



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

**A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS:
DE REPENTE GESTORA – UMA EXPERIÊNCIA ENRIQUECEDORA NO
MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS**

LUCIANA SOARES MARÇAL

RIO DE JANEIRO

2017

A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: DE REPENTE GESTORA
– UMA EXPERIÊNCIA ENRIQUECEDORA NO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS

LUCIANA SOARES MARÇAL

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado à Escola de Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito final para obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Marcio da Costa Berbat (Orientador)
Universidade Federal do Estado Rio de Janeiro - UNIRIO

Rio de Janeiro
Janeiro
2017

A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: DE REPENTE GESTORA
– UMA EXPERIÊNCIA ENRIQUECEDORA NO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS

LUCIANA SOARES MARÇAL

Avaliada por:

Data: ____/____/____

Adrienne Ogeda Guedes

Departamento de Didática – Escola de Educação
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

*“Importante na escola não é só estudar, não é
só trabalhar,
É também criar laços de amizade, É criar ambiente
de camaradagem,
É conviver, é se “amarrar nela”!
(Paulo Freire - Poema: Escola é..)*

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à todos os parceiros que estiveram comigo nessa jornada de gestora, os funcionários da Creche e Pré Escola Municipal Cecília Meireles, da Creche Municipal Laura Menezes de Freitas Lima e da Coordenadoria de Nutrição Educacional da Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias, que comigo enfrentaram o desafio de administrar para o coletivo e me ensinaram a respeitar as individualidades e valorizar as potencialidades de cada um em prol do bem comum.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e imensamente a Deus que me permitiu chegar até aqui, pois nesses dois últimos anos além de trabalhar e estudar de dar conta de um câncer de mama, situação que passei de cabeça erguida com muita força e fé.

Agradeço a minha mãe e minha avó que por longos seis anos ficaram esperando acordada eu chegar da universidade.

Agradeço a meu pai (in memoriam) por ter lutado e feito todo o esforço possível apesar das dificuldades para que eu “tivesse estudo”.

Não posso deixar de agradecer a minha amiga Juliana Pereira da Silva, parceira de jornada acadêmica, por não me deixar desistir, nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas de trabalho e jornada que me serviram de inspiração para esta pesquisa.

A professora Adrienne Ogeda Guedes por gentilmente ler e avaliar este trabalho.

Ao professor Marcio da Costa Berbat, que com muito carinho e dedicação me orientou nesta pesquisa.

LUCIANA SOARES MARÇAL. A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: DE REPENTE GESTORA – UMA EXPERIÊNCIA ENRIQUECEDORA NO MUNICÍPIO DE DUQUE DE CAXIAS. Brasil, 2015, 31 f. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) – Escola de Educação, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

RESUMO

Administrar o dia a dia da escola pública ou de um setor público tornou-se um grande desafio para os gestores, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais e a participação de todos na construção das ações e nas ações propriamente ditas, para que a gestão participativa efetivamente aconteça. Nesta pesquisa procurarei abordar a importância da gestão ter um olhar afetivo, porém não menos exigente com o compromisso, a fim de motivar e incentivar o seu coletivo a participar da gestão, como sendo cada um responsável pelo sucesso da mesma.

Palavras-chave: Gestão participativa, relação interpessoal, coletivo, compromisso.

INDICE DE SIGLAS

BANERJ – Banco do Estado do Rio de Janeiro

CIEP – Centro Integrado de Educação Pública

IESJOM – Instituto de Educação de São João de Meriti

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEPE – Sindicato Estadual dos Profissionais da Educação

UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro

UFE – União Fabril Exportadora

UNIGRANRIO – Universidade do Grande Rio

UNIRIO – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Sumário

Resumo	07
Introdução	10
Capítulo 1: Narrativas de Formação e Trabalho Docente	
1.1: Um pouco de mim e minha trajetória discente	12
1.2: Trajetória docente	13
1.3: Trajetória na Pedagogia - o ensino superior	14
Capítulo 2: De repente gestora	
2.1: Creche e Pré Escola Municipal Cecília Meireles: Primeiro desafio	15
2.2: Creche Municipal Laura Menezes de Freitas Lima: Vivências e convivências	16
2.3: Coordenadoria de Nutrição Educacional: E o desafio só aumenta...	19
Capítulo 3: Gestão e as relações interpessoais - Diálogos Teóricos	
3.1: Gestão: Ação política e as relações de poder	21
3.2: Relações Interpessoais: Afeto e motivação	22
3.3: Gestão Participativa – Podemos dizer que o trato nas relações interpessoais facilita ou dificulta a participação na gestão? Como?	23
Capítulo 4: O Município de Duque de Caxias	
4.1: Histórico	25
4.2: Os processos de gestão	26
Considerações Finais	28
Referências Bibliográficas	30

Introdução

Com base em experiências vividas por mim, em gestões escolares e no âmbito da Secretaria Municipal de Educação do Município de Duque de Caxias, base de minha pesquisa, busco neste trabalho investigar o impacto das relações interpessoais na gestão.

Partindo do pressuposto que nenhuma gestão participativa conseguirá atingir seus objetivos e desenvolver um trabalho com a participação do coletivo, se não tiver um olhar afetivo para as relações dentro do grupo, se não motivar emocionalmente esse grupo.

