



## **GESTÃO EDUCACIONAL: NO DIÁLOGO, O TECER COLETIVO DOS FIOS DE SABERES**

### **EDUCATION MANAGEMENT: THE DIALOGUE, THE COLLECTIVE OF WEAVING WIRE KNOWLEDGE**

Marguit Carmem Goldmeyer<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

O presente artigo destaca a relevância do diálogo pedagógico na escola para o aprimoramento dos processos de gestão. Acredita-se na força das redes formadas por pessoas, cujas mãos, coletivamente, tecerão redes de saberes. Muitas pessoas são responsáveis pelo tear de uma gestão participativa. Os fios do diálogo e da colaboração devem permear a gestão democrática. O conhecimento é o fio principal, que dá consistência aos demais e que permeia, de alguma forma, todas as ações pedagógicas. Analisa-se as interfaces do diálogo no cotidiano escolar e a forma de como, direções e coordenações pedagógicas, exercitam a escuta sensível nos processos da gestão pedagógica. A pesquisa foi realizada com as equipes gestoras de uma rede particular de ensino que tem escolas na Região Sul, Sudeste e Centro-oeste do Brasil. Adotando-se o critério da regionalidade, selecionou-se 20 escolas e depois entrevistou-se dois integrantes das equipes: direção e coordenação pedagógica do Ensino Médio. A presente tessitura reflexiva é permeada pelo diálogo, principalmente, com o educador Paulo Freire. Percebeu-se que nessa teia de saberes que é tecida nas redes de relações, há muitos fios de experiências, de sabedoria, de aprendizagens e de ensinamentos.

**Palavras-chave:** Diálogo. Conhecimento. Conflito, Transparência. Compartilhamento.

#### **ABSTRACT**

This article highlights the relevance of the pedagogical dialogue at school for the improvement of management processes. It is believed in the strength of networks formed by people, whose hands, collectively, will weave networks of knowledge. Many people are responsible for the loom of participatory management. The threads of dialogue and collaboration must permeate democratic management. Knowledge is the main thread, which gives consistency to others and which somehow permeates all pedagogical actions. It analyzes the dialogue interfaces in everyday school life and the way in which pedagogical directions and coordination exercise sensitive listening in the processes of pedagogical management. The research was carried out with the management teams of a private education network that has schools in the South, Southeast and Midwest regions of Brazil. Adopting the criterion of regionality, 20 schools were selected and then two members of the teams were interviewed: direction and pedagogical coordination of High School. The present reflective texture is permeated by dialogue, mainly, with the educator Paulo Freire. It was noticed that in this web of knowledge that is woven in the networks of relationships, there are many threads of experiences, wisdom, learning and teachings.

**Keywords:** Dialogue. Knowledge. Conflict, Transparency. Sharing.

---

<sup>1</sup> Doutora em Teologia pela Escola Superior de Teologia - São Leopoldo, professora no Instituto Superior de Educação Ivoti (ISEI). E-mail: [marguit.goldmeyer@institutoivoti.com.br](mailto:marguit.goldmeyer@institutoivoti.com.br)  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8750952070438327>



## 1 INICIALIZANDO...

Pergunto-me, com frequência, por que como gestora de escola e principalmente, gestora em sala de aula, instigo o diálogo entre as pessoas, por que promovo momentos debates com diferentes grupos de educadores, por que o estímulo nas escolas e por que tantas vezes recomendo: “tenta dialogar, usa de toda franqueza e senta para conversar”.

Talvez, parodiando o poeta Manoel de Barros (2003, p. 8.) poderia dizer: “trago das minhas origens crianceiras” esta necessidade de querer participar, de mudar a direção das rotas vistas como única possibilidade. Quando criança, escondia-me debaixo da mesa quando pessoas estranhas vinham nos visitar. No entanto, estar debaixo da mesa permitia-me ouvir tudo o que se passava, acompanhar aquela conversa de gente grande e torcer pelas palavras amáveis e sinceras de meu pai.

