas é a maior responsabilidade dos gestores. E através dessa mediação conseguir que as pessoas, trabalhando unidas e com a mesma visão, aprimorem e desenvolvam cada dia mais seu desempenho, investindo e doando seus esforços para a melhoria dos resultados na escola onde atuam. (LÜCK, 2010d).

Nos dias atuais, é comum ver muitos gestores tão envolvidos nos trabalhos burocráticos, que se esquecem de dar atenção às questões relacionais da escola. Outros não reconhecem o valor dos relacionamentos para a realização de um trabalho mais proveitoso. Mesmo diante de tais realidades há um movimento constante que vem causando mudanças nessa situação. Enquanto alguns ainda estão alheios à valorização das relações interpessoais do trabalho escolar, outros vêm desenvolvendo trabalhos cada vez mais voltados para a valorização desses relacionamentos através de uma gestão participativa.

O gestor, como mediador nas relações interpessoais da escola, tem a missão de tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e estimulante e isso se dá mediante a valorização das pessoas, de uma intervenção feita com a prática das habilidades

sociais. O gestor com o foco de suas ações voltadas para a promoção de um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam valorizadas, compreendidas e escutadas, alcançará seus objetivos com mais eficácia do que aquele que ignora as relações humanas. Sabendo que o desenvolvimento de uma escola depende das pessoas nela atuantes, o gestor vai a cada dia mediando os conflitos que acontecem, procurando dessa forma, a formação de uma equipe que participa e se compromete com o desenvolvimento da escola.

Lück (2010d, p.112) ainda diz: “A cultura escolar consiste no modo de ser e de fazer da escola, construído pelas relações interpessoais no seu interior, pelas suas crenças, modo de pensar e modo de encarar e resolver desafios”. As relações interpessoais de uma escola determinam sua identidade cultural, sendo elas responsáveis pela forma como as pessoas resolvem suas diferenças pessoais. Através dessas relações os gestores criam e recriam formas de conviver com a comunidade escolar de uma forma produtiva.

## **CAPÍTULO 4**

É preciso uma certa disposição de ânimo e sobretudo um certo desejo de escutar.

(Fritzen)

### **4 A REALIDADE LOCAL COMO OBJETO DE ATENÇÃO E DE ESTUDO**

Entende-se que os autores que fazem a gestão das escolas públicas têm vivido crescentes mudanças com as novas políticas públicas, incentivando a gestão democrática voltadas para Gestão Escolar e participativa promovendo mudanças na ótica da legislação no ensino e na aprendizagem, como já foi citado nos capítulos iniciais desse trabalho.

Para a efetivação dos conteúdos traçados no âmbito da pesquisa bibliográfica, faz-se necessária a pesquisa de campo, reconhecendo a contextualização das instituições.

O estudo da pesquisa qualitativa foi realizado com uma amostra de dados em três escolas da Regional I no município de Fortaleza. As escolas serão denominadas de W, X, Y, com o objetivo de reforçar a fidelidade dos dados e preservar a identidade das mesmas, acordo acertado com a Gestão Escolar e demais seguimentos.

As escolas ficam localizadas no subúrbio de Fortaleza na ala oeste. O público das três escolas é misto quanto à classe social. Encontramos muitas famílias pobres que moram em favelas ou mutirões cujas crianças, na maioria das vezes, “só” se alimentam com a merenda escolar. Muitos vivem em famílias desestruturadas, com pais alcoólicos ou presos, com mães prostitutas e ainda há os que moram com os avós. Outros são de classe média e têm um perfil de família não muito distante do outro tipo citado. Os diretores e os professores são graduados, sendo a maioria, concursados. Muitos funcionários dos serviços gerais moram na comunidade local e prestam serviços à prefeitura através de uma empresa terceirizada.

As escolas são grandes, com boa estrutura física, para o ensino e para a aprendizagem, com 12 salas de aula amplas e gradeadas, diretoria, secretaria sala de professores, refeitório, banheiros padronizados, tanto para o Ensino Fundamental como para a Educação Infantil e corredores para circulação. Possui também quadra esportiva, bebedouro com purificador e com recurso para gelar a água. Uma das escolas oferece o serviço de creche para a comunidade, atendendo a crianças de 1 ano a 3 anos e meio.

