

AS IMPLICAÇÕES DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A  
LIDERANÇA NA CONTEMPORANEIDADE

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff  
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

**SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE  
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:  
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE  
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona  
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza  
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas  
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide  
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria  
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel  
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

**SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**

DIRETOR: Carlos Eduardo Schipanski  
VICE-DIRETOR: Adnilson José da Silva

**CHEFIA DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

CHEFE: Nilsa de Oliveira Pawlas  
VICE-CHEFE: Ademir Nunes Gonçalves

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Kleivi Mary Reali  
COORDENADORA DE TUTORIA: Fabíola de Medeiros

**COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB**

Aldo Bona, Edelcio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali,  
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,  
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO  
ESCOLAR MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves,  
Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange,  
Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre  
Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf

Klevi Mary Reali  
Fabíola de Medeiros

AS IMPLICAÇÕES  
DAS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS  
E LIDERANÇA NA  
CONTEMPORANEIDADE

COMISSÃO CIENTÍFICA

Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves, Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Dalila Oliva de Lima Oliveira

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Andressa Rickli  
Espencer Ávila Gandra  
Luiz Fernando Santos

CAPA

Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO

400 exemplares

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.







# Prezado aluno

**A** disciplina de Relações Interpessoais e Liderança, tem como objetivo propor discussões a respeito da educação, e de complementar seus conhecimentos a respeito da gestão escolar.

O gestor escolar necessita desenvolver inúmeras competências para desempenhar suas funções, devido ao fato de trabalhar diretamente no processo de ensino e de aprendizagem. Mas fará isso sozinho? A resposta é não. O Gestor, ou seja, você necessita da participação de outras pessoas, da equipe pedagógica da escola e da comunidade escolar. Por isso, é importante que tenha, nas Relações Interpessoais, um ponto a seu favor.

Este é um momento apropriado para que identifique oportunidades de progresso pessoal e profissional, compreendendo melhor a si mesmo e as pessoas que fazem parte do seu convívio; favorecendo o estabelecimento de relações interpessoais em seu ambiente de trabalho e social, para assegurar qualidade de vida e da educação. Essas são algumas práticas que resultarão no desenvolvimento da autonomia.

O bom desempenho nas relações interpessoais traz consigo outras habilidades, dentre elas: entender o novo modelo da família moderna; saber

lidar com a indisciplina e com os limites necessários para se obter uma educação de qualidade; mediar os conflitos que podem surgir; estar aberto ao diálogo, entre outras.

Para desempenhar bem essas habilidades, é necessário ser um líder, já que, para desempenhar as funções inerentes a seu cargo, são exigidas aptidões de liderança as quais, em conjunto com os demais sujeitos envolvidos na educação, levarão à construção de ambiente adequado ao desenvolvimento da autonomia da escola.

Por isso, desenvolvemos uma temática prática para facilitar seu estudo, a partir de textos e atividades, materiais que o ajudarão a desenvolver competências para ampliar sua capacidade nos relacionamentos interpessoais e aptidão de liderança junto à sua equipe de trabalho.

Este livro se propõe como instrumento por meio do qual você poderá promover a expansão de seus conhecimentos educacionais, possibilitando o enriquecimento do seu trabalho, que impulsionará o crescimento pessoal, concomitante com reflexões sobre o papel do gestor escolar, visto que, para a melhoria da educação, o gestor deve estar comprometido com a melhoria contínua da educação. Pense nisso.

Bom trabalho!

**Profª Klevi Mary Reali**  
**Profª Fabíola de Medeiros**





# RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO AMBIENTE ESCOLAR

**E**m qualquer ambiente de trabalho, relações saudáveis representam, não só um fator de equilíbrio pessoal, como também aspecto decisivo para se alcançarem os objetivos propostos pelo grupo. Decorre a conclusão de que os dois aspectos dependem de um clima harmonioso de integração e cooperação mútua dos componentes do grupo. Esses ambientes nem sempre surgem espontaneamente, pois o ser humano é um ser complexo, pela sua distinção de valores, visões do mundo e do trabalho, comportamentos, diferenças sociais, ambientes familiares, enfim, uma complexa cadeia de fatores. Segundo Antunes (2007, p.9), “entende-se por relações interpessoais o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas.”

Por isso, faz-se necessário refletir, neste momento, buscando identificar oportunidades de melhoria pessoal e profissional, e compreender melhor a si mesmo e aos outros, em benefício das relações interpessoais, mais especificamente, nos ambientes sociais e de trabalho, de forma que se garanta melhoria e qualidade de vida e, também, contribuição à produtividade no trabalho. Antunes (2007, p.47) assim define os objetivos pretendidos ao se trabalharem relações interpessoais na escola:

A escola deve trabalhar as relações interpessoais para desenvolver no aluno uma visão sistêmica da escola e de seu papel, mas também para facilitar sua integração com a comunidade, professores e colegas através de uma colaboração confiante e pertinente. Visa também desenvolver habilidades para administrar as próprias emoções e compreender as emoções dos outros e identificar todos os contornos de um efetivo autoconhecimento. Esses objetivos, entretanto, são inerentes às relações interpessoais e não impedem que aos mesmos sejam agregados outros como a discussão sobre a questão da violência, o debate aberto sobre o risco das drogas, a discussão permanente sobre valores efetivos e outros mais que devem emergir de uma aguda reflexão da equipe docente.

Ao mesmo tempo em que o conhecimento é exigido e valorizado, cada vez mais, é o comportamento que decide o sucesso das pessoas na vida pessoal e profissional. Dessa forma, alguns comportamentos são importantes a fim de melhorar o ambiente de trabalho:

- Ter comportamentos que criem e mantenham relacionamentos saudáveis e produtivos.
- Apresentar postura honesta e assertiva em situações interpessoais críticas.
- Ter respeito às próprias emoções e às emoções dos outros.
- Minimizar, em si e nos outros, o estresse causado pelos conflitos.
- Utilizar métodos que possibilitem trabalhar as situações de divergências e conflitos, no sentido de eliminar tensões.
- Identificar os mecanismos geradores de conflitos e buscar as soluções adequadas.
- Compreender a importância do espírito de equipe e da gestão dos conflitos para a qualidade no trabalho e para o alcance de resultados.

Como a escola é uma comunidade de parceria, o apoio e elogio teriam que fazer parte do dia a dia entre os profissionais, mas nem sempre é assim. Estar na zona de conforto é bem melhor que ter que começar e recomeçar

algo novo, “por vezes, quando alguém chega com alguma ideia nova trazida de um congresso de educação, os colegas pedem para que esqueçam, porque ideia nova pode significar mais trabalho para eles.” (WERNECK, 2003, p. 162). Será que já passamos por esta situação alguma vez?

Para que tenhamos êxito nas relações interpessoais é importante é tratar a respeito da competência pessoal, que é nosso próximo tema.

## Competência interpessoal

Para conseguir melhorias, faz-se necessária a competência interpessoal, ou seja, a capacidade de interagir de forma construtiva com as pessoas. É possível desenvolver competência por meio do nosso autoconhecimento, o que nos levará a aprimorarmos nossa capacidade de comunicar, de forma eficaz e adequada, ideias, sentimentos, opiniões, e nos capacitará a observarmos a reação das outras pessoas utilizando-a como *feedback*, a fim de evitar erro na mensagem transmitida e recebida.

Competência interpessoal é saber lidar com conflitos, com as outras pessoas que pensam, agem e reagem diferentemente de nós, e que possuem necessidades e expectativas diversas, no que diz respeito aos resultados da interação conosco.

Numa breve busca histórica observamos que o termo competência é empregado para denominar habilidade, aptidão, saber e conhecimento.

Moscovici (1985, p. 26) diz que com relação às competências técnica e interpessoal é importante salientar que em cada profissão, tanto uma quanto a outra são importantes e interdependentes uma da outra. Uma vez que: “a competência técnica para cada profissional não é posta em dúvida, claramente todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade”.

Perrenoud (1999, p. 15) descreve que competência não é somente saber agir, mas fazer acontecer o momento para agir de forma eficaz, sustentados em conhecimentos, mas, sem se restringir a eles.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) por sua vez, diferenciam os termos *competency* de *competence*. Sendo que *competency* tem haver com o desempenho competente e com as características da pessoa, como suas habilidades, conhecimentos, e atitudes. E *competence* sugere a capacidade de domínio no trabalho, envolve a desenvoltura no cargo e resultados.

Zarifian (2001, p. 18) afirma que a competência se encontra na transformação da atitude social em prol da convivência com o trabalho à qual se está inserido. Desta forma, a competência, refere-se à capacidade da pessoa em assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser capaz de entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

Millioni (2006, p. 1) apresenta que as competências precisam formar um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes. E, que, para atingir os resultados esperados precisam estar agregados e serem utilizados de forma estratégica. Desta forma, as experiências vivenciadas e os conhecimentos podem se tornar essenciais na formação das competências no sujeito.

Então, ao pensar na sala de aula, na relação que o professor precisa constituir com os alunos no decorrer do ano, a autora Moscovici (1985, p. 27), traz que a competência interpessoal é a “habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

Morales reforça que, além da preparação das aulas, é importante pensar na relação não intencional do professor com os alunos, ou seja, “o que se ensina sem querer ensinar e o que se aprende sem querer aprender pode ser, e com frequência é, o mais importante e o mais permanente do processo de ensino-aprendizado, e isso por sua vez depende, em boa medida, do estilo de relação que estabelecemos com os alunos.” (2001, p. 16).

E, pensar na sala de aula, é presumir como local onde os relacionamentos ocorrem, sendo isto inevitável. Desta forma, o professor ou o gestor escolar sendo um profissional da educação, possuem como tarefa também ajudar os alunos em seu aprendizado, em busca do êxito e não do seu fracasso. O segredo está na qualidade da relação com os alunos.

O modo como se dá nossa relação com os alunos pode e deve incidir positivamente tanto no aprendizado deles, e não só das matérias que damos, como em nossa própria satisfação pessoal e profissional, porque nossa relação com os alunos deve ser considerada uma relação profissional (Morales, 2001, p. 10).

Moscovici salienta que a competência interpessoal engloba a utilização de diferentes habilidades para lidar com as relações interpessoais, ou seja, identificar vários ângulos ou aspectos da mesma situação e agir de forma diferenciada, não-rotineira, desta forma, experimentar novas formas de comportamento como alternativas de ação. Mas, isto exige desenvolver uma percepção interpessoal da situação, ou seja, um longo aprendizado que engloba

o crescimento pessoal, a autopercepção, autoconscientização e autoaceitação, ou seja, o autoconhecimento. “Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística” (1985, p. 27).

Através do autoconhecimento, o gestor escolar e o professor passam a adquirir uma maior compreensão tanto de sua própria personalidade quanto das outras pessoas com quem convive, isto amplia sua perspicácia para agir de forma mais coerente nas situações rotineiras e diferenciadas.

Por isso, para melhorar nossas relações interpessoais, precisamos observar com mais atenção o que ocorre à nossa volta, com olhos não convencionais e perceberemos que necessitamos de relacionamentos saudáveis os quais tornarão nossas vidas mais completas, mais plenas em afeto e em confiabilidade. A necessidade de observação se evidencia desde nossos primeiros relacionamentos que ocorrem na família e se expandem à medida que crescemos: na escola, com amigos, no trabalho, entre outros.

Ao olharmos para nós e para os outros, podemos observar que, muitas pessoas falam sobre relações humanas e discutem-nas, mas não são capazes de praticar relações humanas efetivamente. Essas pessoas, geralmente, apresentam comportamentos como os abaixo citados:

- não ouvem tão bem quanto falam;
- interrompem os outros, quando falam;
- são agressivas;
- gostam de impor suas ideias;
- não compreendem as outras pessoas além do seu ângulo de visão.

REFLITA ...

VOCÊ CONHECE PESSOAS COM ESSE TIPO DE COMPORTAMENTO?

AGORA É SUA VEZ ...

VOCÊ JÁ PROCUROU, TAMBÉM, VERIFICAR SUAS FALHAS EM:

- ver como você mesmo é;
- ver como são os outros;
- compreender seus próprios sentimentos;
- entender seus preconceitos;
- entender o relacionamento entre as pessoas.

Você se encaixou em alguma das citações do primeiro quadro? Algumas observações se fazem necessárias com relação a esses comportamentos.

Refleta e pense; seja sincero; você pode melhorar; faça um exame de autoconhecimento, seguindo o segundo quadro. Lembre-se de que grande parte do nosso trabalho é realizada no contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupos. A eficiência em lidar com outras pessoas é, muitas vezes, prejudicada pela nossa falta de habilidade, de compreensão e de trato pessoal. As pessoas que têm mais habilidade em compreender os outros e habilidade interpessoal conseguem se relacionar com as outras pessoas, com mais facilidade. Você já se sente preparado para melhorar em algum aspecto? Se a resposta for sim, a sua vida profissional e pessoal irá agradecer.

Por vezes, nós não compreendemos por que repetimos certos comportamentos ou atitudes em relação às outras pessoas. Nem tentamos verificar os conflitos existentes dentro de nós, os quais não conseguimos resolver sozinhos. Por não saber resolvê-los, colocamos a culpa nos outros, esquecendo que, inúmeras vezes, o problema está em nós mesmos: agimos assim, para justificar nossas falhas. Mas como evitar esse equívoco? Neste caso, torna-se necessário nos conhecermos e nos compreendermos melhor para, somente depois, tentar compreender as outras pessoas, procurando entender as barreiras e as defesas que limitam o nosso relacionamento. Por isso, é propício estabelecer duas metas: compreender melhor como eu sou e, em seguida, compreender as outras pessoas.

Para conhecer melhor as pessoas, devemos observar o nosso próprio comportamento, dando a elas a oportunidade de exporem seus pensamentos, sentimentos e ações, podendo, dessa forma, reconhecer as diferenças entre as pessoas no modo de agir, pensar e sentir. Poderemos entender melhor por que agimos de certa forma, em relação aos outros.

Quanto mais observamos o comportamento dos outros, mais vamos ampliando o nosso potencial de sensibilidade para entender os comportamentos analisados. Assim, teremos mais condições de entender os outros, pelo que eles são, e não pelo que nós desejamos que eles fossem enquadrados no nosso modo de pensar.

No mundo do trabalho, fica mais evidente que a maioria dos problemas existentes não é de ordem técnica, mas de relacionamento interpessoal. Na escola, não é diferente, conforme discute Antunes (2007, p.12):

A escola, ao assumir, entretanto, um papel “educativo” e, portanto, ao usar a herança cultural a ser transmitida como instrumento para desenvolver competências, aguçar sensibilidades, ensinar a aprender,

animar inteligências, desenvolver múltiplas linguagens, capacitar para viver e, assim, “transformar” o ser humano, (comprova que) as relações interpessoais passaram a ganhar dimensão imprescindível.

Embora a forma de trabalhar esteja se alterando com visível rapidez, certamente devido à tecnologia, a ética nos relacionamentos, a lealdade, a colaboração, a participação, a transparência, a qualificação, as atividades em equipe continuam sendo práticas muito usadas no trabalho, independente de as pessoas estarem trabalhando juntas ou distantes umas das outras. A mudança se instalou, ainda que muitos insistam em resistir a esse processo de novidade no trabalho, dizendo-se despreparados para atuar nessa nova conjuntura.

Fala-se, atualmente, em gestão responsável, mas, para a implantarmos, devemos ter acesso a exemplos que validem essa forma de trabalhar, possibilitando momentos de aprendizagem e ensinamentos ao mesmo tempo. A internet é o maior exemplo de como se trabalhar essa dicotomia, pois a rede possibilita que pessoas, geograficamente distantes, entrem em contato com os acontecimentos, com informações e troquem conhecimentos em tempo real, sendo extremamente ágil e útil, com amplas possibilidades de atualização.

Mas, somente essa ferramenta tecnológica basta? Claro que não, pois, para trabalhar com a educação, atualmente, exigem-se, além de conhecimentos técnicos especializados, pessoas com sensibilidade e intuição apuradas, flexibilidade para aprender, elevada auto-estima e versatilidade para conviver com as pressões e ambiguidades do dia a dia. Principalmente, é necessário flexibilidade para estabelecer relacionamentos construtivos com a equipe de trabalho, pois, ao integrar esses fatores, é possível implementar melhoria na educação e em qualquer ramo de atividade laboral.

O processo de interação humana está presente em toda a nossa vida pessoal e profissional, e é o que mais influencia no direcionamento das nossas atividades e nos seus resultados. Este fato, porém, não foi ainda devidamente reconhecido e avaliado. Por isso mesmo, sucedem-se surpresas, frustrações, eventos inesperados que trazem desconforto, perplexidade e insegurança, principalmente aos gestores.

Para diminuir ou tentar prevenir esses inevitáveis transtornos/sentimentos, o Gestor deve estar de bem com a sua vida mental e boa saúde física, que está relacionada a práticas saudáveis, como alimentação equilibrada, atividade física, sono com qualidade. É importante lembrar, que somos seres humanos e não máquinas.

Para auxiliar, apresentaremos cinco formas que podem ajudar a melhorar a vida profissional e pessoal de qualquer pessoa: por meio da qualidade de vida, do autoconhecimento e hereroconhecimento, da motivação e automotivação, do trabalho em equipe e do relacionamento interpessoal.

## Relações Interpessoais e Qualidade de vida

A sociedade em que vivemos está em constante mudança e isso pode acarretar, às pessoas, uma série de efeitos, tantos positivos quanto negativos em suas vidas, envolvendo dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional de todos, como baixa motivação, falta de atenção, alta rotatividade, fatores produtores de energia negativa que repercute, infelizmente, na família, ou seja, a qualidade de vida é consequência de decisões pessoais, escolhas que são feitas ao longo da vida.

Por isso, o gestor escolar, como o grande responsável pelo ambiente da escola, deve possibilitar o equilíbrio entre todos os envolvidos, criando um clima favorável de trabalho adequado, para que ninguém se sinta excluído ou explorado.

Para Bom Sucesso (2002, p.26), qualidade de vida não decorre apenas de salário alto e invejável plano de saúde. Resulta, também, do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da liberdade de expressão de pontos de vista, ainda que divergentes dos demais, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

Qualidade de vida envolve tanto a saúde física quanto a saúde mental. A escola, sozinha, não pode fazer muito, mas pode planejar, coletivamente, e propor atividades de conscientização quanto a questões como saneamento básico, água tratada, condições de trabalho e moradia, lazer, preservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável, prevenção da violência e uso de drogas. Sem esquecer que saúde, alimentação saudável, é, também, felicidade junto com relações interpessoais bem construídas com todos os membros da comunidade escolar.

É importante lembrar que, se as coisas vão mal no mundo externo, algo deve estar mal no nosso mundo interno. Assim, é sensato, em primeiro lugar,



ficar bem; empenhar-se por uma vida feliz, que encontra prazer, mesmo em pequenas coisas, porque são essas coisas que dão sentido e qualidade à vida.

E como saber se estamos tendo qualidade de vida? O melhor caminho é nos conhecermos, e é por nossa história de vida que isto é possível. Conforme Bom Sucesso (2002, p. 26), a história de vida reafirma como uma pessoa lida com suas emoções vinculadas às suas relações interpessoais, as quais, sem dúvida, afetam a qualidade de vida.

Para continuar tendo qualidade de vida o importante é ter um projeto de vida, que segundo Oliveira

é a expressão mais forte das aspirações, perspectivas e planos que se concretizam no fazer acontecer, na realização pessoal e profissional de cada ser humano. Um projeto de vida é a bússola que orienta a trajetória em busca do ter, do ser, do fazer, do doar e do receber nas relações de trabalho e do viver. (2006, p. 127).

Assim, um projeto de vida depende do que as pessoas querem para si. Fazendo perguntas simples, mas cruciais para o seu desenvolvimento, como: O que desejo de minha vida? O que a vida espera de mim? Desta forma determinar o que pretende ser e fazer da sua vida.

## Autoconhecimento e Heteroconhecimento

Desenvolver autoconhecimento para melhorar a própria competência interpessoal é o passo mais importante, porque esta é uma mudança essencialmente interna em cada um. Isto está diretamente relacionada a saúde emocional, por isso, é importante saber primeiro de si mesmo, para depois conhecer e compreender o mundo, interagir com ele, para ter relações que se sustentam emocionalmente. É um processo contínuo, que leva em consideração as potencialidades sobre as quais o indivíduo pode conduzir o caminho da sua autovalorização.

As pessoas com alto nível de saúde emocional são capazes de apresentar o pensamento positivo, para a produtividade pessoal e profissional, tendo a capacidade de entusiasmar-se com a vida, desfrutando-a com mais motivação, assertividade e prazer.

O primeiro passo consiste em se abrir para dar e receber *feedback*. Somente o conhecimento e a compreensão de nossas habilidades e falhas nos permitirão lidar bem com elas e, para isso, o caminho é o aperfeiçoamento das

habilidades humanas de todos os membros da equipe de trabalho já que, para os gestores líderes, conversar com as pessoas é fundamental. Considera-se que a melhor forma de fazer isso é trabalhar nossa história de vida, na tentativa de superar acontecimentos traumáticos já vivenciados e relembrar momentos marcantes, os quais poderão nos auxiliar a melhorar nossa convivência com as outras pessoas.

O segundo passo é criar a própria disposição para melhorar. Um caminho para isso é participar ativamente de trabalhos de equipe, para criar, em si mesmo a disciplina de ouvir e, assim, conhecer-se melhor, por mais doloroso que isso possa parecer no início. Com o tempo, passa-se a compreender que a presença de outras pessoas diferentes produz enriquecimento.