Depois de aquela gente ir embora, haveria um espaço para mim: sentar junto na conversa do pátio, debaixo do cinamomo, durante a roda do chimarrão. Os assuntos seriam discutidos, rediscutidos várias vezes, ao redor da mesa, durante as refeições. Não sabiam eles, mas do jeito deles estavam dialogando, comungando, estavam se olhando nos olhos, ponderando os prós e os contras das decisões que deviam ser tomadas, xingando-se, às vezes, o que me assustava e talvez por isso também me assuste um pouco até hoje. Mas vem “das minhas origens crianceiras” esse desejo de ouvir o que se tem para dizer, de simplesmente observar e, então, de conversar olhando nos olhos, ouvindo atentamente e com respeito para que as ideias fluam, como a brisa que sentia debaixo do cinamomo. Da timidez crianceira talvez venha esse cuidado exagerado, por vezes, com os mais tímidos, uma preocupação com o entrosamento de todos, com o bem-estar do grupo, para que todos se sintam bem e contribuam de forma amorosa.

A metáfora da onda, usada por Martin Buber (1979, p.28) ilustra essa relação do ir-e-vir no processo dialético de ir ao encontro do outro, da coragem de se lançar à dialogação: “Aí não se conhecerá, permanecendo na praia contemplando as espumas das ondas. Deve-se correr o risco, é necessário atirar-se na água e nadar”.

O diálogo, para se tornar um elo de relações consistente, não-fechado, aberto a mudanças, flexível a críticas e a contradições, precisará ser mediado por pessoas corajosas e ousadas, capazes de se atirar na água e dispostas a nadar por mares desconhecidos: nossa educação e na sociedade clama por isso.

O presente artigo abordará a temática do diálogo em e com redes que se tecem no espaço escolar e que ganham sentido pelo engajamento das pessoas. Teias que podem iniciar com



quatro mãos e que, com o tempo, pelo conhecimento produzido e compartilhado, ampliam-se para equipes maiores até atingirem toda a escola pelos processos de gestão participativa e democrática e lançam-se por cima dos muros. As reflexões são baseadas em uma pesquisa realizada em uma rede particular de ensino do Brasil. Realizou-se entrevistas com integrantes das equipes gestoras.

## **2 NO MOVIMENTO DOS FIOS DO DIÁLOGO: SABERES DA EXPERIÊNCIA**

Pessoas dão vida às paisagens quando a amam e respeitam! Pessoas podem pegar a terra nas mãos, pessoas podem plantar, podem sentir aromas. Pessoas podem ser como as árvores que oferecem sua sombra, protegem do sol, acolhem, estendem seus ramos como se fossem abraços abertos que acolhem o caminhante.

Assim como na natureza tudo está interligado, como todas as ações têm algum reflexo sobre o todo, inspirei-me na natureza e escolhi a árvore como símbolo dos meus entrevistados, por considerá-los sábias árvores, cujos ramos de sabedoria estendem-se e acolhem os caminhantes sedentos de conhecimentos.

Considero também os teóricos pensadores, que indicaram e embasaram o tecer do presente estudo, árvores acolhedoras que me ofereceram sua copa, para que a partir delas pudesse avistar os entrelaçamentos do diálogo pedagógico e seus movimentos na escola. Muitos autores entram nessa rede de saberes. Destaco Paulo Freire que mostra o caminho do diálogo, da educação que liberta, da conscientização, da necessidade de assumirmos nosso papel como sujeitos da história da rede e na rede educacional deste país. Cabe também destacar uma árvore firme e inspiradora chamada Dr. Balduino Andreolla orientador desta tessitura.

As entrevistas foram o caminho para a coleta de dados. Fiz entrevistas com 20 direções de escolas e com 20 coordenações pedagógicas de uma rede de escolas de ensino comunitário. No perfil das pessoas entrevistadas foi considerada a regionalidade, a caminhada de gestor (a): pessoas com mais tempo de serviço e outras com menos. O critério do gênero também pesou na escolha. A maioria das direções são homens; mas tive o cuidado e o prazer de entrevistar algumas mulheres diretoras.

Outro motivo que me fez optar pelo símbolo da árvore foi a simbiose interpretada por Morin (2005, p.38), ocorre entre vegetais, entre vegetais e animais, entre animais e entre alguns tipos de hospedeiros e microrganismos. São associações nas quais seres de diferentes espécies se beneficiam reciprocamente. Algumas plantas, como a orquídea, por exemplo, vivem na



árvore sem prejudicá-la. A árvore fica muito bem, e a orquídea também. Há momentos na vida das lideranças de escolas em que elas precisam estar fortes para que outros possam se segurar nelas e, talvez, até buscar seu sustento em seus galhos. Todavia, surgem situações em que também as lideranças preferem ser orquídeas e procuram seu alimento e conforto em outra árvore.