#### **4.1 Metodologia**

A presente monografia faz um estudo de caráter exploratório com abordagem qualitativa, já que esse método permite uma interação entre o examinador e os participantes, uma vez que há possibilidade do aprofundamento nas respostas, visando à compreensão do meio estudado e a utilização de uma metodologia de pesquisa de cunho qualitativo. (GIL, 2002. p.133 e 134).

[...] a metodologia qualitativa é aquela que incorpora a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais. O estudo qualitativo pretende apreender a totalidade coletada visando, em última instância, atingir o conhecimento de um fenômeno histórico que é significativo em sua singularidade. (MINAYO, 1992, p. 10).

Utiliza-se a metodologia qualitativa por considerar ser esta a mais adequada para compreender as relações canalizadas na Gestão Escolar, principalmente entre os diretores com os demais segmentos. A metodologia qualitativa é o caminho ideal para penetrar e compreender o significado e a intencionalidade das falas, das vivências, dos valores, das percepções, dos desejos, das necessidades e das atitudes dos indivíduos.

#### **4.2 Análises dos Instrumentos de Pesquisa**

Considerando as relações um dos pilares para a conquista ou construção da sociedade democrática, levando em conta os preceitos da participação, da integração e da efetivação do homem, sujeito do processo político e social.

Procurou-se nas leituras e estudos, focar o tema Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza - Ceará, tendo este como referencial para a análise da pesquisa.

Utilizou-se a técnica de entrevistas individuais e aplicação de um questionário com gestores, professores e demais segmentos. Para eles foi relatado o objetivo da pesquisa, que é investigar o processo das relações, seus desafios na gestão democrática, as causas das fragilidades da comunicação no ambiente escolar e suas consequências para o ensino e aprendizagem. Ficou acordado com os envolvidos, o sigilo da identificação dos participantes e da escola, deixando-os assim à vontade.

Mesmo assim, alguns funcionários e professores se recusaram em participar da pesquisa. A pesquisadora observou certo medo nesses profissionais em expor suas ideias referente ao trabalho da diretora.

Mediante a reflexão das ideias iniciais e os relatos teóricos do corpo deste trabalho, propõe-se, no tópico subsequente, a fazer uma análise dos dados coletados em pesquisa: Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza – Ceará.

### **4.3 Análise dos Dados**

Tomando como fundamentação as informações coletadas por três diretoras e três vice-diretores (as), o questionário (anexo I) foi aplicado com 35 professores e 8 funcionários. O questionário (anexo II) foi aplicado nas escolas W, X, e Y, que contemplam os níveis de ensino, creche, Educação Infantil e Ensino Fundamental.

Indagando sobre os critérios para formação da equipe da gestão das escolas e o processo para escola dos gestores, os relatos foram divergentes:

Segmento	Escola X e Y	Escola W
Diretoras  Vice-diretor(a)	Existem dois gestores em cada escola  A diretora e vice-diretor (a) foram escolhidos através do esquema misto, lista tríplice ou sêxtupla.  Ambos já faziam parte da escola como professores. Não há secretaria escolar e coordenadores como membros da gestão e sim como colaboradores do processo da educação.	A diretora foi escolhida <u>por nomeação</u> política, a vice-diretora foi através da lista tríplice ou sêxtupla.  Os gestores reconhecem que tanto a secretaria escolar como os coordenadores da escola fazem parte da Gestão Escolar.

Até a década de 60, os dirigentes das escolas públicas no Brasil eram escolhidos por apadrinhamento político. A partir dessa década, novas formas de escolha dos dirigentes das escolas públicas foram surgindo com a gestão democrática, mas só foi efetivado o compromisso mais acelerado na década de 80, havendo mudança quanto ao papel dos diretores na construção da gestão democrática.

Dessa forma, surgiram quatro categorias de escolha para os dirigentes das escolas públicas como: nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos. Por nomeação o diretor é visto como um cargo de confiança e é escolhido por vontade do governador ou prefeito. Por concurso o candidato é avaliado através de prova conteudista dissertativa. Por eleições é feita a manifestação da comunidade local através do voto para escolha da melhor proposta de gestão para a escola e o esquema misto, realizado por provas escrita dissertativa, apresentação da proposta de gestão e da escolha dos candidatos por votação. (GADOTTI, 2001, p. 93 e 94).

