

EDUCAÇÃO

V.8 • N.3 • 2020 - Fluxo Contínuo

ISSN Digital: 2316-3828

ISSN Impresso: 2316-333X

DOI: 10.17564/2316-3828.2020v8n3p11-26



## GESTÃO ESCOLAR E CONFLITOS: IMPACTOS NO TRABALHO PEDAGÓGICO DOS PROFESSORES<sup>1</sup>

SCHOOL MANAGEMENT AND CONFLICTS: IMPACTS ON THE  
TEACHERS' PEDAGOGICAL WORK

GESTIÓN ESCOLAR Y CONFLICTOS: IMPACTOS EN EL TRABAJO  
PEDAGÓGICO DE LOS PROFESORES

Carmen Eloísa Berlotte Brenner<sup>2</sup>  
Liliana Soares Ferreira<sup>3</sup>

Texto produzido a partir de projeto desenvolvido com financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq (Processo 304583/2013-8) e da Fundação de Apoio à Pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS (Processo 2333-2551/14-7).

## RESUMO

Parte-se do suposto que trabalho pedagógico e gestão escolar estão permeados por diversos elementos, destacando-se os conflitos e as relações interpessoais. Assim, realizou-se revisão de literatura com o intuito de analisar o movimento que há entre esses elementos e em que medida essas relações impactam no trabalho pedagógico e na gestão escolar. Obras de autores que analisam essas temáticas foram lidas, elaboradas tabelas com sentidos acerca das duas temáticas, comparadas, categorizadas. A análise dos dados produzidos permitiu concluir que o movimento que acontece entre as relações interpessoais, trabalho pedagógico e gestão escolar é dialético, por isso, ele necessita estar embasado na perspectiva democrática, pois influencia demais aspectos dos cotidianos escolares.

## PALAVRAS-CHAVE

Trabalho Pedagógico. Gestão Escolar. Conflitos.

## ABSTRACT

It is assumed that pedagogical work and school management are permeated by several elements, highlighting conflicts and interpersonal relationships. Thus, a review of the literature was carried out in order to analyze the movement between these elements and to what extent these relations impact on pedagogical work and school management. Works by authors who analyze these themes were read, elaborated tables with meanings about the two themes, compared, categorized. The analysis of the data produced allowed us to conclude that the movement that takes place between interpersonal relations, pedagogical work and school management is dialectical. Therefore, it needs to be based on a democratic perspective, since it influences aspects of daily school.

## KEYWORDS

Pedagogical Work. School Management. Conflicts.

## RESUMEN

Se parte del supuesto que trabajo pedagógico y gestión escolar están impregnados por diversos elementos, destacándose los conflictos y las relaciones interpersonales. Así, se realizó una revisión de literatura con el propósito de analizar el movimiento que hay entre esos elementos y en qué medida esas relaciones impactan en el trabajo pedagógico y en la gestión escolar. Las obras de autores que analizan estas temáticas fueron leídas, elaboradas tablas con sentidos acerca de las dos temáticas, comparadas, categorizadas. El análisis de los datos producidos permitió concluir que el movimiento que ocurre entre las relaciones interpersonales, el trabajo pedagógico y la gestión escolar es dialéctico, por lo que necesita estar basado en la perspectiva democrática, pues influye en otros aspectos de los cotidianos escolares.

## PALABRAS CLAVE

Trabajo pedagógico. Gestión Escolar. Conflictos.

## 1 INTRODUÇÃO

As relações interpessoais estão presentes cotidianamente e em todos os lugares, desde ambientes informais até mesmo nos que exigem maior formalidade; nas relações com pessoas próximas e naquelas entre as quais, aparentemente, existe apenas uma interação profissional. As relações interpessoais estão presentes em todas as situações e em uma escola não é diferente. Uma instituição escolar é formada por diversas e diferentes pessoas que deverão trabalhar juntas diariamente, compondo uma totalidade social, que conforme Kosik (1976, p. 35) é a “realidade como um todo estruturado, dialético”.

Com o objetivo de entender melhor as relações interpessoais, os conflitos existentes, a importância de uma gestão democrática na atualidade e a interferência, ou não, do gestor e da gestora no clima organizacional do ambiente de trabalho, com questões micro (relações interpessoais) e macro (relações sociais) realizou-se estudo que resultou nessa reflexão sobre o trabalho pedagógico e a gestão escolar, em especial sobre o trabalho do gestor(a) (diretor(a)), que se encontra integrando uma sociedade demarcada por características capitalistas. Tratou-se de estudo com base em ampla revisão bibliográfica, após selecionadas obras de autores que tratam sobre o tema.

A leitura indicou a necessidade de elaborar-se tabelas com os sentidos encontrados para “relações interpessoais”, “conflitos”, “gestão educacional democrática”. Após, iniciou-se comparação entre os sentidos encontrados, analisando-os horizontal e verticalmente, objetivando entender em que se assemelhavam e diferenciavam. Seguiu a elaboração de novas tabelas com a categorização a partir dos sentidos encontrados. Com base nessas categorias, passou-se à elaboração dos argumentos abaixo apresentados.

