

**IRLEM CRISTINA DE ANDRADE**

**RA 1048977**

**O GESTOR EDUCACIONAL E OS VALORES HUMANOS NO  
TRABALHO**

**SÃO PAULO  
2009**

**IRLEM CRISTINA DE ANDRADE**

**O GESTOR EDUCACIONAL E OS VALORES HUMANOS NO  
TRABALHO**

**Monografia apresentada ao  
Centro Universitário Claretiano  
para obtenção do título de  
graduado em Pedagogia.  
Orientador (a): Prof<sup>(a)</sup> Ma. Hérica  
Silva Carmo Gomes**

**SÃO PAULO  
2009**

**IRLEM CRISTINA DE ANDRADE**

**Monografia apresentada ao Centro Universitário Claretiano para obtenção do título de graduado em Gestão Educacional. Orientador (a): Profa. Ma. Hélica Silva Carmo Gomes**

**O GESTOR EDUCACIONAL E OS VALORES HUMANOS NO  
TRABALHO**

**Orientador (a): Hélica Silva Carmo Gomes**

**Examinador (a): Juliana Cardoso de Melo Rocha**

**Examinador (a): Josias Duarte Abdala**

**São Paulo, 15 de Dezembro de 2009.**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a todos aqueles que querem fazer um bom trabalho como diretores e ou coordenadores e que assim como eu sentem a necessidade urgente dos valores humanos no trabalho, como o respeito mútuo, a solidariedade, a justiça e o dialogo e que tem a sensibilidade e a disposição para ajudar outros, quando isso for possível e desejável.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora, Profa. Ma. Hérica Silva Carmo Gomes, por toda orientação que me foi dada. Agradeço meu marido Wagner por toda compreensão por horas de minha ausência e por toda colaboração para que eu pudesse ter tempo suficiente na elaboração deste trabalho, para meu crescimento profissional.

## EPÍGRAFE

*O respeito mútuo, um respeito sem fingimentos e sem rotinas, um respeito bem intencionado, que todos os dias se ilumina de argumentos novos e todos os dias se sente pequeno diante da sua aspiração, poderá servir de base, dentro da obra educacional, a um movimento de resultados eficientes, no problema urgentíssimo da salvação do mundo pela garantia unânime da paz.* (Cecília Meirelles (1901-1964), poetisa). Trecho extraído do livro “Cecília Meirelles: coleção melhores crônicas”, Global editora.

## RESUMO

Se o objetivo da escola é promover a aprendizagem e a sociabilidade humana, o critério fundamental deverá ser uma gestão educacional que permita que os indivíduos envolvidos no cotidiano escolar sejam prioridade. Para a equipe escolar, o gestor educacional representa a imagem da escola, por isso muitos dizem que “a escola é a cara do gestor”. A escola pode ser bem-vista ou mal-vista, se o gestor tiver um bom desempenho ou se for ineficiente. Assim, o gestor educacional deve ter condições de liderar bem o grupo, pois o grupo tem forte influência sobre as crenças e atitudes das pessoas envolvidas no âmbito escolar, desta forma a escola deixará de ter “a cara do gestor” para ter “a cara do coletivo escolar”. Diante disto, o presente estudo buscou analisar o papel do gestor educacional (diretor e coordenador) mediante uma revisão bibliográfica da literatura sobre a temática e de uma coleta de dados com base em observações da própria vivência como educadora e profissional do âmbito escolar, na promoção do bem-estar da equipe escolar, por meio da sensibilização do grupo para a dimensão social e humanizadora da educação, através dos valores humanos no trabalho, visando um trabalho democrático, coletivo e de qualidade, que fortaleça a construção de uma escola para todos.

**Palavras chave:** Gestor. Gestão Democrática. Sensibilização. Trabalho Coletivo. Valores Humanos.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>CAPÍTULO 1. APTIDÕES PARA UMA BOA LIDERANÇA</b>	<b>11</b>
<b>1.1. A arte da convivência.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. O ouvir ativo e o olhar sensível.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2. O TRABALHO COLETIVO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Unidos por um interesse comum - O Projeto Político</b>	<b>18</b>
<b>Pedagógico.....</b>	
<b>CAPÍTULO 3. A ÉTICA DA CONVIVÊNCIA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Os sentimentos envolvidos no cotidiano.....</b>	<b>24</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>31</b>



## INTRODUÇÃO

Estamos num mundo cada vez mais individualista e é difícil encontrar profissionais realmente competentes e que não coloquem seus próprios interesses a frente do trabalho.

Infelizmente, sem perceber, muitos desenvolvem as atividades de forma superficial e mecânica, na maioria das vezes não valorizam detalhes de grande importância e que realmente fariam à diferença no trabalho.

Manter a equipe escolar motivada e participativa é um grande desafio para os gestores educacionais, pois as pessoas nunca estão totalmente satisfeitas com o que possuem e em decorrência destas insatisfações alguns acabam cumprindo suas atividades de qualquer maneira.

Os valores humanos no trabalho educacional farão com que sejam estimulados o desenvolvimento e o envolvimento da equipe escolar, criando e mantendo a integração de todos os envolvidos, formando colaboradores e não somente executores de tarefas a serem cumpridas.

Veremos que trabalhar em equipe é a única forma de obter bons resultados no âmbito escolar e a construção do projeto político pedagógico exerce um papel fundamental para esse trabalho coletivo dar certo, mediado pelos valores humanos no cotidiano. Os valores humanos são necessários em todos os aspectos de nossa vida, mas é na escola que esses valores se tornam tão necessários, pois a escola lida com gente, gente que pensa e que sente.

Numa escola onde os gestores procuram usar o ouvir ativo e o olhar pensante, fazendo realmente que haja um trabalho coletivo de equipe, todos procurarão trabalhar em comum acordo, sabendo que tudo o que fazem é para todos e todos são responsáveis pelo bom andamento do grupo e do trabalho escolar, fazendo parte de uma engrenagem,

se uma engrenagem não estiver bem ajustada a todas as demais causará mal funcionamento da máquina como um todo.