No caso das escolas municipais em Fortaleza, a escola escolhe três candidatos através do voto, o melhor perfil e proposta serão encaminhados para

apreciação e escolha da prefeita para assumir os cargos de Diretor e Vice-Diretor da escola.

A indicação a partir de lista triples ou sêxtuplas, ou a combinação de processo (modalidade mista), consiste na consulta à comunidade escolar, ou a setor desta, para a indicação de nomes dos possíveis dirigentes. Cabe ao Executivo ou a seu representante nomear o diretor dentre os nomes destacados e/ou submetê-lo a uma segunda fase, que consiste m prova ou atividade de sua capacidade cognitiva para a gestão da educação. Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar fundamentando em critérios os mais diversos. (BRASIL, 2005b, p. 37).

Nas escolas do município não existe um critério para a formação da equipe da gestão, simplesmente ela é composta com a ajuda dos coordenadores pedagógicos e secretários (as) das escolas. Vale ressaltar que existem diretores que não reconhecem o (a) secretário (a) escolar e os coordenadores como membro da gestão.

Todos os gestores se consideram democráticos, com boa relação com toda a comunidade escolar. Tal afirmação será constatada com as respostas dos professores e demais segmentos mais à frente. As gestoras são qualificadas no campo profissional para desempenharem a função em que se encontram. São pedagogas e especialistas em administração escolar ou em gestão escolar. Uma das vice-diretoras é psicopedagoga, que não desempenha com competência o trabalho pedagógico. Segundo a diretora, ela ainda está na função por força política.

Para as escolas W e Y as relações interpessoais vão melhorando com a maturidade do grupo focalizando a aprendizagem de qualidade. Já a escola X, acha que as relações são frutos da convivência. Como já foram relatadas nos capítulos anteriores, as relações são muito mais que isso.

Em entrevista, as diretoras relataram que os maiores desafios para trabalhar com a gestão democrática são:

- as raízes culturais do comando que espera que as pessoas cumpram o seu trabalho sem ter alguém mandando ou fiscalizando suas atividades;
- a falta do compromisso das pessoas em relação aos seus afazeres é algo muito significativo para a construção da gestão democrática;

- a própria clientela, a comunidade carente, sem expectativas de vida, com fator social e cultura muito baixos;
- o desinteresse dos pais e alunos com o saber (aprendizagem).
- as relações nas escolas. As diretoras das escola X e Y relataram que estão sempre apagando fogo (briga entre funcionários ou de mães com os professores)
- os melindres entre os professores e funcionários; se der mais atenção a um, o outro fica com queixa.

Os diretores das escolas demonstram uma consciência ajustada com os princípios da gestão democrática usando, o diálogo como ferramenta na execução das suas ações:

- Procurando sempre melhorar o dia a dia da comunidade, com reuniões pedagógicas periodicamente e com avisos informativos sobre a agenda da escola;
- Cuidando para que todos os professores e os funcionários façam parte do trabalho administrativo com a efetivação do Conselho Escolar;
- Compartilhando das decisões e ajustes das obrigações na Gestão Escolar com o Conselho Escolar;
- Planejando as ações de gerência uma vez por mês, na escola, W e Y e na escola X, semanalmente.
- Promove momentos de estudos para rever as ações do PPP, com a participação dos professores.

A título de ressalva, vale relatar que a escola Y não acha prudente compartilhar todas as decisões administrativas com os conselheiros. Segundo a diretora, existem certas informações que só dizem respeito à direção da escola.

Quanto à relação de poder entre os gestores, esta afeta o sucesso dos alunos. As respostas foram preocupantes, ficando distante da fundamentação no capítulo 3, item 3.3 deste trabalho:

Escolas	Segmento	RESPOSTAS	OBSERVAÇÕES
W	Diretora	(X) sempre ( ) raramente ( ) nunca ( ) as vezes	Nessa escola observa-se existir um compromisso com a qualidade do ensino ofertado à comunidade. Segundo a diretora, a vice-diretora, não fica à frente do trabalho pedagógico.
	Vice-diretor(a)	( ) sempre ( ) raramente ( ) nunca (X) as vezes	
Y	Diretora	(X) sempre ( ) raramente ( ) nunca ( ) as vezes	A diretora relatou que os professores e alunos percebem quando algo está errado, na gestão, pois o clima escolar fica pesado, refletindo consequentemente no trabalho pedagógico
	Vice-diretor(a)	( ) sempre (X) raramente ( ) nunca ( ) as vezes	
X	Diretora	(X ) sempre ( ) raramente ( ) nunca ( ) as vezes	Diante das respostas, percebe-se que existe uma sintonia entre as diretoras. Elas procuram sempre deixar bem claro seus pontos de vista, e principalmente, cumprem suas obrigações para não sobrecarregarem uma a outra.
	Vice-diretor(a)	(X ) sempre ( ) raramente ( ) nunca ( ) as vezes	