Muitas das vezes os gestores apresentam desânimo diante da sensação de estar “carregando a escola nas costas”, de não entender porque os seus parceiros não caminham junto com ele, não se envolvem nas atividades, não se comprometem com a uma escola de todos e para todos. A resposta para esses impasses pode estar no trato com o outro, nas relações interpessoais, no olhar holístico do gestor sobre as pessoas que compartilham o mesmo espaço e os mesmos anseios, o olhar atento às diferenças e as potencialidades de cada um.

Em minha passagem como gestora nas escolas, percebi que se o grupo não constrói coletivamente um sonho, esse mesmo coletivo não se envolverá emocionalmente e não se comprometerá em atingir esse sonho.

Discutirei aspectos relevantes das relações interpessoais, procurando destacar a influencia da motivação, sob a ótica do afeto, sem que se perca de vista o chamamento ao compromisso e ao envolvimento na parceria do trabalho. Do construir junto. Segundo Paulo Freire, ditar ideias não é trabalhar com, e quando a construção não parte da discussão coletiva, não haverá incorporação do processo a ser construído.

“Ditamos ideias. Não trocamos ideias. Discursamos aulas. Não debatemos ou discutimos temas. Trabalhamos sobre o educando. Não trabalhamos com ele. Impomos-lhe uma ordem a que ele não adere, mas se acomoda. Não lhe propiciamos meios para pensá-lo autêntico, porque recebendo as fórmulas que lhe damos simplesmente as guarda. Não as incorpora porque a incorporação é o resultado de busca de algo que exige, de quem o tenta, esforço de recriação e de procura. Exige reinvenção” (FREIRE, 1999, p. 104).

No primeiro capítulo apresento um pouco de mim, minha trajetória discente, docente e minha entrada no ensino superior, e como referências dessa fase influenciaram meu pensamento gestor.

No segundo capítulo, narro como de repente me vi gestora, a frente de uma unidade de ensino com desafios totalmente novos para mim. Discorro sobre como foram às relações e convivências nas unidades por onde passei e como fizemos para darmos conta dos entraves na gestão.

O terceiro capítulo traz o referencial teórico que embasa a pesquisa, quando trato da gestão participativa, relações interpessoais e as relações de poder na gestão, motivação e afetividade. Para tanto dialogarei com Luiz Fernando Dourado, Foucault, Wallon, Bergamini e Libâneo.

O capítulo quatro traz um breve histórico do Município de Duque de Caxias e como se dá o processo de escolha do gestor/diretor escolar neste município.

Capítulo 1

Narrativas de Formação e Trabalho docente

1.1 - Um pouco de mim e minha trajetória discente:

No dia 03 de julho de 1970, ano em que o Brasil foi tri campeão mundial de futebol em plena ditadura militar, eis que começa a história da minha vida.

Filha de Pernambucanos nasci no Rio de Janeiro, no município de Duque de Caxias, onde entre idas e vindas, moro atualmente. Foi neste município que frequentei minha primeira escola (experimental é verdade, mas, escola). Não esqueço a Tia Palmira, minha primeira professora no então Jardim de Infância.

Perto de completar 7 anos me mudei com meus pais e meus irmãos (uma irmã de 2 anos e um irmão de 6 anos), para o município de São João de Meriti no Rio de Janeiro, onde vivi até os 26 anos de idade. Fiz o primário (até a segunda série – hoje terceiro ano do fundamental I) em uma escola particular chamada Colégio Santa Ana, isso só foi possível graças a uma bolsa integral que meu pai conseguiu com um vereador, pois a situação lá em casa era difícil, lembro-me de comer “capitão”, um bolinho de feijão com farinha que minha mãe amassava com as mãos e nos dava. Engraçado que só hoje depois de adulta, é que percebi que vivíamos em dificuldade financeira, pois quando criança, a gente brincava tanto no quintal entre árvores, barro, poeira, bichos que não percebia a situação difícil em que nos encontrávamos. É bom ser criança.

Não podendo arcar com as despesas da escola particular (material, uniforme, dinheiro pra isso e pra aquilo), meu pai conseguiu uma vaga em uma escola pública, com o mesmo vereador, e eu e meus irmãos fomos estudar na Escola Estadual Professor Murilo Braga, isso foi em 1979, eu estava na 3ª série (hoje 4º ano de escolaridade). Estudei lá até o 2º ano do 2º grau, fazia o curso Normal (hoje formação de professores), tive aí a primeira experiência com a reprovação, fiquei arrasada, isso aconteceu em 1986, à matéria de geografia para mim até hoje é sinônimo de fracasso. “Poxa professor só por meio ponto?” Essa foi a máxima da apelação, aliás, como até hoje se ouve dos alunos. Professor Evangelista ficou por um bom tempo na minha lista negra.

No ano seguinte, 1987, o Curso Normal mudou-se para o Instituto de Educação de São João de Meriti (IESJOM), fiz parte das primeiras turmas do IESJOM, todos os cursos desta área das escolas públicas passaram para o instituto. O prédio era de um Centro Integrado de Educação Pública (CIEP). Fiquei muito triste de deixar o “Murilão”, como chamávamos carinhosamente nossa escola, pois foi ali que vivi bons momentos. Fiquei dois anos no IESJOM e me formei em 1988, quando o Senhor José Sarney, presidia o Brasil. Tentei o vestibular para a UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro), mas não consegui faculdade particular, não tinha condições de fazer. Tive que adiar esse sonho e procurar emprego.