Por meio deste trabalho veremos a importância de ser um gestor humanizador, ético e sensibilizador que se abre para olhar os sentimentos e as emoções presentes no cotidiano escolar. O gestor deve ter consciência das aptidões que deve ter para ser um colaborador e mediador, no sentido de integrar as qualidades de cada membro da equipe para o trabalho coletivo educacional. Oferecendo uma variedade de experiências que permitirão que cada um brilhe no seu estilo particular, encorajando-os a experimentar novas formas de pensar para um trabalho de qualidade e um ambiente acolhedor.

# CAPÍTULO 1

## APTIDÕES PARA UMA BOA LIDERANÇA

*Não há nada que comprove melhor a capacidade de liderança do que aquilo que o líder faz dia após dia para liderar a si mesmo.*

**Thomas J. Watson**

Para uma liderança competente é preciso uma boa relação inter-pessoal e grupal, conforme Placco (2002), é necessário aos gestores educacionais certas aptidões:

- Ter formação teórica (mudar a si mesmo/auto-conhecimento);
- Lidar com as contradições;
- Ser mediador;
- Saber ouvir e olhar (ouvir ativo e olhar pensante, sensível e viajante);
- Ser criativo;
- Ser paciente;
- Ser observador;
- Ser imparcial, ético;
- Reconhecer que cada um tem seu próprio ritmo.

O gestor educacional deve saber ajustar seu comportamento e reagir apropriadamente às atitudes dos outros de acordo com a situação, deve tratar cada membro da equipe escolar com respeito, valorizando o próximo, e criar um ambiente de confiança por meio de palavras e ações, conquistando assim credibilidade, cultivando e estimulando

relacionamentos de trabalho positivos dentro e fora da equipe, minimizando conflitos, provendo orientação, reconhecendo e solucionando problemas potenciais, sendo constante e coerente na prática do tato.

É importante que o gestor educacional tenha bem claro que a gestão numa escola tem de ser democrática e não autoritária. Na gestão democrática todos os indivíduos têm igual participação, podendo discutir e aprofundar suas divergências em busca de um ponto comum.

Não importa qual a função de cada membro da equipe escolar, se cada um sentir que faz parte de um todo, com certeza irá colaborar para o bom funcionamento do todo, entendendo a importância de seu trabalho e cargo que ocupa para o trabalho coletivo educacional.

## **1.1. A ARTE DA CONVIVÊNCIA**

Capacidade de integração é uma característica pouco acentuada num bom número de pessoas. Em nossa sociedade, somos treinados para fazer valer sempre nossa própria opinião. Pessoas em grupo são como fios que se cruzam, enlaçam, alinham-se paralelamente e até se rompem. Para tecer o enredo da humanidade precisamos conversar, discutir, interagir, tolerar, respeitar.

Placco (2003) enfatiza a valorização das relações sociais e interpessoais nos aspectos éticos para que o planejamento proposto em relação à construção do projeto político pedagógico da instituição escolar tenha sucesso. Ela ainda afirma que tudo que se vive na escola “só ocorre pela intermediação do afetivo em relação ao cognitivo, ancorado no ético-político” (Placco, 2003 p. 52).

Um problema muito comum em grupos diz respeito aos chamados assuntos mal resolvidos. São processos emocionais presentes nos grupos, produzindo um campo ‘não-dito’, que fica encoberto e cuja leitura geralmente é muito difícil para seus componentes, ou seja, ressentimentos, mágoas guardadas, fofoca e maledicência trazem desgaste desnecessário e atrapalham a integração coletiva.

Já que conflitos em grupo são inevitáveis é indispensável aprender a lidar com eles de forma a torná-los produtivos, o gestor educacional tem um grande papel a desempenhar neste sentido, encarando os conflitos com naturalidade e assumindo-os com cordialidade. Placco ainda afirma que é preciso “interlocução participada”:

O planejamento e os movimentos de formação dos professores para uma melhor prática docente precisam ser equacionados pelo (a) coordenador (a) pedagógico-educacional, mediante a construção de uma interlocução participada, de uma ampliação da comunicação entre os educadores da unidade escolar, enfrentando juntos – solidária e confiantemente – tanto o caminho das dificuldades e dos obstáculos como o das descobertas e da construção de respostas aos desafios da prática cotidiana, sejam eles da ordem da ciência e do conhecimento, sejam eles da ordem das relações e dos afetos. (Placco, 2003 p. 53)

Quando a diferença é esperada, não há motivos para incômodo. O confronto com outros e com as mudanças tem um papel essencial da formação e no desempenho de cada um, pois trás a necessidade de repensar e reposicionar a prática. Não se trata, portanto, de ceder sempre ou concordar com tudo, mas de defender os próprios pontos de vista firmemente, só que sempre com delicadeza e a boa e velha educação.

No âmbito escolar, tudo passa por compreensão, tolerância e respeito, e isso é possível através do diálogo, na forma como lidamos com as pessoas diferentes da gente, com outras capacidades e características de personalidade. Isso quer dizer que conflitos e discordâncias vão surgir, mas se houver comunicação haverá equilíbrio entre as vontades e reivindicações de todos.

## 1.2. O OUVIR ATIVO E O OLHAR SENSÍVEL

Segundo Freire (1996, p. 10, 11), “não fomos educados para olhar pensando o mundo, a realidade e nós mesmos”, por isso precisamos romper isto e utilizar a observação como ferramenta básica para a construção do olhar sensível e pensante. Para Freire (1996), este olhar envolve “atenção e presença”, atenção que envolve estar sintonizado consigo mesmo e com o grupo, uma concentração no olhar e no ouvir que seja capaz de ouvir os “silêncios e ruídos” na comunicação.

Quando as pessoas falam devemos escutar completamente. Num diálogo podem-se explorar pressuposições, idéias, crenças e sentimentos individuais e coletivos que sutilmente controlam nossas intenções.