Quadro 1 – Relação de poder de gestores

Nas três escolas, a mediadora das relações é a diretora. As três têm o olhar mais apurado quanto a observar como estão as relações na escola de forma geral. O interessante é que na escola X existe um grupo dentro de outro; os professores ficam do lado da diretora, outro segmento fica com a vice-diretora.

Os gestores procuram valorizar os profissionais enquanto pessoas, com respeito pelo ser humano, através do reconhecimento do seu trabalho, oferecendo subsídios para o bom desempenho no trabalho, usando o diálogo como ferramenta para solicitar atenção deles nas funções desempenhadas

Pergunta-se onde fica o escutar? E as capacitações profissionais? E os momentos de interação?

Na pesquisa todos os professores informam que são graduados. A maioria tem especialização e conhecem o processo de escolha dos seus gestores, o que confirmou-se com as respostas das diretoras.

Em relação ao tipo de gestão dos dirigentes da escola e à relação entre os gestores, os professores responderam:

- A maioria respondeu que a diretora Y é centralizadora de todas as informações, comandos e ações. A partir dela ou da vice-diretora, quando esta estiver ausente por algum motivo. Nesse foco parece que a diretora não processou a definição de gestão democrática, apesar de ambas trabalharem em harmonia. Quanto à comunicação, esta precisa ser mais trabalhada.
- Na escola X, os professores responderam que o trabalho é democrático por parte da gestão, quanto à vice-diretora, ela gosta de mandar, por isso as relações entre as diretoras dessa escola não é muito amigável. Existem momentos de competitividade.
- A diretora da escola W, segundo os professores, compartilha com os conselheiros as decisões a serem tomadas, do financeiro ao pedagógico. Quanto às relações acerca do desempenho no trabalho pedagógico, estas são conflitantes.

No que se refere à construção do PPP como ação participativa e espaço para atuação do Conselho Escolar são divergentes as informações:

<b>Escolas</b>	<b>Diretores</b>	<b>Professores</b>	<b>Segmentos Conselho Escolar</b>
W	Todos participaram da construção.	30% do grupo participou das discussões. Outros são novatos na escola.	Nunca fizeram.
Y	Todos participaram da construção.	Uma boa parte dos professores não participou dessa construção, mas todos têm o conhecimento das ações dos PPP.	Não participaram e não sabem nem o que é.
X	Todos participaram da construção.	Sim. A maioria participou do processo de construção e execução do PPP.	Os pais e alunos não participaram, mas todos sabem o que é.

Quadro 2 – Ação participativa do PPP.

No entanto, o que se percebe:

1. As divergências das informações estão basicamente no Conselho.
2. Os diretores afirmam participar, mas não existe a certeza da sua participação.

Observa-se, portanto, que não existe ainda uma participação efetiva no PPP, como pode ser percebido a seguir:

Escola W - Existem reuniões sistemáticas para a participação dos conselheiros, que permitem saber o que está acontecendo na escola. Quanto à participação do PPP, muitos professores não participaram da elaboração, mas conhecem o documento.

Escola X - Os professores e a gestão participaram da construção do PPP. Quanto à atuação do Conselho Escolar, eles ainda não tomaram consciência da sua importância como órgão representativo dentro da escola. Só participam da esfera financeira.

Escola Y- A maioria dos professores relata que nem sempre participa da construção do PPP, participando apenas a direção com alguns professores mais próximos. Quanto à atuação do Conselho, não lhes é dada nenhuma abertura, o presidente do Conselho só existe pra assinar os cheques e ir para as reuniões.