Não podemos esquecer de mencionar a erva-daninha. Esta é cruel, ela pode matar a árvore. Morin (2005, p. 42) fala dos “oceanos de parasitismos, de concorrência, de antagonismos, de destruição” que cercam os arquipélagos de complementaridade e solidariedade. Todavia, pela força do amor enfrenta-se a erva-daninha. O amor que não julga, que é capaz de ouvir, de perdoar e de ensinar pelo exemplo. A aprendizagem desse amor deve ser constante na vida das pessoas que gerenciam um ambiente de múltiplas diversidades. Mas a árvore consegue, porque ela sabe que não está sozinha; em algum lugar suas raízes se encontram com as raízes de outra árvore, ou da ponta da sua copa ela consegue avistar outra parceira.

Assim, caminhando pela paisagem da pesquisa, aprendi com a sabedoria das árvores, olhando para cima e para baixo, para perceber as teias de aranha e o seu encanto, sem ficar enroscada nelas. Percebi que teias, raízes, galhos, pedras etc., todos os elementos da natureza, de alguma forma, se comunicam e estão interligados, assim como a vida das pessoas: homem um ser relacional.

### **3 DIÁLOGO: FIAR, DESFIAR, RECRIAR, OUSAR**

Diálogo: algo aparentemente tão simples e que vem para o bem de todos. Mas, então, por que se foge das possibilidades de tecer verdadeiros diálogos? Faltam-nos os fios da seriedade, do envolvimento, engajamento e comprometimento? De que fios acreditamos que o diálogo é tecido? De falas sem brilho nos olhos? De silêncios despercebidos ou ignorados? De discursos pomposos que escondem fatos reais?

O diálogo, na sua simplicidade e magnitude, merece mais atenção e mais estudo. Ele quer se tornar mais conhecido, pois, conhecendo-o e conhecendo seu significado, por ele nos apaixonaremos e o cultivaremos. Para entendê-lo na sua totalidade, precisa-se de olhos amorosos, contemplativos e sensíveis.

Diálogo pedagógico é aquele que mobiliza pessoas, que tem objetivos, que tem embasamento teórico e que se inspira na prática para tecer conhecimentos e significados! Por



mais que reclamamos de muitas atividades e do estresse, a busca pelo sentido da vida nos move, mesmo que caminhamos por selvas do consumismo, continuamos acreditando que o lobo está escondido em algum lugar distante do nosso eu.

Somos diferentes dos outros seres vivos. Nossa capacidade de poder conhecer, de poder optar e traçar nosso caminho faz com que nos desprendemos das nossas determinações genéticas e sejamos cada vez mais humanos. Pelo menos temos como optar por viver esse processo de humanização!

### 3.1 ESPAÇO DE DIÁLOGO É ESPAÇO DE REFLEXÃO?

A frase do Carvalho: “*A instituição é viva, quando as pessoas têm condições de estranharem o que fazem*”, levanta um importante aspecto para a construção de um diálogo que se abre para o mundo e que reflete a realidade que nos cerca. Quando as pessoas fazem tudo automaticamente, sem dedicar um tempo à reflexão sobre por que fazem e se o como fazem é condizente com as necessidades das pessoas, a ação perde sentido. Que contribuição aquele “como” traz à educação que a instituição promove? O estranhamento é visto com bons olhos ou é evitado por “sair do estabelecido e planejado”?

Estranhar combina com buscar um jeito diferente de fazer, com coragem de encarar o erro ou os vícios adquiridos ao longo do fazer diário. É preciso ter conhecimentos para chegar ao estranhamento, e, por outro lado, será o conhecimento que dará o impulso para a ação diante do percebido com admiração. Transformar os momentos de conversa em diálogos que selem um relacionamento entre seres cognitivos faz parte de um longo processo. O grupo precisa ser estimulado, mas também precisa aprender a conviver e a tecer uma relação respeitosa entre os sujeitos que têm por objetivo algo maior: a educação. Não são interesses pessoais que estão em jogo, e isso deve ser aprendido pelos envolvidos.

O Jacarandá traz dois pontos um pouco mais polêmicos que devem ser considerados no processo de compreensão e valorização dos espaços de diálogo: o primeiro é em relação à tomada de decisões e o segundo é um questionamento sobre o papel da pessoa que está na direção. O Jacarandá diz que ele não toma decisões, mas que cria mecanismos de tomar decisões. Ele compreende a “*criação de mecanismos*” como a capacidade do diretor de interpretar cenários e de articular espaços decisórios! Ou seja, ele traz informações e subsídios em relação a um tema que está em discussão, faz o grupo pensar e se posicionar para que as decisões possam ser tomadas em conjunto.