Escutar ativamente é buscar compreender o que se escuta, o gestor educacional deve lembrar que sua fala com o outro implica ouvi-lo, dialogar, olhar um nos olhos do outro, com atenção, cuidado e predisposição para o atendimento mútuo, como afirma Placco (2002, p. 68), “o ouvir ativo é captar o que está por trás da fala. É ouvir não só a fala, mas o que o corpo está revelando. É captar o que está envolvido na mensagem”.

O ouvir ativo e o olhar sensível fazem com que nos esforcemos para entender o outro de quem também esperamos compreensão. Não é apenas se colocar no lugar do outro com nossos próprios olhos e sim olhar como o outro vê.

É preciso que o gestor educacional seja uma pessoa autoconfiante a fim de desenvolver o ouvir ativo, é necessário ousadia e determinação, ter capacidade de se abrir com outras pessoas que passam por desafios ou dificuldades semelhantes, ter pré-disposição para receber um feedback honesto sobre o andamento das coisas, e caso haja falsas acusações

não deve se abalar com isso, procurar aprendizado com as lições do passado, especialmente as boas e positivas, superar os próprios limites e se esforçar para fortalecer os valores humanos internos com o objetivo de influenciar positivamente cada membro da equipe escolar.

Também, conforme Freire (1996), o gestor educacional, diretor ou coordenador necessita de se concentrar no próprio ritmo interno.

[...] a ação de olhar e escutar é um sair de si para ver o outro e a realidade segundo seus próprios pontos de vista, segundo sua história. Só podemos olhar o outro e sua história se temos conosco mesmo uma abertura de aprendiz que se observa (se estuda) em sua própria história. (Freire, 1996 p.10).

Desta forma, sendo autoconfiante, o gestor educacional demonstrará confiança na habilidade de outros para resolver problemas e conflitos, aceitará os sentimentos expressos pelos outros, procurará entender esses sentimentos e ajudará no que for preciso para resolver conflitos e problemas que surgirão no decorrer do trabalho pedagógico.

## CAPÍTULO 2

### O TRABALHO COLETIVO

*Uma única flecha se quebra facilmente, mas não dez no mesmo maço.*

**Provérbio Japonês**

Numa gestão democrática, trabalhar em equipe é uma forma de trabalho mais democrático e tem se mostrado muito eficiente. Nesta atual concepção de equipe, a noção de comando se dilui e passa a vigorar a de colaborador.

Segundo Freire (1997, p. 17-26), no âmbito escolar cada um deixa de ser apenas um indivíduo para cada um assumir-se como participante de um grupo, com um objetivo comum, “este fato assinala o início da construção do grupo enquanto composição de indivíduos diferenciados”.

Embora cada um tenha a sua própria identidade, cada um contribui com a construção de uma identidade coletiva.

Neste exercício de diferenciação – construindo sua identidade – cada indivíduo vai introjetando o outro dentro de si. Isto significa que cada pessoa, quando longe da presença do outro, pode “chama-lo” em pensamento, a cada um deles e a todos em conjunto. (Freire, 1997 p.19)

As pessoas podem se unir pela vontade de aprender, trocar ideias, aprofundar um conhecimento. Um projeto em comum aproxima as pessoas. Cada um tem a oportunidade de se expressar, seja através da fala, do olhar, da escuta, defendendo seus interesses e pontos de vista.



Para esta organização democrática, é preciso mudar os paradigmas, começando por alterar o conceito de ‘meu trabalho’ para o de ‘nossa tarefa’, assim o trabalho em grupo se torna mais produtivo com resultados mais criativos e abrangentes.

O gestor deve estar atento aqueles com dificuldade para se integrar ao grupo de trabalho, a fim de ajudá-los a superar seus limites, pois caso o contrário tais pessoas perderiam boas oportunidades de crescimento e realização profissional. Quem cria caso com os colegas ou com o andamento dos projetos acaba atrapalhando o desempenho da equipe e prejudica a própria imagem.

A atitude do gestor educacional é muito importante para o entrosamento da equipe escolar e a obtenção de resultados. O gestor precisa: motivar, estabelecer objetivos precisos, estimular os tímidos, conter os afoitos, vibrar com os resultados, fazer convergir os divergentes e pacificar eventuais atritos que naturalmente surgem, para evitar cisões internas, que podem desfazer o grupo.

É fundamental que todos entendam que o grupo traz proteção, companhia e se auto-complementa, já que nenhum de seus integrantes entende de tudo. Essa percepção leva ao autocontrole, indispensável para a convivência harmoniosa.

Segundo Mello (2000, p.154-155), estas são aptidões básicas para uma boa convivência e o trabalho coletivo:

- Seja paciente, resultados em grupo podem demorar um pouco, mas sempre aparecem e com qualidade;
- Tenha flexibilidade para ouvir duas, três ou mais opiniões. Alguém sempre pode ter uma boa ideia guardada;
- Enfrente os eventuais conflitos com segurança e maturidade, sem aceitar provocações nem encarar essas situações como agressões pessoais;

- Jamais dê início à maledicência e fofocas. Se esse clima se instalar, procure esclarecer em definitivo qualquer mal-entendido;
- Valorize o trabalho dos colegas e a importância dessa contribuição para os resultados de toda a equipe;
- Critique quando preciso, de forma construtiva, sempre que perceber com clareza que a proposta discutida não irá contribuir para a execução da tarefa de forma produtiva;
- Tenha um bom relacionamento com os colegas de trabalho, sem esperar profundos envolvimento afetivos. Estes devem ser buscados fora do local de trabalho;
- Mantenha o bom humor e, acima de tudo, a cordialidade. Gentileza não ocupa lugar e mantém lubrificados todos os níveis de contatos humanos;
- Procure gostar realmente do que faz e seja coerente com os seus princípios, o que permite maior envolvimento com as tarefas;
- Defenda seu ponto de vista com firmeza e tranquilidade e mantenha-se aberto para as opiniões de outros.

## **2.1. UNIDOS POR UM INTERESSE COMUM - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

O projeto político-pedagógico é uma construção coletiva da escola, deste modo, todos os membros da equipe escolar devem participar na elaboração do mesmo, juntamente com a comunidade.

Veiga (2008, p.15) diz que o projeto é político e pedagógico, pois “propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania”.