## CONCLUSÃO

Mediante o desenvolvimento de um estudo exploratório qualitativo sobre a Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza – Ceará, foi possível compreender que este tema, que na atualidade vem sendo por demais debatido, constitui o ponto chave das descobertas e das construções das relações nas escolas com a Gestão Democrática. O presente estudo foi levantado como uma das hipóteses dos desafios percorridos pelos diretores na gestão democrática. Outra hipótese foi que as relações interferem no sucesso da escola.

O ser humano, em suas relações interpessoais é, em geral, bastante delicado e frágil. Somando os desafios a serem percorridos no trabalho da Gestão Escolar, às vezes é necessário ficar bem atento às palavras. Há necessidade de sensibilização de todos os atores que fazem a escola a abrirem-se para uma experiência total de si mesmo, para um relacionamento humano eficaz e para ser um comunicador mais eficiente, oferecendo-lhe a oportunidade de estabelecer bons relacionamentos dentro do grupo ao qual pertence. Em tal grupo, o indivíduo deve ser respeitado como uma pessoa específica, com suas inibições, frustrações, angústias, satisfações, ansiedade, enfim, pela sua individualidade, enquanto ser humano.

O tema Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza – Ceará proporcionou aos professores, dirigentes e funcionários, a refletir o seu papel como construtores da democracia no local em que vivem, abrindo o olhar e o ouvir para o outro, como membro de um sistema maior das relações interpessoais que poderá contribuir harmonicamente para a sonhada educação de qualidade.

Constatou-se, através da pesquisa, que as relações na gestão democrática ainda são uma utopia para a qualificação dos gestores nas escolas estudadas em Fortaleza, mediante a uma série de fatos internos e externos, que deságuam na escola, contribuindo para uma democracia fragilizada, por falta do compromisso próprio nas ações a serem desenvolvidas.

Enfim, o estudo ora concluído, superou as expectativas e os interesses da pesquisadora, em relação ao compromisso de todos os que compõem à comunidade escolar da rede pública de ensino com a gestão democrática participativa, pelo olhar, hoje visto, mais humano nas relações interpessoais.

Esse trabalho pode ser visto como um referencial para as futuras pesquisas e estudos acerca das relações interpessoais na gestão democrática participativa, uma vez que se trata de uma tarefa concomitante a ser desenvolvida por todos os que fazem a escola.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Relações Interpessoais e autoestima**: a sala de aula como um espaço do crescimento integral. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

APPER, Michael e TEITELBAUN, Kenneth. **Está o professor perdendo o controle de suas qualificações e do currículo?** Teorias e Educação. Porto Alegre. 4. ed. 1991.

BÍBLIA. **A Bíblia da Promessa**. São Paulo: Imprensa Bíblica Brasileira, 2006.

BRASIL. Conselho Escolar. Caderno 1. **Democratização da Escola e Construção da Cidadania**. Caderno 1 do Conselho Escolar. Brasília-DF/MEC, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Programa de fortalecimento do Conselho Escolar do MEC** - Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha dos Diretores. O caderno 5 do Conselho Escolar. Brasília-DF/MEC, 2005b.

\_\_\_\_\_. **Constituição 1988**. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3.htm). Acesso em 1º de março 2010.

\_\_\_\_\_. Escolas: democratização da escola e construção da cidadania. **Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares**. Brasília: MEC, SEB, 2004. Disponível em [www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm). Acesso em: 20 março.de 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases**. Lei 9.394 de 20 de dez de 1996. Brasília/MEC, 1996.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e Democracia**. Subsídios para um modelo de administração segundo idéias de M. P. Follett. São Paulo EPU: Campinas: Universidade Estadual de Capinas, 1979.

DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais**: Vivências para o trabalho em grupo. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática a liberdade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

\_\_\_\_\_. **Educação e Mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais nas convivências grupais e Comunidade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José E. (orgs.) **Autonomia da escola; princípios e propostas**. 4. ed. (guia da escola cidadã; v.1). São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atual. S.A, 2002.

JÚNIOR, Paulo. **História da educação. Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova**. In: GHIRALDELLI. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Serie Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional**. Uma questão de paradigmática Série; Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010b.

\_\_\_\_\_. **Gestão participativa na escola**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010c.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010d.

LÜCK, Heloisa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MINAYO, C.S. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1992.

RODRIGUES Neidson. **Por uma Nova Escola**. O transitório e o permanente na educação. ed.13<sup>o</sup>. São Paulo: Cortez, 2003.