A articulação, certamente, é um caminho interessante para a tomada de decisões. Não pode perder de vista, no entanto, o envolvimento do grupo nas decisões, ou seja, o diálogo a respeito de, para que uma opinião não se sobreponha à outra, ou ainda, para que a “criação de mecanismos” abra janelas, mas que as pessoas escolham a janela pela qual querem olhar e saibam justificar a opção.

### 3.2 QUAL É A CONVERSA DO CONFLITO COM O DIÁLOGO?

A relação dialógica tem em si a contradição, a pressupõe. Toda realidade é dialética, há sempre um outro lado, contraditório ou apenas diferente, mas que diverge. O diálogo, sendo construtivo e acontecendo entre pessoas que querem se manifestar e que têm algo a dizer, contará com ideias diferentes e até opostas. Conflitos fazem parte dessa relação em que se procura tecer os fios do diálogo, lembrando que, em determinados momentos, é necessário desfiar os fios para conhecê-los e identificá-los, para então arriscar novos pontos no bordar da tela cotidiana da escola.

Da sabedoria das árvores vieram muitas sugestões de como lidar com os conflitos da escola. A proposta, assim, será um diálogo, à sombra das árvores, principalmente entre entrevistados e Paulo Freire.

No depoimento do Ipê e da Mimosa, encontram-se dois aspectos fundamentais para ancorar a reflexão sobre os conflitos. Ipê traz o cerne da questão: “*A mediação do conflito ocorre pelo diálogo*”. Não há resolução de problemas, crescimento de um grupo se não houver espaço para o diálogo. É imprescindível convidar as pessoas que se sentem envolvidas numa situação de conflito para uma conversa, na qual os diferentes pontos de vista são ouvidos. Pode ser em momentos diferentes: uma conversa individual e outra conjunta, dependendo do caso. Todavia, o foco não pode ser perdido: escola é espaço de educação, onde se promove o conhecimento. Essa clareza é fundamental. O objetivo maior será a saúde da instituição e dos atores envolvidos. Conhecer-se para poder conhecer!

A Mimosa defende a pedagogia do conflito e do confronto. “*É preciso poder dizer o que se pensa, é preciso poder discordar... conflitos precisam ser vistos*”, destaca. Essa ideia é perceptível em várias falas, principalmente, por parte da coordenação: a preocupação em identificar os conflitos e a sua mediação através do diálogo.

O educador Gadotti e a entrevistada Mimosa teriam interessantes fios em comum para desfiar. Mimosa, conhecedora ou não da proposta de Pedagogia do Conflito de Moacir Gadotti,



seria uma companhia para o autor no desfiar dos fios do diálogo, na tentativa de provocar a rebeldia no educador, sua vontade de desobediência, dada a realidade da educação brasileira, que não se liberta das amarras do colonialismo e da dominação. “Reivindico para o educador não só o direito de se contradizer, mas a prática da desobediência” diz Gadotti (1980, p.55). Essa rebeldia seria justificada pela necessidade do educador conhecer os cenários educacionais e de redescobrir o papel da educação. Gadotti questiona a verdadeira eficiência da pedagogia do diálogo, que talvez tenha se perdido um pouco na reflexão sobre a relação da educação com a sociedade, focando sua atenção por demais na relação dialógica entre professor e aluno. A proposta é que se perceba o papel da educação no contexto atual. Através da pedagogia do conflito, o educador deveria ser levado a reassumir o seu papel crítico dentro da sociedade. Como Freire (2005, p.58) destacou:

Da educação que, não podendo jamais ser neutra, tanto pode estar a serviço da decisão, da transformação do mundo, da inserção crítica nele, quanto a serviço da imobilização, da permanência possível de estruturas injustas, da acomodação dos seres humanos da realidade tida como intocável.

O diálogo pode provocar a aparente desobediência, o questionamento, mas, justamente por ser diálogo, ele levará em consideração muitos aspectos: a clareza sobre o colocar-se no lugar do outro; conhecer-se para conhecer o outro; conhecer a escola, suas propostas e seu projeto pedagógico; e, naturalmente, o papel político do educador e da escola.