Assim, esse texto organiza-se em duas seções. Inicialmente, abordam-se reflexões acerca das relações interpessoais e o contexto social. Posteriormente, há análise dessas relações no contexto escolar, relacionando-as com a gestão escolar e o trabalho pedagógico.

## 2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E O SOCIAL

Entende-se por relações interpessoais todos as aproximações estabelecidas com outros sujeitos em diversos ambientes. Essas relações podem ser tranquilas ou não; podem ser estabelecidas com base no respeito ou não. Isto porque se trata de seres humanos e sabe-se, “todo o homem é normalmente social, deseja o convívio, forma amizades, torna-se infeliz quando isolado muito tempo” (MINI-CUCCI, 2013, p. 216). Por isso, o ato de relacionar-se com outros indivíduos é algo intrínseco a cada sujeito e está estabelecido de forma dialética com a totalidade social.

Essa totalidade social é entendida por Kosik (1976, p. 44) como realidade social e na perspectiva do Materialismo Histórico e Dialético ela é “unidade dialética de base e de supra-estrutura, e o homem como sujeito objetivo, histórico-social”. Dialeticamente relacionados, sociedade e seres humanos vão transformando um ao outro, tecendo sua historicidade e a historicidade social. Então,

relações interpessoais exigem e envolvem uma gama de elementos, internos e externos, que compõem e serão compostos pela e na sociedade.

As atitudes e ações sociais desse “sujeito objetivo, histórico-social” (KOSIK, 1976, p. 44) são resultados de um processo que envolverá componentes internos e externos, os quais serão determinantes na forma de relacionar-se da pessoa. Esta, por sua vez, poderá estabelecer relações saudáveis ou não, interferindo em vários aspectos de sua vida, tais como, relações familiares, pessoais e profissionais.

Alves (2002, p. 62) diz que: “somos esse acúmulo de ações e acontecimentos culturais cotidianos, insignificantes, mas formadores necessários”. Dessa forma, as relações interpessoais tornam-se ainda mais delicadas, pois envolvem dois sujeitos, ou mais, intrinsecamente diferentes, com atitudes diversas, pensamentos, opiniões e vivências distintas e que em determinados momentos precisarão conviver, estabelecendo um ambiente harmonioso, ou não, em prol de objetivos em comum, sejam eles de ordem pessoal ou profissional, respeitando diferenças e valorizando a historicidade de cada um.

Nessa perspectiva, o ser humano se faz “um ser social, que não só é sempre fisgado nas malhas das relações sociais, mas sempre age, pensa, sente como um sujeito social” (KOSIK, 1976, p. 74). Esse movimento, que acontece entre a interpessoalidade e a realidade, se faz dialético pois “a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade” (KOSIK, 1976, p. 15).

Assim, esse movimento dialético entre o sujeito e o social formam um ao outro, já que “a realidade não é mais naturalizada, mas historicizada, ao ser considerada como produto da práxis humana, já que o mundo histórico é o mundo dos processos dessa práxis” (CURY, 1986, p. 25). Para Kosik (1976, p. 206), “na práxis e baseado na práxis, o homem ultrapassa a clausura da animalidade e da natureza inorgânica e estabelece a sua relação com o mundo como totalidade”. É o conhecimento e a ação unidos em prol da luta pela transformação social.

Entretanto, Vázquez (2011, p. 221) alerta que “toda práxis é atividade, mas nem toda atividade é práxis”. Assim, práxis é a união de teoria e prática, sendo sempre caracterizada pela ação, entretanto nem toda ação vem permeada pelo conhecimento, nessa perspectiva não se constitui a práxis, mas sim somente prática, a qual sendo desprovida de teoria acaba alienando os(as) sujeitos(as), pois a torna sem intenção.

Nesse movimento prático, encontra-se o trabalho como uma das categorias fundamentais para a vida humana e social, sendo definido, segundo Marx (2014, p. 211), como um “processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza”, exercendo sua potencialidade e criatividade em prol da criação material, sendo seu modo de ação na realidade social. Entretanto, essa força de trabalho vem sendo promotora de alienação social, reforçando uma grande crise intra e interpessoal, social e conflitiva, já que

O trabalhador aliena-se de seu trabalho porque é obrigado a vender sua atividade em troca de um salário que lhe assegure a sobrevivência. Isso quer dizer que para poder continuar a viver, o trabalhador deve vender uma parte de sua vida, que é a atividade por meio da qual ele poderia formar-se, fazendo da essência humana, isto é, das potências essenciais humanas formadas historicamente, a essência de sua individualidade. (SAVIANI; DUARTE, 2012, p. 27).

Nessas circunstâncias, chega-se até o ambiente de trabalho, o qual, formado por trabalhadores e imerso no mundo capitalista, acaba por estabelecer relações sociais excludentes e opressoras, nesse caso, em uma perspectiva neoliberal, o que acaba por tornar a sociedade extremante individualista, onde os interesses individuais se sobrepõem as necessidades coletivas.