Um dos elementos básicos para a construção do projeto político pedagógico são as relações de trabalho. Veiga (2008, p.30) complementa que é preciso “atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva”.

Ainda, segundo Veiga (2008), o projeto político pedagógico é uma “expressão da gestão democrática”, que compreende instrumentos para a promoção da configuração da identidade escolar e de seu contexto social, desta forma ela apresenta características do projeto político pedagógico como expressão da gestão democrática:

- a) É um movimento de luta em prol da democratização da escola, que não esconde as dificuldades da realidade educacional, mas que não se deixa levar por elas, procurando enfrentar o futuro com esperança e buscando novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante que visa orientar a reflexão e a ação da escola.
- b) Está voltado para a inclusão, visando atender à maior diversidade possível de alunos, sejam quais forem suas necessidades e expectativas educacionais e sua procedência social; projeta-se em uma utopia cheia de incertezas, ao comprometer-se com os desafios do tratamento das desigualdades educacionais e com o êxito ou fracasso escolar.
- c) Por ser coletivo e integrador, o projeto, quando elaborado, executado e avaliado, requer o desenvolvimento de um clima de confiança que favoreça o diálogo, a cooperação, a negociação e o direito das pessoas de intervir na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa e de comprometer-se na ação. O projeto não é apenas um processo racional, mas é perpassado por sentimentos, emoções e valores. (Veiga, 2008 p. 87)

Assim, construir o projeto político pedagógico é um grande desafio, pois implica mudanças e transformações, sobre tudo para o gestor educacional que deverá então, repensar a estrutura de poder, descentralizando e dando ênfase na autonomia e no “governo da escola” (Veiga 2008). Na prática este projeto coletivo é muito difícil de ser realizado, existem muitos entraves e confrontos com as expectativas e desejos de cada membro envolvido. Mas são dificuldades que podem ser enfrentadas quando existe a valorização humana de cada indivíduo e o reconhecimento das reais condições presentes na escola.

Cada escola tem sua própria cultura que é um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada comunidade, com sua própria maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas, e é compartilhada por todos os membros da equipe escolar. Ou seja, são normas informais e não escritas que orientam o comportamento de cada membro da equipe no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos educacionais.

O gestor educacional precisa ter em mente que para o trabalho coletivo dar certo é preciso que todos tenham uma visão comum sobre a escola e sobre os valores que precisam ser cultivados junto a todos os membros da equipe escolar.

O gestor educacional é o representante dos objetivos e princípios da unidade escolar e assim deve valer de concepções, crenças e valores educacionais sobre que modelo de projeto pedagógico é necessário trabalhar.

Por isso a necessidade do gestor educacional ser um gestor humanizador, que busque o autoconhecimento e sensibilizador no processo de trabalho a fim de obter um trabalho coletivo de qualidade. Como educador tem a obrigação de favorecer a formação de todos os membros da equipe, colocando-os em contato com diversos autores e experiências para que elaborem suas próprias críticas e visões de escola. O gestor deve possuir a capacidade de desenvolver o talento e as qualidades de cada pessoa, descobrindo a melhor maneira de trabalhar com estas a fim de solucionar os possíveis problemas que surgem no decorrer do trabalho. Desta maneira cada um poderá contribuir com o que tem de melhor para o trabalho em equipe.

Na medida em que as decisões forem tomadas, com base em um conjunto de princípios coerentes e integrados, elas tem maior chance de êxito a longo prazo. Estes objetivos podem ajudar a equipe escolar a manter o sentido de singularidade ao declarar o que

é e o que não é importante. É importante que todos tenham uma cópia do Projeto Político-Pedagógico para estudo, crescimento real e autônomo.

## CAPÍTULO 3

### A ÉTICA DA CONVIVÊNCIA

*O respeito por nós mesmos guia nossos valores morais; o respeito pelos outros guia nossos comportamentos.*

**Laurence Sterne**

A raiz da palavra ética vem de “toca, refúgio” e significa que podemos estabelecer nas relações, laços de confiança.

Conforme relatório produzido pela Escola Técnica do SUS - Brasília (2007 p.78):

“ETHOS-ética, em grego designa a morada humana. O ser humano separa uma parte do mundo para moldando-se ao seu jeito, construir um abrigo protetor e permanente. A ética como morada humana, não é algo pronto e construída de uma só vez. O ser humano está sempre tornando habitável a casa que construiu para si. Ético significa, portanto, tudo aquilo que ajuda a tornar melhor o ambiente para que seja uma moradia saudável: materialmente sustentável, psicologicamente integrada e espiritualmente fecunda”.

Leonardo Boff

A ética e a moral dizem respeito a uma realidade humana que é construída histórica e socialmente a partir das relações coletivas dos seres humanos nas sociedades onde nascem e vivem. A vida humana é convívio, para o ser humano viver é conviver. É justamente na convivência, na vida social e comunitária que o ser humano se descobre e se realiza enquanto um ser moral e ético.

Na ética da convivência cria-se um espaço de hospitalidade, guiado pelos princípios de igualdade, justiça, cidadania, respeito mútuo, diálogo e solidariedade, superando então as injustiças individuais e sociais discriminatórias.

A tradição diz que nossa liberdade termina quando começa a do outro. Embutido nisso está uma ideia de que o outro então é nosso inimigo, porque para ele ter liberdade ele tem que acabar com a nossa liberdade primeiro.

Mas a ética da convivência acredita que a nossa liberdade começa quando começa a do outro e termina quando termina a do outro. Ou seja, o outro não é nosso inimigo. O limite está onde nossas ações começam a prejudicar o outro, então temos que parar para não fazer mal a ninguém.

A ética deve permear todas as nossas ações e atitudes diante do cotidiano. Ser ético no âmbito escolar é reconhecer que precisamos um do outro. Nisto a convivência e o diálogo caminham juntos. É ouvir o outro, perceber como essa informação chega, o que ela mobiliza em nós só para depois responder e ter em mente que opinar não significa discordar sempre, podemos concordar também.