O autoconhecimento só pode ser obtido com ajuda de outras pessoas, por meio de *feedback*, o qual precisa ser elaborado para autoaceitação. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal. Logo, o autoconhecimento é um aspecto decisivo, não apenas para a equipe de trabalho, mas, sobretudo, para o gestor, pois o autoconhecimento determinará, em grande parte, o comportamento da comunidade escolar. Mas, como o gestor irá se autoconhecer? Isso ocorrerá na ação de seus liderados. Gaspar (2004, p.1) citando, a pedagoga Laurinda Ramalho de Almeida, afirma em sua obra:

Compreender que o homem se constitui pelas relações sociais me faz reconhecer que tenho um pouquinho de cada pessoa com quem convivi e convivo dentro de mim. Isso me auxilia no relacionamento com o grupo social ao qual pertenço, pois preciso saber lidar com os vários tipos de personalidades humanas que habitam esses espaços [...] Conhecendo um pouco de si mesmo, o homem compreende melhor as atitudes dos outros, ao mesmo tempo em que reconhece suas características individuais, podendo mobilizá-las para desempenhar funções relativas aos diferentes papéis que precisa desempenhar, em sua vida pessoal e profissional.

O autoconhecimento é fundamental para desenvolver o amor a si mesmo e fortalecer a autoestima. É muito difícil alguém se conhecer interiormente quando a busca está sempre em situações ou objetos externos, como roupas ou carros, mas esquecendo que o caminho deve ser o contrário, de dentro para fora. Para Werneck (2003, p. 79) “o profissional deste século deve entender que o ser humano completo é dotado de razão e sentimento e não separar os dois, mas reuni-los para um melhor serviço. Assim, atingirá os objetivos que traçar”.

Quando uma pessoa está bem com ela mesma, percebe-se isso não pela roupa que está usando ou pelo carro que está dirigindo, mas pelo brilho em seu olhar, pelo sorriso em seu rosto, a paz em seu espírito que demonstra. Como, alguém que dorme mal toda noite, pode sentir paz? Como, alguém que está constantemente se criticando, culpando-se, achando-se errada, pode se amar? É importante, identificar os fatores que estão impedindo a elevação da autoestima. Pode-se constatar que a autoestima está baixa quando se evidenciam algumas características como: insegurança, inadequação, perfeccionismo, dúvidas constantes, de não conseguir realizar nada, não se permitindo errar e com muita necessidade de agradar, ser aprovado, reconhecido pelo que faz e não pelo que é.

Além disso, pessoas emocionalmente fortes conseguem conviver com o estresse, já que não podemos eliminá-lo definitivamente das nossas vidas. Assim, utilizá-lo a nosso favor, como forma de impulsionar a realização de ações positivas.

## Motivação e automotivação

O estudo da motivação aponta para vários significados, conceitos e pontos de vista. Porém todos, direta ou indiretamente, apresentam a mesma essência do que é motivação.

Mas não é o significado de motivação que define o seu lugar e sim sua importância, envolvimento e influência positiva, ou negativa em caso de ausência, na vida do ser humano.

Com frequência, ouve-se alguém falando que não está motivado em seu trabalho, não está motivado no casamento, no namoro, no curso, na vida, enfim, que está desmotivado. Paralelamente a isso, busca uma alternativa para culpar algo ou alguém, ou seja, apresentar uma justificativa para o desinteresse por algo, como se não fosse uma decisão pessoal.

Ser motivado à realização é ter algo que leve a pessoa a realizar, que chame sua atenção, desperte algum interesse. Já, ter automotivação é se manter programado para buscar, de maneira continuada, aquilo em que se acredita, que se deseja e que faz parte de seu ideal.

Ser motivado a fazer algo, é ser dependente de um combustível que pode terminar a qualquer momento, sendo necessário buscar nova fonte de energia para manter a motivação. É estar aberto à possibilidade de frustrações,

quando são previamente formadas expectativas, sobre algo ou pessoas, diferentemente do que poderá acontecer ou do que poderá realizar.

Quando uma pessoa é automotivada, passa a ver as situações de forma positiva, ou ter atitude, decidir-se à ação: em vez de desenvolver expectativa, cria possibilidade; em vez de utilizar o tempo justificando-se por um novo problema, potencializa o tempo aproveitando uma nova oportunidade; em vez de apontar culpados pelos fracassos, demonstra interesse em qualificar novos vencedores.

Ser automotivado é ir além. É não precisar viver sendo empurrado e incentivado. É lutar por tudo aquilo em que acredita, pelo desenvolvimento humano e pessoal, pelas realizações pessoais, pela conquista ética de seus objetivos. É ter energia inesgotável em seu coração, em sua alma, e utilizá-la para aquecer e gerar nova energia que contagie as pessoas à sua volta, fazendo com que todos vislumbrem outros caminhos, outras possibilidades.

**IMPORTANTE:** Motivar é mover. Automotivar é avançar. Onde você se encontra? Movendo coisas e avançando em busca de seus objetivos?

Por isso, a capacidade de se automotivar é uma das mais invejadas e almejadas habilidades humanas. E o motivo é fácil de entender. Uma pessoa que consegue encontrar a motivação, dentro de si mesma, pode ultrapassar o céu. Ela não depende de que alguém lhe dê incentivo; não espera que as condições da vida sejam favoráveis; não espera que o governo dê um jeito na economia para que ela tome atitude na vida. Ela simplesmente possui uma força misteriosa que a impulsiona para frente.

Na verdade, a automotivação é a única autêntica forma de motivação. Qualquer outra forma de se motivar por uma fonte externa é artificial, efêmera e condicional. Pense por um momento: quando você se motiva através de algo externo, você se torna dependente daquele incentivo para agir. Sua motivação simplesmente escorre pelo ralo quando esse incentivo é retirado.

Por outro lado, a pessoa automotivada, ao não condicionar sua vontade para a ação a um elemento externo, coloca em si mesma toda a responsabilidade pela manutenção da energia que a impulsiona. Pessoas bem sucedidas possuem essa energia dentro de si e esse é, certamente, um dos elementos do seu sucesso.

E como encontrar a automotivação? Esse é o tipo de pergunta que caracteriza aquele que está procurando a motivação fora de si, tentando encontrar uma fórmula mágica, ou um misterioso segredo que, se descoberto, fará com que ele se sinta permanentemente motivado e energizado. O

apropriado é perguntar: Como faço para encontrar a motivação dentro de mim? Embora o fato de se perguntar, ainda demonstre que não está preparado para encontrar a motivação dentro de si, isso porque a automotivação nasce naturalmente; ela não é buscada nem encontrada; ela é o resultado incontestável de uma vontade, de um desejo ardente e incontrolável. Se o ser humano não deseja nada da vida, se não tem objetivos maiores do que trabalhar para pagar as contas e guardar o que sobra para se divertir, então a automotivação é (sinceramente) algo impossível. Pense um pouco: para que vai se sentir motivado? Para trabalhar num emprego que odeia? Então não tem como falar sobre motivação se não quer nada, além disso, ou melhor, se, na verdade, nem sabe o que quer da vida. Por isso, para ter automotivação a pessoa precisa de ter sua realização pessoal satisfeita, conforme Werneck afirma

O século que se inicia propõe a busca da realização pessoal, até como meio eficaz para superar as neuroses da vida diária. Precisamos, nesse processo, alimentar a mente e o corpo e estar continuamente interessados em fazer a manutenção da nossa mente. (2003, p. 135)

Motivação é um processo que gera estímulo e interesse pela vida e que tem uma relação estreita com as recompensas oferecidas e a satisfação das necessidades dos clientes internos, induzindo o comportamento e as ações das pessoas. No trabalho, o indivíduo alcança várias formas de satisfação de suas necessidades. Satisfeitas as necessidades ou parte delas, o indivíduo passa a ter um relacionamento humano mais efetivo e menos conflitante (Minucucci, 2001, p. 215).

## Trabalho em equipe

Como conviver com os outros no trabalho, trabalhar em equipe e criar sinergia, sem conhecer a fundo cada um e sem entender alguns aspectos do seu próprio comportamento?

Assim como de maneira individual, as pessoas, quando estão em grupo, possuem padrões próprios para funcionar e agem de forma diferente de quando estão sós. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos; ele assume configuração própria que influencia e interfere nas ações e nos sentimentos de cada um, proporcionando sinergia, cooperação e coordenação, simpatia, afetividade, harmonia, satisfação e alegria, ou mesmo, antipatia, tensão, hostilidade, insatisfação e tristeza. O mais curioso é que, mesmo que o ser humano não conheça profundamente as pessoas, constrói suas próprias

noções sobre as reações dos outros e já desenvolveu certa habilidade para lidar com as formas previsíveis de atuação de diferentes pessoas. Entretanto, isso não impede que haja distorções no relacionamento interpessoal e interpretações errôneas sobre as pessoas e seus comportamentos em grupo.

Um ponto importante para a mudança de paradigma é a aquisição da competência interpessoal, pois a competência técnica para cada um não é posta em dúvida, uma vez que todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade.

Se a competência técnica pode ser adquirida por meio de cursos, seminários, leituras e experiência prática, a competência interpessoal necessita treinamento especial de laboratório.

Segundo Argyris (1968, p.1), competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de acordo com três critérios:

- a) Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação.
- b) Habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões.
- c) Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

O maior desafio - e que pode gerar medo - continua sendo o de trabalhar com as pessoas, apesar dos avanços tecnológicos. Por que é importante pesquisar sobre o medo nas relações de trabalho? Para Bom Sucesso (2002, p.109), o medo persiste nas relações de trabalho, afetando o comprometimento, a motivação e a confiança. As maiores provas da presença do medo, nas relações interpessoais, têm sido a dificuldade em falar com franqueza sobre os problemas, a recusa em apresentar sugestões e o temor em discordar.

Trabalhar em equipe é fácil ... quando não se tem problema. E quando se encontra alguma diversidade, qual a melhor forma de resolver? O primeiro passo é conversar, debater a respeito, para que a solução mais adequada seja encontrada, mesmo que ideias mirabolantes surjam, mas a sua colocação em prática depende da disposição do grupo. A história “os ratos, o gato e o sino” do autor Berkenbrock pode nos ajudar a pensar a respeito.

Num armazém do interior vendia-se de tudo. Tecido para fazer roupa, fumo de rolo para cigarro de palha, arame farpado para cerca, farinha de milho, feijão, arroz e outros comestíveis a granel, vassoura de piaçaba,

condimentos e temperos, ração para animais, sementes para o plantio e centenas de outros itens. O armazém tinha um grande depósito nos fundos, onde as mercadorias ficavam mais ou menos separadas e empilhadas por tipos.

Neste depósito vivia uma grande família de ratos. Com toda aquela farta oferta de comida, o lugar era um verdadeiro paraíso: comia-se quando queria, o que queria e quanto queria. O dono do armazém, notando que muitos sacos de mantimentos tinham sido roídos pelos ratos, comprou um gato e o colocou no depósito para resolver o seu problema. O bicho rapidamente começou a fazer o seu serviço.

A família de ratos notava que de vez em quando sumia um de seus membros. Após algumas semanas a dizimação já era grande. Os ratos convocaram então uma assembleia para deliberar sobre o assunto. Na assembleia ficou claro a todos: o motivo do sumiço de alguns membros da família era um só e o mesmo, o gato que o dono do armazém havia comprado e soltado no depósito. E diversos ratos contavam como com muita sorte e bastante agilidade tinham conseguido escapar de ataques do gato. Os ratos, que ainda não tinha visto o gato, ficavam cada vez mais apavorados com as histórias sobre o monstro e o perigo que estavam correndo. O problema principal consistia, na opinião de quem já havia sido atacado e conseguido escapar, no fato de que o gato era muito sorrateiro andava sem fazer barulho algum: suas patas eram como que de algodão tocando o chão e quando menos se esperava o bichano já estava muito perto.

Detectado o perigo, os ratos começaram a levantar ideias para solucionar o problema. Muitos foram os palpites. Havia os egoístas que achavam que eram um problema pessoal de cada rato: cada qual tinha que se cuidar. Os mais lerdos e bobinhos seriam pegos, mas isto era a lei natural. Havia os radicais que propuseram que toda a família se mudasse para outro lugar, bem distante do gato. A ideia logo foi combatida, pois onde se encontraria um tal paraíso. Depois de muitos palpites e discussões, um rato teve a seguinte ideia: se o problema é o fato de que o gato não faz barulho quando anda, podemos pendurar um sino no pescoço do gato, de modo que quando ele se movimenta o sino faça barulho e assim todos possam fugir e se esconder a tempo. A assembleia achou o plano genial: todos os problemas com o gato estariam resolvidos de uma maneira simples e rápida. Foi uma alegria geral: os ratos pularam, gritaram, se abraçaram, comemorando a solução do problema. Quando o barulho acalmou, um ratinho pediu a palavra:

- O plano é genial, mas quem vai colocar o sino no pescoço do gato?  
(2005, p. 72-73)

Alguém se disponibiliza para resolver o novo problema encontrado pela equipe de ratinhos?

# Relacionamento interpessoal

No caso do gestor, ao lidar com pessoas, ele precisa estar sempre alerta quanto ao comportamento dos outros membros da equipe, nos relacionamentos entre si e entre grupos, analisando cada caso isoladamente, tendo em vista que as boas condições de trabalho dos indivíduos é a excelência do resultado esperado.

Para que possamos construir bons relacionamentos por meio da partilha de conhecimentos, é preciso ter humildade e aprender a aprender. As relações de trabalho, no ambiente da educação formal – a escola - implicam a desenvoltura de nossas atitudes, a manutenção do contato entre as pessoas, objetivando a harmonia. Essa atitude consciente diz respeito ao desejo de compreender as necessidades e motivações das pessoas e dos grupos e a vontade de agir para criar um clima de compreensão, ajustamento e colaboração. Implica, também ajustamento e colaboração de todas as pessoas, individualmente ou em grupo, de forma que seja possível evitar o surgimento ou a permanência de conflitos e algum tipo de resistência ou atrito interpessoal e social.

O gestor escolar, então, tem que desempenhar o papel de líder da comunidade escolar. Seu desafio principal é, ao mesmo tempo, político e pedagógico, na articulação de ações entre a escola e a comunidade, de forma a possibilitar a construção de um projeto político pedagógico coletivo que vise à transformação da escola em uma instituição verdadeiramente democrática e cumpridora da função social que é a de ensinar a ler, escrever e pensar. O gestor- líder ainda tem que tornar a escola um espaço harmonioso e alegre, onde todos se sintam educadores e disponham um tratamento amigável às pessoas que freqüentam a escola, como os pais, os alunos, os colegas de trabalho, a equipe pedagógica e todos os participantes da comunidade escolar.

## Relações Interpessoais na Família

A evolução do homem iniciou a milhões de anos. A sua sobrevivência e transformação foram possíveis pela constante luta com poucos recursos contra oponentes naturais. Sua inteligência e curiosidade foram determinantes para o seu desenvolvimento, como a descoberta do fogo e da roda, a saída das cavernas e a criação de normas e com isto o nascimento da ordem social.



As dificuldades passadas fizeram com que os homens se unissem em prol dos mesmos objetivos, formando comunidades, para que fosse possível uma vida melhor para todos. Com este pensamento de união e proteção, ocorreu a formação das famílias, onde, por sua vez, as crianças eram valorizadas

Na sociedade agrícola, a necessidade de cuidar da terra e a ameaça de fome provocada pelas intempéries fizeram com que os homens reunissem esforços e se harmonizassem em função dos mesmos objetivos. As crianças eram as filhas das tribos, cuidadas e respeitadas por todos, pois representavam a continuidade. (TEZOLIN, 2003, p. 15)

Mas, a evolução por que passou o homem foi constante, como na sociedade industrial onde houve as máquinas, depois novos sistemas políticos e econômicos. A era tecnológica trouxe conforto, mas, também o afastamento entre as pessoas, a falta de percepção da presença do outro. E com as crianças não foi diferente. “E as crianças foram confinadas em creches, escolas, babás, porque os pais “não tem mais tempo ...” (Tezolin, 2003, p. 15)

Percebemos que nos dias atuais, são inúmeras as dificuldades sociais que pesam sobre a família. Vivemos num mundo, abertos a inúmeras influências vindas dos mais diversos setores da sociedade; são as constantes pressões, apelos e desafios, principalmente da mídia, que submetem o ser humano a efetivas e drásticas mudanças, muitas vezes, com ruptura de valores étnicos e morais, o que ameaça desestruturar a família, desvalorizando-a como célula social.

A família continua a exercer papel central no desenvolvimento das pessoas, não somente porque garante a sua sobrevivência física, mas porque são no seu interior que se realizam as aprendizagens básicas, necessárias para o desenvolvimento autônomo de cada um na sociedade. Trata-se, portanto, de um sistema que transcende à mera função de um conjunto social de pessoas. Tratando-se de uma célula social, é importante se compreender a dinâmica das relações entre seus componentes e não vê-la apenas como um aglomerado de pessoas que se encontram, após o trabalho, para as atividades de lazer.

Ter uma família constitui-se uma grande oportunidade, para o ser humano, de se desenvolver harmoniosamente para a vida. É, também, rica oportunidade oferecida, aos pais ou responsáveis, de transmitir todo um acervo de conhecimentos, valores, motivações, usos e costumes, língua, religião, pensamentos e comportamentos, que vão se organizar, inicialmente, na mente infantil, dotando a criança de meios e instrumentos para desenvolver sua própria defesa, competência e sobrevivência biológica, mental, emocional e social.

É pela família que são impressas, na criança, as características humanas, incluindo as características psicológicas, durante o tempo em que a criança permanece sob sua orientação. No entanto, esta não tem poder absoluto e ilimitado sobre a criança e nem poderá ‘talhar’ nela as características cognitivas, emocionais e sociais de sua personalidade, pois os traços que caracterizarão a criança, ao longo do seu desenvolvimento, não serão experiências exclusivamente vividas no interior da família.

Assim, entre todos os espaços vitais, o familiar constitui o primeiro, para desenvolver a capacidade de amar os outros e de socializar-se, ambas extremamente relevantes para a criança, pois durante os primeiros anos de vida, é o único e principal meio social do qual participa. A família age como filtro que seleciona a abertura da criança a outros contextos. São os pais que possibilitam os contatos sociais da criança com pessoas alheias à família, que decidem o momento de incorporação da criança à escola, sendo que tal espaço está ligado à superação das dificuldades e à manifestação da alegria por aprender.

Tezolin (2003, p. 21) apresenta um diálogo bem interessante a respeito da dificuldade que a família tem no direcionamento da educação da criança.

Uma vez, certa mãe estava com o filho na praia conversando com a amiga, como a gente vê sempre por aí.

O menino pediu:

“Mãe, posso tomar sorvete?”

“Não.”

“Mãe, posso ir na água?”

“Não, você vai ficar resfriado.”

“Posso brincar na areia?”

“Não, você vai se sujar.”

“Mãe, posso brincar com as outras crianças?”

“Não! Você não pode, você faz muita bagunça, veja se fica quieto.”

E a mãe, nervosa, vira-se para a amiga e diz: “Você está vendo só que menino neurótico?”

Será que o menino é que é neurótico? ...

Os consultórios de terapeutas infantis estão cheios de crianças com problemas e pais ansiosos.

A autora explica ainda que a intenção não formar pessoas inadequadas e insubordinadas, que desrespeitam os adultos ou animais. Mas, criar seres saudáveis, que poderão ser guiadas por educadores conscientes que, possam colocar-lhes limites quando for necessário e não apenas reprimir.

Maldonado (2003, p. 24) chama a atenção para o fato de que, nos primeiros anos de vida, as pessoas são capazes de desenvolver empatia e desejo de cooperar. Então, se receberem boa orientação e desenvolverem condições físicas, afetivas e sociais adequadas, as crianças crescerão como seres pacíficos e solidários, capazes de contribuir para a extensa e necessária mudança da consciência coletiva.

Por isso, dentre as relações que possibilitam o primeiro ensino e a aprendizagem o maior destaque ainda é o vínculo que se inicia no âmbito familiar. Porque, a base desta relação é afetiva, pois é através da comunicação emocional entre o bebê e a mãe ou o responsável direto, que se garantem os cuidados de que necessita. “Assim temos, no primeiro estágio da psicogênese, uma afetividade, impulsiva, emocional, que se nutre pelo olhar, pelo contato físico e se expressa em gestos, mímica e posturas” (GALVÃO, 2000, p. 45).

Com base nesta afirmação é possível assegurar que a afetividade também está presente em todas as etapas do trabalho pedagógico desenvolvido pelo professor com o aluno e da escola numa forma geral. Desta forma, as condições de ensino, devem ser pensadas e desenvolvidas levando em consideração a necessidade e a diversidade dos envolvidos no processo.

Sendo assim, a educação é construída a partir da convivência, onde a forma como vivemos caracteriza o modo como educamos. Por isso, a aceitação do outro na relação constitui uma garantia de aceitação e de respeito de si próprio e da outra pessoa por si mesmo.

Maturana (2002, p. 25), explica que a relação com o outro implica na aceitação do outro como legítimo na convivência. A relação fundada na negação, na obediência, no preconceito, sequer pode ser considerada como relação social, porque nega o outro como legítimo na relação social. Quando ocorre a negação, estamos diante da competição.

Como o ensino-aprendizagem é uma atividade compartilhada, dialética onde todos aprendem não somente o aluno é possível uma educação para a auto-aceitação que leva a aceitação do outro.

Quero um mundo em que meus filhos cresçam como pessoas que se aceitam e se respeitam, aceitando e respeitando outros num espaço de convivência em que os outros os aceitam e respeitam a partir do aceitar-se e respeitar-se a si mesmos. Num espaço de convivência desse tipo, a negação do outro será sempre um erro detectável que se pode e se deseja corrigir. Como conseguir isso? É fácil: vivendo esse espaço de convivência. Vivamos nosso educar de modo que a criança aprenda a aceitar-se e a respeitar-se, ao ser aceita e respeitada em seu ser, porque assim aprenderá a aceitar e respeitar os outros. (MATURANA, 2004, p.30).