Ainda, tendo em vista a importância da totalidade e levando em consideração o espaço social escolar, que também é ambiente de trabalho, onde se encontram os(as) professores(as), trabalhadores(as) que tem “no pedagógico a centralidade de seu trabalho” (FERREIRA, 2008, p. 7), caracterizados(as) como produtores(as) de trabalho pedagógico em uma sociedade onde impera o capital, é possível entender a existência de relações caracteristicamente neoliberais nesse espaço, já que “a escola é uma das instituições imersas na sociedade capitalista.” (FERREIRA, 2014, p. 12).

A educação, sendo o objetivo da escola, ela “associa-se à reprodução na medida em que ela é uma das condições que possibilitam a reprodução básica dessa relação, em termos dos lugares sociais ocupados pelas classes sociais” (CURY, 1986, p. 58). Nas instituições escolares também há a venda da força de trabalho que devido às características sociais, demarcadas pelo sistema vigente, abalam as relações interpessoais. Ferreira (2016, p. 182) explica que

O trabalho em si é conatural ao ser humano, seu processo natural de produção e auto-produção, porém, transformado em trabalho assalariado, alienado e fetichizado, põe-se a serviço do capital, desconectando-se do ser humano e privilegiando a perpetuação e o aumento do capital, acirrando as relações sociais desumanas em torno deste.

Dessa maneira, a sociedade caracteriza-se pela luta de classes. De um lado há a classe dominante, detentora do capital e, do outro lado, a classe trabalhadora, que vende sua força de trabalho (MARX, 2014). A escola, pertencente a essa sociedade, está permeada pelas políticas públicas, que não sendo neutras, estarão ao lado de uma classe.

Quando a serviço da classe detentora dos meios de produção reproduzirão o sistema econômico vigente também em suas relações interpessoais e sociais, compreendendo que hoje “está sob o signo da contradição, ao exigir homens de iniciativa, responsáveis, competentes na sua especialidade, mas, ao mesmo tempo, dóceis ao sistema capitalista” (CURY, 1986, p. 61).

Na escola, além das infinitas relações existentes e contradições, os conflitos também são presentes. Por isso, prezar pelo respeito e pela democracia faz toda a diferença nesse espaço. Ambientes onde as relações interpessoais não são valorizadas resultam em trabalhadores desmotivados, principalmente em se tratando de professores, que a dialogicidade precisa ser uma das propulsoras do trabalho. Trabalhar com a educação não é uma tarefa fácil, mas pode se tornar algo mais leve quando coletivo.

Entretanto, nem sempre se tem a compreensão e a ajuda dos pares, infelizmente, embora a educação seja (deveria ser) pautada em princípios democráticos, esse quesito já é, não raras vezes, dúbio nas relações entre os(as) próprios(as) professores(as), pois em situações de conflito acabam se fechando para o diálogo, conforme defende Freschi (2013). Tal fechamento acaba dificultando ainda mais as relações entre próprios(as) colegas e vai acabar, interferindo também no trabalho pedagógico e na relação entre professores(as) e estudantes.

Tais situações acabam por gerar conflitos, principalmente entre colegas professores(as). Ferreira (2014, p. 6) afirma que “o trabalho é, então, o espaço e o tempo da produção e do estar exposto, inclusive a conflitos” e os conflitos “referem-se a dinâmicas subjetivas diferenciadas” (FERREIRA, 2014, p. 11). Acontecem quando as diferenças entre sujeitos entram em atrito.

O conflito é algo inevitável, sempre estará presente na vida pessoal e/ou profissional e se tratando de espaço escolar, onde o convívio com outras pessoas é uma constante, Ferreira (2014) alerta sobre o quanto esses conflitos são problemáticos, pois envolvem sujeitos diferentes e nem sempre o autocontrole prevalece.

Entretanto, além dos conflitos internos, a escola passa por um momento muito difícil, um grande conflito de pertença, o qual acaba ocasionando mais contendas em seu interior. Esquecendo-se de que “a escola é o lugar por excelência da luta pela socialização do conhecimento” (SAVIANI; DUARTE, 2012, p. 153), a sociedade acaba atribuindo-lhe responsabilidades que não condizem com seu real papel; muitas tarefas pelas quais a escola vem sendo cobrada hoje não são suas funções.

Além da cobrança, existe também o sentimento de culpa com relação à educação, como se a escola fosse culpada pela sociedade que se tem hoje. Sabe-se, infelizmente, da existência de escolas que poderiam fazer muito mais, mas não se pode generalizar, pois também há instituições que fazem muito mais que suas próprias condições permitem. Dessa forma,

[...] nem a escola é responsável por todos os males que afligem a sociedade, nem ela constitui a tábua de salvação, que nos possa livrar de todos eles. Por outro lado, também não se pode esquecer que os diversos âmbitos de socialização podem (e de fato o fazem), entrarem em conflito. A escola nem sempre se acha preparada e apoiada para enfrentar esse conflito. (DIETER; MOSQUERA, p. 130).