Aceitar o diferente e parar de achar que isso nos ameaça também é um ponto muito importante, pois o diferente - nas crenças, na raça, nas opiniões e até no jeito de ser - pode ampliar a percepção de vida.

A ética da convivência faz ver coisas que não veríamos sozinhos, conforme diz Aquino (2002), a ética tem sido o principal regulador do desenvolvimento histórico cultural da humanidade.

Também a ética da convivência nos faz respeitar qualquer assunto que não seja de interesse coletivo a encará-lo como confidencial. Ou seja, trataremos dos assuntos apenas com os sujeitos de interesse e não sairemos comentando abertamente um assunto com qualquer pessoa.

Para ser ético é preciso também lidar com mudanças. A capacidade de lidar bem com as mudanças traz muitos benefícios:

- Mais controle natural sobre as situações e as emoções;

- Menos confusão;
- Desenvolvimento da flexibilidade e da adaptabilidade;
- Favorecimento da aprendizagem e das lições originadas da resistência às mudanças;
- Abandono de idéias e métodos antigos que já não dão resultado;
- Mudanças bem sucedidas que geram confiança no futuro;
- Oportunidade de despertar energia criativa;
- Oportunidade de fazer uma reavaliação completa;
- Oportunidade de exercitar o companheirismo;
- Oportunidade de sair da zona de conforto e evoluir;
- Desenvolvimento da tolerância e da solidariedade;
- Valorização da pluralidade e da diversidade.

### **3.1. OS SENTIMENTOS ENVOLVIDOS NO COTIDIANO**

Os valores humanos nos levam a ter atitudes que alteram a vida, o comportamento nosso e de outros, desenvolvem o auto-respeito e o respeito pelos outros. Os valores inatos são: Amor, Paz, Felicidade, Organização, Determinação, Ética, Solidariedade, Cooperação, Reconhecimento, Respeito mútuo e etc.

O gestor educacional, como educador, tem a obrigação de favorecer a formação dos professores com toda compreensão das emoções e sentimentos envolvidos. É preciso entender o que é afetividade e porque ela é fundamental na formação de pessoas felizes, éticas, seguras e capazes de conviver com outros.



Para que ocorra essa afetividade no espaço escolar, o gestor precisa ser acolhedor e promover um ambiente acolhedor, desenvolvendo o bem-estar, o respeito a si a ao próximo, assim cada membro poderá dar o melhor de si, no cargo que ocupa.

Desta maneira o gestor educacional tornará possível o desenvolvimento de vários aspectos no espaço escolar:

- A auto-estima e aceitação;
- O respeito às diferenças (inclusão);
- O respeito e cuidado com os colegas, reduzindo a agressividade;
- Melhor interação de todos;
- O respeito e o cuidado pela escola, ampliando a possibilidade de todos perceberem o espaço como de cada um.

Uma das maneiras de se trabalhar a afetividade no espaço escolar é por meio de dinâmicas de grupo (Anexo II). Segundo Queiroz (2004, p. 9), o elemento lúdico das dinâmicas de grupo é como um “fio condutor do resgate da sensibilidade do homem sufocada pela vida moderna”. Todo processo de aprendizagem “é uma construção coletiva e suscita afetos, emoções, além de cognições e habilidades intelectuais, além de permitir o desafio de desenvolver competências e habilidades”, desta forma o espaço escolar é valorizado como lugar que propicia experiências, vivências, integração, investigação pessoal e grupal, criando novos ideais e comportamentos.

Assim, ao fornecer situações lúdicas, prazerosas, de relaxamento, de alegria e de reflexão, o gestor educacional poderá reconhecer na equipe escolar, os sentimentos e emoções que vão surgindo e a partir daí fazer registros e avaliações a fim de fortalecer os vínculos afetivos existentes e aproveitar o que cada membro tem de melhor a oferecer para o trabalho coletivo.

Outra maneira é trabalhar o Projeto Identidade (Anexo I) com os membros da equipe escolar, a construção da identidade e da autonomia diz respeito ao conhecimento, desenvolvimento e uso dos recursos pessoais para fazer frente às diferentes situações da vida.

A identidade é um conceito do qual faz parte a ideia de distinção, de uma marca de diferença entre as pessoas, a começar pelo nome, seguido de todas as características físicas, de modos de agir e de pensar e da história pessoal.

Tratando a questão da diversidade, o gestor educacional pode auxiliar cada membro da equipe a valorizar suas características étnicas e culturais, sendo possível que cada um retorne para dentro de si, se valorize como pessoa e como profissional, sabendo que sua atitude faz a diferença no trabalho coletivo.

Na escola EMEIF Undina Capellari Nunes, situada em bairro periférico do município de Guarulhos, foi trabalhado este projeto nos anos de 2004 e 2005, juntamente com as dinâmicas de grupo, ofertadas no curso de capacitação para coordenadores da rede municipal de Guarulhos, no Centro Educacional Adamastor.

Com o andamento do projeto notou-se uma melhora significativa no que diz respeito à interação e a coletividade da equipe escolar, maior respeito entre todos e suas respectivas funções, criou-se um ambiente alegre, satisfeito e competente em todas as áreas.

A equipe estava tão integrada que ganhou concursos da Secretaria de Educação (Cão e gato é um barato, Amamentação, Reciclagem, Trânsito) e a escola recebeu convite para ministrar palestras e oficinas na semana da educação, que ocorre no município nos meses de agosto.

Também a participação da comunidade foi excelente durante a aplicação deste projeto, e a interação família/aluno/professor foi bastante significativa. Trabalhar este projeto realmente transformou a equipe escolar, os alunos e a comunidade. Um trabalho conjunto por uma escola melhor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe ao gestor educacional ter uma postura que mobilize toda a equipe para o trabalho coletivo e de qualidade, e em se tratando da construção do projeto político pedagógico é necessário que o gestor propicie situações que permitam a todos os envolvidos pensar, participar e realizar de forma coerente. Assim, descentralizando e socializando o poder, o gestor poderá propiciar a prática da participação coletiva, a reciprocidade e a solidariedade, acabando com o individualismo, a exploração e a opressão, tão presentes hoje em dia no trabalho.