1.2 – Trajetória Docente:

Com o diploma na mão e o título de professora, fui procurar emprego, achando que conseguia logo na primeira escola em que apresentasse meu currículo, ledô engano, bati de porta em porta por dois anos e só em 1990, com então 20 anos, consegui meu primeiro emprego de carteira assinada. Numa escola? Que nada! Numa fábrica de sabão, a União Fabril Exportadora (UFE), trabalhei lá um ano e, em oito meses fui promovida para chefe de setor (penso que começou aí minha aptidão para liderança, ainda que não tivesse consciência disso.), porém quatro meses de chefia depois, fui mandada embora por liderar uma greve no meu setor e mobilizar as funcionárias a se revoltarem contra os desmandos, desrespeitos e pouco caso com nossos direitos trabalhistas. (Penso que aí já havia a percepção que liderar não era só delegar funções, mas pensar e lutar junto com o coletivo, para melhoria de todos).

Até conseguir realizar o sonho de trabalhar como professora, como vendedora de loja, secretária de laboratório de patologia clínica, estagiária remunerada do BANERJ, foi quando em 1992, fiz o concurso para professor da Prefeitura de Duque de Caxias, passei e fui chamada em agosto de 1993 para assumir enfim a profissão que sonhei ter desde criança, quando dava aulas para minha única boneca.

Desde então passei por várias escolas, pois logo que assumi a primeira escola eu pedi pra fazer aula extra, ou seja, trabalhava com minha matrícula em uma escola de manhã e fazia aula extra ou “dobradinha” como era chamada na época, em outra escola a tarde.

Foram cinco escolas ao todo, dando aula. Comecei na Escola Humberto de Campos, localizada no segundo distrito do município, que é uma escola filantrópica, mas que a prefeitura de Duque de Caxias entra com uma parceria de ceder os professores para darem aula lá, e, hoje estou na Escola Municipal Vila Operária, localizada no primeiro distrito do município.

1.3 - Trajetória na Pedagogia – o ensino superior:

Há tempos percebi que só o ensino médio, não bastava na minha formação, não dava conta das demandas que a prática docente me exigia, eu precisava conhecer mais, avançar mais nos diálogos acadêmicos, para além dos cursos de capacitação/formação que eu fazia pela Secretaria Municipal de Educação do meu município, aliás, foram esses momentos também que contribuíram para que eu buscasse o ensino superior.

Não consegui passar em nenhum dos vários vestibulares que prestei para ingressar em uma instituição pública de ensino superior. Organizei as finanças e ingressei em uma universidade particular, a UNIGRANRIO, cursei ali dois períodos de pedagogia, mas não consegui mais pagar as mensalidades e tive que trancar a matrícula. Foi quando o governo federal lançou o Programa Plataforma Freire, que oferecia vagas em Universidades públicas para professores que ainda não tinham ensino superior. Inscrevi-me e consegui a pontuação necessária para ingressar na Universidade.

Assim tive o privilégio de vir estudar na UNIRIO, e é nela que venho amadurecendo e ampliando meus conhecimentos sobre educação, o que vem dando reflexos positivos em minha docência e me trouxe muitos esclarecimentos e progressos quando fui gestora. Penso que estou atingindo meu objetivo quando busquei a graduação que era ampliar meus conhecimentos e informações necessários para que eu seja uma profissional na área da educação sempre voltada e comprometida com a qualidade. Entendendo também que a pesquisa é um elemento que amplia possibilidades e direciona mudanças.

Capítulo 2:

De repente gestora

2.1 - Pré Escola Municipal Cecília Meireles: Primeiro desafio

Em 1997, com 27 anos de idade e três anos e meio de prefeitura, fui convidada pela secretária de educação a assumir a direção da Pré escola Municipal Cecília Meireles. Ela me disse que havia recebido boas referências sobre meu trabalho e que gostaria de me ver à frente da Creche. A proposta me pegou de impacto, pois jamais vislumbrei tal situação e, não me via com competência para o cargo, neguei no primeiro momento, o que não foi aceito, então me foi dado um tempo para pensar (uma semana). Fui para casa nervosa e comuniquei o ocorrido a minha família. Recebi apoio de todos e incentivo para aceitar o desafio. Aceitei.

A Pré Escola Municipal Cecília Meireles, se localizava na época dentro de um condomínio, e separada por um muro da Favela do Dique, às margens de um valão. Composta de quatro salas de aula que funcionavam em dois turnos, formando oito turmas de Pré-escolar. Para uma Pré-escola Municipal, o espaço era razoavelmente bom, tinha um pátio interno e um pátio externo com parquinho, às salas de aula eram grandes e arejadas, um refeitório, uma cozinha, uma secretaria, um banheiro de funcionários e um banheiro para os alunos. O horário de funcionamento era de 08h00min as 12h00min e de 13h00min as 17h00min. O quadro de funcionários era composto de 08 professores, 02 merendeiras, 02 serventes, 01 orientador pedagógico, 01 orientador educacional, 01 secretária escolar, 01 professor de sala de leitura.