Então, na escola acontecem relações que transitam de forma dialética entre o interpessoal e o social, pois a educação é um processo coletivo e não individual, que faz parte de uma totalidade social, possui uma historicidade e contradições e, por isso, se precisa estar ciente de que os conflitos acontecerão inevitavelmente, muitas vezes, independentes da vontade humana. Por isso, cabe aqui a compreensão de que, o conflito não é sempre negativo. Quando canalizado e bem trabalhado, é base para a superação, podendo se constituir práxis.

### **3 GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO PEDAGÓGICO NAS DIMENSÕES INTERPESSOAIS E SOCIAIS**

Gestão escolar e trabalho pedagógico encontram-se em uma totalidade e juntamente com suas políticas públicas fazem parte de um todo social o qual, ao mesmo tempo que compõe, também é composto pela educação em uma relação dialética. A educação influencia e é influenciada pois é “uma atividade partícipe da totalidade da organização social. Essa relação exige que se a considere como historicamente determinada por um modo de produção dominante, em nosso caso, o capitalista” (CURY, 1986, p. 13). Esse sistema econômico e político traz reflexos aos modelos de gestão

presentes nas escolas, pois “todos os espaços sociais se tornam espaços políticos (e contraditórios) das relações de dominação” (CURY, 1986, p. 55).

A democratização da gestão da educação na escola não supõe somente a participação em um governo escolar ou em um momento de gestão. É também a inclusão de classes, de cor, gênero, em suma, das diferenças, a condição de pertença ao social, sem discriminação. Trata-se de fazer da escola um lugar menos excludente socialmente, e mais justo com a participação efetiva na elaboração dos projetos coletivos.

No limite, a intenção final e fundamental é garantir acesso e qualidade de ensino de maneira mais igualitária, rompendo com uma educação escolar elitista ou cuja gestão acabe excluindo ou gerando novas formas de exclusão. Ainda é possível pensar que democratizar a gestão escolar signifique equalizar o padrão de qualidade, de modo que todos possam desfrutar das mesmas condições educacionais, no que se refere aos padrões de educação ofertados.

A ideia de democracia parece remeter a uma ferramenta nas mãos de uma minoria. Ao se falar em democratização, há relação direta com as ideias de liberdade que viabilizam uma suposta autonomia. Pensando assim, nos moldes da sociedade capitalista, a democracia pode ser ainda mais reduzida em seu conteúdo, podendo ser esvaziada quanto ao sentido. Em outras palavras, poder-se-ia perguntar: para quem é a democracia? Esta pergunta se justifica na medida em que se propagam os discursos de instauração ou desenvolvimento da democracia.

A ideia de que alguém implantar condições de liberdade e autonomia soa como a contradição frente ao próprio conceito. É claro que poder-se-ia considerar a intencionalidade de alguns para que o bem-estar social, ou com vistas a uma sociedade mais justa. O fato é que historicamente a democracia tem sido um instrumento de sustentação do poder, sua propagação foi sempre anunciada como projeto, como uma construção que necessita de especialistas, de “intelectuais”, que possam formatar a teoria e desenvolver formas de aplicá-la.

Luce & Medeiros (2005) retomam também a relação entre gestão educacional democrática e qualidade da educação, mas demonstram avançar em relação à Lück (2006), ao inserir o componente participação “de todos”. Obviamente, a participação de todos pode ser um elemento que complique demasiadamente o processo de gestão democrática. Todos participarem o tempo todo não seria de igual modo inviabilizar o processo? Pergunta-se, pois, se sabe, os grupos têm se organizado por representações, dadas suas impossibilidades de uma participação de todos em todos os momentos.

Nesse sentido, Luce & Medeiros (2005, p. 23) afirmam: “[...] a gestão democrática está associada ao estabelecimento de mecanismos institucionais e à organização de ações que desencadeiem processos de participação social”. Essas autoras, por sua vez, associam a gestão democrática à participação. Fazem-no, considerando haver mecanismos e modos de organização que visam à participação. Poder-se-ia problematizar que se trata de uma gestão regulada pelo institucional? Qual o índice possível de participação possibilitado pelos “mecanismos institucionais”? Pode a gestão ser regulada? Em que medida? Em continuidade, dois aspectos são destacados pelas autoras: a) a organização e articulação do sistema estão diretamente relacionadas à qualidade da educação; b) a necessária participação de todos no processo.

Cabe pensar um pouco mais sobre participação. Entende-se participação, na perspectiva apresentada por Bordenave (1986), como inerente à natureza social do ser humano e constituída por duas bases complementares “uma base afetiva”, que aproxima os seres e “uma base instrumental”, pois há maior eficácia em se trabalhar conjuntamente (BORDENAVE, 1986, p. 16).

Portanto, a participação está relacionada a um interesse e a um objetivo. Participar é dar conta desses aspectos. Acontece que uma escola, por ser um grupo social complexo, organizativo de culturas e sujeitos bastante diferenciados, um tempo e um espaço marcados por relações de poderes, poderá facilitar ou dificultar a participação. Ao dificultar, muitas vezes, pode excluir alguns. Ao excluir, já não estaria mais trabalhando coletivamente, mas, apropriando-se do princípio de representação.