Todas as pessoas da equipe escolar podem e devem ser vistas como parceiros educacionais, pois são detentores e fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante para a equipe, a inteligência, que proporciona decisões racionais para a solução de problemas a fim de conseguir um trabalho de qualidade que reflita os objetivos educacionais.

O gestor educacional deve levar cada membro da equipe escolar a se sentir motivado, interessado, comprometido e participativo por meio da valorização humana e a atenção às necessidades básicas do ser humano (necessidades de segurança, de estima, sociais e de auto-realização).

Deste modo, visando à interação entre as pessoas da escola, fica evidente a necessidade de manter os relacionamentos harmoniosos e a necessidade da parceria entre a gestão, a equipe escolar e o planejamento estratégico, para que possa manter e desenvolver pessoas habilidosas e motivadas para a realização dum trabalho de qualidade.

Também, o gestor deve estar atento às mudanças e a evolução de cada membro da equipe escolar e propiciar momentos de auto-avaliação para que as pessoas parem, reflitam, analisem e pensem em possíveis melhoras.

Portanto, o gestor educacional, diretor ou coordenador, que sabe da importância das pessoas no sucesso e na qualidade do trabalho educacional e procura descobrir a melhor maneira de trabalhar com estas, tem a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, comprometidas com a profissão e com a equipe escolar a qual faz parte.

Esperamos que este estudo possa contribuir para avançarmos na construção dessa proposta humanizadora de atendimento a equipe escolar para um trabalho justo, igualitário e transformador da sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Laurinda R., PLACCO, Vera Maria N.S. (orgs.) *As relações interpessoais na formação de professores*. São Paulo: Loyola, 2002.

ALMEIDA, Laurinda R., PLACCO, Vera Maria N.S. (orgs.) *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2003.

AQUINO, Julio Groppa. *Ética e Cidadania. Ofício do professor: aprender mais para ensinar melhor*. Programa de aprendizagem para profissionais dos anos iniciais da educação básica. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2002.

ESCOLA TÉCNICA DO SUS-São Paulo. **Curso Técnico da área da saúde. Trabalho em Equipe e Ética**. 1ª edição, Brasília - DF, p. 76 - 80, 2007. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicações/hab\\_prof\\_agente\\_comunit\\_saude\\_mod1\\_unid2.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicações/hab_prof_agente_comunit_saude_mod1_unid2.pdf)> Acesso em: 22 out. 2009

MELO, Maria Lúcia de. **Artigo: A união faz a força**. Página 154-155. Editora: Globo - Revista Criativa Outubro/2000.

QUEIROZ, Tânia Dias, JORDANO, Ivo. *Atividades práticas de dinâmicas de grupo e sensibilizações: educação infantil e ensino fundamental*. São Paulo: Rideel, 2004 (Coleção pedagogia lúdica).

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Educação Básica e Educação Superior: Projeto Político-Pedagógico*. 3ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.

WEFFORT, Madalena Freire. *Grupo, indivíduo, saber e parceria: malhas do conhecimento*. 2ª ed. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1997. (Série Seminários).

WEFFORT, Madalena Freire. (orgs.) *Observação, registro e reflexão – Instrumentos Metodológicos I*. 2ª ed. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1996 (co-autora). (Série Seminários).

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### PROJETO IDENTIDADE

“É necessário entender o que é afetividade e porque ela é fundamental na formação de pessoas felizes, éticas, seguras e capazes de conviver com os outros e com o planeta”.

(Nova Escola - A revista do professor, Março/2005, pág. 52)

“Mediados pelo registro, deixamos nossa marca no mundo”.

(Observação, Registro, Reflexão, pág. 41 - Instrumentos Metodológicos)

**JUSTIFICATIVA:** Observamos a necessidade de desenvolver este projeto na Unidade Escolar para acolher educandos, família, comunidade, educadores (entendendo como educadores todos os integrantes da equipe escolar, independente da função que exerce) e, assim, em um ambiente acolhedor, cada ser humano poderá dar o melhor de si, seja dentro ou fora da sala de aula.

#### **OBJETIVOS GERAIS:**

- Desenvolver o bem-estar, o respeito a si a ao próximo dentro e fora da escola;
- Desenvolver a parceria entre a família e a escola, buscando a valorização das famílias e da equipe escolar;
- Desenvolver o intercâmbio cultural.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Desenvolver a auto-estima, a aceitação e o orgulho da origem familiar;



- Desenvolver o respeito às diferenças (inclusão, raça, cultura e estrutura familiar, etc.);
- Desenvolver o respeito e cuidado com os colegas, fortalecendo os vínculos afetivos e reduzindo assim a agressividade dentro e fora da sala de aula e da escola;
- Melhorar a interação educadores/alunos/outros membros da equipe escolar, procurando a valorização e o respeito mútuo;
- Desenvolver o respeito, o cuidado pela escola, a função de cada profissional, ampliando a possibilidade dos educandos perceberem que este espaço também é seu;
- Desenvolver maior proximidade da comunidade com a escola, ampliando a oferta de oportunidades para que os pais estejam presentes na unidade escolar, aumentando assim a participação da família nos diversos eventos escolares e elevando a assiduidade da família nas reuniões de pais.
- Oferecer orientações para que os pais estejam mais seguros com relação aos filhos através de conversas com os educadores (agendadas na escola e/ou domiciliar nos horários de htpc);
- Ministras palestras e fóruns com profissionais de diversas áreas (psicólogos, pedagogos, dentistas, Conselheiros tutelares, nutricionistas, enfermeiros, etc.) para orientação dos pais e membros da equipe escolar;
- Registrar o desenvolvimento global do educando, em todos os seus aspectos (cognitivos, afetivos, sociais), observando suas dificuldades e avanços.
- Registrar todas as conversas que são realizadas com os pais, de casos relatados pelos educadores, sobre o desenvolvimento do educando, suas dificuldades.
- Registrar todas as conversas entre os membros da equipe, de casos de problemas de interação e convivência que possam surgir e suas dificuldades.