Esta possibilidade ocorre através da humanização e da mediação das nossas relações com o meio, que possibilita a organização de planos que se ajustam na solução dos problemas. Maturana (2004, p.19) defende que: “O peculiar do humano não está na manipulação, mas na linguagem e no seu entrelaçamento com o emocional”

Como vimos na família, alguns fatores históricos levaram a sua mudança e a assumirem a criança de uma outra forma. Também foi por meio da história que a escola veio a se refazer com um outro sentido: a família mudou de estrutura, as mães precisaram sair de casa para trabalhar, separações aconteceram, novas famílias se reestruturaram; e disto tudo se inicia a incapacidade afetiva da família, deixando para a escola, o segundo espaço da criança, uma certa responsabilidade até então sustentada pelo pai e pela mãe.

A escola também tem como função ajudar a criança a criar instrumentos para que possa atuar na sociedade. Sendo assim, educar encontra-se estreitamente ligado ao processo de transformação desta, educar neste espaço, portanto, é formar “a personalidade, é desenvolver as potencialidades [...] não devendo se esgotar nos muros da escola”. (RIBAS, 2000, p. 42)

Neste caminho, a escola passa a ser uma alternativa para a criança, uma segunda família, um escape para os problemas do ambiente familiar e também um espaço que dá oportunidades para que ela aprenda a lidar com o novo ambiente familiar.

Entre a escola, o professor, o aluno e a família deve haver sintonia para o bom funcionamento da instituição. Mas, a família, que papel deve assumir?

As famílias vêm passando por várias reestruturações, ou mudanças como já citamos anteriormente, casamentos informais, separações, conflitos familiares que geram revolta nos filhos. Estes constantemente trazem esses problemas para a sala de aula. Sendo mais um elemento com o qual a escola tem que lidar.

A escola avalia a avanço na sua prática, não tão rápido como a realidade exige. Acreditamos que a escola é um local onde investiremos no ser humano, sujeito da nossa história, agente de transformação. É espaço de reflexões e crescimento, onde expressamos sentimentos e emoções adquiridos, dia após dia no processo de busca em ser melhor como pessoa.

Tudo começa pela família; o próprio crescimento onde as mudanças acontecem. Conforme o desenvolvimento familiar, a autonomia promove as crianças, porém há famílias que deixam a desejar, devido a carência cultural de seus membros.

Família é emoção, é o elemento mais importante no desenvolvimento humano e a principal fonte de equilíbrio mental, nesse sentido precisa satisfazer as necessidades básicas de afeto, apego, desapego, segurança, disciplina, aprendizagem e comunicação. A família deve organizar-se para contribuir na aprendizagem dos filhos priorizando a sua capacidade de aprender e de se relacionar.

A medida que aprofundamos as relações escola e família, aluno e família, fazemos fluir a criatividade e, por consequência a produção de conhecimento, onde a aprendizagem e a disciplina são discutidas e construídas permanentemente.

Afinal, “qual é o papel da família?”

Consideramos que é o de contribuir no processo de oferecer muito amor e desprendimento, a cada momento da construção de um ser independente, livre, criativo, alegre e justo, priorizando a comunicação estabelecida na família e dando abertura ao diálogo e aos questionamentos, que conduzem às transformações.

Nesse processo cada um deve conscientizar-se sobre seu papel, desenvolvendo sua função, onde ninguém assuma a responsabilidade do outro. Deve-se buscar uma perfeita distribuição de tarefas conforme os papéis.

Enfim, a criança é resultado da família e da escola, o que condiz ao fato de que a escola tem uma parcela para um desenvolvimento sadio. Seguindo esta linha de pensamento, colocamo-nos entendendo a escola como detentora de certos paradigmas sociais, e se estes abrem um novo espaço para as estruturas familiares, precisamos ensinar a criança a lidar com isso.

## Relações Interpessoais na Escola

O desenvolvimento na escola deve caracterizar-se pelo equilíbrio psicológico, da segurança emocional, dos interesses, para que a experiência seja de um ambiente acolhedor, bem estruturado e participativo. Deste modo, o professor será um “modelo importante na formação da criança e não só na relação de ensino” (OLIVEIRA, 2001, p. 243), mas também na afetividade e de coordenador na interação com os colegas. Num ambiente familiar que o deixa triste, é a escola gerenciada pelo gestor escolar que irá representar o símbolo de carinho e amor, promovendo a escola a um espaço alternativo para a criança. Segundo Freire (2003, p. 26)

“..escola é, sobretudo, gente,  
gente que trabalha, que estuda,  
que se alegra, se conhece, se estima.  
O diretor é gente,  
O coordenador é gente, o professor é gente,  
o aluno é gente,  
cada funcionário é gente...

Por isso, também a atividade educacional pela escola deve compreender um saber, intermediada por bons materiais didáticos, e evidentemente por profissionais altamente qualificados.

A qualificação dos professores é imprescindível, pra que estes exerçam com toda a segurança possível, esta competência faz parte da atividade profissional e tem como objetivo preparar o educando em todos os aspectos e com responsabilidades. Isto porque a ação educativa ultrapassa o simples ato de abertura de um depósito acumulativo do saber, assumindo o papel de motivar para a apreensão do mesmo de forma que o aluno assumo-o no seu dia a dia como fonte de cidadania.

Neste sentido, é muito importante que desde os primeiros anos de escola o aluno já se sinta especial para a mesma, encontrando os meios para seu desenvolvimento a fim de que ele perceba a função da escola em sua vida, internalize o papel dela como agente do seu crescimento através dos conteúdos ministrados e também das experiências de vida partilhadas, dos bons conselhos, da afetividade. A instituição escolar, através do professor em sala de aula, precisa mostrar ao aluno suas condições de aprender ativamente e proporcionar a ele oportunidades de descobrir suas responsabilidades frente aos estudos e também qual o objetivo que quer alcançar.

Na educação inicial, essa tarefa deve obedecer a certa prudência por se tratar de pessoas que estão praticamente iniciando sua vida como cidadãos, mas a escola já os inicia no processo de interação social, na prática de hábitos de convivência e na busca da ampliação de conhecimentos, por meio dos diálogos, das vivências e do cumprimento de suas responsabilidades.

A escola, por meio do corpo docente procura cultivar no aluno o hábito da leitura de mundo e de tudo ao seu redor. É assim, pois, que o discente estará apto a compreender a importância da escola em sua vida, porque o ato de ler envolverá certamente todo o universo escolar e sua localização dentro da escala de valores sociais, ficando que tal instituição está localizada logo após a família.

Tanto os mais preparados para a escola, como os menos motivados para ela, precisam sentir a boa influência da escola em suas vidas. Sentir

no professor um mestre que ensinará conteúdos escolares e da vida em si, e também um amigo com o qual podem contar. Perceberem que a escola é o lugar que os preparará para bem contribuírem com sociedade, e não um “castigo”, notarem que uma mudança mágica ocorre neles: a sensação de bem estar consigo mesmos, com os outros e com o ato de aprender.

Dentro desta perspectiva, a função da escola ultrapassa o campo das letras, números e artes, mas atinge a compreensão e absorção, pela criança, dos valores que compõe tudo aquilo que podemos chamar de visão de mundo, buscando formar o aluno desde cedo para o exercício da cidadania, que implica numa participação pleno do processo decisório da direção da sociedade, quando isto lhe for exigido, claro, dentro dos seus limites de amadurecimento.

Por isso, a partir do momento em que a criança tem acesso a outros contextos socializadores, como a escola e os colegas, estes tem influência sobre ela de forma paralela à ação dos pais e, em certos casos, até com maior convergência.

A falta de atribuição de valor à família faz com que a escola, mesmo sendo uma instituição de ensino e tendo normas morais e éticas que orientam a conduta dos profissionais que atuam em sua estrutura, atualmente enfrente problemas relacionados às novas concepções familiares e às relações interpessoais, ou seja, consequências na vida de crianças pequenas, que precisam ser enfrentados, para dar condições à escola para que ela, como qualquer entidade, consiga cumprir com sua finalidade social.

A escola e a família têm papéis parecidos, porém distintos. Uma completa a outra, e não adianta os pais deixarem para a escola a tarefa de educar a criança, pois estarão omitindo-se e errando na tarefa de educadores. Por outro lado, não adianta a escola culpar os pais por suas ausências na vida escolar dos seus filhos. Os fenômenos decorrentes da atuação dessas duas instituições são de uma complexidade que está para além dessa visão dicotômica e cristalizada do que possam ser as funções desses dois contextos sociais. Assim, ambas têm a função de educar visando desenvolver a moral na criança, a noção do que é certo e errado, os valores éticos, a afetividade, o amor, carinho, auto-estima e respeito a si mesmo e ao próximo. Embora a escola tenha como sua principal função ensinar conteúdos e habilidades necessárias à participação do indivíduo na sociedade, fazendo com que o aluno compreenda a sua realidade, situando-se nela e a interpretando de maneira que contribua para sua transformação. (CONCEIÇÃO, 2009, p. 18)

Atualmente, o surgimento de novas estruturas familiares é acompanhado, nas escolas, mas como fator recente, sem estrutura para orientação e, até mesmo, sem preparo para a atuação apropriada à essa situação. Levando-se em conta que a família é o alicerce de qualquer ser humano, as mudanças refletem em todos os âmbitos, dentre eles o enfrentamento de situações que refletem a angústia e dificuldades dos alunos, frente ao desafio da educação sistematizada. A escola é um espaço que representa, pela quantidade de tempo de permanência do aluno, sendo aquela, então, afetada rapidamente. Osorio cita que

Os papéis familiares nem sempre correspondem aos indivíduos que convencionalmente designamos como seus depositários. Assim, o papel nutrício de uma mãe eventualmente poderá ser desempenhado por uma avó ou mesmo pelo pai; o papel fraterno poderá estar acoplado ao papel do avô que circunstancialmente desempenha funções de confidente ou companheiro de um neto que é filho único; o papel filial poderá estar depositado num dos cônjuges cuja maturidade emocional o torne carente da proteção e cuidados habitualmente requeridas por uma criança, e assim por diante. (1996, p. 17)

Os desajustamentos familiares levam a brigas e situações catastróficas no ambiente familiar, nestes os pais podem não se preocupar com os filhos ou mesmo quererem proteger demais a criança, acabando por prejudicá-la mais ainda. Assim, de um modo ou outro, os pais causam aos seus filhos muito mais problemas do que imaginam. Estas situações condiciona a criança a certas interpretações erradas quanto à vida e seus familiares.

Contudo, os desajustes causam uma crise na família. Os sintomas são ansiedade e medo nas crianças, que representam uma perda que, segundo Pinho, assume quatro etapas, semelhantes com aquelas da morte:

1. RECUSA – no princípio, a criança nega que haja um problema, descreditando na situação vivenciada. Algumas vezes, considera que se comportar melhor, tudo ficará diferente. Sente-se tolhida e este processo é uma das maneiras de lidar com um choque.
2. DEPRESSÃO – a criança começa a sentir como um sentimento de perda. Conclui que agora a sua vida irá mudar. E com esta mudança morre a fantasia que um dia destes tudo irá ficar bem. Além disso, talvez haja perturbações na vida do cotidiano como mudança de escola, deixar os amigos e outras modificações na sua rotina.
3. RAIVA – a raiva pode vir antes, após, ou alternando com a depressão. A criança sente-se ferida e zangada com os pais por terem criado os problemas na família.



4. ACEITAÇÃO – enquanto a morte é final, um desajuste ou separação dos pais não resolvida alimenta esperanças de reconciliação, o que torna a aceitação difícil. A aceitação vem quando a criança consegue manter uma relação eficaz e satisfatória com a família. Ela necessita sentir que pode confiar. (1999, p. 2)

É óbvio que estas situações obrigam a criança a amadurecer mais rápido, fazendo-as aceitar as pessoas realisticamente, deste modo a escola precisa saber lidar com esta situação.

Vivemos na era da informatização, resultado da globalização, inclusive familiar. As mudanças na concepção de família são numerosas, mas continua cabendo à família contemporânea preparar seus filhos para o futuro. Em um momento tão delicado, ela espera poder contar com o auxílio da escola que, por sua vez, representa um importante núcleo social de relacionamentos interpessoais, com o expresso objetivo de construir formas de conhecimento que são relevantes para a convivência humana.

À respeito da escola, os pais precisam reconhecer o seu papel significativo de motivadores para o estudo e estarem atentos para o desenvolvimento dos filhos, auxiliando-os naquilo que está bom, para depois apontar aquelas questões que precisam ser melhoradas.

Os filhos percebem o interesse por aquilo que eles estão fazendo, constataam a presença dos pais em todos os momentos de suas vidas – alegres, importantes e até aqueles que lhes causam aborrecimentos e sentem a autenticidade destes até mesmo quando se faz necessária a crítica que os conduz de forma sincera e honesta para a formação do caráter do ser.

Os pais dependem então dessas atitudes de transmissores de bons valores para terem filhos saudáveis intelectualmente, de bom comportamento e aptidões. E eles podem exercer tal função, pois já tiveram uma certa vivência que permitiu o acúmulo de experiências que são as maiores riquezas transmitidas aos filhos e que sinalizarão também sua vida pedagógica.

À escola cabe a função de abrir espaço para a concretização dos projetos que possibilitem o pleno desenvolvimento pessoal e social, com trabalho sobre temas que precisam ser discutidos, nos dias atuais, e que interligam a família e a escola num trabalho conjunto temas como: a nova concepção da família moderna; a disciplina, os valores e a importância dos limites; a mediação dos conflitos encontrados na escola e o diálogo, que é o principal elo para se obter sucesso e conseguir uma educação de qualidade.

Agora, vamos nos aventurar num de contos de fadas ..., mas que no fundo tem uma lição para nos passar. Acreditamos que a história “uma história

de príncipes e sapos” da autora Tezolin que está logo abaixo, é extremamente atual e inspiradora quanto ao tema abordado à tríplice família-aluno-escola, com o objetivo principal de nos fazer refletir sobre qual futuro queremos para as nossas crianças no mundo em que vivemos.

### **Uma história de príncipes e sapos**

Era uma vez, em um país chamado Esfera Azul, pessoas que viviam muito felizes e tinham tudo aquilo de que precisavam. Quando os casais ficavam grávidos, tornavam-se particularmente felizes porque sabiam que seriam presenteados pelo céu. Quando a criança nascia, fazia-se uma grande festa e celebrava-se seu nascimento.

Essas crianças cresciam e eram criadas como príncipes e princesas, com sentimentos de príncipes e princesas, ou seja, amor, alegria, fraternidade, afeto, tranqüilidade, segurança, prazer e felicidade.

Mas um dia apareceu em Esfera Azul uma bruxa muito má que não se conformava em ver tanta felicidade e harmonia. A bruxa fez uma poção mágica (magia ruim) e envenenou os corações dos pais das crianças, que ficaram amargos, agressivos, nervosos, impacientes, egoístas, preocupados e tristes.

As crianças, no início, não entendiam nada, pois os pais reagiam de uma maneira muito diferente da habitual. Aos poucos, elas foram entendendo que, para serem aceitas, precisavam adaptar-se aos pais. Porém, isso provocou uma transformação muito grande, e aquelas crianças lindas, robustas, coradas, saudáveis foram se transformando em sapos anêmicos, fracos e feios, com sentimentos de sapo, raiva, medo, tristeza, solidão, angústia, agressividade, frustração e todos os sentimentos negativos que, quanto mais sentiam, mais “ensapados” ficavam.

Havia entre as crianças uma linda menina loura, de olhos azuis como as estrelas, que tinha um coração tão bom que não pegou a doença do “sapismo”. Essa menina, muito triste com a situação dos pais, resolveu buscar ajuda da “fada do norte”, Guedolin, a fada do arco-íris.

A menina andou dias e dias, e seus pezinhos já estavam doloridos e machucados quando olhou no horizonte um lindo arco-íris. Era o rabo do vestido da fada, que estava passeando pelo céu. A menina explicou a situação de Esfera Azul e Guedolin disse: “O poder da bruxa é muito grande, mas há algo que funciona como antídoto para sua feitiçaria. É um pó mágico cor-de-rosa que está num pote no fim do arco-íris. Chegando a Esfera Azul deixe o pó esvoaçar e penetra em todas as pessoas e coisas”.

A menina pôs-se a caminho rapidamente, pois o tempo tem pernas longas. Chegando lá, encontrou, no meio de uma moita de flores silvestres, um potinho com um nome gravado em ouro: “amor”.

Voando nas asas de uma gaivota mágica, a menina voltou a Esfera Azul e, lá de cima mesmo, espalhou o pó mágico do amor. Imediatamente, tudo e todos se transformaram. Os sapos voltaram a ser príncipes e princesas, os pais começaram a sorrir, o céu se iluminou e as flores nasceram nos campos. A última imagem que se viu foi a bruxa gritando e correndo, fugindo do pó do amor.

As pessoas daquele país voltaram a ser felizes para sempre!

O amor é o antídoto universal contra qualquer bruxaria, e a vida seria muito mais simples se as pessoas se lembrassem disso.

Talvez você veja alguma semelhança entre Esfera Azul e o nosso planeta Terra. Medite sobre isso...

“Todos nós nascemos príncipes e princesas, e o sistema educacional (nossos pais e educadores) nos transformam em sapos” (Berne, 1984).

Há algo na educação que parece uma maldição, que se perpetua de geração a geração e que eu chamo de “cadeia do sapismo”. Muitas vezes escuto mães angustiadas prometendo a si mesmas não cometer com seus filhos os erros que foram cometidos com elas próprias e, depois, se surpreendem cometendo os mesmos erros, uma verdadeira compulsão à repetição.

Mas basta que se acenda uma única vela para que a escuridão faça-se luz. A luz da consciência espanta as trevas da ignorância e aí, e só aí, a cadeia pode se quebrar e a maldição perder seu efeito.

Basta um momento de consciência para observar através de si mesmo o doloroso efeito dessa cadeia de infelicidade e limitações, que parecem ser ditas por vozes fantasmagóricas do passado. Então, a luz se faz e nos é possível começar a entender as dificuldades de nossas mães, de nossos avós, de nossos bisavós e tataravós numa cadeia infinita de erros e acertos que nos trouxeram até o momento presente. E hoje podemos optar pelo lindo sorriso de nossa avó, pelos doces da bisavó, pelo colo de nossa mãe, enfim, pelas coisas belas e boas de cada uma, e parar a cadeia aqui e agora. Essa é a grande opção de todo educador na construção de um mundo melhor. (2003, p. 51-53)

Esperamos que a história realmente seja inspiradora e fortaleça a persistência em acreditar que a educação pode transformar nossas crianças em príncipes e princesas e não deixá-las simplesmente virar sapos, por nossa falta de tempo, estresse do dia a dia e outros problemas do mundo moderno. Que mundo você prefere viver: de príncipes ou sapos? Agora a responsabilidade está também em suas mãos ...

Enfim, a família desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do aluno, pois ela não lhe oferece a ele apenas os dados físicos, seus traços de hereditariedade, mas o emocional, o psicológico é imbuído dos aspectos

estritamente particulares “daquela” família. Portanto, é incontestável a função escolar de participação, preocupação, verdadeiro interesse pela vida na escola e da escola, esta que é a extensão do lar, não o lar em si.

Ao citarmos família não é somente o núcleo pai e mãe conforme as normas pré-estabelecidas, mas as pessoas que são os responsáveis pela criança, bem como, sabemos o conceito de família foi transformado, devido às novas conjunturas sociais, e houve alterações consideráveis, como gravidez na adolescência, drogas, relações homoafetivas, adoções, avós que criam os netos, pais ou mães que criam os filhos sozinhos, casais que se unem que já tem filhos (seus filhos, meus filhos, nossos filhos), divórcios ou outra forma de vínculos familiares que se formam. As terminologias podem ser as variadas possíveis, mas o importante é sempre lembrar que o centro das atenções continua sendo a criança\adolescente\filho e a sua educação de forma integral. Estas novas formas de família fazem parte do nosso dia a dia e precisam de uma atenção especial, pelo fato principal de que a criança passa grande parte do seu dia, ou melhor, vive dentro da escola e a sua história de vida não passa despercebida pela equipe escolar.

## A nova concepção da família atual

Com o tempo, a família arcaica que havia surgido com casamentos contratuais e muitos filhos, passou a se transformar. Esta mudança, da família antiga para a família moderna, também repercutiu em uma diferenciação devido ao fato de que o amor passou a ser uma escolha no casamento.

A possibilidade de escolha gerou a preocupação da prole como um valor em si. A maternidade, o cultivo da mãe como um ser especial, o do pai como responsável pelo bem-estar da família e a presença da criança como o centro do lar foram os aspectos da área doméstica que criaram um certo estereótipo. Além do que responsáveis pelo lar, alimentação, e, principalmente, educação das crianças, os pais passaram a se preocupar mais com a formação do caráter e a projeção do futuro de seus filhos.

Percebe-se, assim, que desde muito tempo a família é muito importante no desenvolvimento da criança. Esta, com o tempo, estimula o processo de crescimento, ensina e reforça os valores adquiridos, transforma o ambiente infantil, e muitas outras características as quais levam a uma plena garantia de desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

A família representa um organismo vivo, uma unidade funcional que costuma estabelecer um paralelo entre o ser vivo e a organização da sociedade. Ambos são interdependentes, mas se na família (o início do contato social) não houver condições do desenvolvimento da criança, não haverá relação harmônica entre homem adulto e sociedade.

Observa-se então, que a concepção de família vem passando por alterações, como o aumento do número de divórcios, a diminuição do número de casamentos, a aparição das novas entidades familiares (as famílias monoparentais, nas quais há a ausência do pai ou da mãe; biparentais, nas quais os dois vivem juntos; alargadas, quando existem maiores vínculos além do pai e mãe; homoafetivos, casais do mesmo sexo), a realidade social da família de hoje, principalmente, quando a célula familiar está se dissolvendo, define o destino da criança, o qual está permeado de interrogações. O resultado é o questionamento sobre qual é o lugar da criança e como será seu futuro frente à sociedade moderna.

