REVISTA TRANSFORMAR
Centro Universitário São José de Itaperuna
ISSN 2175-8255

# ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR:
# a influência das relações interpessoais no processo de gestão participativa

Marcio de Oliveira Monteiro[1]
Alessandra Arantes Muniz[2]
Denilza da Conceição Rodrigues[3]

**RESUMO**
Em meio a um cenário educativo conturbado em que o errado parece estar assumindo o papel de certo a cada dia, invertendo valores e colocando em xeque a ação administrativa, necessário se torna refletir sobre a administração escolar – um ambiente marcado por relações conflitantes provenientes de choques de cultura e muita falta de educação. Nesse intuito, este trabalho objetiva compreender a importância das relações interpessoais do administrador/gestor para a implementação da gestão escolar participativa capaz de responsabilizar todos os seus atores na árida tarefa de formar cidadãos.

## 1 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: concepções básicas

Inicial a todo o discurso teórico, parece ser lógica a opção pelo procedimento pautado na discussão das concepções básicas e conceituais acerca da relação interpessoal, bem como a proposição da análise do processo de transferência existente no fenômeno das relações e as dificuldades para o gestor a partir delas.

Assim, a relação interpessoal será discutida a partir da tríade: administrador/gestor x professor x aluno (família), uma vez que se deve o entendimento de que a estes três agentes e atores diretos da educação é que dependerá o sucesso da gestão escolar.

O tema em pauta é do interesse de muitos segmentos da Psicologia e da Educação, particularmente do administrador/gestor escolar, por se tratar de um assunto cuja interferência pode ser definitiva no processo e no planejamento administrativo ao ponto de torná-lo eficaz ou não.

[1] Mestre em Educação pela Universidade Autonoma de Assunção, Especialista em Supervisão Escolar (UNIVERSO), Especialista em História do Brasil (FIPH) e Especialista em Administração Escolar (UCAM), Licenciado em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia de Itaperuna. Vice-Reitor Administrativo do Centro Universitário São José de Itaperuna – UNIFSJ. E-mail: diretoreap@yahoo.com.br
[2] Licenciada em Letras pelo Centro Universitário São José de Itaperuna. Professora da Educação Básica na Escola de Aplicação da Fundação Educacional e Cultural São José. E-mail:alessandranescau@hotmail.com
[3] Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (UNIFSJ), Especialista em Gestão da Educação [habilitação em Administração, Supervisão, Inspeção, Coordenação Escolar e Orientação Educacinal] (FVC), Especialista em Docência do Ensino Superior (FIPH) e Licenciada em Letras [Português-Inglês] (FAFITA). E-mail: denilzarodrigues@yahoo.com.br

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo compreender em que medida as relações interpessoais do administrador/gestor importam para a implementação da gestão escolar participativa, na qual seus atores como um todo se responsabilizam pela formação de cidadãos.

No que se refere aos conceitos e definições de relações interpessoais, entende-se que são relações que se desenvolvem em decorrência do processo de interação.

Segundo Moscovici (2005, p. 32),

> [...] um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou afastamento constituem formas não verbais de interação entre pessoas. Mesmo quando alguém vira as costas ou fica em silêncio, isto também é interação – e tem um significado, pois comunica algo aos outros. O fato de "sentir" a presença dos outros já é interação.

Assim, pode-se afirmar que em todo o tempo em que estamos convivendo com pessoas estamos interagindo. Mesmo que tais interações não possam ser consideradas amistosas, ainda assim são consideradas interações e, desta forma, produzem relações interpessoais.

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos. Podem ser verbais e não-verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou físico-corporais. Tais comportamentos levam cada sujeito da ação interativa a compreender que relações interpessoais são, portanto, o resultado de nossas interações com os outros com os quais convivemos direta ou indiretamente.

Dificuldades e problemas de relações interpessoais se encontram em todos os segmentos da sociedade, e na escola isto não poderia ser diferente, pois conviver é uma necessidade humana, porém é também um grande desafio para pessoas, grupos e comunidades. Como se expressa Varela (apud FILHO, 2007, p. 25), "o papel central da inteligência humana deixou de ser a capacidade de resolver problemas para ser a capacidade de ingressar num mundo compartilhado", tal a intensidade das crises que se manifestam nas relações.