Libâneo ((2004, p. 102), por sua vez, refletindo sobre a relação entre participação e gestão educacional, lembra que “[...] o conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida”. Nesse sentido, o autor propõe avanços para compreender-se como se relacionam participação e gestão democrática, pois remete aos sujeitos a potencialidade de escolher e comprometer-se com suas escolhas, em prol de suas vidas.

Ao esclarecer como relaciona a participação à gestão, afirma: “[...] um modelo de gestão democrática participativa tem na autonomia um de seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha dos objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho” (LIBÂNEO, 2004, p. 102). Se, para as autoras anteriores, gestão democrática estava relacionada à participação, pode-se dizer que Libâneo (2004) vai além, e acrescenta ser necessárias participação e autonomia, em interdependência.

Durante muito tempo, a gestão escolar foi tratada como administração. Incorporando processos empresariais, acabava centralizando o poder nas mãos de poucas pessoas, não levando em consideração o processo participativo que deve (deveria) fazer parte do cotidiano escolar. Segundo Drabach e Mousquer (2009, p. 15), “as desigualdades são inerentes à lógica deste sistema produtivo, a administração escolar, ao reproduzir as relações capitalistas, contribui na manutenção de tais desigualdades”. Reforçaram-se, dessa maneira, as relações de poder, deixando de lado, dentro das escolas, o objetivo em comum de todos que dela fazem parte de alguma forma: a educação.

Ghiggi e Kavaya (2007, p. 7) definem poder como sendo “a imposição de uma vontade, por qualquer meio, numa relação social determinada”. Assim, dentro da perspectiva da administração escolar com características empresariais pode-se perceber que a equipe diretiva, por estar em uma posição por onde passam todas as questões que compõem a escola: pedagógica, administrativa e financeira, acaba centralizando as decisões apenas em suas mãos, ignorando a participação coletiva e democrática de todos que da escola fazem parte.

Foi então que, há pouco tempo, tendo em vista a longa caminhada pela qual passou a Educação na humanidade, que a Gestão Escolar de cunho democrático começou, aos poucos, a se estabelecer nos sistemas de ensino. Um dos primeiros registros a respeito da Gestão das Escolas no Brasil acontece na Primeira República, onde por influência positivista “o autoritarismo centralizador da administração pública se repetiria na administração escolar” (SANDER, 2001), além da importância que se tinha

na época por instituições escolares que primassem pela ordem e pela disciplina, questão que infelizmente até os dias atuais é vista por muitos(as) como característica de qualidade, sendo por muitas vezes a democracia e a participação coletiva confundidas com desordem.

Sander (2001) ainda menciona como fator relevante para a administração típica empresarial aplicada nas escolas, o período produtivista pelo qual o país passou devido ao Golpe Militar de 1964, onde as escolas eram responsáveis pela “produção” de mão de obra barata, além da formação de trabalhadores(as) dóceis ao sistema, para isso, necessitava-se de uma Administração Escolar rígida, a qual fosse capaz de controlar “os meios de produção”.

Somente após o fim do Regime Militar é que a democracia começou a timidamente aparecer e com ela a intenção de uma gestão escolar democrática, embora Wood defina ela como “democracia limitada”, pois “somente porque o capitalismo criou uma relação inteiramente nova entre poder político e econômico que torna impossível que a dominação de classe se mantenha coexistindo com os direitos políticos universais” (WOOD, 2007, p. 417), assim pode ser tolerado uma espécie de pseudodemocracia, nesse contexto surge o termo gestão, para substituir o antigo vocábulo usado.

Gracindo e Kenski (2001) dizem que os termos gestão e administração (da educação), ainda hoje são aplicados como sinônimos na literatura. Entretanto, a luta não é apenas para que esses conceitos sejam diferenciados na nomenclatura, mas que o seu significado possa ser compreendido e posto em prática nas instituições por todos(as). Assim, se compreende que uma educação democrática somente acontecerá quando for pensada coletivamente sob o prisma de todos os envolvidos nesse processo.

A participação de todos(as) nas decisões da escola é algo primordial para a efetiva democracia acontecer. Além disso, é a democracia que faz uma escola ser pública, quando ela consegue, com o envolvimento de todos, oferecer uma educação pensada por e para todos. Assim, não basta ser gratuita para ser pública. Se levar em consideração apenas o que uma minoria deseja, ela será apenas uma escola estatal (SOUZA, 2011).

Do contrário, uma escola estatal para tornar-se pública precisará estabelecer uma educação de qualidade e para todos(as) (PARO, 2005), quando é mencionado o “para todos(as)”, não se está apenas reduzindo o acesso à escola para os(as) estudantes participarem das aulas, mas sim abrindo as portas da instituição para que eles(as), juntamente com professores(as), responsáveis por estudantes e comunidade em geral, possam realmente decidir sobre os rumos dessa escola, o que desejam para o futuro e quais são as prioridades em determinado momento.