Quando falamos em “crise” nos dias atuais, é mais comum a referência à crise econômica, moral, de falta de emprego, crise religiosa, política; mas não há como ignorar a existência de crise na família. Assim, quando afirmamos que a família está em crise não pressupõe que ela esteja ameaçada de extinção. Visto que, mesmo em meio às circunstâncias geradoras das mudanças que vêm ocorrendo no contexto familiar, são reconhecidos os direitos das crianças e dos adolescentes, como: o homossexualismo como uma variante do comportamento, a insatisfação nas relações matrimoniais, a falta de expectativa de vida na classe social menos favorecida, a mudança dos valores éticos. Na sociedade, a cultura consumista, os avanços tecnológicos e os meios de comunicação, também interferem, gerando desencontros e desequilíbrios familiares. Por isso, no decorrer dos tempos, foram-se perdendo valores que eram primordiais na família, até ao ponto de que pensar em família bem estruturada, hoje, seja quase um mito.

Entre as conseqüências advindas, que afetam a família de hoje em razão do impacto dessas mudanças, estão a maior incidência nas separações conjugais e as correspondentes reconstruções familiares, a crise na autoridade dos pais, a falta de limite, a segurança financeira dos responsáveis pela manutenção do lar, os fracassos escolares dos filhos, a falta de perspectiva no mercado de trabalho, a alienação das drogas e o aumento da violência urbana. (OSORIO, 2002, p. 18-19)

Por outro lado, os pais já não têm tempo para seus filhos, principalmente depois da abertura para a mulher no mercado de trabalho.

Enquanto a mulher era responsável pelo lar, os filhos tinham a presença da mãe nos cuidados e na educação, enquanto, hoje, com a incompatibilidade do tempo das mães, acabam sendo criados por pessoas estranhas gerando, com isso, problemas, devido à inexperiência de quem cuida delas. Segundo Maldonado (2000, p. 9),

[...] educar filhos é tarefa complexa: cada nova etapa do desenvolvimento da criança é um desafio à criatividade e à flexibilidade dos pais, pelo muito que exige deles em termos de mudança de padrões de conduta e de atendimento às necessidades e solicitações do filho.

As transformações e decorrentes dificuldades que as famílias enfrentam no que diz respeito à sexualidade estão se tornando cada vez mais visíveis. Hoje encontramos casais homoafetivos criando filhos, pessoas mudando de sexo, crianças sendo geradas em laboratórios, comportamentos que estão alterando a moral, até então, dita como normal.

A família, mesmo passando por crises, é a responsável em fornecer um contexto que permita a sobrevivência e o desenvolvimento de seus membros. Segundo Osorio,

Por família nuclear entenda-se a constituída pelo tripé pai-mãe-filhos; por família extensa a que se componha também por outros membros que tenham quaisquer laços de parentesco e a abrangente a que inclua mesmo os não parentes que a coabitem. (1996, p. 16)

Dessa forma, as famílias tornam-se eco da estrutura social, e produzem as relações sociais permeadas pelas desigualdades vistas no todo. É comum, encontrarem-se famílias nas quais existe convivência com diversos padrastos, irmãos de pais diferentes, com disputas conjugais por pensão alimentícia dos filhos, fatores encontrados com frequência em nossa realidade social.

Na parte emocional, percebe-se que a influência da família é deveras importante. A criança oriunda de um lar bem-estruturado, de família nuclear ou não (pai e mãe), mas que vive em harmonia, numa casa organizada e confortável, embora não necessariamente rica, terá maiores chances de ser segura de si mesma e, por isso, terá um desenvolvimento melhor do que aquela que vive em tensão, de divergências e brigas entre os pais ou responsáveis.

Para Ackerman (1983 p. 20) a família “é um plano universal de vida, que assegura a sobrevivência e plasma a humanidade essencial do homem”. Deste modo, mesmo com as transformações sociais, toda criança precisa ter estrutura. Embora a mãe, na maioria das vezes trabalhe fora, e nem sempre a

criança tenha o pai presente, existe a necessidade de um porto seguro familiar para um crescimento psicológico sadio.

Osorio divide as funções da família em biológicas, psicológicas e sociais, e diz que elas estão intimamente relacionadas e confundem-se umas com as outras:

[...] a função biológica da família é a de garantir, não a reprodução e sim a sobrevivência da espécie através dos cuidados ministrados aos recém-nascidos.

As funções psicológicas da família (são): proporcionar o ambiente adequado para a aprendizagem empírica que baliza o processo cognitivo do ser humano, bem como facilitar o intercâmbio de informações com o universo circunjacente.

As funções sociais da família, e que a ela é delegada pela sociedade, é a preparação para o exercício da cidadania. (1996, p. 21)

Olivier, por sua vez, trata da violência como sendo um componente inevitável na vida social. A violência que, também, afeta a família está, evidentemente, presente na mídia, e, em especial, na televisão:

As crianças são um alvo comercial de escolha da mídia televisiva, a qual é submetida à audiência e não se priva de recorrer às imagens violentas para atrair sua jovem clientela. Novos heróis ultraviolentos, provenientes dos consternadores desenhos animados do extremo oriente. Heróis nem sempre estão adornados com artifício histórico ou simbólico que permitiram que um público jovem o tivessem a distância necessária de tal espetáculo. As crianças pequenas podem acumular impressões, a partir de modelos que servem de referências às representações violentas e, se não induzem a comportamentos agressivos, constituem-se um fator de risco para o futuro. (2000, p. 12).

Mas essa situação não indica que as relações interpessoais ocorram de forma harmônica. Pelo contrário, mesmo no ambiente escolar existem tensões, discussões, interesses pessoais sobrepujando as necessidades coletivas e outras situações que tornam as relações difíceis de serem concretizadas ou, mesmo, de se realizar a ação social destinada à escola.

As relações interpessoais permitem a troca de experiências, de ideias, de organização de projetos, enfim, de toda uma gama de situações que se tornam relevantes no processo de mudanças que visam melhorar as condições humanas dentro da sociedade.

É certo que o compromisso do professor não é com a família, mas, sim, com o aluno, mas, de forma indireta, a escola pode ajudar a família a formar

cidadãos. Esse compromisso de cidadania é que não pode ser esquecido, pelos professores, sob pena de se investir energia, tempo e competência profissional inutilmente, tornando seu legítimo papel, deturpado. É necessário que docentes cumpram o seu papel de mentores, cuja função é proporcionar condições para construção de conhecimento e de atitudes de cidadania. São processos que devem ocorrer simultaneamente, pois de que adianta trabalhar conceitos de português, matemática, geografia, entre outros, de forma isolada, se tudo isso não estiver diretamente vinculado ao exercício da cidadania?


O professor não tem condições de avaliar se os pais agem de maneira certa ou errada. Cada família é uma cédula, com sua própria identidade, que não cabe, aqui, avaliar ou julgar. O professor não tem competência na educação de filhos, caso isso fosse verdade, filho de professor jamais teria problemas. Precisamos ser humildes no tratamento com as famílias, pois os pais já foram educados e não será a vontade do professor que vai mudar a forma de ser dos alunos.

Escola e família precisam ter, em comum, o objetivo de educar, numa relação de cooperação, não de rivalidade. É nisso que reside a parceria. Porque a escola, não é, exclusivamente, um espaço de transmissão de conhecimentos, mas, antes de tudo, um agente de mudança de comportamento e contato direto com o mundo ao redor, onde a criança, já inserida na sociedade, não poder ficar alheia às transformações que nela ocorrem. Ao contrário, tem, em seu ambiente, que estar preparada para adaptar-se às novas formações que venham a ocorrer em seu ambiente familiar. Freire testemunha: “Quando entro em uma sala de aula devo estar sendo um ser aberto a indagações, à curiosidade, às perguntas dos alunos, as suas inibições; um ser crítico e inquiridor, inquieto em face da tarefa que tenho: a de ensinar e não a de transferir conhecimento.” (1996, p. 52)

Para tanto, é necessário um acompanhamento paralelo entre os dois ambientes fundamentais da criança, para que seus anseios e frustrações individuais não sejam deixados de lado devido às mutações coletivas, pois segundo afirma Werneck

Vivemos o tempo das diferenças, da pluralidade, e precisamos pensar sobre nossos valores, porque eles são questionados diariamente. Devemos, no entanto, graças à segurança e convicção, sustentar nosso ponto de vista. As diferenças existem para todos – uma pessoa pode reivindicar seu direito de ser diferente e as demais devem aceitar. Conviver numa sociedade plural e cheia de correntes de pensamento faz parte da marca registrada de nossos dias. Se as escolas e universidades não atentarem para esse aspecto, estarão preparando acadêmicos para um mundo que já passou ou para o milênio que já se foi. (2003, p. 115-116)





# LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA

**A** liderança deve fazer parte da vivência de qualquer profissional que desempenha função relacionada a outros seres humanos. Os líderes são responsabilizados pelo sucesso ou pelo fracasso de qualquer ação realizada pelos grupos. Por isso, liderar não é uma tarefa simples; pelo contrário, liderança exige confiança, paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização (entende-se aqui toda e qualquer instituição financeira ou não, que envolva pessoas) é um ser vivo, constituído de colaboradores dos mais diferentes níveis e interesses.

O primeiro ponto, a ser discutido, parte das seguintes perguntas: O que é liderança? Quem pode ser líder? Que características (qualidades) deve ter um líder? Você se considera um líder? No sentido de aprofundar, destacamos algumas breves definições de liderança, provavelmente, conhecidas, pois já vivenciamos, tanto a situação de liderança como de liderados, em algum momento.

Liderança é o processo na condução de um grupo de pessoas.

Liderança é a habilidade de motivar e influenciar os liderados para que contribuam, voluntariamente, da melhor forma, com os objetivos da organização de trabalho ou com a organização a que está se propondo um desafio.

Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas desenvolvidas pelos membros que fazem parte de um grupo.

Para Salmazo (2006, p.11), liderança significa conseguir que pessoas aceitem, da forma mais natural possível, sua autoridade para tomar decisões necessárias, obtendo, assim, cooperação, consenso e comprometimento das pessoas, no sentido de (ir até o fim do mundo com o propósito de) atingir o objetivo determinado.

Então, o principal objetivo de um líder é exercer influência sobre um determinado grupo de pessoas, a fim de que elas façam o que ele deseja, ou cumpram o que for determinado, porém essa influência não deve ser coercitiva e por meio do poder exclusivo de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o determinado. O caminho é o convencimento, podendo ser empregada autoridade, mas com e respeito às pessoas, oferecendo um meio de trabalho compatível com a capacidade, de forma que todos desenvolvam suas atividades com autonomia, mesmo que, em alguns casos, de forma relativa.

Ser líder é ter uma visão global da relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância. Todo líder deve ser um servidor para seus colaboradores, estimulando-os e atribuindo a eles a devida importância, sabendo medir seus atos e decisões, pois poderão influenciar em todo o trabalho da equipe. Para Bom Sucesso (2002, p. 147),

Os modelos de gestão de pessoas vêm enfatizando cada vez mais o envolvimento e o compromisso como fatores essenciais para a qualidade e a produtividade. Isso requer a presença de lideranças que se constituam em bons modelos de conduta facilitadora, capazes de argumentar a favor das mudanças, quer no relato de experiências bem-sucedidas, quer destacando oportunidades, propondo desafios, comportando-se com entusiasmo e cooperação.

Outro ponto importante está relacionado ao *feedback*, cuja importância reside em saber recebê-lo e usá-lo para identificar pontos que precisam ser melhorados, no exercício da liderança. No entanto, muitos líderes estão habituados apenas a dar *feedback* e não a se propor recebê-lo. É momento de reverter essa situação e saber o que sua equipe pensa sobre você e em que aspectos você pode ser melhor e mais eficiente como líder. Os líderes devem comentar o que de ruim e bom aconteceu naquele período de liderança e, assim, juntamente com sua equipe, buscar alternativas para sanar as situações.

As organizações inteligentes (entende-se aqui a escola como uma organização, pois envolve pessoas) estão investindo na formação das lideranças, pois sabem que o investimento é retornável. Atualmente as exigências são de que o líder, em qualquer nível da organização, seja um mentor, conselheiro, aliado, amigo, que tenha foco nos interesses externos e nos interesses pessoais dos liderados.

Do líder, é exigido, também, competência em comunicação oral e escrita, capacidade de ouvir, negociar, administrar conflitos, estabelecer estratégias e táticas e, especialmente, influenciar positivamente o comportamento das pessoas que lidera. Além disso, espera-se que o líder possua qualidades tais como: honestidade, ética, energia, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, bom humor, consciência e humildade.

O líder inteligente emocionalmente tem consciência de seus hábitos e das pressões que sofre no cotidiano. Incertezas e mudanças o atingem por todos os lados, daí que as capacidades desenvolvidas contarem para a carreira porque o investimento maior é em si mesmo.

E para que todo esse investimento?

O líder pode e deve influenciar, mas sem manipulação, com autoridade, desenvolvendo a percepção e aprendendo sempre a relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneira que leve em consideração a legitimidade, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou do pensamento concreto.

Sabe que é observado, mesmo de longe; notado nos mínimos detalhes do seu discurso, gestos, sentidos e comportamentos diários que são percebidos, interpretados e lembrados por quase todos com quem se relaciona. É o líder que exala um tipo especial de sentimento que combina o espírito aprendiz, com a inteligência emocional. Faz algo, de forma que as pessoas que estão junto a ele, sintam e reajam. E no dia a dia exerce o poder de construir a sua história e a de todos os que o rodeiam.

A inteligência emocional é um fator determinante no sucesso da carreira de um líder. As emoções são a fonte de poder pessoal mais poderosa

do que o poder de posição. Os sentimentos proporcionam informações vitais e podemos crescer todos os dias. O que procuramos nos negócios e na vida não está lá fora, nas últimas tendências da tecnologia; está dentro de nós mesmos.

## Liderança na gestão escolar

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda, em relação a ele, muitas idéias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados. Esses elementos dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem exercer a liderança. A gestão surge como superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista. (LÜCK, 2008, p. 96-97).

A liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas. Porém, a gestão escolar pressupõe o trabalho com dimensões específicas, como: a gestão administrativa, gestão do currículo, gestão de resultados, entre outros (embora todas dependentes do trabalho com pessoas), em vista do que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares e dessa complementaridade resulta certa sobreposição de significados e papéis.

Com relação ao trabalho desenvolvido pelo gestor escolar na instituição educacional, a pergunta crucial é: O gestor precisa ser líder? Afinal qual é o papel do gestor escolar? A partir dessas considerações, propomos algumas reflexões em torno do assunto.

O gestor precisa ser um líder na comunidade escolar, entendida aqui como professores, alunos, pais, funcionários e as mais diversas relações existentes. Ele é o agente pelo qual as decisões do grupo serão divulgadas aos demais interessados.

Suas qualidades são exatamente iguais e ainda mais humanas que as de qualquer líder de outra organização, de qualquer segmento. Depois de discutidas as questões, a responsabilidade a respeito do que foi decidido será do gestor, perante a comunidade escolar.

Para tanto, o gestor, como líder, precisa saber que estilo de liderança de exercer em cada situação. O fato de ter sido eleito atribui validade ao cargo, garantindo-lhe posição autorizada de liderança em relação às outras pessoas que fazem parte da equipe de trabalho. Por isso, tem que estar acessível a toda a comunidade, exercendo habilidades que competem a um líder, com as devidas competências e sendo um mediador envolvido na interação ensino-aprendizagem, considerada, aqui, o alvo.

Uma forma importante de garantir eficiente exercício de liderança consiste na realização de autoavaliação. Salmazo (2006, p.14) observa que nossa sociedade precisa urgentemente acordar os líderes através da educação que, por estar atrelada às políticas do governo, encontra-se desacreditada. Nesse aspecto é importante lembrar que um país que não leva a educação a sério é um país falido, onde, raramente, pode ser encontrado um líder arrojado e ousado, que não esteja voltado apenas para os resultados de qualquer tarefa, mas ousado o suficiente para resgatar as relações humanas, sabedor de que, ao alimentá-las, irá além dos resultados materiais e garantirá a sobrevivência das equipes.

O gestor, para ser um líder democrático nas decisões que envolvem a instituição escolar; precisa exercer a liderança de forma que seus colaboradores se sintam comprometidos com a educação, e realmente encarem os problemas e busquem resolvê-los. Necessita também, aperfeiçoar seu trabalho tendo em vista o sucesso e a valorização de todos os envolvidos, nos momentos de coliderança entre os membros da sua equipe.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, o gestor deve ter projetos a serem implementados e estratégias de ação; dessa forma ele terá a confiança da equipe e, mesmo quando por algum motivo, o grupo não alcançar os objetivos, terá ânimo para tentar novamente, pois terá o incentivo do líder. Quando houver desafio para se tomar uma decisão, deve ter a consciência que não está escolhendo entre o certo ou o errado apenas, mas a escolha é uma entre as alternativas apontadas também pela equipe (não esquecer que a participação da equipe escolar é de suma importância para o sucesso de todos os projetos propostos).

Lück (2008, p. 23) observa que os gestores escolares devem usar sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar as pessoas para o trabalho, para a aprendizagem e construção de conhecimentos, tendo em vista que a gestão se constitui em um processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada e coletivamente na promoção dos objetivos educacionais comuns.

A equipe de gestão da escola também constitui uma equipe de liderança, cuja atuação, nesse sentido, necessita ser focada em processos específicos e em resultados. Segundo Lück (2008, p. 108), cabe, portanto, a essa equipe atuar no sentido de:

- a) promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola;
- b) alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento;
- c) estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais;
- d) criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem;
- e) motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade;
- f) estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação;
- g) dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo;
- h) orientar, acompanhar e dar *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

E quanto à principal finalidade da escola? É a aprendizagem formal dos alunos. Mas para que isso aconteça, o gestor e sua equipe devem estar preparados para enfrentar outros desafios, porém, agora, de ordem social e governamental.

**IMPORTANTE LEMBRAR** - O gestor líder é aquele que define o problema não pelos seus sintomas, mas pelas suas causas. Ele deve coletar informações da equipe antes de emitir opiniões, o que fortalecerá um bom relacionamento interpessoal. Segundo Lück (2008, p. 47),

No empreendimento educacional, as pessoas é que são importantes e fazem a diferença. Elas representam o que há de melhor no trabalho educacional, pois apenas a partir delas é que a educação é possível, pressuposto orientador da afirmação de Carl Rogers, no sentido de que educação é processo de relacionamento interpessoal. É por este motivo que o computador pode apenas ser utilizado como complemento do

processo de instrução, facilitando a compreensão de informações, mas nunca ser um substituto do papel do professor no desenvolvimento de habilidades cognitivas complexas, na compreensão pelos alunos da dinâmica do mundo e de si mesmos no mundo.

Como estamos tratando da liderança, e, o nosso foco é a educação. A autora Lück propõe algumas considerações a respeito das teorias sobre liderança.

## Teorias sobre liderança:

### Teoria dos traços de personalidade

Essa teoria, desenvolvida na década de 1940, e atingindo o auge na década de 1950, definia que o líder possuía características físicas e intelectuais natas de liderança. Segundo Lück (2008, p. 68),

A teoria do traço de personalidade é resultado de pesquisas que procuram explicar a liderança como consequência de traços que são identificados em comum nas pessoas que demonstram liderança efetiva. Em vista disso, o foco dessa análise resulta em identificar líderes e suas características e não em analisar processos de liderança que ocorrem em um contexto social. Trata-se, portanto, de uma teoria voltada para individualidades e não para processos sociointerativos.

### Teoria de estilos de liderança:

Esta é a teoria mais conhecida e discutida e evidencia que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança. Desse modo, três estilos são indicados:

- a) autocrático,
- b) democrático,
- c) *laissez-faire*.

#### – Estilo autocrático

No estilo autocrático, o líder é focado apenas nas tarefas, toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. Seu sucesso é determinado pela capacidade de, a partir de sua autoridade, mobilizar seguidores, ou seja, ele planeja e os demais executam. Esse tipo de liderança

está associado exclusivamente a cargos assumidos e ao seu nível na hierarquia organizacional, devido ao alto grau de poder e autoridade. Também é característica marcante a individualidade em vez da coletividade.

No caso da escola, Lück (2008, p.77) destaca que o estilo do líder tende a ser mais orientado para a eficiência do que para a eficácia, assim como a ser mais conservador, por limitar a liderança à orientação do fazer já conhecido e determinado mais do que à inovação e à mudança a partir de uma visão ampla de futuro e aceitação das energias positivas dos movimentos interpessoais e intergrupais dentro da escola. Assim, esse estilo é considerado como muito útil, em condições de crise, em que decisões devem ser tomadas rapidamente e ações emergenciais devem ser assumidas prontamente, sem hesitação, nem demora.

Reação do grupo: provoca hostilidade, medo e distância.

#### - Estilo Democrático

No estilo democrático, o que se destaca é a participação da equipe sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, nas quais as pessoas envolvidas devem assumir responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos almejados. Segundo Lück (2008, p. 79), esse estilo

[...] está associado à criação de uma cultura de liderança difundida em toda a organização e, portanto, altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania. O sucesso da escola em promover tal formação está diretamente assentado na combinação de energias e esforços conjuntos de muitas pessoas na realização da sua missão – energias e esforços que, aliás, pela sua canalização proativa, transformam-se em novas competências para o enfrentamento dos desafios educacionais.

Nesse estilo de liderança, o trabalho em conjunto é o que prevalece e garante o sucesso das ações realizadas, pois, ao criar um ambiente em que as pessoas sintam-se à vontade para expressar suas idéias, o líder atua orientado para a criação de oportunidades, para ações com o propósito de maior desenvolvimento. Lück (2008, p. 79) observa que, com a utilização desse estilo de liderança, a escola como um todo sai fortalecida pois, com uma eventual saída do gestor, não ocorre um vazio nas ações do grupo de trabalho, sendo possível levar adiante os projetos já iniciados.