Ao chegar à escola fui recebida com desconfiança pelos funcionários, pois não acreditavam que uma pessoa de pouca idade pudesse dar conta da administração da escola. A diretora anterior me recebeu, me apresentou e me pôs a par das rotinas e documentações da escola. Peguei toda aquela documentação e me pus a estudar. Essa parte burocrática não foi tão difícil.

Veio o primeiro dia de aula, os alunos voltando das férias de janeiro e. Logo no primeiro dia, um aluno de quatro anos foge, por um descuido da faxineira que foi jogar o

lixo fora e deixou o portão aberto. Desespero total! Fui parar dentro da Favela do Dique a procurar pelo menino, o encontrei em casa jogando bola de gude e sua mãe dormindo. Foi aí que percebi que precisaria estudar muito mais que documento (s) precisaria estudar as relações da comunidade escolar com a escola.

O tempo foi passando e os problemas aparecendo. Não conseguia dar encaminhamento aos meus objetivos e propostas para aquela comunidade. Foi quando percebi que precisava compartilhar com o grupo meus anseios e receios e a partir dos grupos de estudos e diálogos cotidianos com o grupo pudemos ir avançando neste processo.

O episódio mais marcante nesta unidade escola foi quando matriculamos uma aluna com Síndrome de Down. Nós já tínhamos um aluno com essa especificidade, porém o diferencial dessa aluna era que ela mordida sistematicamente os outros alunos, por consequência os pais não aceitaram a situação e fizeram um movimento para que “expulsássemos” a aluna da escola. Foi então que percebi a importância da relação da gestão com toda comunidade escolar. Foram várias reuniões com a comunidade, dando voz inclusive para os familiares da aluna em questão, além do corpo docente da escola estudar a Declaração de Salamanca e outras teorias, para dar conta de dialogar com a comunidade a respeito dos direitos da aluna estar na escola. Foi uma situação difícil, porém nos fortaleceu muito enquanto grupo.

Fiquei nesta escola por três anos. Quando em 1999 a secretária de educação me chamou novamente em seu gabinete e me apresentou um novo desafio.

2.2 – Creche Municipal Laura Menezes de Freitas Lima: Vivências e Convivências

Em julho de 1999, a secretária de educação me chamou em seu gabinete e me informou que havia uma creche onde a diretora havia pedido exoneração, por não conseguir lidar com as muitas situações de conflitos existentes entre a comunidade escolar, e, como eu estava fazendo um trabalho de destaque na Pré-escola (palavras dela), ela precisava de mim para organizar então a Creche Municipal Laura Menezes de Freitas Lima.

Aceitei gerir uma unidade de ensino que compreendia situações adversas que comprometiam o bom andamento do trabalho. A experiência à frente da direção da Creche

Municipal Laura Menezes de Freitas Lima trouxe para mim um desafio de superação frente à realidade que encontramos na unidade escolar.

O início do trabalho se deu através de um diagnóstico da unidade escolar e de sua comunidade, incluindo todos os percalços considerados como algo que impedisse o bom funcionamento da creche. Este movimento não ocorreu somente sob o olhar da direção, mas de todos os envolvidos direta e indiretamente com a creche.

A unidade fica em um bairro nobre do município, ao lado de uma comunidade de baixa renda, de onde advém grande parte das crianças atendidas na creche. Embora pequena, a unidade possui quatro salas de aulas, uma sala de recursos pedagógicos, uma sala de leitura, uma secretaria, um banheiro adaptado para educação infantil, dois banheiros comuns, uma cozinha, uma área que funcionava como lavanderia, um pátio descoberto, uma área que funciona como refeitório. A maioria dos espaços foi adaptada para que acomodassem as atividades da creche, pois a estrutura inicial se estabeleceu como uma casa.

Embora o espaço não fosse o maior atrativo da creche, a mesma era bastante disputada entre a comunidade, dado ao fato de não conseguir contemplar a demanda local, por não haver outra creche na região próxima.

O corpo de funcionários da creche estava distribuído dentre os seguintes profissionais: um Apoio escolar, cinco cozinheiras, quatro serventes, uma pediatra, uma psicóloga, quatro professoras regentes, uma professora dinamizadora da sala de leitura, uma orientadora pedagógica, quatorze estimulador materno infantil, um assistente de secretaria, uma diretora.

Num total de 35 funcionários, o cotidiano da creche precisava que todos os funcionários tivessem suas funções bem estabelecidas, pois devido ao espaço físico apresentar-se insuficiente para o quantitativo de alunos atendidos na unidade escolar, incorriam inúmeros problemas na realização das atividades diárias e nas relações interpessoais.

Diante destes aspectos, observamos que havia uma fragilidade nas relações concretas de trabalho, como problemas referentes ao espaço inadequado e divergências na compreensão dos encaminhamentos e compromissos de cada um.

Sob a perspectiva de uma construção coletiva, o Projeto Político Pedagógico da

unidade escolar tornou-se um ponto de partida para que uma nova estrutura de creche fosse idealizada e colocada em prática, de forma que todos os setores fossem corresponsáveis para que o funcionamento da mesma ocorresse de maneira satisfatória.