Entende-se que, objetivando cultivar relações interpessoais eficazes, o indivíduo, sujeito de suas ações, deve nutrir-se do desejo de compartilhar, de

interagir de forma amistosa, de conviver com o outro de forma a não desfigurar sua humanidade, pautando-se na ética das relações que prevê alguns valores essenciais como “nobreza de caráter, justiça nas decisões, respeito nas relações, honestidade, equilíbrio e bondade”, conforme afirma Chalita (2003, p. 35).

Além de tais valores, sugere-se, através da pesquisa bibliográfica realizada para este artigo, que as relações interpessoais sejam condicionadas ainda a alguns pressupostos: transferência, competência interpessoal, capacidade de dar e receber *feedback* e comunicação. Portanto, um gestor que desconheça a importância do conhecimento de fatores como esses corre o risco de estruturar um trabalho administrativo sem vida e sem o real do conhecimento sobre a *psique* humana.

Sugere-se um pensar sobre a própria conduta e um descortinar de ideologias para que se perceba o trabalho ao longo de um período no qual o fazer administrativo consistia no fiscalizar, presente na Escola Tradicional.

### 1.1 Competência interpessoal

Abordar as relações interpessoais, falar da relação do outro e com o outro pode remeter o pesquisador/leitor a uma célebre afirmação de Sartre (apud MOSCOVICI 2005, p. 32), em sua admirável peça teatral *Hois Clos*: “o inferno são os outros”.

Ao nascer, todos os seres são nomeados, intitulados, animados, cuidados, formados e educados pelos outros e, portanto, já trazem inscrita a identidade, a expectativa de outros com relação ao que virá a ser, a proposta do que deverá ser e de como deve ser, de forma que pouco resta, ao ser nascente, administrar o que não esteja sob o senhorio “do outro”. Escapar da regra, burlar o desejo dos outros, é como um desvario, uma vez que a pessoa é basicamente o que fizeram dela e não o que ela conseguiu fazer de si mesma.

Assim, há de ser cada um: eu não sou só eu, eu sou um conjunto de saberes, de falas, tudo o que penso acerca de mim, das pessoas, do mundo é alguma coisa da ordem dos legados que me foram deixados e que me constituem.

Nesta relação de embotamento em que o indivíduo sofre por parte da sociedade e de forma bem direta, da parte “dos outros”, cabe a reflexão de Sartre (apud MOSCOVICI, 2005), quando afirma que o mal está no outro, que o inferno está no outro, uma vez que o que sobra do indivíduo, ou melhor dizendo, o que lhe

resta a administrar é “apenas” o seu desejo, que no entanto está profundamente submetido às severas ordens sociais, e não pode ser satisfeito ou sequer cogitado, sem antes considerar-se uma imensa gama de contraposições.

Sendo assim, a missão de relacionar-se de forma eficaz torna-se a grande demanda do homem como ser social, pois se trata de abrir-se a outro que está profundamente inserido em si mesmo, ao mesmo tempo em que é totalmente diverso, em suas questões primitivas, em sua história, em suas necessidades e desejos. Trata-se da necessidade de conviver de forma a minimizar os impactos brutais da sociedade pós-moderna na subjetividade de cada um.

De acordo com o pensamento de Freire (2005, p. 37-38),

> Os oprimidos, contudo, acomodados e adaptados, “imersos” na própria engrenagem da estrutura dominadora, temem a liberdade, enquanto não se sentem capazes de correr o risco de assumi-la. E a temem, também, na medida em que lutar por ela significa uma ameaça, não só aos que a usam para oprimir, como seus “proprietários” exclusivos, mas aos companheiros oprimidos, que se assustam com maiores repressões.
> Quando descobrem em si o anseio por libertar-se, percebem que este anseio somente se faz concretude na concretude de outros anseios.

O que seria relacionar-se de forma eficaz em meio ao contexto da pós-modernidade, das *relações líquidas*[4], da sociedade patológica que tem a violência opressora como sintoma?

A eficácia será efeito de uma competência específica, denominada competência interpessoal, de acordo com o pensamento de Moscovici (2005, p. 36): “A competência interpessoal compreende a habilidade de lidar de forma eficaz com as relações interpessoais, de lidar com as pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

A competência interpessoal envolve ainda dois componentes essenciais que são a percepção e a habilidade de lidar com conflitos, o que depende de que o indivíduo desenvolva sua autopercepção, autoconscientização e autoaceitação como pré-requisito essencial ao seu desenvolvimento.