Reação do grupo: interação, participação, trabalho, colaboração e entusiasmo.



## - Estilo *laissez-faire*

O estilo *laissez-faire* (deixar fazer, ao pé da letra), ou rédeas soltas, é marcado não por um estilo de liderança, mas pela falta dela. Falta de direcionamento definido, de objetivos pré-estabelecidos, no qual o grupo tende a evoluir segundo sua própria vontade, tempo e interesse.

Pode-se concluir que, nesse estilo, não há necessidade de um líder. Sua presença é apenas formal e representativa, e isso pode ter efeitos negativos sobre a escola. Mas esse estilo de liderança ocorre muito mais pela falta de competência de liderança do que por convicção de que esse deva ser o estilo de atuação.

Reação do grupo: fica perdido e disperso.

## Teoria situacional

A teoria situacional é mais recente e, como o próprio nome já evidencia, é o líder que assume esse estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura desse líder acomoda-se às diferentes situações que ele detecta no dia a dia, pois desenvolve um estilo adequado a cada situação. A pessoa mais próxima do evento toma a decisão mais apropriada, muitas vezes em momentos de emergência, os quais demandam ação rápida e diferenciada.

Segundo essa teoria, o enfoque principal é sobre a situação e não sobre o líder ou seu estilo de liderança. Os traços de personalidade são colocados em segundo plano, pois uma mesma pessoa é líder em um ambiente e é liderada em outro, desde que várias situações solicitem diferentes respostas de liderança. A partir desse entendimento, conclui-se que a cultura organizacional desempenha, portanto, um importante papel na determinação da liderança, assim como a liderança evolui e muda conforme a mudança e o desenvolvimento dessa cultura. Segundo Lück (2008, p.89), a liderança situacional emerge do pressuposto de que a liderança se expressa de acordo com as exigências da situação que inspira e demanda comportamentos diferenciados, marcados por iniciativa e criatividade.

Reação do grupo: sente-se seguro e motivado.

## **QUAL É O MELHOR ESTILO DE LIDERANÇA?**

O melhor estilo de liderança é o que o momento exige. Durante um dia inteiro de trabalho, alternam-se quase todos os estilos de liderança, pois

algumas vezes tem que ser autocrático, outras vezes democrático; dependendo da situação vivenciada, torna-se necessário propor uma idéia emergencial, situação em que nem sempre é a idéia do líder que prevalece. Por isso, é importante o líder conhecer os estilos para saber como agir e, também, para ter claras as consequências que elas terão na sua equipe de trabalho.

## **QUE ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINA NA SUA PERSONALIDADE?**

Agora, já é possível obter uma resposta consistente. Reflita sobre o tema. E tente ser sincero quanto a sua resposta. Somente com a autoavaliação pode-se melhorar e evoluir.

Segundo Salmazo (2006, p.39),

O novo líder, provavelmente, terá grandes surpresas ouvindo opiniões e colocando as suas, dialeticamente (arte de discutir, a arte de argumentação dialogada), obtendo, assim, sugestões daqueles que já vivenciaram as atividades da organização. Opiniões que, se levadas em consideração, poderão aperfeiçoar metas e resultados. Líderes que não são transparentes, não abrem o jogo por medo de perder seu status, não ouvem, conseqüentemente, não são ouvidos e todos fingem que o trabalho flui satisfatoriamente.

Ainda segundo a autora (2006, p.32),

O líder é capaz de observar o que outros não conseguem, dada a sua sensibilidade. Consegue ponderar, com a flexibilidade possível, sua própria observação e a interpretação de um fato observado por outros. Provoca, em si, inquietudes que o levam à introspecção propulsora de uma análise mais profunda das variáveis existentes entre o executor e a execução do trabalho, respeitando-as.

**PERGUNTA-SE: É possível, após ter lido até aqui, formular seu conceito de liderança. Em que sentido e medida ele foi modificado?**

A reflexão proposta pressupõe mudança de atitude articulada à competência interpessoal. É necessário que as pessoas saibam o que se espera delas, ou seja, que todas conheçam a missão básica da organização e desempenhem suas tarefas com qualidade, atendendo as necessidades satisfatoriamente.

Isso só é possível se o líder desempenha plenamente aquilo que se espera dele, o que só poderá ocorrer se ele tiver um nível excelente de

competência interpessoal (habilidades humanas), que se concretiza em relações interpessoais corretas.

Como líder, o gestor escolar tem que ter consciência de que o trabalho coletivo só acontece quando for levada em consideração a singularidade de cada sujeito liderado. Aos gestores de escola cabe a função, talvez das mais difíceis, que é a articulação entre todos os segmentos da comunidade escolar: pais, professores, funcionários, alunos e equipe gestora.

**IMPORTANTE LEMBRAR:** A liderança está associada à competência interpessoal, isto é, à forma de se relacionar com os outros. E uma proveitosa liderança ocorre quando o líder consegue liderados voluntários. Ter essa categoria de liderados é a única coisa que diferencia claramente líderes e não líderes, pois os autênticos líderes são seguidos voluntariamente por seus pares. Por mais que a pessoa desempenhe uma função que lhe dê poder, função que necessite de liderança, se ele não atingir essa forma de liderança, o trabalho não renderá e não será possível atingir as metas almeçadas.

## A Construção da Autonomia na Escola

O gestor escolar, por ser o líder, ou pelo menos representante da comunidade escolar, lida, hoje, com desafios decorrentes da mudança de paradigmas sociais, econômicos e políticos, que regulam uma nova maneira de pensar e fazer a gestão da escola. Descentralização, autonomia, democratização, valorização do contexto, trabalho em equipe, abertura para a comunidade, entre outras ações, são expressões que fazem parte das novas atitudes que se deseja de uma gestão democrática. Por isso, a escola tem que superar os antigos paradigmas e preparar-se para enfrentar os novos, porque a mudança é inadiável, depende da percepção da equipe de trabalho escolar, que necessita priorizar suas metas, ter autoconfiança, disponibilizar-se a aprender continuamente e trabalhar em função do coletivo.

Nesse sentido, o trabalho do gestor escolar é motivar a equipe para a superação dos obstáculos e envolver a comunidade escolar; ser entusiasmado e apaixonado pelo seu trabalho. Mas como alcançar essas metas? Por meio da formação continuada, com reflexão e muito estudo sobre gestão, sobre liderança e sobre a construção da autonomia escolar.

A autonomia da escola é o alicerce da Gestão Escolar competente, por isso, compreender o conceito da gestão talvez seja uma condição básica

para que possamos entender a dinâmica que envolve todo o processo da democratização da escola, assim, é fundamental voltar o olhar para as relações interpessoais, se não refletirmos na forma como nos relacionamos, não conseguiremos avançar.

A gestão escolar pressupõe coletividade e só poderemos trabalhar juntos se conseguirmos nos enxergar no outro, sejam com os alunos, pais, funcionários e a comunidade escolar. Para isso é necessário perceber como ocorrem estas relações com o outro num processo de ensino e também de aprendizagem.

Numa gestão escolar realmente democrática, as relações interpessoais são o foco principal da escola. É preciso que haja reflexão por parte dos envolvidos, sobre o tipo de relações que estão vivenciando. Se elas estão contribuindo para construção de uma escola democrática ou se estão sendo disfarçadas em nome de uma suposta autonomia da escola

A autonomia na escola democrática não pode ser uma condição dada e sim uma conquista circunstancial, não existe uma competência individual e sim uma prática coletiva. “O processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa”, (LÜCK, 2006, p. 98). Assim, se faz necessário que os gestores escolares tenham a clareza do conceito de gestão escolar e sentam-se parte desse processo. Freire diz que: “o respeito à autonomia e à dignidade de cada um é um imperativo ético, e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros. Precisamente, por ser ético, não podemos desrespeitar a rigorosidade da ética” (1999, p. 66).

A descentralização, agregada à autonomia da escola, é um dos conceitos mais mencionados nos programas de gestão promovidos pelos sistemas educacionais e nos programas do Ministério de Educação, pois neles está contida a condição para realizar o princípio constitucional de democratização da gestão escolar.

A autonomia é uma conquista que depende do comprometimento coletivo. Assim, os responsáveis pelas ações têm que tomar decisões rápidas, de modo que as mudanças ocorram no momento certo, a fim de não se perder a ocasião para transformação e para atingimento de objetivos.

**Já é possível responder: o que é a autonomia? Qual o seu âmbito e abrangência? É possível o total desligamento de um poder central?**

**Se ainda não, vamos aprofundar essa questão.**

A autonomia é um conceito complexo, com vários significados que, às vezes, é muito mais uma prática, uma expressão concreta em ações objetivas: em outras, representa o discurso utilizado para justificar práticas individualistas e dissociadas do contexto. Mas é fundamental que se desenvolva um entendimento comum sobre o conceito, uma vez que, a partir dele, são organizados programas de ação que influenciam, explicam e legitimam ações de repercussão social muito significativa. (LÜCK, 2000, p. 10).

Assim, a autonomia refere-se à capacidade de tomar decisões compartilhadas, comprometidas e à competência coletiva organizada para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações. Envolve a área financeira, a política, a administrativa e a pedagógica, que são trabalhadas de modo interdependente e recíproco.

O sucesso da autonomia depende da participação das partes interessadas, ou seja, depende de que o sistema educacional, a escola e a comunidade, sejam por ela responsáveis. Ela também está relacionada à formação do aluno/homem para a autonomia, o qual exige o devido respeito à dignidade e compromisso com a formação da autonomia. Freire diz que autonomia “é a convivência amorosa com seus alunos (que se constrói) na postura curiosa e aberta que (o professor) assume e, ao mesmo tempo, provoca-os a se assumirem enquanto sujeitos sócio-históricos-culturais do ato de conhecer.”(1991, p.11).

A LDBEN, em seus artigos 14 e 15, apresenta as determinações a respeito de cada um no processo de participação:

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

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

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

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

## O que não é a autonomia

Autonomia, conforme explicitado anteriormente, é um conjunto de fatores entrelaçados em um movimento dirigido para a tomada de decisão e para a mobilização de responsabilidades pela escola e pela comunidade. Consequentemente, esforços no sentido de realizar um aspecto e não outro deixa de caracterizar um movimento dirigido à construção da autonomia escolar. Lück (2000, p. 14) argumenta que não há construção de autonomia, quando se considerar isoladamente:

- \* a transferência de responsabilidade do sistema de ensino para a escola, o que corresponderia à desresponsabilização do sistema quanto aos destinos da escola e suas condições de atuação;
- \* a pulverização do sistema de ensino, pela crescente diferenciação entre as escolas, em decorrência de sua ação autônoma, o que inviabilizaria a unidade do sistema e, portanto, o princípio de equidade, que o sistema deve promover;
- \* a transferência de recursos financeiros e cobrança de sua aplicação, sem transformação das relações de poder e criação de práticas participativas bidirecionais;
- \* a eleição de diretores, sem comprometimento coletivo da comunidade escolar com a implementação de um projeto político pedagógico;
- \* o aligeiramento, diluição e enfraquecimento das responsabilidades e papel do Estado na educação, em vez de sua redefinição e fortalecimento.

Ressalta-se que, sem a devida responsabilidade, o que se instala é a anarquia em nome da autonomia. A construção desta pressupõe a observação rigorosa das políticas nacionais, estaduais e locais desenvolvidas para a educação, a fim de que se possa estabelecer a direção coordenada nos respectivos sistemas.



# O GESTOR ESCOLAR E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR

## Disciplina e limites

**C**omo educar nossos alunos em uma sociedade onde a ética e a moral parecem estar em crise?

Ao pensarmos nesse ponto, logo a palavra indisciplina se sobrepõe. A escola, nos dias atuais, agrega um espaço, no qual ocorre, muitas vezes, um jogo de empurra-empurra onde se tem somente culpados, mas não se encontram as causas, ou seja, a escola critica os pais “que não educam os filhos”; os professores chamam os alunos de “carentes ou encenqueiros” e as famílias, por sua vez, criticam o “ensino de baixa qualidade”. Dessa forma, tem-

se três esferas que apontam as causas da indisciplina na escola, quais sejam: as características pessoais do aluno (distúrbios psicológicos e de personalidade), as relações interpessoais (distúrbios entre os colegas) e as relações com os professores (problemas de convivência e problemas psicológicos).

Por isso, conceituar indisciplina é tarefa que apresenta grande complexidade. Segundo o Dicionário Aurélio, disciplina significa regime de ordem, imposto ou livremente consentido, ordem que convém ao funcionamento regular de uma organização (militar, escolar, etc.); relações de subordinação do aluno ao mestre ou ao instrutor; observância de preceitos ou normas, submissão a um regulamento. E indisciplina significa procedimento, ato ou dito contrário à disciplina, desobediência, desordem, rebelião.

Na realidade, os pais foram educados de uma forma rígida, muitas vezes traduzida por um olhar de rigor que impunha obediência, e era em submissão, também que os filhos eram aceitos nas escolas. Hoje, as famílias ficam impotentes frente às crianças, que não aceitam passivamente a disciplina imposta em casa. Não funciona mais aquela educação dominadora, pois desejamos filhos e alunos responsáveis, com iniciativa, e não indivíduos dóceis, pouco pensantes e pouco críticos.

Segundo Yves de La Taile (1996, p. 23), se a disciplina é regida por comportamentos às normas, a indisciplina ocorrerá sob duas formas: 1ª) a revolta contra essas normas; e 2ª) o desconhecimento delas. No primeiro caso, a indisciplina se traduz por uma forma de desobediência insolente e, no segundo, pelo caos dos comportamentos, pela desorganização das relações. Configura-se que a escola, tendo responsabilidade sobre o aprendizado da disciplina, com seus alunos, deve empreender uma dinâmica contextualizada no diálogo, na informação, na atribuição de responsabilidades pelos atos praticados frente às suas conseqüências, tanto pelo papel formador que exerce, como para praticar, dentro dos seus limites, a disciplina compatível com o seu projeto de ensino.

Em uma síntese conceitual, a indisciplina escolar é o descumprimento das normas fixadas pela escola e demais legislações aplicadas, como por exemplo, o Estatuto da Criança e do Adolescente. Ela se traduz em desrespeito, seja com o colega, seja com os professores, seja, ainda, com a própria instituição escolar (depredação das instalações, por exemplo).

Além do objetivo de ensino, cabe à escola considerar e tratar várias outras razões que podem desencadear a indisciplina escolar, como: problemas familiares, excessiva proteção dos pais, influência de ídolos violentos, falta de interesse, vadiagem, desmotivação dos alunos, carências sociais, abuso



de drogas, métodos de ensino ultrapassados, regras escolares arbitrárias, incapacidade de fixação, imaturidade, desatenção, agressividade, desafio à autoridade do professor e falta de habilidade dos educadores para lidarem com os jovens.

O que fazer nessas circunstâncias? O mais comum é defender-se das acusações, conformar-se com o inevitável e remediar as situações específicas, como quando o professor tenta controlar a classe; o aluno suporta o conflito (bullying) dos colegas; os pais repreendem o filho rebelde. A forma mais cômoda é cada um contornar isoladamente a situação, como se o problema fosse pessoal. E, na maioria das vezes, nem sempre se sabe o que fazer.

Para Canivez (1991, p. 33),

A escola é um lugar onde os indivíduos deixam de pertencer exclusivamente à família para integraram-se numa comunidade mais ampla em que as pessoas estão reunidas, não pelo vínculo de parentesco ou afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. A escola instituiu a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra. Por isso há a disciplina. Espera-se que esta inculque nas crianças o respeito por uma certa ordem.

A questão fundamental que permeia toda a relação pais e filhos, que será colocada em cheque no momento de impor os limites. Parece algo simples, pois o amor entre pais e filhos é natural e inquestionável, então seria normal os pais falariam e os filhos obedeceriam. Contudo a realidade de como as relações se constroem mostra um outro quadro, muitas vezes evidenciada quando ocorre.

Pais têm diversas posturas para com seus filhos que, às vezes, passam por atitudes amorosas, mas que na verdade mostra insegurança, dúvida, ambigüidade, obrigação. Isso ocorre principalmente porque a sociedade nos educa com fortes paradigmas que estão arraigados tanto por uma educação socialmente constituída percebidas na escola, quanto pela educação familiar que, por conseguinte, reproduzimos nas nossas relações pessoais.

O principal paradigma que está sempre presente e que rege as relações é que: todo pai/mãe ama seu filho/filha e vice-versa. Parece uma verdade inquestionável. É um amor instituído, quer queira, que não.

Ao vir ao mundo, a criança já chega com esse dever e os pais, uma vez tendo escolhido desempenhar essa função social, passam a ter essa mesma obrigação, mas com um roteiro a seguir: amar, cuidar, educar (ensinar o que é certo, o que se deve ou não deve fazer) e encaminhar seus filhos na vida, sabendo o que é melhor para eles.

Esse *script* parece muito lógico enquanto a *priori*, mas a vida das pessoas não acontece tão rigidamente, como receita de bolo, ou como produção em série de uma fábrica. Quando se trata de pessoas, de relacionamento humano, o que se apresenta é exatamente o que é mais característico da humanidade, isto é, a particularidade, o singular, a imprevisibilidade, as infinitas motivações para realizar uma vida, o desejo.

Considerando a perspectiva acima, o ser humano é um eterno devir, ou seja, vai se construindo e construindo sua relação com o outro na vivência, na experiência do cotidiano. Ainda que se faça planos, trace metas, não há garantias de que os planos ocorram exatamente como teorizados, possivelmente não acontecerão como idealizados. Porque a todo momento se está mudando de ideia, se está mudando de sentimento, tanto em relação a si próprio quanto em relação aos outros e isto acontece na relação com o outro, já que o ser humano é especialmente passível de transformação. Então, não é possível saber se pais antes de sê-lo. Parte-se do zero, pais são tão somente pessoas que tiveram filhos.

A nova função pais ocorre em meio a uma mistura de relações e sentimentos. Cada um traz as suas referências da figura de pai e mãe de sua família de origem, as suas expectativas de como deseja constituir esse novo papel, da forma como acha que deve ser, o tipo de educação, as motivações para esse novo passo, o sentimento envolvido em relação ao cônjuge. Todos esses aspectos se inter-relacionam considerando ainda os paradigmas citados. Então, a todo o momento os pais são testados entre o que desejam como pais e o que realmente são.

Quando permanecem referenciados no paradigma, todo pai/mãe ama seu filho/filha que, no caso de haver mais filhos, costuma se estender para: todo pai/mãe deve amar seus filhos da mesma forma, o conflito entre seguir essas leis e seguir o que se sente é enorme.

Aparece a insegurança, a cobrança, as dúvidas, os sentimentos ambíguos e, principalmente se houver uma situação penosa como a separação para incrementar a dificuldade, muitas vezes, os pais confundem amar seus filhos com atitudes amorosas compensatórias.

São comuns dificuldades com limite, com a diferença entre o que se pode ou não deixar os filhos fazerem de suas vidas. A diferença essencial nesse aspecto, em que os pais imersos em seus conflitos não articulam muitas vezes, é que amar seus filhos significa deixar que façam o que querem com responsabilidade, ou seja, nem sempre se pode fazer o que quer, existem limites que precisa ser considerados.

Este comportamento é uma forma de cuidado e atenção imprescindível para a criança. Assim é possível liberdade com responsabilidade como forma de amar. Diferentemente de deixar a criança fazer o que quer sem levar em conta a segurança da criança, ou seja, tanto a integridade física quanto à psíquica, no que se refere ao mundo que ela irá enfrentar, é a aparente liberdade.

Relacionada a escola, para se chegar a um resultado expressivo, o mais adequado é compreender a complexidade da indisciplina nos dias atuais dentro das esferas pedagógicas, afetivas e nas relações. Dessa forma, o enfrentamento seria não individual, mas sim, em parceria, de forma responsável entre as famílias e a escola, juntamente com o estado.

Nessa perspectiva sobre a disciplina, precisa-se desenvolver melhor convivência entre escola, professores e alunos, os quais estão inseridos na comunidade mais ampla. A disciplina seria castigar ou instruir para que a pessoa adquira autocontrole? Para desenvolver a disciplina é de grande importância o exemplo dos pais e dos professores, bem como o apego às crianças.

Makarenko afirma que “o exemplo é o melhor método educativo, por isso, o educador deve sempre assumir atitude séria, simples e sincera (apud SILVA, 1986, p. 117).

E Manacorda apud Enricone (1992, p. 53) cita ainda que

[...] é relevante a educação moral ante um mundo que precisa ser melhor equacionado e conhecido para que não apenas impere o ‘saber tecnológico’ ou ‘saber científico’ mas onde exista um respeito fundamental pela pessoa humana no seu encontro com os outros à procura de valores mais válidos e coerentes.

A Cartilha de Orientações do Ministério Público do Estado de Goiás destaca que, entre os fatores que podem contribuir para a geração da indisciplina na escola, está a atuação da própria escola cujos representantes manifestam, muitas vezes, atitudes autoritárias em relação a determinadas situações adversas, quando, na verdade, deveriam fazer uso de uma reflexão crítica sobre as normas da escola, agindo com cautela, coerência e sentimento, pois se sabe que cada aluno é único e possui personalidade diferente. A semente da indisciplina ou da disciplina é plantada na escola. Se ela não consegue “impor” seus valores entre alunos e professores ou, de outra forma, se ela não se empenhar por formar os melhores valores no seu corpo discente, conseguir disciplina passa a ser uma proeza.

Tendo em vista que o aluno, seja criança ou adolescente, é sujeito de direitos e deveres, diante dos fatos vividos no meio escolar, é necessária a garantia aos seus direitos, mostrando-se apropriada a utilização de meios formais que ofereçam o mínimo de defesa ao aluno indisciplinado.

É importante que as normas de convivência da instituição sejam estabelecidas e discutidas criticamente dentro de um projeto que envolva todos: a equipe pedagógica, os professores, o setor administrativo, os pais, os alunos, para que sejam conhecidas e respeitadas por todos.