Somente com a divisão de poderes a escola poderá ser democrática e, somente sendo democrática poderá considerar-se pública. Assim, a democracia no âmbito escolar se estenderá também até o trabalho pedagógico do(a) professor(a), sendo o pedagógico caracterizado por Ribas e Ferreira como

[...] tudo que está implicado na ação de educar, mesmo que ainda não referendado pela Pedagogia, ou seja, no âmbito do senso comum. Quando o pedagógico insere-se na escola, sobretudo, está regulamentado, normatizado, além de incidirem sobre ele determinadas relações de poderes, próprias daquele espaço e daquele tempo, culturalmente elaborados. (RIBAS; FERREIRA, 2014, p. 136).

Dessa maneira, o trabalho pedagógico também pode ser práxis pedagógica, pois “práxis é para Marx teórica e prática; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, molda a atividade do homem, particularmente a atividade revolucionária; teórica, na medida em que essa relação é consciente” (VÁZQUEZ, 2011, p. 111). Assim, o trabalho profissional dos professores e professoras produzido de forma intencional, tendo clara as bases teóricas que se está sustentado e os objetivos que se pretende alcançar com sua ação, engajando-se na busca por uma sociedade sem classes, torna-se práxis “e, nessa perspectiva, torna-se científica, por isso, metódica, sistemática, hermeneuticamente elaborada e teoricamente sustentada” (RIBAS; FERREIRA, 2014, p. 136).

A práxis, podendo ser o cerne do trabalho do(a) professor(a), nela estão implicados vários elementos, entre eles, a dialética que se estabelece entre as relações interpessoais e sociais, pois entre outras coisas que mobilizam professores(as) e estudantes no trabalho pedagógico,

[...] aprender, pensar e saber são relações entre pessoas em atividade no mundo, com o mundo e surgidas do mundo socialmente e culturalmente estruturado. Este mundo é constituído socialmente; formas objetivas e sistemas de atividade, de um lado, e entendimentos subjetivos e intersubjetivos dos agentes, do outro, constituem mutuamente tanto o mundo quanto suas formas experienciadas. (LAVE; WENGER, 2013, p. 168).

Com isso, percebe-se a implicação que há entre o social e o interpessoal, entre a totalidade social e a gestão escolar, entre ela e o trabalho pedagógico dos(as) professores(as), pois a maneira como a gestão acontece na escola terá grande influência sobre a maneira que o pedagógico acontecerá em aula já que ele “transita entre o individual e o coletivo, dialeticamente, elaborando-se e acontecendo cotidianamente na escola” (FERREIRA, 2008, p. 183).

Assim como a gestão escolar pode exercer relações de poder com os(as) professores(as), produtores(as) do trabalho pedagógico, sua produção precisará dos estudantes para acontecer, pois não se fará práxis se o(a) professor(a) se estabelecer como autoritário(a) e detentor(a) do conhecimento (poder) perante sua turma, pois “na tarefa da transformação social, os homens não podem se dividir em ativos e passivos; por isso não se pode aceitar o dualismo de “educadores e educandos” (VÁZQUES, 2011, p. 151). Não se produz trabalho pedagógico como práxis quando se estabelece relações de poder entre professores(as) e estudantes, sendo que, o que os diferencia nesse espaço de tempo é a “gestão do pedagógico” (FERREIRA, 2008), realizada pelos(as) professores(as).

Por isso, pensar coletivamente uma escola democrática não é tarefa fácil, pois se faz necessário sair da zona de conforto e confrontar a realidade que se tem com a que se quer, levando em consideração os mais diversos pontos de vista. Não apenas dividir tarefas, mas dividir poderes, de modo que todos possam decidir, trabalhar e se responsabilizar juntos(as) pelo que acontece. Entretanto, trabalhar em equipe, decidir e agir no coletivo não é tarefa fácil, necessita relações de empatia, aceitando e respeitando a historicidade de cada sujeito, mesmo se tendo ideias distintas, pois é dessas relações que se forma o trabalho pedagógico.

Compreende-se que nenhum trabalho pedagógico “[...] se desvincula de inter-relações entre os sujeitos, pois a interação social é seu suposto, o alicerce a partir do qual acontece” (RIBAS; FERREI-

RA, 2014, p. 136) e nessas inter-relações estão implicadas, também, diversidades culturais, de ideias e pensamentos, os quais, podem gerar conflitos, os quais dependendo da maneira que forem conduzidos poderão afetar negativamente essas relações.

Em meio à tantas características diversas, a escola é ambiente de inúmeras relações sociais e onde há convivência e relacionamento entre pessoas, há também inúmeras divergências. Ferreira (2014, p. 12) confirma tal situação quando se refere à escola, afirmando “imaginar que seja um palco de conflitos, muitas vezes, mascarados, naturalizados para evidenciar uma aparente harmonia do ambiente”. Os conflitos sempre se farão presentes, não importa o quão harmonioso um ambiente aparente ser, eles sempre existirão, pois fazem parte da natureza humana, ignorá-los, fingir que eles não acontecem ou que não existem é negar características próprias dos seres humanos.

Além do que, os conflitos, nesse contexto compõem a práxis, já que “a situação dada e o homem são os elementos constitutivos da práxis, que é a condição fundamental de qualquer transcendência da situação” (KOSIK, 1976, p. 220). Levá-los em consideração na busca pela realização dos objetivos, é trabalhar de maneira democrática.