[4] Relações que não se fixam, que se diluem, fluidas, escorregadias, sem concretude. São as relações frequentes no mundo virtual onde uma gama de pessoas conversam sem estarem fisicamente conectadas; são namoros sem a presença física em sites de relacionamento onde se “compra” a cara-metade exposta numa das listas dos produtos oferecidos.

Assim sendo, compreende-se que a relação interpessoal envolve o sujeito como um todo, no momento em que o força a discutir-se. Ela exige, de cada um, que seja empreendido um esforço considerável em conhecer-se, em perceber-se como sujeito de suas ações e ao mesmo tempo em aceitar suas limitações que se impõem aos outros no ato de se relacionar.

Pensada de maneira simplória, a figura do administrador/gestor é de um mero sensor, necessária à resolução de conflitos dentro do ambiente escolar. De maneira sociológica, de acordo com Foucault (2007), um mero servidor do Estado (macro-poder) em nome da manutenção da ordem pública.

Sob o ponto de vista psico-bio-sociocultural, o profissional administrador/gestor precisa entender-se preparado para viver e conviver com o outro, sem se influenciar pelo outro, mas, sobretudo, estabelecendo um bom canal de interatividade com as diversidades, mas propenso a desvincular-se de qualquer potencialidade de transferência negativa, quando se sente em face da visão ditatorial.

## 1.2 A transferência como um fenômeno das relações

A transferência não é, como se pensava, um termo utilizado apenas na psicanálise. É uma palavra utilizada em diversas áreas, que representa em seu sentido laico uma ideia de transporte, de deslocamento, de substituição de um lugar para outro.

No final do século XIX, Freud, o pai da psicanálise, propõe a existência deste fenômeno psíquico sob cujos efeitos estarão submetidas as relações no tratamento psicanalítico, e que seria a reedição dos afetos destinados às primeiras imagens constituídas na infância (principalmente a imagem do pai, mas também a imagem da mãe, do irmão, etc.) com toda a ambivalência que as caracteriza, com sentimentos ternos e também hostis.

Posteriormente, compreendeu-se tratar de um fenômeno que está presente em todas as relações empreendidas pelo sujeito, inclusive nas relações do âmbito escolar, conforme o pensamento de Lagache (1990, p. 18 apud MRECH, 2003, p. 62):

> A transferência é de origem inconsciente e designa o conjunto de manifestações afetivas da criança nomeadamente em relação ao

> docente, sob uma forma afetuosa ou hostil [...] na situação educativa a criança transfere para o docente algumas experiências vividas com os pais e reaviva, por intermédio da pessoa deste, sentimentos experimentados anteriormente. Por vezes a transferência traduz a procura de uma satisfação mantida em suspenso e que exige ser alcançada.

Conceber a transferência como um fenômeno existente em todas as relações implica compreender que, anterior às primeiras impressões, às simpatias e antipatias que ocorrem cotidianamente nas relações, há fortes elementos psíquicos, que constituem a subjetividade dos indivíduos, que interferem em tais processos relacionais, podendo lhes ser favoráveis ou não, dependendo de fatores externos, da predisposição do momento, mas principalmente destes elementos de caráter inconsciente que permeiam cada indivíduo.

Desta maneira, é possível entender as desavenças gratuitas que ocorrem na relação professor/aluno/administrador, uma vez que este administrador, em muitas das vezes, é comparado ao superego, ao castrador das ações do “ego” que se estabelece e se traduz a partir de impulsos mediatos.

Assim sendo, compreende-se que as relações interpessoais são construídas a partir da transferência de afetos, inclusive no âmbito das relações interpessoais ocorridas na instituição de ensino, prioritariamente nas relações existentes entre o diretor, o professor e o aluno e tal como ocorre nas relações terapêuticas.

No processo de gestão escolar, a transmissão e a troca de saber entre estes atores dependem desta transferência estabelecida, da relação empática entre eles, de sua capacidade de escuta do outro, de sua capacidade de reflexão e discussão e, finalmente, do estabelecimento de “pontes” entre os saberes de cada um.

Para tanto, o administrador/gestor precisa oportunizar a si próprio o entendimento das pessoas sob a sua gerência e administração, como parceiros diretos e co-parceiros no sentido macro de construção de um cenário profissional participante e democrático. Portanto, cabe ao gestor-administrador a aproximação do outro, da importância das relações interpessoais, sem ser paternalista; oferecer a escuta; entender-se parceiro, a fim de que o processo de transferência não seja um obstáculo à administração.