Na atualidade, a indisciplina transita em escolas públicas e privadas, independente de situação econômica, cultural ou social dos atores envolvidos em tal circunstância. Há que se considerar que, na verdade,

[...] nossas escolas podem se constituir em espaços onde a cultura e as experiências dos alunos e dos professores (seus modos de sentir e ver o mundo, seus sonhos, desejos, valores e necessidades) sejam os pontos basilares para a efetivação de uma educação que concretize um projeto de emancipação dos indivíduos. (PASSOS, 1996, p. 121)

O principal norteador para o tratamento da indisciplina é a capacidade de se lidar com a origem do problema e não só com seus efeitos, que conhecemos bem (falta de paciência, agressividade, intolerância) e, dessa forma, possibilitar a articulação entre a educação formal da escola e a formação ética dos alunos. Assim, a disciplina e não mais a indisciplina deixaria de ser um requisito para a eficiência escolar e, passaria a fazer parte concreta do projeto político pedagógico, como o investimento na valorização da vida, do trabalho, das relações e da educação.

Duas alternativas para melhorar a disciplina estariam relacionadas, uma, à possibilidade de a formação dos professores estar voltada para, também fortalecer o projeto pedagógico no sentido da formação humana; outra, para democratizar e fomentar a inserção social, com iniciativas de lazer e esporte.

Para se obter êxito, é indispensável à cooperação entre pais e educadores para favorecer a conquista de valores despercebidos nos dias de hoje e para a conscientização de que são indispensáveis para a evolução humana: a colaboração, a paciência e o bom senso. E a palavra que traduz isto é: LIMITE.

Cada um deve saber desempenhar o seu papel no lugar em que esteja inserido, na sociedade, e isso deve vir primeiro do núcleo familiar e, conseqüentemente, desenvolvido no ambiente escolar. Assim, retomamos o foco no qual a indisciplina também está relacionada à falta dos valores básicos que devem estar inseridos na família, mas que, na maioria das vezes, não

ocorre, devido à falta de maturidade (pais adolescentes, onde uma criança cuida da outra) e de humanidade percebidas na sociedade atual.

A educação deve estimular e promover a formação da consciência, estabelecendo a identidade pessoal do homem e a compreensão de seu relacionamento com o mundo. Não podemos considerar esse processo como algo acabado, mas entender como sendo algo dinâmico, em permanente construção.

A consciência de si, da realidade concreta que o cerca, do conhecimento do papel frente a essa realidade é que vai tornar válida e significativa a história do homem.

O processo educativo deve ter como função primordial a formação da consciência do indivíduo, entendida como a conscientização do homem enquanto homem; sem doutrinação, mas ensinando o sujeito a pensar e não o que pensar; possibilitando ao ser humano o aumento de sua capacidade e liberdade de escolha.

A formação da consciência é um processo que não pode ser considerado conclusivo e acontece ao lado do desenvolvimento da formação individual, na medida em que o indivíduo faz a interpretação do mundo e de si. Partindo da consciência de si mesmo, percebe-se e passa a perceber o mundo, tornando-se mais crítico e atento ao que acontece ao seu redor.

O desenvolvimento moral é um processo de construção interna, pela interatividade com o meio. Trocar pontos de vista, discutir e escolher favorecem a autonomia e o despertar da consciência moral.

As crianças devem construir suas regras de conduta em liberdade e com responsabilidade. É a cooperação que favorece a construção da autonomia moral, mais do que o controle e o autoritarismo dos adultos.

O respeito mútuo é essencial para o desenvolvimento da autonomia. A criança que se sente respeitada em sua maneira de pensar, sentir e agir é capaz de respeitar o pensamento, os sentimentos e ações dos adultos.

Quando uma criança faz algo considerado errado, mais importante que repreendê-la é fazer com que, no futuro, aja diferente. O adulto pode levá-la a repensar o que fez, fazendo com que, da próxima vez, ela tenha mais cuidado. É importante ela perceber que o adulto é alguém em quem pode confiar, não precisando mentir para fugir do castigo.

Tezolin afirma ainda que na formação educacional da criança é importante destacar a diferença entre repressão e educação, uma vez, que queremos formar pessoas conscientes e cidadãs.

Reprimir é criar a neurose, é criar o problema, é bloquear o potencial, é cercear o desenvolvimento. Por exemplo: dizer não, mas não explicar o porquê. Ou dar uma resposta assustadora para uma pergunta.

Educar é permitir a livre expressão, ensinar os controles sociais indispensáveis para ser bem aceito no mundo, facilitar o desenvolvimento do potencial e, sobretudo, crer no lado positivo que existe em todas as criaturas. (2003, p. 21)

É importante pais e professores terem atitudes coerentes entre seu discurso e sua prática. Encarando as regras como algo sem sentido e que podem ser transgredidas de acordo com seus interesses, estarão reforçando a transgressão nas crianças. Posturas incoerentes são percebidas por elas, que passam a não dar crédito à disciplina.

É fundamental que pais e professores tenham claro o seu papel de educadores e que entendam a disciplina como consequência do processo educativo.

O profissional da educação não pode ser um doutrinador de valores, determinando a consciência crítica dos alunos. Ele tem de levar em conta que a consciência de si e do outro não é feita isoladamente, mas por meio das relações.

A respeito da prática da Gestão Escolar na escola e dos valores, Reali afirma que:

- na formação profissional hoje, oportunizamos ao aluno a informação, o questionamento, a reflexão, visando à formação da consciência crítica, intencional, perceptiva, histórica e ética?
- os profissionais, que atuam nesta área, são conscientes de si mesmo como pessoas, de qual é o sentido de sua atuação, das consequências de sua postura profissional? (1995, p. 116)

Hoje, uma das grandes dificuldades existentes é caracterizar os valores do mundo em que se vive. A insegurança, que é constituinte do ser humano, precisa ser equacionada em um mundo instável, no qual há muitas incertezas e situações de conflito.

Considerando que a criança e o adolescente não respeitam, porque, na maioria das vezes, não se respeita a si mesma, já que não são adultos, eles precisam ser ensinados, e isso é função dos pais e da escola, num papel conjunto.

Os filhos são espelho e resultado do modo com que os pais se relacionam e como os educam; a família é a base de toda formação de um indivíduo, por

isso, é necessário resgatar a boa convivência familiar, objetivando valores que hoje estão esquecidos, e inculcar neles que o individualismo e o materialismo, a ambição, a violência, não levam uma sociedade a lugar algum. A educação da criança começa no berço, colocando limites, porque a criança, sozinha, não sabe até onde pode ir. A melhor disciplina está relacionada à liberdade com responsabilidade e é isso que a sociedade necessita para melhorar a convivência de nossos descendentes.

Na educação, a prioridade é o aluno. Assim, não basta a instituição estar bem preparada e organizada, pois, para o bom andamento de uma escola, é imprescindível interação entre a escola, o professor, o aluno e a família. É importante que todos se envolvam no processo de construção do conhecimento e crescimento, que vem a ser o ensino e a aprendizagem, onde o contexto social seja relacionado com a realidade. Freire diz que “Educar não é transferir conhecimento” (1996, p. 52), mas é estar aberto para a curiosidade do aluno; é ensinar a buscar o aprendizado, instigá-lo a querer saber mais; é aprender juntos. Em síntese, é um desafio para o professor formar cidadãos críticos, autônomos, com direitos e deveres, capazes de transformar a sociedade.

Então, para a conquista de uma real cidadania e de uma escola de qualidade, a indisciplina deixa de ser algo isolado e passa a ser um problema que deve ser encarado, de frente por todos os agentes atuantes no processo de formação dos alunos. Durante esse processo, surgirão problemas de indisciplina, sendo necessário enfrentá-los e solucioná-los como um grande desafio.

## Ato Infracional: direitos e deveres no ambiente escolar

De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), instaurado pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, pela Presidência da República, prevê que é dever do Estado, da família e da sociedade garantir o direito de crianças e adolescentes à liberdade, à dignidade, à convivência familiar e comunitária, à saúde, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, à profissionalização e à proteção do trabalho. Além disso, prevê a proteção contra qualquer forma de exploração, discriminação, violência e opressão.

O estatuto reforçou alguns princípios determinados anteriormente pela Constituição de 1988, como a proteção integral de crianças e adolescentes,

preferência na formulação de políticas públicas, os recursos do Governo e no atendimento de serviços públicos. Considera crianças - até 12 anos de idade e adolescentes - entre 12 e 18 anos.

O estatuto presume em seus artigos iniciais os direitos da criança e do adolescente a uma vida digna e sociável, destacamos o art. 53, que trata a respeito do direito a educação e suas formas:

A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - direito de ser respeitado por seus educadores;

III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;

IV - direito de organização e participação em entidades estudantis;

V - acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência.

Parágrafo único. É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Como sabemos tanto a criança quanto o adolescente podem praticar crime ou contravenção, chamado no ECA de Ato Infracional onde estão previstos os deveres a serem praticados em cada caso específico. Sendo o acesso ao seu texto é relevante para a comunidade escolar, devido a realidade alarmante que nossas crianças vivem, em volta a falta de segurança, violência, drogas, omissão, carência de disciplina e limites, entre outros motivos que cerceiam a infância, de acordo com a Revista Jurídica Consulex:

O Ato infracional é o ato condenável, de desrespeito às leis, à ordem pública, aos direitos dos cidadãos ou ao patrimônio, cometido por crianças ou adolescentes. Só há ato infracional se àquela conduta corresponder a uma hipótese legal que determine sanções ao seu autor. No caso de ato infracional cometido por criança (até 12 anos), aplicam-se as medidas de proteção. Nesse caso, o órgão responsável pelo atendimento é o Conselho Tutelar. Já o ato infracional cometido por adolescente deve ser apurado pela Delegacia da Criança e do Adolescente a quem cabe encaminhar o caso ao Promotor de Justiça que poderá aplicar uma das medidas sócio-educativas previstas no Estatuto da Criança e do Adolescente da Criança e do Adolescente, Lei 8.069/90 (doravante ECA). (2005, p. 41).



Os artigos do ECA que tratam especificamente a respeito do ato infracional são os art. 103, 104 e 105.

Art. 103. Considera-se ato infracional a conduta descrita como crime ou contravenção penal.

Art. 104. São penalmente inimputáveis os menores de dezoito anos, sujeitos às medidas previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei, deve ser considerada a idade do adolescente à data do fato.

Art. 105. Ao ato infracional praticado por criança corresponderão as medidas previstas no art. 101. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

As medidas previstas no art. 101, citadas no art. 105, do (Estatuto da criança e do adolescente, 1990), são vinculadas ao art. 98, (expostas antecipadamente também) abaixo:

Art. 98. As medidas de proteção à criança e ao adolescente são aplicáveis sempre que os direitos reconhecidos nesta Lei forem ameaçados ou violados:

I - por ação ou omissão da sociedade ou do Estado;

II - por falta, omissão ou abuso dos pais ou responsável;

III - em razão de sua conduta.

Art. 101. Verificada qualquer das hipóteses previstas no art. 98, a autoridade competente poderá determinar, dentre outras, as seguintes medidas:

I - encaminhamento aos pais ou responsável, mediante termo de responsabilidade;

II - orientação, apoio e acompanhamento temporários;

III - matrícula e frequência obrigatórias em estabelecimento oficial de ensino fundamental;

IV - inclusão em programa comunitário ou oficial de auxílio à família, à criança e ao adolescente;

V - requisição de tratamento médico, psicológico ou psiquiátrico, em regime hospitalar ou ambulatorial;

VI - inclusão em programa oficial ou comunitário de auxílio, orientação e tratamento a alcoólatras e toxicômanos;

VII - acolhimento institucional; (Redação dada pela Lei nº 12.010, de 2009)

VIII - inclusão em programa de acolhimento familiar; (Redação dada pela Lei nº 12.010, de 2009)

IX - colocação em família substituta. (Incluído pela Lei nº 12.010, de 2009)

Aquino (2012, p. 2) esclarece que se uma criança de até 12 anos incompletos praticar algum ato infracional, será primeiramente encaminhada ao Conselho Tutelar e estará sujeita às medidas de proteção previstas no art. 101. O adolescente, entre 12 de 18 anos, por sua vez, estará sujeito a processo contraditório, com ampla defesa. Após o devido processo legal, receberá ou não uma “sanção”, denominada medida socioeducativa, prevista no art. 112, do ECA, que será explanada posteriormente.

Após praticar algum delito considerado ato infracional, o adolescente tem os seus direitos individuais preservados, como a apreensão somente em de flagrante ou por ordem escrita, aviso a autoridade legal competente e a família da sua situação, informação dos seus direitos, previstos no Capítulo II do ECA, intitulado “Dos Direitos Individuais”, redigidos entre os art. 106 a 109, descritos abaixo:

Art. 106. Nenhum adolescente será privado de sua liberdade senão em flagrante de ato infracional ou por ordem escrita e fundamentada da autoridade judiciária competente.

Parágrafo único. O adolescente tem direito à identificação dos responsáveis pela sua apreensão, devendo ser informado acerca de seus direitos.

Art. 107. A apreensão de qualquer adolescente e o local onde se encontra recolhido serão incontinenti comunicados à autoridade judiciária competente e à família do apreendido ou à pessoa por ele indicada.

Parágrafo único. Examinar-se-á, desde logo e sob pena de responsabilidade, a possibilidade de liberação imediata.

Art. 108. A internação, antes da sentença, pode ser determinada pelo prazo máximo de quarenta e cinco dias.

Parágrafo único. A decisão deverá ser fundamentada e basear-se em indícios suficientes de autoria e materialidade, demonstrada a necessidade imperiosa da medida.

Art. 109. O adolescente civilmente identificado não será submetido a identificação compulsória pelos órgãos policiais, de proteção e judiciais, salvo para efeito de confrontação, havendo dúvida fundada. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

No Capítulo III, art. 110 e 111 são tratadas “Das Garantias Processuais”, onde o adolescente não será privado de sua liberdade, somente após o processo legal; conhecimento do seu ato infracional; direito a defesa jurídica e assistência gratuita, ser ouvido pela autoridade competente e ter a presença dos pais em qualquer momento do procedimento:

Art. 110. Nenhum adolescente será privado de sua liberdade sem o devido processo legal.

Art. 111. São asseguradas ao adolescente, entre outras, as seguintes garantias:

I - pleno e formal conhecimento da atribuição de ato infracional, mediante citação ou meio equivalente;

II - igualdade na relação processual, podendo confrontar-se com vítimas e testemunhas e produzir todas as provas necessárias à sua defesa;

III - defesa técnica por advogado;

IV - assistência judiciária gratuita e integral aos necessitados, na forma da lei;

V - direito de ser ouvido pessoalmente pela autoridade competente;

VI - direito de solicitar a presença de seus pais ou responsável em qualquer fase do procedimento. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Após determinada a característica do ato infracional praticado pelo adolescente, são instauradas medidas socioeducativas, previstas no Capítulo IV, Seção I, Disposições Gerais, intitulada “Das Medidas Sócio-Educativas”, entre os art. 112 a 114, no Estatuto do ECA, aplicada pela autoridade competente. Aos olhos do ECA não se trata de pena ou castigo, mas a oportunidade de reflexão do seu ato, sendo uma forma de evitar a sua reincidência e proporcionar ao adolescente o retorno à convivência social típica a sua idade, sem prejuízo futuro a sua vida.

Art. 112. Verificada a prática de ato infracional, a autoridade competente poderá aplicar ao adolescente as seguintes medidas:

I - advertência;

II - obrigação de reparar o dano;

III - prestação de serviços à comunidade;

IV - liberdade assistida;

V - inserção em regime de semi-liberdade;

VI - internação em estabelecimento educacional;

VII - qualquer uma das previstas no art. 101, I a VI.

§ 1º A medida aplicada ao adolescente levará em conta a sua capacidade de cumpri-la, as circunstâncias e a gravidade da infração.

§ 2º Em hipótese alguma e sob pretexto algum, será admitida a prestação de trabalho forçado.

§ 3º Os adolescentes portadores de doença ou deficiência mental receberão tratamento individual e especializado, em local adequado às suas condições.

Art. 113. Aplica-se a este Capítulo o disposto nos arts. 99 e 100.

Art. 114. A imposição das medidas previstas nos incisos II a VI do art. 112 pressupõe a existência de provas suficientes da autoria e da materialidade da infração, ressalvada a hipótese de remissão, nos termos do art. 127.

Parágrafo único. A advertência poderá ser aplicada sempre que houver prova da materialidade e indícios suficientes da autoria. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Aquino (2012, p. 3), explica que as medidas socioeducativas são aplicadas ao levar em consideração as características do ato infracional cometido (circunstâncias e gravidade), as peculiaridades do adolescente que o cometeu (capacidade de compreender e de cumprir as medidas impostas) e suas necessidades pedagógicas (equipe profissional) e os seus objetivos que é fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários

Após a comprovação da autoria e materialidade da prática do ato infracional - assegurados o contraditório e a ampla defesa (*CF, artigo 5º, inciso LV*) - as medidas sócio-educativas sempre devem ser aplicadas levando-se em consideração as características do ato infracional cometido (circunstâncias e gravidade), as peculiaridades do adolescente que o cometeu (inclusive a sua capacidade de compreender e de cumprir as medidas que lhe serão impostas) e suas necessidades pedagógicas (*nos requisitos mencionados, sobressai a relevância do trabalho da equipe interprofissional - formada por, minimamente, pedagogo, psicólogo e assistente social - prevista nos artigos 150 e 151 do ECA que, entre outras atribuições, deve assessorar a Justiça da Infância e da Juventude nas decisões afetas à aplicação das medidas sócio-educativas, apontando as necessidades pedagógicas específicas em função das peculiaridades de cada adolescente e sugerindo, a partir disso, as medidas sócio-educativas e/ou de proteção mais adequadas a cada caso*), dando-se preferência àquelas medidas que visem ao fortalecimento dos vínculos familiares e comunitários (*ECA, artigos 112 e 113, combinados com o artigo 100*). Convém assinalar que a

autoridade judiciária também pode aplicar (cumulativamente ou não) as medidas específicas de proteção que pertencem ao rol das medidas sócio-educativas (ECA, artigo 112, inciso VII).

Com relação às espécies dos atos infracionais, temos três: leves, graves e gravíssimos. Os considerados leves são comparados a infrações penais de menor poder ofensivo, onde a pena máxima não é superior a dois anos. Ex: calúnia, porte de substância entorpecente para uso próprio. Também podemos citar são considerados leves os atos infracionais comparados a crimes de médio potencial ofensivo, com pena mínima não superior a um ano. Podemos citar como exemplos: estelionato, furto e receptação. Os graves, com pena mínima superior a um ano, cometidos sem violência ou grave ameaça. Como exemplo: Tráfico ilícito de entorpecentes e furto qualificado. E os gravíssimos são cometidos mediante violência ou grave ameaça à pessoa, com pena mínima seja superior a um ano. Exemplos: roubo, homicídio, extorsão mediante sequestro e estupro.

A relação entre o ato infracional e a medida socioeducativa são determinadas de acordo com o ato efetuado, podem ser: Advertência, Reparação do Dano, Prestação de Serviços à Comunidade, Liberdade Assistida, Regime de Semiliberdade e Internação, (já citadas anteriormente no art. 112).

Nos casos leves as medidas socioeducativas aplicáveis são: Advertência, Reparação do Dano, Prestação de Serviços à Comunidade ou Liberdade assistida. Nos casos graves são propostas: Reparação do Dano, Prestação de Serviços à comunidade, Liberdade Assistida ou Semiliberdade. E como medidas socioeducativas nos casos gravíssimos são: Reparação do Dano, Prestação de Serviços à Comunidade, Liberdade Assistida, Semiliberdade ou Internação.

No estatuto do ECA cada medida socioeducativa é explicada entre os art. 115 a 125, que citamos e explicamos individualmente na sequência.

## Advertência

A medida socioeducativa que propõe a **Advertência** é o art. 115 da Lei 8069/1990, do (Estatuto da criança e do adolescente, 1990), “A advertência consistirá em admoestação verbal, que será reduzida a termo e assinada”. Nesta medida o adolescente é informado verbalmente, e, se houver reincidência poderá ser enquadrado em outra forma de medida, até mesmo desprovido de sua liberdade.

Aquino (2012, p. 4) explica ainda que

Seu propósito é evidente: alertar o adolescente e seus genitores ou responsáveis para os riscos do envolvimento no ato infracional. Essa medida poderá ser aplicada sempre que houver prova da materialidade da infração e indícios suficientes de autoria (art. 114, § único). Pelo caráter preventivo e pedagógico de que se reveste deveria também se estender aos menores de 12 anos.

## Da Obrigação de Reparar o Dano

Neste caso, o adolescente que causar algum dano terá que restituir ou se for o caso ressarcir o que foi danificado. Sendo que os pais ou responsáveis, respondem pelo prejuízo causado pelo adolescente. Esta medida socioeducativa está prevista no art. 116 do Estatuto do ECA

Art. 116. Em se tratando de ato infracional com reflexos patrimoniais, a autoridade poderá determinar, se for o caso, que o adolescente restitua a coisa, promova o ressarcimento do dano, ou, por outra forma, compense o prejuízo da vítima.

Parágrafo único. Havendo manifesta impossibilidade, a medida poderá ser substituída por outra adequada. ((Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Aquino (2012, p. 4) afirma que caso ocorra a impossibilidade, “a medida poderá ser substituída por outra mais adequada, isto se dá para evitar que não sejam os pais do adolescente os verdadeiros responsáveis pelo seu cumprimento”.

## Da Prestação de Serviços à Comunidade

A medida socioeducativa de Prestação de serviços à comunidade, prevista no art.117 da Lei do Estatuto do ECA, aborda a respeito da realização de tarefas gratuitas junto à entidades, como: hospitais, escolas, instituições beneficentes e outros, assim como, programas comunitários ou governamentais ou não governamentais.