**DESENVOLVIMENTO:** Elaborar o projeto político-pedagógico junto com a equipe escolar e comunidade, decidindo que projetos educativos são cabíveis para a escola; Utilizar de dinâmicas de grupo e avaliações para se conhecer o grupo; Propiciar momentos para conversas individuais e em grupos pequenos a fim de conhecer o que cada um pensa (críticas e sugestões) sobre o seu trabalho na construção de uma escola melhor; Propiciar momentos de conversas individuais com os pais; Promover workshops e palestras com temas de interesse das famílias e da equipe escolar (Saúde da criança, Saúde Bucal, A importância do toque, Terapia do Abraço, Limites na Infância, Aleitamento Materno, A posse responsável de animais de estimação, Motivação, Conduta ao procurar um emprego, Reaproveitamento de alimentos, Alimentação saudável, etc.); Aproveitar as datas comemorativas para trazer a família para a escola, oferecendo oficinas de trabalhos manuais; Promover encontros culturais na unidade escolar (apresentação de danças típicas, amostras culturais, degustação de comidas típicas, etc.); Aproveitar a data comemorativa dos educadores (dia do professor) para uma atividade que surpreenda e eleve a auto-estima do profissional da educação, lembrando que todos são educadores.

**AValiação:** Registrar todos os acontecimentos na escola e a repercussão que causou. Registrar por escrito a impressão de cada membro da equipe escolar, para avaliar e verificar se há necessidade de reformulação dos projetos. Observar a participação da família, verificando se os objetivos propostos estão sendo alcançados e se os combinados e as normas de conduta estão sendo seguidos, coletar as impressões da comunidade por escrito nas reuniões de pais ou caixa de coleta de sugestões exposta na escola e nos eventos escolares. Acompanhar constantemente, orientando e estabelecendo combinados, nos casos de problemas de interação e convivência do grupo e nos casos dos educandos, relatados pelos

educadores, possibilitando acolhimento e estreitamento dos laços afetivos para o membro da equipe com dificuldades e para o educando com dificuldades.

## ANEXO II

### **Dinâmicas de grupo, atividades e avaliações.**

#### **Círculos de cadeira**

Objetivo: interação e conhecimento de cada membro do grupo.

Recursos Materiais: Espaço amplo, cadeiras, CD musical, crachás de cartolina, lápis de cor, caneta hidrográfica, giz de cera, barbante, tesoura.

Desenvolvimento: Fazer dois círculos de cadeiras, o de fora voltado para dentro e o de dentro voltado para fora, de modo que quando sentados, cada pessoa fique de frente para outra. Apenas a roda de fora irá se movimentar. Colocar uma música e enquanto ouvir a música a roda de fora se movimenta em círculo para a esquerda, ao parar a música as pessoas que estão de frente devem conversar, saber o nome, de onde vem, qual a formação e etc. O coordenador deve estar atento para que no decorrer da brincadeira todos possam conversar. O tempo de parada da música para a conversa deve ser de no máximo 30 segundos.

Após a dinâmica formar duplas e cada um fará um crachá para o outro e lhe dará de presente.

#### **Desenho da mão**

Objetivo: Saber as expectativas pessoais de cada um

Recursos materiais: Papel, lápis de cor, giz de cera, caneta hidrográfica.

Desenvolvimento: Pedir que cada pessoa desenhe as duas mãos numa folha de sulfite. Solicitar que escreva em uma mão o que a pessoa está trazendo para a equipe escolar e na outra mão escrever o que a pessoa espera da escola.

Após esta dinâmica estabelecer combinados e procurar pensar em como cada um poderá colocar em prática o que foi combinado.

### **O que sabemos**

Objetivo: Conhecer o que cada membro da equipe sabe sobre o trabalho educacional e de como sua função contribui para o trabalho coletivo educacional.

Recursos materiais: CD musical, cartolina e canetão permanente.

Desenvolvimento: Montar grupos de pessoas, colocando uma música e ao parar a música pedir que formem grupos de 6 (ou o que achar mais viável). Pedir para discutirem o que sabem sobre o trabalho que cada um vai exercer e como contribuirá para o andamento do trabalho coletivo. Pedir que façam cartazes expondo o que foi discutido e apresentem para o coletivo.

Após a dinâmica, esclarecer a importância do trabalho de cada um e eventuais divergências de pensamento.

### **Casa, terremoto, inquilino**

Objetivo: Demonstrar que podemos formar novas regras para o bom andamento do trabalho em grupo e trabalhar a solidariedade, interação e o companheirismo.

Recursos Materiais: Espaço amplo e CD musical.

Desenvolvimento: Pedir para formar grupos de três, sendo que dois formarão a casa e um o inquilino. As pessoas que estiverem sobrando deverão tentar se abrigar numa casa no decorrer da brincadeira. Colocar uma música e ao parar a música dar os comando: quando dizer ‘casa’, todas as pessoas que fazem parte da casa devem mudar de lugar, quando dizer ‘inquilino’, todos os inquilinos devem mudar de casa e quando dizer ‘terremoto’, todos devem mudar sem exceção.

No final da brincadeira discutir em grupo:

- Por que não encaixar mais de uma pessoa na casa?
- Por que somos tão presos a regras? (Note que em nenhum momento foi dito que era proibido ter mais de uma pessoa na casa).
- Não podemos mudar as regras?

### **Dançar com o olho fechado**

Objetivo: Descontrair e interagir o grupo.

Recursos materiais: Espaço amplo e CD musical.

Desenvolvimento: Vendar os olhos das pessoas e pedir para não falarem. Colocar uma música e pedir para dançarem. Ao dançar terão de escolher uma pessoa apenas pelo tato. Após o término da música terão de descobrir quem é o par apenas pelo tato.

### **Falar o nome**

Objetivo: Reconhecer os sentimentos envolvidos e desconstrair o grupo.

Recursos Materiais: Espaço amplo

Desenvolvimento: Formar um círculo e pedir que cada um fale o seu próprio nome como se estivesse chamando e depois como se estivesse brigando. Após isso pedir que fale uma qualidade.