Após a diagnose da creche, traçamos conjuntamente o perfil de creche que gostaríamos de ter, em superação a realidade encontrada. Foram precisos dias de formação para os diferentes segmentos de profissionais que trabalham na creche, a fim de garantir que os profissionais pertencentes àquela unidade escolar estabelecessem suas avaliações e contribuíssem para o que realmente a unidade precisava no desenvolvimento do trabalho diário e fossem coautores da formação desse processo.

Para tanto, oportunizamos encontros mensais para planejamento, oficina pedagógica para todo o corpo de trabalho da unidade escolar troca de experiências e aprimoramento do trabalho dos profissionais. O registro destas atividades era feito mediante discussões sobre as atribuições do nosso cotidiano, pensando uma Educação Infantil que tem como objetivo a socialização e o prazer da criança, preservando sua individualidade, valorizando suas experiências e os conhecimentos que já possuem, criando condições para que sistematizem valores, vivências e conceitos fundamentais ao seu desenvolvimento integral.

Tal exercício trouxe um movimento na creche onde todos eram vistos como “peças” importantes naquela grande “engrenagem” e desta forma foram se construindo novas relações de trabalho.

Percebemos que o maior entrave encontrado na creche estava no distanciamento que cada profissional se predispunha sobre o processo educacional do qual faziam parte.

Foi pensando em um ideal de creche, que a unidade iniciou um processo de resgate da instituição, de forma a conscientizar esses profissionais a se constituírem como parte inerente ao processo educativo presente e que cada um tem sua importância, e é o movimento de todos juntos que promovem o sucesso do trabalho.

Estabelecendo um breve histórico de sobre a importância do Projeto Político Pedagógico, apresentamos seu contexto disposto conforme a Lei de Diretrizes e Bases.

O Projeto Político Pedagógico, nascido após a Constituição de 88, deve ser elaborado a fim de dar autonomia às escolas na elaboração da própria identidade. Esse projeto é o referencial de todas as instituições de ensino. O marco do Projeto Político Pedagógico é a Lei de Diretrizes e Base - LDB, que intensifica a elaboração e autonomia da

construção de projetos diferenciados de acordo com as necessidades de cada instituição. O artigo 12 da LDB diz que os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica. O artigo 14 diz que o projeto político pedagógico da escola, deve ser elaborado com a participação dos profissionais da educação, dos pais e dos conselhos escolares.

Intitulado “Raízes”, o PPP que se iniciou em 1999, foi percorrido até 2001, num processo de reconstrução de vários aspectos que considerávamos importantes para o bom desenvolvimento do trabalho. Procuramos as raízes de nossa história pessoal, profissional, história enquanto instituição educacional. As raízes mortas, que incomodavam que nos fizeram tropeçar pelo caminho e que com as quais aprendemos também o que não fazer, foi pouco a pouco esquecido, arrancado.

Prendemo-nos às raízes culturais, sociais e éticas, descobertas para um caminho de mudanças, esperança, seiva da vida, estabelecendo força a cada dia. Queríamos uma creche que através de suas ações se colocasse a serviço da promoção humana, integral, solidária, e apesar de tudo nutrimos uma expectativa de contribuição para uma sociedade participativa e democrática. Esse processo de construção coletiva foi deveras importante para a transformação do ambiente e das relações. Na unidade escolar, o espaço tornou-se mais harmonioso e o diálogo era sempre nosso maior aliado.

2.3 – Coordenadoria de Nutrição educacional: E o desafio só aumenta...

Após a atividade como gestora da Creche onde fiquei até o ano de 2004, tive a oportunidade de assumir entre os anos de 2009 a 2012, a chefia da Coordenadoria de Nutrição Educacional, no âmbito da Secretaria Municipal de Educação do Município de Duque de Caxias. Este processo foi muito enriquecedor (tanto quanto o anterior), pois me possibilitou vivenciar a gestão sob uma visão macro e me possibilitando ampliar meus conhecimentos sobre gestão e colocar em prática e/ou confrontar os aprendizados da universidade.

Gerindo uma coordenadoria de alimentação escolar em um município que compreende 174 escolas, o grupo de trabalho era disposto da seguinte forma: 10 funcionários internos do setor, 30 supervisores de Alimentação Escolar, 40 nutricionistas,

174 responsáveis de merenda escolar.

Foi uma tarefa árdua, que exigiu muito estudo acerca das leis vigentes a respeito da alimentação escolar, além de associar o trabalho de distribuir merenda de qualidade ao processo pedagógico que, eu acredito, essa ação carrega em uma escola, afinal sou professora e essa era uma perspectiva que o município não tinha então para mim foi questão de honra, colocar essa ideia em prática, pois além da amplitude da equipe de trabalho, as questões administrativas muita responsabilidade, o pedagógico precisava permear minha ação.

Para que o trabalho fosse encaminhado com sucesso foi preciso muito, estreitar os laços e promover muito diálogo entre as partes que compunham o grupo da coordenadoria, de forma que os diferentes segmentos exercessem suas funções de maneira cooperativa e eficaz. Para isto, mais uma vez tivemos que calcar nossas ações com forte investimento nas relações interpessoais, dado ao grande recurso humano que a coordenadoria compreendia.