Os conflitos, em um ambiente como a escola, são inevitáveis, porém, podem ser importantes acontecimentos para a discussão e resolução de problemas que se fazem presente, já que “a realidade pode ser mudada de modo revolucionário só porque e só na medida em que nós mesmos produzimos a realidade, e na medida em que sabemos que a realidade é produzida por nós” (KOSIK, 1976, p. 18).

O autor mostra que por meio da ação do homem na sua realidade (situação dada) é possível a superação da conjuntura atual, entretanto, Vázquez (2011, p. 221), alerta que “agente é o que age, o que atua e não o que tem apenas a possibilidade ou disponibilidade de atuar ou agir”, portanto, não basta dar-se conta dos conflitos, é necessário agir a respeito deles, pois a não resolução desses conflitos ocasiona sofrimento para todos os(as) envolvidos(as) (FERREIRA, 2014), o que vai acabar descaracterizando a gestão escolar como democrática, interferindo no trabalho pedagógico do(a) professor(a), pois irá intervir nas suas relações interpessoais e isso trará impacto negativo à totalidade escolar.

Segundo Ribas e Ferreira (2014, p. 9), “entre a manifestação e a inibição, os conflitos, de algum modo, se manifestam. Esse é o espaço da educação, seja na escola ou nos espaços sociais ampliados”. A não resolução de conflitos nas relações interpessoais e sociais deixa a gestão escolar ou o trabalho pedagógico não democráticos, porque essas situações existem independentemente da forma como a escola é conduzida, o que não se pode é omiti-los, mascarar uma realidade que se sabe não existir.

Torna-se complicado pensar em democracia na gestão escolar e no trabalho pedagógico quando se pensa na totalidade que é uma escola, os inúmeros e diferentes sujeitos que dela fazem parte, as infinitas relações interpessoais e sociais que compõem um todo maior, entretanto

[...] sonhamos pouco o sonho da sociedade igualitária, como espaço de possibilidades de construção da felicidade de todos, pois, concretizá-lo exige organização e compromisso; exige diretividade, tão indispensável à construção da democracia quanto pensar em suas próprias exigências. (GHIGGI; KAVAYA, 2007, p. 19).

Assim, na dimensão desses vínculos de convivência, nas peculiaridades do trabalho pedagógico e nas exigências da gestão escolar, se faz necessário ter como objetivo central a democracia nas relações, compreendendo que, embora não seja fácil trabalhar coletivamente, dividindo poderes, esta é a única forma de poder pensar em um meio social mais digno e justo, entendendo que a escola é uma importante instituição que dele faz parte, estabelecendo relações de maneira dialética com a totalidade social, os(as) sujeitos, sua interpessoalidade e a historicidade que os compõe.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade organiza-se pela luta de classes. Assim, tudo e todos(as) que dela fazem parte contribuirão para um lado da luta ou para outro, mesmo que não tenham consciência disso. A educação e consecutivamente a escola não se encontram fora disso, pois é uma instituição que, por estar marcada pelas políticas públicas e povoada por pessoas, jamais será neutra. Dentro dessa totalidade social/educacional se encontram a gestão escolar e o trabalho pedagógico dos(as) professores(as), que também podem ser mecanismos de opressão ou de luta contra a classe opressora.

As relações estão permeando tudo isso e têm seu início e fim no social. Dessa maneira, a realidade social acaba influenciando as relações interpessoais e vice-versa. A escola por ser um ambiente com inúmeras pessoas acaba tendo bem presente essas relações em seu dia a dia, resultando, muitas vezes, em conflitos e/ou relações de poder, que se expressam diretamente na gestão escolar e no trabalho pedagógico por representarem, de alguma maneira, caracterizados pela sua historicidade, uma posição mais elevada em relação à outra, diretor(as) sobre professores(as) e, estes(as) sobre os(as) estudantes.

Entretanto, precisa-se compreender que, na realidade social, se faz necessário unir forças para lutar contra os mecanismos do capital e quando se estabelece relações interpessoais autoritárias dentro da escola está reforçando esse sistema, pois reproduz na escola a relação entre oprimidos(as) e opressores(as), acostumando os(as) sujeitos a estarem sempre submissos a algo ou alguém, a naturalizarem as relações de poder, a meritocracia e a crença de que liberdade é simplesmente ter o direito de comprar o que se quer.

Ainda sobre os temas gestão educacional e o trabalho, pode-se afirmar que, no vocábulo gestão estão implicitados os sentidos relativos aos aspectos da produção do conhecimento e transformação em real dos discursos que sustentam as políticas públicas. No trabalho dos professores implicam-se todos os aspectos que constituem os tempos e os espaços de produção do conhecimento na escola. Esse lugar social do professor em um contexto de gestão educacional, como quem é autor de seu trabalho, é necessário para repensar-se a escola.

Enquanto os professores estiverem sendo vistos como executores tão-somente, continuar-se-á encontrando quadros de desânimo, desistência e altíssimos graus de resistência a propostas, evitando-se, talvez, que o trabalho pedagógico dos professores contribua para uma escola mais eficaz em seu fazer e mais harmônica na concretude de sua proposta.