Após a dinâmica conversar sobre o que cada um sentiu.

### **O que você faria se...**

Objetivo: Lidar com mudanças e desconstrair o grupo.

Recursos materiais: Papel e caneta.

Desenvolvimento: Pedir para cada um pegar a folha e escrever o restante da pergunta ‘O QUE VOCÊ FARIA SE...’, pegar o papel e virar para que ninguém leia a

pergunta, depois trocar com outra pessoa que ao pegar o papel irá dar uma resposta sem ter lido a pergunta. Após todos colocarem as respostas, pedir para que cada um leia a pergunta e a resposta que colocaram.

É interessante que muitas vezes as respostas se casam com as perguntas. Importante que as respostas sempre comecem com 'EU'. (Exemplo: **O que você faria se ganhasse na loteria?** - **Eu** viajaria bastante!).

Após a dinâmica discutir sobre mudanças, porque as vezes nos incomodam e mostrar que nem sempre as mudanças são ruins, é só uma questão de se adaptar ao que temos no momento.

### **Escrevendo qualidades**

Objetivo: Interação do grupo e elevação da autoestima.

Recursos materiais: Papel e caneta.

Desenvolvimento: Colar uma folha nas costas de cada um, pedir que circulem no ambiente sempre procurando um olhar e pensando nas qualidades de cada um. Pedir que escrevam nesta folha uma qualidade que vemos no colega. Assim cada um irá escrever as qualidades do outro. Após a dinâmica pedir que cada um retire o papel e leiam o que foi escrito e o que acham sobre o que foi escrito.

### **Reconhecer as fotos de infância**

Objetivo: Conhecimento de si, do grupo e espontaneidade.

Recursos materiais: Fotos de infância.

Desenvolvimento: Pedir para cada um trazer uma foto de quando era criança. Não deixar que ninguém veja. O coordenador recolhe as fotos, mistura e espalha no chão. Pedir

que o grupo circule e veja as fotos e tente descobrir quem é quem. Quem reconhecer alguém pega a foto e diz quem é.

### **Complete as frases**

Objetivo: Conhecimento de si e do grupo

Recursos materiais: Papel e caneta.

Desenvolvimento: Pedir que cada um complete as frases: Uma coisa que me faz sentir bem em um grupo é...; Sinto que sou bastante aceito quando...; Acho que as pessoas ao meu lado demonstram solidariedade quando...; Quando ocorre um conflito no grupo eu prefiro...; Sempre sinto insegurança quando....

Após cada um responder para si, pedir que socializem com o grupo.

### **Falar sobre**

Objetivo: Conhecimento de si.

Recursos materiais: Papel e caneta.

Desenvolvimento: Pedir que cada um fale sobre: Um fato importante realizado pela família; Uma realização pessoal; Uma realização profissional; A coisa mais importante que pretende realizar nos próximos dois anos.

Após a dinâmica, socializar com o grupo.

### **Árvore do bem estar**

Objetivo: Reconhecer a interdependência que temos de outros e conhecimento de si próprio.

Recursos materiais: Papel, lápis de cor, giz de cera, caneta.



Desenvolvimento: Pedir que cada um desenhe uma árvore. Na raiz escrever algo marcante que ocorreu na vida, no tronco escrever com o que gastamos mais o nosso tempo e dinheiro, nas folhas, flores e frutos escrever nossas esperanças quanto ao futuro.

Após a dinâmica socializar com o grupo e falar sobre cooperação, pois para as nossas realizações sempre precisamos da colaboração do outro.

### **Projeto de Vida**

Objetivo: Lidar com mudanças e o sentimento de frustração.

Recursos materiais: Papel, caneta ou lápis de cor.

Desenvolvimento: Formar um círculo. Pedir que cada um desenhe o seu projeto de vida em todos os sentidos. A cada 10 segundos pedir para parar e rodar a folha para a esquerda, de modo que cada um continue a desenhar na folha de outro de acordo com o que já tem ali. Fazer esta parada até que todos terminem. Importante que em cada folha pelo menos 5 pessoas desenhem. Após o término voltar à folha para a pessoa que iniciou o desenho. Pedir que todos socializem seu projeto e digam o que foi mudado e se gostou das mudanças ou não.

### **Avaliação pessoal e inter-pessoal**

Objetivo: Conhecimento de si e do grupo.

Recursos materiais: Papel e caneta.

Desenvolvimento: Solicitar que cada um responda as questões: Como tem sido sua atuação no grupo, no que você contribui? ; Como pretende trabalhar futuramente? Tem algum planejamento em mente que ainda não pôde ser trabalhado? ; Identifique três qualidades e três dificuldades de seus colegas de trabalho; Quais qualidades de seus colegas você não tem e gostaria de ter? ; Com que e com quem você gostaria de trabalhar no próximo ano? ; Desenhe um coração e divida-o em quatro partes, desenhe ou escreva em cada parte: Qual a sua maior

habilidade como pessoa, qual a sua maior habilidade como profissional, qual a sua maior dificuldade como pessoa e como profissional e qual a maior habilidade do grupo de trabalho.

### **Confecção de livro “Equipe Escolar”**

Objetivo: Conhecimento de si e do grupo.

Recursos materiais: Foto da infância e Foto atual.

Desenvolvimento: Solicitar que cada um traga uma foto de quando era criança e responda a pesquisa: Qual é o seu nome? ; Quem escolheu o seu nome? Por quê? ; Qual é a origem e o que significa? ; Você gosta do seu nome? ; Como gostaria de ser chamado (a)?

### **Caixa Postal na escola**

Objetivo: Interação do grupo e elevação da auto-estima.

Recursos Materiais: Pannel contendo um envelope no nome de cada membro da equipe escolar.

Desenvolvimento: Apresentar o pannel a equipe escolar e informar que cada pessoa poderá utilizá-lo para enviar bilhetes, cartas, lembranças e etc. para a interação e estímulo de cada membro da equipe. Incentivar que a caixa postal seja usada de modo saudável e educado para a elevação da autoestima de cada um, por meio de elogios e agradecimentos.