Art. 117. A prestação de serviços comunitários consiste na realização de tarefas gratuitas de interesse geral, por período não excedente a seis meses, junto a entidades assistenciais, hospitais, escolas e outros estabelecimentos congêneres, bem como em programas comunitários ou governamentais.

Parágrafo único. As tarefas serão atribuídas conforme as aptidões do adolescente, devendo ser cumpridas durante jornada máxima de oito

horas semanais, aos sábados, domingos e feriados ou em dias úteis, de modo a não prejudicar a frequência à escola ou à jornada normal de trabalho. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Aquino (2012, p. 5) traz ainda que a medida socioeducativa, disciplinada no art. 117 “deve ser gratuita e levada a efeito em estabelecimento de serviços públicos ou de relevância pública, governamentais ou não, federais, estaduais ou municipais.”

## Da Liberdade Assistida

A medida socioeducativa Liberdade Assistida, é tratada nos arts. 118 e 119 e consiste em acompanhar, auxiliar e orientar o adolescente por um período determinado de no mínimo seis meses, por um orientador capacitado que tem dentre os objetivos: promover socialmente o adolescente e sua família; supervisionar a frequência e o aproveitamento escolar do adolescente; promover sua inserção no mercado de trabalho.

Art. 118. A liberdade assistida será adotada sempre que se afigurar a medida mais adequada para o fim de acompanhar, auxiliar e orientar o adolescente.

§ 1º A autoridade designará pessoa capacitada para acompanhar o caso, a qual poderá ser recomendada por entidade ou programa de atendimento.

§ 2º A liberdade assistida será fixada pelo prazo mínimo de seis meses, podendo a qualquer tempo ser prorrogada, revogada ou substituída por outra medida, ouvido o orientador, o Ministério Público e o defensor.

Art. 119. Incumbe ao orientador, com o apoio e a supervisão da autoridade competente, a realização dos seguintes encargos, entre outros:

I - promover socialmente o adolescente e sua família, fornecendo-lhes orientação e inserindo-os, se necessário, em programa oficial ou comunitário de auxílio e assistência social;

II - supervisionar a frequência e o aproveitamento escolar do adolescente, promovendo, inclusive, sua matrícula;

III - diligenciar no sentido da profissionalização do adolescente e de sua inserção no mercado de trabalho;

IV - apresentar relatório do caso. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Ainda segundo o Prof. Barroso Filho (2001, p. 6), não basta vigiar o adolescente, mas dar assistência psicológica e pedagógica, para que possa ser encaminhado a uma profissão, ter saúde, lazer e segurança e promoção social de sua família. “Em resumo, é um programa de vida, que a equipe técnica do Juizado prepara para o adolescente autor do ato infracional, depois de computados os dados do processo judiciário e feito o levantamento social do caso junto à família e à comunidade”.

## Do Regime de Semi-liberdade

Nesta medida que está descrita no art. 120 do Estatuto do ECA, como a própria nomenclatura diz Semiliberdade, o adolescente é alocado em uma instituição adequada, onde poderá sair para estudar, trabalhar ou fazer cursos, mas necessita retornar para dormir nela

Art. 120. O regime de semi-liberdade pode ser determinado desde o início, ou como forma de transição para o meio aberto, possibilitada a realização de atividades externas, independentemente de autorização judicial.

§ 1º São obrigatórias a escolarização e a profissionalização, devendo, sempre que possível, ser utilizados os recursos existentes na comunidade.

§ 2º A medida não comporta prazo determinado aplicando-se, no que couber, as disposições relativas à internação. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Aquino (2012 p. 5) afirma ainda que

É admissível como início ou como forma de progressão para o meio aberto. Comporta o exercício de atividades externas, independentemente de autorização judicial. É obrigatória a escolarização e a profissionalização. Não comporta prazo determinado, devendo ser aplicadas as disposições a respeito da internação, no que couber. Deverá ser revista a cada 6 meses.

## Internação

A medida de Internação presumida nos art. 121 a 125 do Estatuto do ECA, intitulada “Da Internação” é a mais severa de todas as medidas socioeducativas, pois, nela o adolescente é colocado em uma instituição própria, ficando desprovido de sua liberdade. É aplicada quando o ato infracional for praticado mediante grave ameaça ou violência à pessoa; ou reincidência de



atos infracionais graves; ou ainda se houver o descumprimento injustificado da medida anteriormente aplicada. Aquino (2012, p. 6) traz ainda que “aos 21 anos a liberdade é compulsória.”

Art. 121. A internação constitui medida privativa da liberdade, sujeita aos princípios de brevidade, excepcionalidade e respeito à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

§ 1º Será permitida a realização de atividades externas, a critério da equipe técnica da entidade, salvo expressa determinação judicial em contrário.

§ 2º A medida não comporta prazo determinado, devendo sua manutenção ser reavaliada, mediante decisão fundamentada, no máximo a cada seis meses.

§ 3º Em nenhuma hipótese o período máximo de internação excederá a três anos.

§ 4º Atingido o limite estabelecido no parágrafo anterior, o adolescente deverá ser liberado, colocado em regime de semi-liberdade ou de liberdade assistida.

§ 5º A liberação será compulsória aos vinte e um anos de idade.

§ 6º Em qualquer hipótese a desinternação será precedida de autorização judicial, ouvido o Ministério Público.

§ 7º A determinação judicial mencionada no § 1º poderá ser revista a qualquer tempo pela autoridade judiciária. (Incluído pela Lei nº 12.594, de 2012)

Art. 122. A medida de internação só poderá ser aplicada quando:

I - tratar-se de ato infracional cometido mediante grave ameaça ou violência a pessoa;

II - por reiteração no cometimento de outras infrações graves;

III - por descumprimento reiterado e injustificável da medida anteriormente imposta.

§ 1º O prazo de internação na hipótese do inciso III deste artigo não poderá ser superior a 3 (três) meses, devendo ser decretada judicialmente após o devido processo legal. (Redação dada pela Lei nº 12.594, de 2012)

§ 2º. Em nenhuma hipótese será aplicada a internação, havendo outra medida adequada.

Art. 123. A internação deverá ser cumprida em entidade exclusiva para adolescentes, em local distinto daquele destinado ao abrigo, obedecida rigorosa separação por critérios de idade, compleição física e gravidade da infração.

Parágrafo único. Durante o período de internação, inclusive provisória, serão obrigatórias atividades pedagógicas.

Art. 124. São direitos do adolescente privado de liberdade, entre outros, os seguintes:

I - entrevistar-se pessoalmente com o representante do Ministério Público;

II - peticionar diretamente a qualquer autoridade;

III - avistar-se reservadamente com seu defensor;

IV - ser informado de sua situação processual, sempre que solicitada;

V - ser tratado com respeito e dignidade;

VI - permanecer internado na mesma localidade ou naquela mais próxima ao domicílio de seus pais ou responsável;

VII - receber visitas, ao menos, semanalmente;

VIII - corresponder-se com seus familiares e amigos;

IX - ter acesso aos objetos necessários à higiene e asseio pessoal;

X - habitar alojamento em condições adequadas de higiene e salubridade;

XI - receber escolarização e profissionalização;

XII - realizar atividades culturais, esportivas e de lazer;

XIII - ter acesso aos meios de comunicação social;

XIV - receber assistência religiosa, segundo a sua crença, e desde que assim o deseje;

XV - manter a posse de seus objetos pessoais e dispor de local seguro para guardá-los, recebendo comprovante daqueles porventura depositados em poder da entidade;

XVI - receber, quando de sua desinternação, os documentos pessoais indispensáveis à vida em sociedade.

§ 1º Em nenhum caso haverá incomunicabilidade.

§ 2º A autoridade judiciária poderá suspender temporariamente a visita, inclusive de pais ou responsável, se existirem motivos sérios e fundados de sua prejudicialidade aos interesses do adolescente.

Art. 125. É dever do Estado zelar pela integridade física e mental dos internos, cabendo-lhe adotar as medidas adequadas de contenção e segurança. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

## Remissão

Também se tem a Remissão, que é uma espécie de perdão concedido pela justiça. Trata-se de um acordo, onde o adolescente, juntamente com seus pais que troca o processo por uma medida antecipada. Está prevista entre os art. 126 a 128 no Estatuto do ECA, no Capítulo V, intitulada “Da Remissão”

Art. 126. Antes de iniciado o procedimento judicial para apuração de ato infracional, o representante do Ministério Público poderá conceder a remissão, como forma de exclusão do processo, atendendo às circunstâncias e conseqüências do fato, ao contexto social, bem como à personalidade do adolescente e sua maior ou menor participação no ato infracional.

Parágrafo único. Iniciado o procedimento, a concessão da remissão pela autoridade judiciária importará na suspensão ou extinção do processo.

Art. 127. A remissão não implica necessariamente o reconhecimento ou comprovação da responsabilidade, nem prevalece para efeito de antecedentes, podendo incluir eventualmente a aplicação de qualquer das medidas previstas em lei, exceto a colocação em regime de semi-liberdade e a internação.

Art. 128. A medida aplicada por força da remissão poderá ser revista judicialmente, a qualquer tempo, mediante pedido expresso do adolescente ou de seu representante legal, ou do Ministério Público. (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

Com relação às medidas relacionada aos pais ou responsáveis, estão descritas nos art. 129 e 130 do mesmo Estatuto, intitulada “Das Medidas Pertinentes aos Pais ou Responsável”, são elas:

Art. 129. São medidas aplicáveis aos pais ou responsável:

I - encaminhamento a programa oficial ou comunitário de proteção à família;

II - inclusão em programa oficial ou comunitário de auxílio, orientação e tratamento a alcoólatras e toxicômanos;

III - encaminhamento a tratamento psicológico ou psiquiátrico;

IV - encaminhamento a cursos ou programas de orientação;

V - obrigação de matricular o filho ou pupilo e acompanhar sua freqüência e aproveitamento escolar;

VI - obrigação de encaminhar a criança ou adolescente a tratamento especializado;

VII - advertência;

VIII - perda da guarda;

IX - destituição da tutela;

X - suspensão ou destituição do poder familiar. (Expressão substituída pela Lei nº 12.010, de 2009) Vigência

Parágrafo único. Na aplicação das medidas previstas nos incisos IX e X deste artigo, observar-se-á o disposto nos arts. 23 e 24.

Art. 130. Verificada a hipótese de maus-tratos, opressão ou abuso sexual impostos pelos pais ou responsável, a autoridade judiciária poderá determinar, como medida cautelar, o afastamento do agressor da moradia comum.

Parágrafo único. Da medida cautelar constará, ainda, a fixação provisória dos alimentos de que necessitem a criança ou o adolescente dependentes do agressor. (Incluído pela Lei nº 12.415, de 2011). (Estatuto da criança e do adolescente, 1990)

## Conflitos

A escola é o espaço no qual mais se atua sobre a subjetividade de crianças e jovens, pois é ali que eles desenvolvem a amizade com outras pessoas e se apegam, ou não, a elas. Nesse sentido, Tuan (1983, p. 6) esclarece que o principal interesse das crianças das primeiras séries, parece não ser o ambiente propriamente dito, mas as pessoas que nele circulam.

Indiscutivelmente, o ambiente escolar é importante para favorecer uma convivência harmoniosa entre os sujeitos envolvidos, seja para a promoção da aprendizagem - o principal objetivo da escola - ou para a formação ética do aluno e o bem estar de todos. Mas, também é onde ocorre um grande número de conflitos, que pode ser, entre alunos-alunos, professores-alunos, professores-professores ou entre funcionários. Isso tende a ocorrer, tendo em vista o grande número de pessoas que circulam no ambiente da escola, pela diversidade e diferenças de pensamentos e valores inculcados pelo núcleo familiar trazidos para a escola.

É papel do gestor, pensar uma escola voltada para os dias atuais, na qual se concentra uma clientela muito diferente das anteriores. Segundo Aquino (1996, p. 7), “há muito, os conflitos deixaram de ser um evento esporádico e particular no cotidiano das escolas brasileiras para se tornarem, talvez, um dos maiores obstáculos pedagógicos dos dias atuais”.

Por isso, nesse espaço em comum, tem-se a necessidade da mediação por parte do gestor escolar, com o objetivo, de evitar que se torne um ato de violência, principalmente física. Porque o respeito às diferenças deve existir, mas a intolerância deve ser combatida. A esse respeito Ortega, (2002, p.143), afirma que

O conflito emerge em toda situação social em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola obrigatória é um deles. Um conflito não é necessariamente um fenômeno da violência, embora, em muitas ocasiões, quando não abordado de forma adequada, pode chegar a deteriorar o clima de convivência pacífica e gerar uma violência multiforme na qual é difícil reconhecer a origem e a natureza do problema.

Antes que os conflitos surjam, é necessário que a escola desenvolva ações preventivas e não apenas tentativas de remediar quando eles já foram deflagrados. Isso inclui a prática do diálogo, com o intuito de (re) tomar as relações interpessoais e resgatar o ambiente escolar saudável. Desse modo, a mediação de conflitos na escola se apresenta como uma possibilidade de amenizar e, até mesmo, de solucionar, com a ajuda de um auxílio direcionado. Vinha (1999, p. 6), com base nos estudos de Piaget, define que “os conflitos são ótimas oportunidades para trabalharmos valores e regras”.

O Instituto Mediare, do Rio de Janeiro (1998, p. 06), trabalha a mediação “como um processo não adversarial, confidencial e voluntário, no qual um terceiro imparcial facilita a negociação entre duas ou mais partes, onde um acordo mutuamente aceitável poderá ser um dos desenlaces possíveis”. Sendo assim, a imparcialidade, o diálogo e o consenso democrático são práticas imprescindíveis na resolução dos conflitos, e é neste ponto que o gestor e a equipe pedagógica precisam estar preparados para atuar.

Para que o processo de mediação tenha êxito, a aceitação do mediador, pelo grupo, é essencial. E a mediação deve ser regida pelas regras de conduta vigentes na escola para, assim, proteger tanto os envolvidos, como os mediadores e a equipe de apoio. Além disso, para Ortega, algumas normas devem ser estabelecidas entre os envolvidos, tais como:

2. Confidencialidade: o (a) mediador (a) se compromete, diante das pessoas às quais presta ajuda, a guardar sigilo sobre o conteúdo das conversações.
3. Intimidade: os protagonistas do conflito não serão forçados a falar mais do que considerem parte de sua intimidade.

4. Liberdade de expressão: os protagonistas se comprometem a expressar-se com liberdade, mas assumindo que, nos diálogos, estão proibidos os insultos e ataques verbais, físicos ou psicológicos.
5. Imparcialidade: o mediador se compromete a não tomar partido em nenhuma das partes em conflito... deve ter a liberdade de levar ao conhecimento dos responsáveis pelo programa a natureza do suposto conflito e, caso necessário, mudar ou abandonar a mediação e propor outra estratégia de intervenção ou outro (a) mediador (a).
6. Compromisso de diálogo: os protagonistas se comprometem a falar de suas dificuldades e conflitos nas sessões de trabalho. (2002, p. 151-152)

Esse autor julga, ainda, que se faz necessário o estabelecimento de uma espécie de acordo de compromisso, entre o mediador e os sujeitos envolvidos no conflito, neste caso os alunos, contendo as normas que orientarão as sessões. Esse acordo deve ser estabelecido na primeira sessão, de forma democrática entre as partes envolvidas, sendo importante observar aspectos como:

1. Quantas sessões serão necessárias para o processo de mediação;
2. Os protagonistas do conflito devem deixar claro que a mediação é um desejo voluntário dos envolvidos e devem se comprometer a buscar alternativas, por meio do diálogo honesto, para solucionar a crise;
3. Explicitar o compromisso de ajuda do mediador na pontualidade, na escuta respeitosa e facilitar a conversa entre as partes interessadas;
4. O mediador tem como princípio nunca expor suas opiniões e critérios aos protagonistas, a não ser para lembrá-los das normas da mediação ou intervir no clima de hostilidade da conversação, quando necessário;
5. As partes envolvidas devem estar conscientes de seu compromisso com a mediação e se comprometerem a não usar de agressões verbais, psicológicas ou físicas.

É, também, importante ter claro que o objetivo da mediação não é estabelecer amizades, mas melhorar a convivência no ambiente escolar. Por isso, ao final do período de sessões, espera-se que os próprios envolvidos encontrem opções que resolvam o problema para, assim, criar um pacto de convivência, se não amigável, mas, respeitoso.

Uma possibilidade para evitar o conflito na escola, é a prevenção. E isso pode ser desenvolvido num processo a longo prazo, desde os primeiros

anos de vida escolar do aluno, por meio do resgate de valores, do respeito a si mesmo e para com o outro, e da solidariedade. Conforme Santos (2001, p. 17),

[...] muitas são as ações de solidariedade possíveis, a fim de reduzir as manifestações de violência contra a escola, ou na escola. Trata-se de um processo de construção da paz, que reconhece a escola como espaço de construção de uma cidadania que contemple o multiculturalismo.

Assim, a mediação de conflitos passa pela implementação do diálogo construtivo e da negociação na tomada de decisões, tendo em vista, relações interpessoais adequadas na vivência escolar, como uma alternativa democrática para prevenir situações desajustadas e, também, no enfrentamento da violência, uma vez que, são os próprios sujeitos envolvidos no conflito que tentam buscar meios de superá-lo. A prática da prevenção, utilizada a longo prazo, abre a possibilidade da pacificação na escola.

Sendo importante pensar que seja inserida gradativamente no currículo escolar para não ser uma ação isolada, mas incorporada no cotidiano da instituição, que torne possível ensinar e aprender a mediar conflitos. Assim, é preciso que esse anseio seja compreendido como um desejo de toda comunidade interna e externa da escola, para efetivação do processo de mediação de conflitos.

Os conflitos e o discordar sempre farão parte do ser humano, pois significa também crescimento, uma vez, que as pessoas podem discutir, mas tem que chegar num determinante comum. O que não pode ocorrer é ter-se o conflito e não resolvê-lo, pois isto causará mal estar entre as pessoas envolvidas e as demais envolvidas. E podem ser das mais variadas ordem, como a chegada de um novo membro a equipe de trabalho (sangue-novo), a experiência X a juventude (choque de geração), opiniões diferentes. A história “A briga dos dois frades” a seguir nos ajuda a refletir a respeito disso, pode haver divergência, mas é preciso também aceitar a opinião do outro.

Dois frades viviam em um convento, servindo à paróquia. Um era mais velho, já bastante experiente no trabalho com os fiéis e era superior da fraternidade. O outro era jovem, recém-formado e muito talentoso. Não demorou muito para a convivência dos dois virar um inferno. Um sempre achava que o outro devia ser diferente e assim começaram uma guerrinha de boicote às ações mútuas. Se um deles tomava a iniciativa por alguma ação, o outro não apenas não participava, mas dava um jeito para boicotar o trabalho do confrade de alguma maneira. A vida em fraternidade estava se tornando insuportável. Ambos percebiam, mas nenhum dos dois tocava no assunto. Apenas continuavam sua guerrinha na surdina.

O superior, não mais suportando tanta tensão, levou o caso ao superior da província e seu conselho. Expôs ao superior provincial e ao conselho a total incompatibilidade na convivência e pediu uma solução. O conselho deliberou que o frade mais novo seria transferido para outra comunidade e o frade mais velho iria receber um outro ajudante. Um dos membros do conselho ficou encarregado de transmitir ao frade mais novo a notícia e os motivos de sua transferência.

Este membro do conselho convocou o referido frade num fim de tarde para uma conversa. Nesta, expôs a situação e a decisão do conselho e do superior provincial de transferi-lo para outra fraternidade. O frade mais novo respondeu:

- De jeito nenhum concordo com a transferência. Por que eu vou ser transferido e não ele?

E saiu dali, voltando muito contrariado para a sua fraternidade. Lá chegando, encontrou seu confrade desafeto e foi logo dizendo:

- Quer dizer que é assim: simplesmente querem me transferir? Não aceito. Só porque eu sou o mais novo? Por que você não pede transferência, se acha que há algum problema?

O frade mais velho não deixou por menos. Disse-lhe poucas e boas e a discussão foi muito grande. Os dois disseram um ao outro tudo o que estava entalado na garganta há muito tempo e, depois de muita gritaria, cada um foi para o seu quarto tentar dormir.

Na manhã seguinte, quando chegaram para o café da manhã, um olhou para o outro, se abraçaram, choraram e depois riram muito. Telefonaram então para o superior provincial dizendo que não mais era necessária transferência. Os dois conviveram ainda por muitos anos naquela fraternidade. Cada um com o seu jeito, mas muito empenhados no serviço à paróquia. (BERKENBROCK, 2005, p. 103-104)

Após pensar um pouco sobre o que a história lida, sugerimos que aproveite e resolva suas diferenças com quem quer que seja. Não adianta camuflar e fingir que não existe problema. É importante enfrentar os problemas, transferi-los ou mudar de lugar não irá resolvê-lo. E, por fim, falar a respeito, já é um passo para a sua solução.

No caso da escola, o gestor como mediador ao perceber que existe algum problema, tem que procurar as pessoas envolvidas e buscar a solução junto a eles. Sendo o diálogo a forma mais indicada neste caso.



# A importância do Diálogo

E que é o diálogo? É uma relação horizontal de A com B. Nasce de uma matriz crítica e gera criticidade (Jaspers). Nutre-se do amor, da humildade, da esperança, da fé, da confiança. Por isso, só o diálogo comunica. E quando os dois pólos do diálogo se ligam assim, com amor, com esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se, então, uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação (FREIRE, 1996, p. 115).