ROGERS, Carl. **Tornar-se Pessoa**. 6. ed. Lisboa: Moraes, 2009.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. Ed revisada 41 (coleção Polêmicas do nosso tempo 5). Campinas SP: Autores associados, 2009.

SCHEIN E.H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

VEIRIA, Sofia Lerche. **Novos Paradigmas de Gestão Escolar**/Secretaria de Educação Básica do Ceará Edições SEDUC (Coleção gestão escolar) Fortaleza, 2005.

WEIL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. 55. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2009.

WERLE, Flávio Obino Corrêa. **Conselho Escolar**: Implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

Wikipedia. *Gestão Democrática*. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestão\\_democrática](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_democrática)>. Acessado em: 8 agost 2010.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### INSTRUMENTO DE PESQUISA; DIRETOR/COORDENADOR CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Pesquisadora Maria Eudes Zeferino

Prezado (a) Diretor (a), Coordenador (a)

Estamos solicitando sua colaboração no preenchimento deste questionário, que é um instrumento para a obtenção de dados para uma pesquisa de estudo sobre A Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza. Sua colaboração é muito importante para o sucesso desse trabalho científico e, desde já, agradecemos sua participação.

**As informações da pesquisa ficarão em sigilo, preservando-se a identidade dos participantes e da instituição.**

É graça divina começar bem.  
Graça maior persistir na caminhada certa.  
Mas graça das graças é não desistir nunca.  
(Dom Hélder Câmara)

#### **A Gestão Democrática**

**Objetivo:** Identificar as ações de uma gestão participativa através de entrevistas com diretores e vice-diretores e coordenadores nas escolas em Fortaleza-Ce

Nome:

\_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_ Tempo de trabalho nessa escola \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ Especialização \_\_\_\_\_

Quais foram os critérios para a formação da equipe da gestão dessa escola?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1) Como você considera a Gestão dessa escola?

( ) Tradicional ( ) Democrática / participativa ( ) Centralizadora

2) A relação interpessoal entre os gestores é?

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Precisa melhorar

Justificativa:

---

---

---

3) As pautas de reuniões pedagógicas são afixadas com a devida antecedência em local de fácil acesso a toda a comunidade escolar?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

4) Os professores e os funcionários fazem parte do trabalho administrativo?

( ) Sim. ( ) Não.( ) Às vezes

Justificativa:

---

---

---

5. A gestão é democrática na esfera administrativa, compartilhando as decisões e os ajustes das obrigações na Gestão Escolar?

( ) Sim.( ) Não.( ) Às vezes

Justificativa:

---

---

---

6) O grupo dos gestores planeja as ações para a gerência da escola?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

Justificativa:

---

---

---

7) Todos os que fazem a escola têm conhecimento das decisões da administração?

( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Às vezes ( ) Nunca

8) A relação de poder desta escola afeta o sucesso dos alunos?

( ) Sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Às vezes

Justificativa:

---

---

---

9) Percebe-se que existe um dos gestores que é o mediador das relações?

( ) Sim          Diretor (a) ( )          Vice-Diretor (a) ( )

( ) Não

Justifique

---

---

---

10) Todos os segmentos dessa escola participam da elaboração e construção do Projeto Político Pedagógico (PPP)?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

11) Os profissionais dessa escola são valorizados ? De que forma? Por quem?

---

---

---

**Obrigada por sua cooperação.**

## ANEXO II

### INSTRUMENTO DE PESQUISA: PROFESSOR/FUNCIONÁRIO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

**Pesquisadora Maria Eudes Zeferino**

Prezado (a) Professor (a) e Funcionário(a)

Estamos solicitando sua colaboração no preenchimento deste questionário que é um instrumento para a obtenção de dados para uma pesquisa de estudo sobre A Gestão Democrática e os Desafios das Relações Interpessoais na Escola Pública em Fortaleza. Sua colaboração é muito importante para o sucesso do trabalho científico e, desde já, agradecemos sua participação.

**As informações da pesquisa ficarão em sigilo, preservando-se a identidade dos participantes e da instituição.**

#### **Convívio social**

**Objetivo:** Identificar as fragilidades das relações entre os diretores e demais segmentos na gestão participativa através de entrevistas com professores e demais segmentos nas escolas em Fortaleza.