A Paineira chama a atenção para o projeto da escola. Este deveria ser o norte! Partindo das perguntas: Que escola somos? Que educação queremos? Então, como devemos agir? O que norteia nossa reflexão? A proposta pedagógica dará o rumo à ação pedagógica de toda a comunidade escolar. A discussão nos diferentes grupos não atenderá a anseios pessoais, mas às propostas da instituição, descritas no projeto pedagógico. A Paineira esclarece seu pensamento:

*“Tendo jogo aberto, conversando. O grupo, a partir do projeto da escola, integrado a ele, sempre. Não somos um grupo separado da escola, que traça seus objetivos. E aí, no grupo, nos perguntamos: para atingirmos tais objetivos, que atitude precisamos ter? Que postura?”*

*“Optamos pelo diálogo. Diálogo não é “ai eu não quis dizer isso” tem que saber argumentar, saber por que está se discutindo, qual é o ponto, o que importa... Tem que ser aprofundado!”*

Educadores conscientes, questionadores, engajados na ação educativa perceberão o significado de uma vida comunitária na escola, onde as coisas são discutidas e ações são planejadas coletivamente. A conquista do grupo para a ação coletiva é lenta, as árvores



enfatazaram isso na sua fala, mas é necessária. Nesse contexto, a educação será vista como o despertar da pessoa total, que se encontra num movimento constante de libertação pessoal e da comunidade.

Freire (2000, p 99), em diferentes momentos, ao longo do livro *Pedagogia da Indignação*, “mudar é difícil, mas é possível”. No entanto, a mudança precisa ser desejada; as pessoas precisam assumir o seu papel de sujeitos capazes e uma postura de sujeitos; precisam ter coragem de correr riscos, de enfrentar situações diversas, para assim viver a história como tempo de possibilidade e não de determinação, como nos sugere Freire. Nada está determinado, enquanto houver pessoas esperançosas e confiantes na sua capacidade e na força do grupo, reconhecendo também que somos todos pessoas inconclusas e que por isso estamos sempre aprendendo.

Há pessoas que, por ocuparem um cargo de liderança, seja de direção ou de coordenação, são responsáveis em gerar o movimento de renovação e de transformação no ambiente escolar. Tomar a iniciativa para mudanças nem sempre é tão fácil, porque depende do primeiro passo que é a identificação de um problema e a consequente busca da solução. Chegar numa pessoa e questionar sobre um fazer pode gerar conflitos, mas é imprescindível.

Flamboaiã compartilha sobre o desafio da coordenação em trazer à tona problemas e destaca que isso faz parte da função da coordenação: mexer em estruturas, isso desacomoda, causa um pouco de insegurança, mas é necessário. Ele diz: *“Na minha função, precisa mexer em estruturas. Em muitos momentos, precisa-se fazer o contraponto e com isso, não se é a pessoa mais querida sempre”*. Surge a pergunta: em que consiste o ser “querido” quando se precisa zelar pelo movimento numa instituição? É possível ser querido e crítico ao mesmo tempo? Flamboaiã, quando fala da sinceridade que é indispensável, e o Pau-Brasil, quando enfatiza o papel da transparência no gerenciamento de conflitos, trazem a resposta. Conflitos sempre existiram e sempre existirão lá onde há pessoas forem envolvidas e engajadas no desenvolvimento de projetos, só que o fio do diálogo não pode se perder no meio dos “rolos” de fios. A opinião das árvores é unânime em relação à dificuldade de desfilar os fios do conflito. A experiência das árvores já mais vividas mostra que conflitos fazem parte do processo, cabe aos líderes não permitir que eles se tornem o centro do processo.

O Pinheiro, baseado na experiência de seus fortes galhos, ensina:

*“Eu parto do pressuposto que toda administração (gerenciamento) é sinônimo de administração de conflitos. Eu não consigo separá-las. Eu acredito numa administração proativa. Uma administração que se dá no olhar para frente! Não*



*acrescenta muito saber por que alguém fez o pecado, ou quem fez o pecado, mas o que vai se fazer, a partir de então, para evitá-lo.”*

O Manacá-da-Serra segue a mesma linha de pensamento do Pinheiro e enfatiza o aspecto do “*sentar frente a frente*” e depois se pergunta: “*o que do conflito sobrou para nós?*” O que temos a aprender, eis a questão. Atrevo-me a perguntar: queremos aprender? Se queremos aprender, temos que, em primeiro lugar, reconhecer que temos fraquezas, como diz Freire (2000, p.47): “Ninguém supera a fraqueza sem reconhecê-la”

A indignação perante a imobilização causa sentimentos de frustração e de raiva que podem levar a conflitos. Como a escola está em constante movimento, como há muitos autores e atores atuando e até disputando as luzes no palco da vida, é compreensível que sentimentos diversos sejam despertados.