Neste contexto, para que o trabalho fluísse de maneira satisfatória e produtiva, com resultados realmente eficazes, foi preciso um olhar atento às diferenças e talentos individuais, para que enquanto grupo cada um se sentisse responsável pelo sucesso da equipe. Novamente o investimento no diálogo, nos grupos de estudos, nas formações, nas clarezas de objetivos, no olhar afetuoso sobre cada um que compunha aquela equipe, porém não menos exigente e atento ao compromisso, fizeram com que conseguíssemos chegar a um saldo positivo na nossa empreitada.

Capítulo 3

Gestão e as relações interpessoais - Diálogos Teóricos

3.1: Gestão: Ação política e as relações de poder

Vamos entender um pouco o que representa a gestão como processo político e as relações de poder inerentes a este processo. No âmbito nacional, a discussão sobre a gestão da educação básica apresenta-se a partir de várias conjecturas, bem como concepções e cenários complexos, articulados aos sistemas de ensino. Nessa direção, é fundamental situar os pontos que permeiam a presente análise sobre gestão, no que diz respeito à concepção, formação e financiamento da educação.

A concepção de educação é entendida, aqui, como prática social, portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade. Para efeito desta análise, a educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como lugar privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação.

Sendo assim, essas políticas educacionais requerem a participação, comprometimento dos diferentes atores (gestores, professores, funcionários, comunidade, família, alunos). Nesse contexto a gestão educacional tem características próprias e funções muito mais amplas do que simplesmente aplicar os métodos, técnicas, e princípios administrativos, devido a sua especificidade e objetivos a serem alcançados. Ou seja, “a escola entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins políticos-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício” (DOURADO, 2007, p. 924).

Percebemos então que a função do gestor vai além de organizar e administrar burocraticamente a escola. Sendo esta uma instituição com práticas sociais, há que se agregarem ao gestor os seus pares sociais como conselhos escolares, associação de pais e toda a comunidade escolar. Nessas parcerias as relações de poder ficam muitas vezes evidenciadas.

“A população não tem que ser vista só como a força do soberano, mas como sujeito das necessidades e aspirações, consciente daquilo que se quer, e inconsciente em relação ao que se quer que ela faça”. “O interesse individual — como consciência de cada indivíduo constituinte da população — e o interesse geral — como interesse da população”. (FOUCAULT, 1979, p.289).

Dessa forma, gerir e planejar políticas públicas perpassa pelas necessidades e aspirações da sociedade, identificadas não só pelo aspecto quantitativo de demanda, mas, principalmente, pelo aspecto qualitativo para garantir a sua sustentabilidade. Neste contexto a gestão precisa ouvir a população/comunidade escolar, estabelecer uma relação linear com ela e não de poder autoritário. Não adianta chamar para o diálogo se a palavra final for do gestor.

3.2: Relações Interpessoais: Afeto e motivação

Wallon defende que o processo de evolução depende tanto da capacidade biológica do sujeito quanto do ambiente, que o afeta de alguma forma. Ele nasce com um equipamento orgânico, que lhe dá determinado recursos, mas é o meio que vai permitir que essa potencialidade se desenvolvesse. Wallon divide o desenvolvimento em etapas, que para ele são cinco: impulsivo-emocional, sensório-motor e projetivo, personalismo, categorial e, puberdade e adolescência. Ao longo desse processo, a afetividade e a inteligência se alternam. Wallon mostra que a afetividade é expressa de três maneiras: por meio da emoção, do sentimento e da paixão.

Essas manifestações surgem durante toda a vida do indivíduo, mas, assim como o pensamento infantil, apresentam uma evolução, que caminha do sincrético para o diferencial. A emoção, segundo o educador, é a primeira expressão da afetividade. Ela tem uma ativação orgânica, ou seja, não é controlada pela razão. O sentimento, por sua vez, já tem um caráter mais cognitivo. Ele é a representação da sensação e surge nos momentos em que a pessoa já consegue falar sobre o que lhe afeta. Já a paixão tem como característica o autocontrole em função de um objetivo.

É sob essa ótica que reflito sobre a importância da gestão preconizar o olhar atento às pessoas que fazem parte do seu grupo de trabalho, expressando afetividade a fim de

identificar as emoções, despertar paixões e a afetividade também dessas pessoas. Não é possível falar em afetividade sem falar em emoção, porém os dois termos não são sinônimos.

"O espaço não é primitivamente uma ordem entre as coisas, é antes uma qualidade das coisas em relação a nós próprios, e nessa relação é grande o papel da afetividade, da pertença, do aproximar ou do evitar, da proximidade ou do afastamento." (Henri Wallon no livro Do Ato ao Pensamento)

A afetividade está presente em todos os momentos, movimentos e circunstâncias de nossas ações. É importante saber o que o espaço escolar, o modo como o ambiente está distribuído e organizado provocam nas pessoas que compartilham desse ambiente. Esta organização poderá causar afetuosidade ou incômodo, de repulsa. E, este prazer ou falta de prazer pode implicar no envolvimento das ações e nas relações interpessoais.

A afetividade pode ser o caminho para transbordar, aflorar, borbulhar a motivação, pois segundo Bergamini “ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um”.

“Muitos executivos ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições. Mas a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja. O líder não pode motivar seus liderados. Sua eficácia depende de sua competência em liberar a motivação que os liderados já trazem dentro de si” (BERGAMINI, 2008).