Segmento

( ) Professor            ( ) Funcionários

Nome:

---

Função: \_\_\_\_\_ Tempo de trabalho nessa escola \_\_\_\_\_

Escolaridade: \_\_\_\_\_ Especialização \_\_\_\_\_

1) As relações interpessoais entre os membros da gestão e como os demais segmentos se baseiam nos princípios da gestão democrática?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

2) Percebe-se que a relação interpessoal entre os gestores é?

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Precisa melhorar.

Justificativa:

---



---



---

3) Percebe-se que existe um planejamento do grupo dos gestores para ações de gerenciamento escola?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

4) Se você pudesse atribuir uma nota para a relação da gestão com os seguintes segmentos, que nota daria de acordo com suas observações no dia-a-dia?

Gestão ( ) Professores ( ) Secretaria escolar ( )

Serviços gerais ( ) Pais ( ) Alunos ( )

5) A direção identifica as necessidades de aperfeiçoamento de toda equipe escolar para a melhoria de suas competências?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

6) A direção promove eventos de interesse da comunidade escolar?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

7) A direção promove reuniões com professores e demais segmentos para estreitar os laços afetivos na escola?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

8) A construção do PPP é uma ação participativa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

Justificativa:

---



---



---



---

9) O grupo dos gestores abre espaço para o Conselho Escolar participar das decisões da escola?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

Justificativa:

---



---



---

10) Percebe-se que existe um bom entrosamento entre os gestores da escola?

( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

Justificativa:

---

---

---

**Obrigada por sua cooperação.**

O que tenho de novo  
É o jeito de caminhar.  
Aprendi  
(o caminho me ensinou)  
A caminhar cantando  
Como convém  
A mim  
E aos que vão comigo.  
Pois já não vou mais sozinho.  
(Thiago de Melo).

## ANEXO III

### ENTREVISTAS

1. Pergunta: Diante do trabalho com a gestão democrática, quais são os desafios encontrados para efetivação da gestão democracia participativa?

Respostas:

*A princípio elas relataram que é muito difícil trabalhar com um grupo que só fica esperando o outro, que tudo é culpa da diretora principalmente quando se tem um vice-diretor que sempre está competido, medindo força com pelo poder. (diretora da escola X).*

*O povo não esta preparado para trabalhar com a democracia (diretora da escola Y).*

*Precisamos da autonomia e confiar que o grupo cresça diante dos desafios a serem encontrados com muito trabalho de conscientização e fé em Deus (diretora da escola W).*

2. Quais os maiores desafios para trabalhar com a gestão democrática?

Para esta pergunta as diretoras tiveram os mesmos posicionamentos:

- *As raízes culturais do comando que espera que as pessoas cumpram o seu trabalho sem ter alguém mandando ou fiscalizando suas atividades;*
- *A falta do compromisso das pessoas em relação aos seus afazeres é algo muito significativo para a construção da gestão democrática;*
- *A própria clientela, a comunidade carente, sem expectativas de vida, com fator social e cultura muito baixos;*
- *O desinteresse dos pais e alunos com o saber (aprendizagem).*
- *Os melindres entre os professores e funcionários; se der mais atenção a um, o outro fica com queixa.*
- *Os diretores das escolas demonstram uma consciência ajustada com os princípios da gestão democrática usando, o diálogo como ferramenta na execução das suas ações:*
- *Procurando sempre melhorar o dia a dia da comunidade, com reuniões pedagógicas periodicamente e com avisos informativos sobre a agenda da escola;*
- *Cuidando para que todos os professores e os funcionários façam parte do trabalho administrativo com a efetivação do Conselho Escolar;*

- *Compartilhando das decisões e ajustes das obrigações na Gestão Escolar com o Conselho Escolar;*
- *Promoção de momentos de estudos para rever as ações do PPP, com a participação dos professores.*

Outros posicionamentos foram acrescentados:

- As relações pessoais nas escolas. Relataram que estão sempre apagando fogo, com relação à briga entre funcionários ou de mães com os professores. (diretoras das escolas X e Y).
- Planejamentos de ações de gerência uma vez por mês (escola, W e Y)
- Planejamentos de ações de gerência semanalmente (escola X).

Sob a direção de um forte general, não haverá  
jamais soldados fracos.

(Sócrates)