O destaque a ser dado à expressão da raiva, nesse contexto, inspira-se na educação, ou melhor ainda, nas palavras de Freire (2000, p.79) quando se refere à raiva justa, não-impulsiva, daqueles que lutam por uma vida mais digna para todos e que sofrem por perceber a morosidade na mudança dos fatos e até uma certa indiferença por parte de alguns.

*Meu direito à raiva pressupõe que, na experiência histórica da qual participo, o amanhã não é algo “pré-dado”, mas um desafio, um problema. A minha raiva, a minha justa ira, se funda na minha revolta em face da negação do direito de “ser mais” inscrito na natureza dos seres humanos. (FREIRE, 2000, p. 79).*

Um fator causador de muita insatisfação é a falta de transparência. A falta de clareza e de transparência é o adubo de que a fofoca mais gosta. De um pequeno fato ocorrido, surge uma cena quase trágica.

Esse é um aspecto para o qual o Coqueiro chama muita atenção, quando com insistência enfatiza o olhar atento que deve ser dado ao evento analisador. Ele relata:

*“Aprendi no \_\_\_\_\_: A gente se vira com o que se tem... O conflito precisa ser entendido como um sintoma. Ver a situação como um sintoma e perceber o que dá sentido ao conflito. Alguém não quer. Tem então a necessidade de perguntar: Não quer por quê? Quando não quer? Como não quer? É preciso entender o que está acontecendo?”*

*“A tendência é reduzir o problema ao reclamante, como se fosse só problema do reclamante. Pode ser um reclamante chato, mas tirando dele toda a chatice: o que tem? Por quê? Tentar chegar ao conteúdo. O que esta situação significa?”*

A sugestão do Coqueiro de prestar muito mais atenção ao evento analisador exige a organização do tempo, conversas diversas, escuta atenta, mas os resultados serão condizentes:



o problema será resolvido e a alegria dos fofoqueiros não será contemplada. O evento analisador permite olhares de diferentes perspectivas, o que contribui para sua eficiência.

Percebemos que o conflito não é tão amargo quanto parece à primeira vista. A experiência ensina que tudo se torna mais fácil quando os fios do bordado são conhecidos, os nós são percebidos e olhados atentamente, e, no momento certo, se desfia.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conjugar o verbo dialogar deveria ser um dos primeiros ensinamentos na escola. Talvez, se ele fosse irregular, isso aconteceria mais. Regularidade na forma, mas mobilizador de muitas irregularidades: diálogo.

No cenário educacional, são muitos os atores que estão em cena. Muitas redes estão sendo, constantemente, tecidas: redes entre os alunos da mesma turma, entre turmas diferentes, entre professores e alunos, entre direção e professores, equipe pedagógica e alunos, enfim, em comunidade. Redes que não ficam isoladas em algum lugar; elas se encontram, adaptam-se, reorganizam-se, rompem e se reconstroem, enfim, várias redes interligam-se e se sobrepõem em muitos pontos. Vive-se continuamente o processo de formação e de constituição. A rede em que uma pessoa se encontra imersa articula-se com várias outras redes de várias outras pessoas e grupos. Nesse entrelaçar de redes, de pessoas que aprendem na convivência, tem-se uma contribuição múltipla para a formação das pessoas e para uma gestão democrática.

Cabe aos gestores investirem nas parcerias e no tecer coletivo de redes de saberes, valorizando os diferentes sujeitos, convidando-os para o engajamento e conquistando-os para o diálogo pedagógico e a consequente ação conjunta para alcançar as metas às quais a escola se propõe.

É preciso envolver os indivíduos e a comunidade na mudança organizativa, criar organizações humanas que reflitam a versatilidade, a diversidade e a criatividade da vida. Sabemos que, essencialmente, as mudanças de pensamento demandam tempo, muito diálogo e, sensibilidade por parte de quem media os processos, para que a esses sejam atribuídos significados.

### 4 REFERÊNCIAS

BARROS, Manoel de. **Memórias inventadas**. São Paulo: Planeta, 2003.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.



FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: UNESP, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 40. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder**: introdução à pedagogia do conflito. São Paulo: Cortez, 1980.

MORIN, Edgar. **O método 2**: a vida da vida. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.