### 1.3 O *feedback* nas relações interpessoais

O termo *feedback* é um termo da eletrônica que significa retroalimentação: “todo procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é introjetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo”, conforme afirma Moscovici (2005, p. 53).

Ao ser utilizado no campo das relações humanas, compreende-se que todo comportamento dirigido a outrem requer um *feedback,* ou seja, aqui o *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhes informações sobre como a atuação de um determinado sujeito está afetando as outras pessoas.

Aceitar nossas ineficiências no campo das relações interpessoais é difícil e, apesar de haver uma consciência e compreensão intelectual de sua importância, não é um processo experimentado com facilidade.

Encontra-se muita resistência no processo de dar e receber *feedback*, pois ele exige uma série de habilidades pessoais que envolvem, entre outras, a abertura ao outro e a autopercepção. Em outras palavras: é a capacidade de se perceber de forma realista, reconhecendo limites e dificuldades, bem como talentos e habilidades e ao mesmo tempo compreendendo sem grandes reações emocionais que o outro pode ter uma percepção diferente daquilo que se percebe em si mesmo, e desta forma pode apresentar reações e respostas não condizentes com o que se espera.

A partir de relações construídas com confiança e respeito, o *feedback* é o “retorno necessário”, em que se promovem a avaliação e a reavaliação de comportamentos e posturas e possivelmente a mudança de comportamentos. Não sendo visto e tratado como uma ferramenta opressora ou um recurso de intimidação e autoritarismo, o dar e receber *feedback* ocorre como uma consequência natural cujo fim é a eficácia das relações interpessoais.

Deste modo, deve-se entender o exercício da administração/gestão escolar como sendo um papel que deve ser dinâmico e, sobretudo, espaço no qual haja um processo sistêmico de retroavaliação e autoavaliação.

Assim sendo, toda relação entre pessoas deve ser percebida sob a ótica da libertação e sob a possibilidade de afetos e desafetos herdados e/ou produzidos a partir de comportamentos somáticos (transferência) e adquiridos, motivados pela falta de competência interpessoal e falha consistente no *feedback* a ser desenvolvido no ambiente administrativo. Conforme Freire (2005, p. 67), “[...] a razão

de ser da educação libertadora está no seu impulso inicial conciliador [...]".

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender o mecanismo da interpessoalidade na relação administrador/gestor, docente e discente é buscar compreender uma vida de relação protagonizada por pessoas construídas por histórias, sempre singulares, e valores que buscam ser coletivos, mas que se somatizam de maneira ainda mais singular.

Assim, gostar ou não gostar, relacionar-se ou cortar relações são atmosferas distintas quase sempre imprevisíveis em virtude de transferências que ocorrem quase sempre por mecanismos próprios ligados à história pessoal.

Saber conviver com diversidades sem comprometer o trabalho maior em relação à gestão escolar parece ser o grande desafio a superar em um ambiente social "contaminado" pelos melindres modernos, símbolos dos recalques e fatores degenerativos de uma civilização acostumada à defesa dos direitos que pensa ter, mas que ignora os deveres com os quais se compromete.

Portanto, a relação interpessoal não tem em si a premissa da anulação do conflito, muito menos a fuga do embate e debate, mas se apropria do diálogo-dialético para provocar uma ação, não reação, em prol da coletividade, deixando os interesses individuais à margem da discussão. Outrossim, elogios e críticas devem ser encarados sob a esfera da naturalidade, não da comodidade, não da aceitabilidade passiva, mas como termômetros sadios, mecanismos importantes para a busca de (re)construção da engrenagem coletiva.

Assim, percebe-se e constata-se o quanto a administração escolar sofre e exerce influência das relações interpessoais no processo de gestão participativa, e o quanto se pode tornar esse movimento propício e satisfatório para a construção de um ambiente de realizações em benefício da Educação Popular.

## REFERÊNCIAS

CHALITA, G. **Os dez mandamentos da ética.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

FILHO, L.S. **A coragem de conviver:** uma forma de organizar as relações interpessoais. Petrópolis: Vozes, 2007.

FOUCAULT. Michael. **Vigiar e punir:** história da violência nas prisões. Tradução de

Raquel Ramalhete. 21. ed.  Petrópolis, Vozes, 2007.

FREIRE. Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 10. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MRECH, L.M. **Psicanálise e Educação:** novos operadores de leitura. São Paulo: Pioneira, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.