O grande ponto da questão está em exatamente liberar a motivação. Nos espaços por onde passei como gestora, consegui êxito nesse aspecto, por meio do diálogo franco, pela preocupação em fazer do ambiente o mais agradável possível, por ter um olhar holístico sobre as questões e individualizado sobre as pessoas, ouvindo-as, fazendo-as refletirem sobre suas ações. Eu também me motivava com a afetividade vinda do grupo. E as coisas iam caminhando e os bons resultados iam aparecendo.

3.3: Gestão Participativa – Podemos dizer que o trato nas relações interpessoais facilita ou dificulta a participação na gestão? Como?

Começamos este capítulo, discorrendo sobre o conceito de participação de Libâneo. O conceito de participação de Libâneo se fundamenta no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se as formas autoritárias de tomadas de decisão sua realização concreta nas instituições é a participação

Para Libâneo, “a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisões e do funcionamento da organização escolar.”

Sendo assim, a participação pretende proporcionar o conhecimento mais amplo dos objetivos e metas, que as ações vislumbrarem alcançar, através das tomadas de decisões coletivas a partir de amplas discussões e trocas de informações. Tais atitudes favorecem uma maior aproximação entre professores, alunos, comunidade, conselho escolar, pais, funcionários. A participação nas decisões pode ter como objetivo o aumento da produtividade, pois isso é buscar bons resultados, porém essa visão deve vir acompanhada de um processo democrático, de formas não autoritárias, descartando-se o exercício do poder. Intervir nas decisões é definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

Para utilização do modelo de gestão participativa é imprescindível o trabalho em equipe de forma colaborativa e solidária, onde a distribuição de responsabilidades, a cooperação, o diálogo, possibilitará favorecer a convivência, enfrentar as mudanças, romper com as práticas individualistas em busca de melhorias para todos.

“Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessário, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de pôr em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação ao que foi decidido” (LIBANEO,2004, p.103).

Debruço-me sobre a citação acima e me remeto a equipe da Creche Municipal Laura Menezes de Freitas Lima, que antes de tomarmos a iniciativa de refazermos o Projeto Político Pedagógico daquela escola, era só um grupo e não uma equipe. A equipe foi surgindo à medida que

fomos juntos construindo o documento e refletindo sobre as práticas de cada um e sobre onde aquela unidade escolar queria chegar. Ao término do trabalho o documento deixou de ter o nome de PPP e passou a ter o nome RAÍZES, sugestão vinda da equipe o que já indiciava mudanças de paradigmas e olhares sobre a prática.

Aqui ousou responder a pergunta que intitula este capítulo. Sim. O trato nas relações interpessoais facilita ou dificulta a participação na gestão. O caminho que o gestor escolher seguir irá fazer toda a diferença.

Capítulo 4

O Município de Duque de Caxias

4.1 - Histórico

O município de Duque de Caxias se divide em quatro distritos e sessenta e seis bairros. Segundo dados do Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro, Duque de Caxias possui 178 escolas municipais, duas escolas federais, 88 escolas estaduais, sendo uma delas Técnica e 128 escolas particulares. A taxa de alfabetização de pessoas residentes no município com dez anos de idade ou mais está em torno de 92,40%.

Algumas instituições de ensino superior atuam na cidade de Duque de Caxias: a Universidade Federal do Rio de Janeiro oferece, em seu polo avançado de Xerém, cursos de graduação e linhas de pesquisa avançada em nanotecnologia, biotecnologia e biofísica, em parceria com o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia.

O Colégio Duque de Caxias é uma tradicional instituição de ensino da cidade. Atualmente, o Colégio Duque oferece desde a educação infantil ao ensino pós-médio técnico. O Tecno Duque é o nível médio com ensino técnico nas áreas de: enfermagem, química, formação de professores, informática, propaganda e marketing.

A Faculdade de Educação da Baixada Fluminense é uma instituição pública estadual localizada no bairro de Vila São Luís, sendo um campus da Universidade do Estado do Rio de Janeiro na região. Oferecem os cursos de graduação em pedagogia, matemática e geografia e também cursos de pós-graduação em: especialização em organização curricular e prática docente na educação básica e mestrado em educação, cultura e comunicação em Periferias Urbanas.

A 1º Faculdade Tecnológica de Duque de Caxias, a Faculdade de Educação Tecnológica do Estado do Rio de Janeiro, foi inaugurada 2012 oferecendo a graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais e pós-graduação em Logística, além da Escola Técnica Estadual Imbariê, ambas situadas no mesmo campus em Imbariê e pertencentes à FAETEC, oferecendo os cursos Técnicos em Logística e Qualidade.

A Fundação Educacional de Duque de Caxias (FEUDUC) foi fundada em 1969. Foi à primeira instituição privada de ensino superior no município. Tendo cursos de graduação

nas seguintes áreas: biologia, história, geografia, matemática, português-literatura, português-inglês e bacharelado em sistemas de informação, além de cursos de pós-graduação.