Um dos empecilhos para que haja uma convivência humana harmônica na escola é a centralização do poder, que alija os demais de participarem ativamente nos processos de decisão existentes na estrutura escolar. Outro fator gerador de discórdia é a falta de um diálogo amplo entre os grupos sociais existentes nas instituições de ensino. Dessa situação, decorrem as desavenças entre professores e alunos, pais e educadores, setores pedagógicos com os funcionários, indicando, assim, a existência de problemas de comunicação que impossibilitam a abertura de um canal de participação ativa, que poderia evitar o surgimento de situações já citadas anteriormente, como a distorção dos valores, a indisciplina, a falta de limites e os conflitos.

Para se garantir a educação que queremos e a possibilidade do exercício de relações interpessoais sadias dentro da escola, é importante verificar os possíveis motivos das tensões que geram discórdias nas relações, como também compreenderem a importância que as relações interpessoais e o diálogo têm para o processo educativo, sendo que a sua finalidade social gera atitudes mais participativas e eficazes para compartilhar ideias dentro da estrutura social à qual a pessoa pertence.

A história “a briga dos deuses” nos ajuda a refletir sobre a importância de um mediador (ao pensar na escola - o gestor), para ajudar a resolver um mal entendido, um conflito ou até mesmo a falta de diálogo entre a equipe de trabalho da escola, sejam professores, funcionários, pais e alunos. Este trabalho é essencial para fazer as relações interpessoais tornarem-se harmônicas na escola.

Numa reunião de deuses estavam todos a comentar sobre os seus poderes. Cada qual se orgulhava do que tinha conseguido e conseguia fazer. O deus das águas comentou então que ao passar pela terra, viu os homens elogiando a beleza que se tinha da vista das montanhas. Ouvira homens dizer que poderiam ficar dias e dias a observar a paisagem das montanhas, que isso só poderia ter sido feito por um deus muito

especial. E muitas coisas mais disse ter ouvido dos homens sobre a beleza e a importância das montanhas. O deus das montanhas ficou todo orgulhoso e cheio de si com os elogios. O deus das matas ficou com muito ciúme destes elogios e retrucou que as montanhas só tinham beleza por causa das matas que as cobriam. Sem as matas, com suas cores diversas, com sua vitalidade, com o clima que as matas proporcionam, sem isto as montanhas não passariam de amontado de terra e pedra aterrorizante. Nenhum homem iria querer ir a uma montanha se não fossem as matas. As montanhas sem matas não seriam nada, a não ser lugar de medo e morte.

Quando o deus das matas assim retrucou, fez-se silêncio na reunião e todos esperavam a reação do deus das montanhas. Este não deixou por menos. Disse que na verdade o deus das matas era um deus invejoso e vaidoso, que não podia ouvir elogios a outros que logo ficava irado, pois – em sua vaidade – só imaginava elogios a si mesmo. O deus das matas continuou a discussão, gritando ao deus das montanhas que ele aproveitava-se do trabalho dos outros para se vangloriar. Que ele estava colhendo elogios de coisas que nem tinha feito.

De um lado e do outro o deus das montanhas e o deus das matas ficaram se acusando e até o final da reunião não se conseguiu quem fizesse com que os dois se acalmassem, muito menos que se reconciassem. Terminada a reunião, o deus das montanhas e o deus das matas não mais se falavam. E assim passou-se muito tempo, sem eu um dos dois dirigisse ao outro a palavra. Sempre que ocorria dos dois estarem juntos, era aquele silêncio e clima pesado e no céu já não havia mais tanta alegria.

O deus dos ventos teve então uma ideia. Procurou o deus das montanhas e lhe disse:

- Estive conversando com o deus das matas sobre a discussão que vocês tiveram. Ele me disse que está totalmente arrependido do que falou na ocasião. Ele reconhece que está errado, mas estão tão envergonhado que nem consegue procurar você para pedir desculpas. Eu tenho uma ideia: da próxima vez que vocês se encontrarem, simplesmente o abrace, faça como se nada tivesse acontecido e não toque mais no assunto. Daí em diante tudo estará bem novamente entre os deuses.

O deus da montanha ficou muito feliz com o que ouviu do deus dos ventos e ficou apenas esperando a ocasião para abraçar novamente o deus das matas. Saído da conversa com o deus das montanhas, o deus dos ventos procurou o deus das matas e disse-lhes:

- Estive conversando com o deus das montanhas sobre a discussão que vocês tiveram. Ele me disse que está totalmente arrependido do que falou na ocasião. Ele reconhece que está errado, mas está tão envergonhado

que nem consegue procurar você para pedir desculpas. Eu tenho uma ideia: da próxima vez que vocês se encontrarem, simplesmente o abrace, faça como nada tivesse acontecido e não toque mais no assunto. Daí em diante tudo estará bem novamente entre os deuses.

O deus das matas gostou muito de ter ouvido a conversa do deus dos ventos e apenas esperava a ocasião para encontrar o deus das montanhas.

Não passou muito tempo e aconteceu de o deus das montanhas e o deus das matas se encontrarem. Assim que se viram, já a distância, um abriu um sorriso para o outro. Um foi ao encontro do outro, abraçaram-se longamente e voltaram a conversar com todo o ânimo. Dali em diante, ficaram novamente muitos amigos e nunca mais se tocou no assunto da desavença. (BERKENBROCK, 2005, p. 52-54)

A escola se constitui como referência para o estabelecimento das relações interpessoais na sociedade. Se a família é o primeiro núcleo de formação social, a escola representa a ampliação desse universo, possibilitando novas formas de convivência que exigem condutas distintas. As crianças, certamente, irão perceber a riqueza das relações na sociedade, além de uma indicação clara das maneiras comportamentais que devem prevalecer nos diferenciados ambientes em que transitam.

Essa indicação permite visualizar a importância da escola para o crescimento social do aluno, que passa a evoluir nas formas de se relacionar com seus colegas, professores e demais profissionais componentes do quadro escolar. Freire diz que “Ensinar exige respeito aos saberes dos educandos.” (1999, p.33).

Mas, a escola não está imune aos conflitos existentes nas relações interpessoais, motivados por situações ou mesmo por comportamentos que ensejam a desunião, a falta de diálogo, como também uma situação de desagregação que não permite a concretização de ações que têm por meta levar a escola a cumprir sua função social.

Por isso, é importante o gestor colocar em pauta a importância das relações interpessoais para o bom andamento das atividades escolares, possibilitando, à escola, a adoção de uma postura de gestão que privilegie o diálogo. Esse seria o instrumento ideal para promover a sintonia entre família e escola e para mobilizar a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Além da demonstração de que a união de esforços em torno do principal objetivo da educação - a qualidade - ele é capaz de suprir as carências, e levar à realização de um trabalho criativo, formador de um ambiente acolhedor e propício para o desenvolvimento humano.

O diálogo é uma atitude de abertura, em que há troca de ideias e de valores comuns, sempre em busca da verdade, que fortalecerá o efetivo comprometimento com o ensino. Para Freire “[...] o diálogo é o encontro no qual a reflexão e a ação, inseparáveis daqueles que dialogam, orientam-se para o mundo que é preciso transformar e humanizar, este diálogo não pode reduzir-se a depositar idéias em outro” (1980, p. 83).

É, portanto, o afeto, a comunicação, o respeito às necessidades da criança e a coerência à exigências de sua maturidade, que propiciam o seu melhor desenvolvimento. Fica fácil então, reconhecer que o ideal é sempre uma atmosfera familiar democrática.

Quanto aos pais, faz-se necessário que mergulhem mais na complexidade que é a formação intelectual e para a cidadania dos filhos; que a escola promova aproximação mais fraterna com eles, para que ambas as partes se reconheçam como matrizes do aprendizado e como cooperadoras desse processo: os pais, como agentes diretos nesse processo, e a escola como coadjutora. Assim, os problemas e conflitos serão apaziguados, e uma geração forte, participativa, íntegra no seu papel de homens e mulheres com essência humana e, também, cidadã ressurgirá da apatia da geração que não tem noção de limites, de compromisso ético, moral, de discernimento do certo e do errado.

Desta forma, é importante fazer uma reflexão sobre a importância da família e da escola no processo educativo dos alunos, já que observamos, hoje, a necessidade imprescindível de resgate da autoridade em casa e na escola, para se formar uma geração mais disciplinada, responsável e prudente, considerando-se o diálogo como recurso de abertura essencial.

Na idade escolar, a criança adquire conceitos culturais, muitas informações e influências dos professores, dos colegas, tendo, então, oportunidade de modificar seus conceitos e de melhorá-los, pelos inúmeros contatos sociais e culturais que a escola propicia, no âmbito educativo.

A participação dos pais, portanto, como orientadores e estimuladores no processo de formação e desenvolvimento cognitivo, é de suma importância para que a criança direcione bem seu mundo, canalizando para o crescimento de si mesma enquanto receptora de um saber e projetando-o para o exercício da cidadania.

Para tanto, a presença responsável dos responsáveis, nesse ‘momento’ dos filhos, precisa estar alicerçada por boas doses de carinho, atenção, incentivo, encorajamento. Pais firmes, prudentes, maduros, saberão adequar suas intervenções no processo educativo e colaborar com discernimento para

o sucesso escolar dos filhos. Os professores, por sua vez, também precisam demonstrar afetividade para com seus alunos, Freire acredita que

[...] a afetividade não se acha excluída da cognoscibilidade. O que não posso obviamente permitir que minha afetividade interfira no cumprimento ético de meu dever de professor no exercício de minha autoridade. Não posso condicionar a avaliação do trabalho escolar de um aluno ao maior ou menor bem querer que tenha por ele. (1996, p.160)

A escola é o lugar que deve gerar novas experiências de relacionamento, de contatos com diferentes eventos, que divergem do estilo familiar. Ao frequentá-la, a criança se insere num universo de regras, normas, costumes e rituais que povoam o cotidiano da vida escolar, aos quais ela precisa se adequar. Nesses casos, muitos conflitos de ordem emocional surgem, devido uma certa objeção a padrões de comportamentos e limites, reflexo de uma geração que aprendeu a reivindicar mais direitos que deveres, mais liberdade que responsabilidades; acostumada mais receber do que dar ou oferecer.

Por isso, a família e também a escola precisam reassumir o seu papel de ensinar, a essa nova geração, as normas sociais, de valores, de compromissos éticos, de cidadania. E isso é conseguido em orientações e conversas produzidas em ambos os ambientes.

Schimitz *apud* Piletti, a respeito disso, cita que:

[...] a escola deve ser o ambiente em que os pais e professores promovam conjuntamente a educação. Aliás, toda a comunidade deve participar, criando condições e buscando recursos, para que os pais e educadores possam desempenhar sua missão. Só assim a escola deixará de ser um meio de perpetuar os vícios da sociedade e tornar-se um lugar, um ambiente, em que as crianças ou jovens se reúnam entre si e com educadores profissionais, para tomarem consciência mais profunda de suas aspirações e valores mais íntimos e mais legítimos, e tomarem decisões mais esclarecidas sobre sua vida, a partir de aprendizagens significativas. (1995, p. 17)

E esta conscientização pode ocorrer pela participação dos pais e dos alunos nos processos decisórios da escola, o que lhes proporciona sentirem-se mais participativos no processo educacional. A construção dessa relação entre os pais e a escola, implica estabelecer um diálogo mútuo: não a manipulação, mas sim a comunicação, em que cada um tenha a sua fala respeitada, que permita a transformação das ideias e o estabelecimento da aprendizagem, a partir da diversidade de pensamentos e sentimentos. Assim, precisa buscar o entendimento no dizer do outro e o acordo entre a família e a escola, os quais

podem apresentar crenças diferentes, mas, neste momento, ambas precisarão estar abertas ao diálogo, respeitando sempre a voz do outro.

[...] ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não sloganizar. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade. [...] O diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o “pronunciam”, isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos (FREIRE, 1992, p. 43).

Configura-se que é essencial, na educação, o desenvolvimento da cultura do diálogo na convivência com as crianças, como investimento para a idade adulta.



# CONSIDERAÇÕES

**E**spera-se que o gestor escolar tenha a competência de gerir, necessária para o bom andamento da escola pela qual é responsável. Embora se constate, geralmente, o envolvimento do gestor, com questões administrativas, parecendo ser a escola uma empresa, sendo importante retomar a sua função principal, que é a de dirigir uma equipe docente, educar, atuar pedagogicamente e dar atenção à comunidade escolar. É importante que tenha uma participação ativa e contínua, aberta e dialógica, para que a gestão democrática aconteça na escola, e esta seja autônoma, constituída por pessoas envolvidas na transformação efetiva da educação. E, para isto as relações humanas são extremamente necessárias.

Dessa forma, para tornar as relações interpessoais mais equilibradas, valoriza-se a afetividade dentro da escola, não admitindo, porém, que ela interfira na ética do trabalho, uma vez que o processo pedagógico envolve, também, aspectos cognitivos e racionais. Assim, a educação da afetividade pode levar as pessoas a se conhecerem e a compreenderem melhor as próprias emoções e as das pessoas com quem interagem diariamente, sendo possível, conseqüentemente, evitarem-se os conflitos.

E a pessoa indicada para mediar os conflitos no ambiente escolar é o gestor, por isso, é necessário um programa de formação docente continuada, que possibilite a construção de uma gestão efetivamente democrática em que todos possam se responsabilizar pelas questões sociais e educativas. Além disso, a gestão democrática precisa ser descentralizada, pois não dá para falar em trabalho participativo, sendo o gestor escolar o único responsável por tudo o que acontece na escola.

Com a divisão de responsabilidades, o gestor pode acompanhar melhor os projetos em execução na escola, atender melhor os alunos e os demais envolvidos na educação, ver, com os olhos da razão e do coração o que acontece no seu ambiente de trabalho e de múltiplas relações interpessoais, e ter tempo para observar e ouvir as pessoas – alunos, professores, pais – envolvidas com a escola e que muito podem contribuir para agregar qualidade à aprendizagem e ao ensino.

Ao fazer a divisão do trabalho, o gestor não estará isolando os departamentos, mas delegando responsabilidades, numa tentativa, tanto de evitar improvisações de sua parte, como de abrir oportunidade para todos participarem.

O gestor escolar imprime, na gestão, sua marca e sua personalidade. Se ele for uma pessoa organizada, aberta a novas ideias, afetuoso e amigável, a escola apresentará essas características. Se, ao contrário, ele for uma pessoa muito fechada, resistente a mudanças e mal-humorado, a escola será fria, sem vida e desorganizada.

O gestor escolar, como formador e líder, respeita a equipe de trabalho, resgata a sensibilidade e aprecia os valores humanos, evitando o embrutecimento pela rigidez do conhecimento científico.

Ao reconhecer a importância das relações interpessoais e da afetividade na escola, os profissionais da educação podem superar a divisão entre razão e emoção, valorizando a sensibilidade das pessoas. Uma vez que a sociedade exige cidadãos qualificados e assertivos e uma demanda de profissionais atentos a pequenos detalhes diferenciais, a educação deve ser pautada nos princípios de sensibilidade e tato para as relações interpessoais. A nossa história de vida, a experiência profissional e a prática cotidiana sugerem que prestemos mais atenção ao ser humano que constitui a escola, com suas alegrias, tristezas, acertos e erros, enfim, considerando e valorizando a natureza humana em sua complexidade. O grande desafio é articular o sentimento, a razão, o respeito, o afeto, a disciplina, o diálogo no espaço pedagógico.



Quanto mais integrados forem o afeto e a razão, mais sentiremos e vivenciaremos as questões humanas com uma visão mais aberta, porque o nosso ser não estará partindo diante das vicissitudes. Não importa a opção que as pessoas fazem em relação ao seu estado de vida: a integração entre a razão e o afeto jamais deixará que este ser, dotado da capacidade de rir e de chorar, de planejar e de executar, seja prejudicado nas suas decisões vitais. A abrangência da visão será reforçada pelo relacionamento mais interativo possível, através de linguagens do corpo e da alma, em que o gesto reflete o sentir, aliado à palavra que reflete o pensar e o sentir. (WERNECK, 2003, p. 62)





# REFERÊNCIAS

ACKERMAN, T. **A impossível educação**. São Paulo: Cortez, 1983.

AQUINO, Julio Groppa (organizador). **Indisciplina na escola** – alternativas teóricas e práticas, 4. Ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

ANTUNES, Celso. **Relações Interpessoais e auto-estima**: a sala de aula como um espaço do crescimento integral. Fascículo 16. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

AQUINO, Leonardo Gomes de. Criança e adolescente: o ato infracional e as medidas sócio-educativas. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 99, abr 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11414](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11414)>. Acesso em 10 jan 2014.

ARGYRIS. C. **Reasoning, earning and action** - Individual and organizational. San Francisco. Jossey Bass, 1968.

BARROSO FILHO, José. **Do ato infracional**. *Jus Navigandi*, Teresina, a. 6, n. 52, nov. 2001. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2470>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BERKENBROCK, Volney Junior. **História para dinamizar as reuniões:** para reuniões de planejamento, de avaliação, de motivação, de entrosamento e outras ocasiões em instituições e organizações. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em 05 jun 2009.

CANIVEZ, Patrice. **Educar o cidadão.** São Paulo: Papyrus, 1991.

CONCEIÇÃO, Monique Mota da. **Intervenções pedagógicas em sala de aula e sua relação com o apoio parental para as atividades escolares.** Universidade Do Estado da Bahia – UNEB. Salvador, 2009. Disponível em: <<http://www.uneb.br/salvador/dedc/files/2011/05/Monografia-MONIQUE-MOTA-DA-CONCEI%C3%87AO.pdf>> Acesso em 15 out 2013.

DE LA TAILLE, Y. A indisciplina e o sentimento de vergonha. In: AQUINO, J. G. (Org.). **Indisciplina na escola:** alternativas teóricas e práticas. 8. ed. São Paulo: Summus, 1996.

ENRICONE, Delcia (org). **Valores no processo educativo.** Porto Alegre: Sagra, 1992.

**Estatuto da criança e do adolescente (ECA):** Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990, Brasília.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE, Paulo. A escola. **Revista Nova Escola.** Edição 163, jun/jul, Ed. Abril, 2003.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia:** Saberes Necessários à Prática Educativa. 19ª ed, 1996.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e Extensão.** Trad. de Rosisca Darcy de Oliveira. 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. **Conscientização:** teoria e prática de libertação – uma introdução ao Pensamento de Paulo Freire. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

GALVÃO, Izabel. Henri Wallon. **Uma Concepção do desenvolvimento infantil**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GASPAR, Maria Aurora Dias. **Relações Interpessoais e formação de professores: a importância da emoção na formação do educador**. São Paulo: Terra do Sonhar: Pulsar, 2004

LÜCK, Heloísa. **Em Aberto**. v. 17 n. 72. p. 11-33. fev/jun 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão 2).

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão 4).

MALDONADO, Maria Tereza. **Comunicação entre pais e filhos: a linguagem do sentir**. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **As sementes do amor: educar crianças de 0 a 3 anos para a paz**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2003.

MATURANA, Humberto R, ZÖLLER, Gerda Verden. **Amar e Brincar: Fundamentos esquecidos do humano**. São Paulo, Palas Athena, 2004.

MATURANA, Humberto R. **Emoções e linguagem na Educação e na Política**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2002.

MILIONI, Benedito. **Gestão de competências**. Disponível em: <<http://www.empregos.com.br/index.asp>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS. **Como proceder frente à indisciplina escolar - Cartilha de Orientações**. Goiânia, 2010.

MORALES, Pedro. **A relação professor-aluno: o que, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

OLIVIER, Jean-Claude. **Das brigas aos jogos com regras enfrentando a indisciplina na escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

OLIVEIRA, Enildo de. **Em busca do “ser proativo”**: o poder dos intangíveis: relato de uma experiência sobre aprendizagem da proatividade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, T. **Erros e acertos na educação**. Rio Grande do Sul: Palltoti, 2001.

ORTEGA, Rosário et al. **Estratégias educativas para prevenção das violências**; tradução de Joaquim Ozório – Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

OSORIO, Luiz Carlos. **Família hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Terapia de família**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2002.

PASSOS, Laurizete Ferragu. A indisciplina e o cotidiano escolar: novas abordagens, novos significados. In: AQUINO, Julio Groppa (Org.). **Indisciplina na escola**: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PILETTI, Claudino. **Didática geral**. São Paulo, Editora Ática, 19. ed., 1995.

PINHO, C. **Os filhos de pais separados: como lidar com a situação**. Disponível em: <[www.mundoprotugues.com/edicoes/psicologia.htm](http://www.mundoprotugues.com/edicoes/psicologia.htm)>. Acesso em 12 jan 2014

**Projeto Escola de Mediadores**, organizado pelos Institutos Viva Rio, Mediare e NOOS. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/sedh/paznascolas/Cartilha%20de%20Mediadores.doc>>. Acesso em: 15 out 2013.

REALI, Klevi Mary. **Orientação Educacional**: Do Imaginário à Prática. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, São Paulo, 1995.

**Revista Jurídica Consulex**, Brasília, n. 193, p. 40, jan. 2005.

RIBAS, C. **Afetividade e a educação**. Disponível em: <[educare.com.br](http://educare.com.br)>. Acesso em 13 jan 2014.

SALMAZO, Regina Inês Testa. **Liderança Emocional**: desafio e conquista do líder pós-moderno. Brasília: Thesaurus, 2006.

SANTOS, José Vicente Tavares dos. **A violência na escola: conflitualidade social e ações civilizatórias**. Educ. Pesq., São Paulo, v. 27, n. 1, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022001000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022001000100008) &lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 out 2013.

SILVA, Sonia Aparecida Ignacio. **Valores em Educação**. Petrópolis, 1996.

TEZOLIN, Olganir Merçon. **Re-criando a educação: uma nova visão da psicologia do afeto**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

TUAN, Yi-Fu. Espaço e lugar: a perspectiva da experiência. São Paulo: DIFEL, 1983.

VINHA, Telma P. Valores Morais em Construção. **Revista AMAE-Educando**, nº 285, agosto, p.6. Belo Horizonte: Fundação Amae para a Educação e Cultura, 1999.

WERNECK, Hamilton. **O profissional do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001