Por isso, a relevância em estabelecer relações democráticas dentro da escola, que vão desde as relações interpessoais, à produção da aula e à gestão, para que haja a valorização de todos(as) por meio de sua participação efetiva na organização social que se deseja, pois se a interpessoalidade estabelece uma relação dialética com o social, no momento que a democracia passa a ser a sua base, o social também passará a se constituir democraticamente, influenciando com essa mesma base as relações interpessoais em um movimento dialético, constituindo assim, trabalho pedagógico e gestão escolar como práxis, engajada na luta pela sociedade que se quer.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Nilda. Cultura e cotidiano escolar. Reunião Anual da ANPEd, 25, 2002. **Anais...**, Caxambu-MG, 2002.

BORDENAVE, Juan E. Diáz. **O que é participação**. 4. ed, São Paulo: Brasiliense, 1986.

CURY, C. R. J. **Educação e contradição**: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

DANIELS, H. (Org.). **Uma introdução a Vygotsky**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

DIETER, C. S., MOSQUERA, J. J. M. Afetividade: a manifestação de sentimentos na educação. **Educação**, Porto Alegre, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, v. XXIX, n. 058, p. 123-133, jan.-abr. 2006.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul.-dez. 2009. Disponível em <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2016.

FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176-189, jul.-dez. 2008. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

FERREIRA, L. S. “Ser” ou “não ser” professora/professor? Eis uma questão em busca de respostas. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 59, p. 175-192, jan.-mar. 2016. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/40948/27722>. Aceso em: 21 jul. 2016.

FERREIRA, L. S. Trabalho dos professores e conflitos na escola: uma abordagem pedagógica.

**Cad. Pes.**, São Luís, v. 21, n. 1, jan./abr. 2014. Disponível em <http://www.pppg.ufma.br/cadernosdepesquisa/uploads/files/artigo-09%282%29.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2016.

FRESCHI, E. M. M. Relações Interpessoais: a construção do espaço artesanal no ambiente escolar. **REI – Revista de Educação do IDEAU**, v. 8, n. 18, jul.-dez. 2013 Semestral. ISSN: 1809-6220. Disponível em [http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/20\\_1.pdf](http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/20_1.pdf). Acesso em: 23 abr. 2016.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de sistemas educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. In: WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (Org.). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil** – 1991 a 1997. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004

KAVAYA, M.; GHIGGI, G. **Poder e autoridade: interferência ética e dialógica na formação humana**. 2007. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LUCE, Maria Beatriz Moreira; MEDEIROS, Isabel Letícia P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política: livro I**. 33. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 2013.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. Rio de Janeiro: Editora Ática, 2005.

RIBAS, J. F. M. FERREIRA, L. S. Trabalho de professores na escola como práxis pedagógica. **Movimento**: Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 125-143, jan.-mar 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/viewFile/40235/28351>. Acesso em: 24 abr. 2016.

SANDER, B. Políticas públicas e gestão da educação no Brasil: Momentos de uma história em construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, ANPAE, v.

17, n. 2, jul.-dez. 2001. Disponível em [http://www.bennosander.com/publicacao\\_detalhe.php?cod\\_texto=7](http://www.bennosander.com/publicacao_detalhe.php?cod_texto=7). Acesso em: 22 jul. 2016.

SAVIANI, D.; DUARTE, N. **Pedagogia histórico-crítica e luta de classes na educação escolar**. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

SOUZA, G. N. **Gestão democrática escolar**: Reflexões e desafios. Revista Dialógica, v. 1, n. 7, 2011. Disponível em: [http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol0704Gestao\\_Democratica\\_Escolar\\_reflexoes\\_e\\_desafios.pdf](http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol0704Gestao_Democratica_Escolar_reflexoes_e_desafios.pdf). Acesso em: 20 abr. 2016.

VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

WOOD, E. Capitalismo e democracia. In: BORON, A. A.; AMADEO, J.; GONZALEZ, S. **A teoria marxista hoje**: Problemas e perspectivas. 2007 Disponível em: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/formacion-virtual/20100715073000/boron.pdf>. Acesso em: 11 set. 2016.

---

2 Mestre em Educação pelo PPGE/UFSM; Graduada em Pedagogia; Técnica em Assuntos Educacionais da UFSM. E-MAIL: [elo\\_brenner@hotmail.com](mailto:elo_brenner@hotmail.com)

3 Doutora em Educação; Professora do Programa de Pós-graduação em Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica da UFSM. E-MAIL: [anailferreira@yahoo.com.br](mailto:anailferreira@yahoo.com.br)

---

**Recebido em:** 30 de Março de 2019

**Avaliado em:** 5 de Maio de 2019

**Aceito em:** 10 de Agosto de 2019

---



A autenticidade desse artigo pode ser conferida no site <https://periodicos.set.edu.br>



Este artigo é licenciado na modalidade acesso abertosob a Atribuição-Compartilha Igual CC BY-SA