A Universidade do Grande Rio é a maior e mais conhecida instituição de ensino superior de Duque de Caxias. Foi criada na década de 1970 com o nome de Associação Fluminense de Educação, até ser reconhecida como universidade em 1994, quando adotou o nome atual. Sua sede ou campus principal se localiza no bairro Jardim 25 de Agosto, além de unidades no Centro e em Santa Cruz da Serra, possui também campus ou unidades em outros municípios do Estado, como a cidade do Rio de Janeiro, Silva Jardim, Magé, Campos dos Goytacazes, Macaé e São João de Meriti.

O município conta também com um campus da Universidade Estácio de Sá, localizado no Jardim 25 de Agosto, onde são oferecidos os cursos de politécnicos, pós-graduação e graduação em administração, direito, informática e letras.

Há ainda a Faculdade de Duque de Caxias, que iniciou sua trajetória como Faculdade de Serviço Social Santa Luzia em 1997, uma instituição privada, localizada na Vila Meriti, bem próxima ao Centro de Duque de Caxias, onde é oferecido o curso de Administração, Enfermagem, Serviço Social e Sistema da Informação.

Também conta com uma unidade do tradicional Colégio Pedro II. No Centro de Duque de Caxias, existem escolas particulares que se destacam, como, por exemplo, o Colégio Carlos Gomes, que faz intercâmbios com escolas de países da América do Sul.

4.2: Os processos de gestão

Até maio de 2015, os diretores/gestores eram indicados pelo prefeito e suas nomeações saíam em diário oficial. A partir de maio de 2015, o prefeito da época assinou o decreto 6542/15 que dispunha sobre eleições para diretores e vice-diretores das unidades escolares do município de Duque de Caxias. O artigo 1º trazia o seguinte texto: “O processo de escolha democrática para diretores e vice-diretores ocorrerá em todas as unidades escolares municipais, aplicando o princípio da unicidade realizada pela escolha de chapas”.

Porém esse ato não foi deliberadamente uma atitude administrativa, foi resultado da luta dos profissionais de educação, liderados pelo SEPE Caxias, que após anos de reivindicação por um processo democrático na escolha das direções e, de uma greve de mais de 25 dias, conseguiu arrancar da prefeitura a tão sonhada eleição para diretores e vice diretores.

Considerações Finais

Considero que minha experiência como gestora no Município de Duque de Caxias, foi muito enriquecedora, proveitosa, me fez crescer como pessoa e como profissional, pois foram 12 anos experimentando o fazer democrático, o olhar atento sobre as diferenças, sobre as individualidades, exercitando o trabalho com e para o coletivo. Aprendendo com os inúmeros erros e com os entraves que a função carrega.

Reconhecer minhas ações enquanto gestora, em teorias estudadas na universidade e poder levar essa teoria para confrontar com as práticas cotidianas do universo educacional, me trouxe grande satisfação e de certa forma um pouco mais de segurança, na implementação dos trabalhos e na transformação da realidade educacional de que se tem conhecimento como sendo negativa.

É possível fazer diferente do senso comum, da mesmice, do simplório, do raso, do medíocre. É possível promover gestão participativo-democrática.

Trabalhar em equipe é importante, como é importante também deixar registrado que liderar não deve ser função de diretores, gestores, coordenadores, ou aqueles que já trazem na sua função essa marca, nem muito menos está ligado ao cargo. É uma competência que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

“Numa escola existem, pois, vários tipos de lideranças. Entretanto não se pode negar que, mesmo na gestão democrática efetivada de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção” (LIBANEO, 2004).

É sob a ótica do olhar afetivo que pretendo com essa pesquisa encaminhar minha jornada profissional, seja na sala de aula, seja à frente da gestão educacional.

Considero que há muitos aspectos que envolvem a gestão de uma unidade educacional, mas a relação interpessoal é a que alinhava todo o trabalho. Há que se administra sempre com o coletivo, sob a ótica do respeito, da ética, do bom senso, do profissionalismo e na maioria das vezes da informalidade, para que tenhamos a verdadeira sensação de que somos companheiros, parceiros e acima de tudo sem esquecermos de que

somos seres humanos com individualidades, especificidades, medos e limites próprios de cada um.

O gestor de uma unidade de ensino terá mais chance de obter êxito na sua gestão se ela for participativa, se seus anseios forem os mesmos anseios do coletivo educacional e principalmente se houver confiança entre os pares.

“Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso. Amo as gentes e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e amo o mundo que eu brigo para que a justiça social se implante antes da caridade. A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria”.

(Paulo Freire).

Referências Bibliográficas

- BERGAMINI, C. W.** Motivação Nas Organizações. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.
- DOURADO, L. F.** Políticas e Gestão da Educação Básica No Brasil: Limites e Perspectivas. Campinas-SP: Campinas, 2007.
- DUQUE DE CAXIAS.** Projeto Político Pedagógico. Creche Municipal Laura Menezes de Freitas Lima. 2008.
- DUQUE DE CAXIAS.** https://pt.wikipedia.org/wiki/duque_de_caxias (rio_de_janeiro). Acesso em 20/12/2016.
- FOUCALT, M.** Microfísica do Poder. Organização e tradução Roberto Machado. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1984.
- FREIRE, P.** Pedagogia da Autonomia – Saberes Necessários à Prática Educativa. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1996.
- LIBÂNEO, J. C.** Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. Goiânia: Goiânia, 2010.
- WALLON, H.** Do Ato ao Pensamento, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2008.