

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA *LATO-SENSU*  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL**

**MARIA DE LOURDES LÖFF**

**O GESTOR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Santa Maria, RS  
2016

**Maria de Lourdes Löff**

**O Gestor e as Relações Interpessoais**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância *Lato-Sensu* Especialização em Gestão da Educação Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão da Educação Municipal.**

**Orientador: Prof. Claire Delfini Viana Cardoso**

Santa Maria, RS  
2016

**Maria de Lourdes Löff**

**O GESTOR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância *Lato-Sensu* Especialização em Gestão da Educação Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão da Educação Municipal.**

**Aprovado em 25 de agosto de 2016:**

---

Claire Delfini Viana Cardoso, **Dr.**

---

Leocadio Jose Correia Ribas Lameira, **Dr.**

---

Daniele Rorato Sagrillo, **Dr.**

Santa Maria, RS  
2016

## RESUMO

### **O GESTOR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

AUTORA: Maria de Lourdes Löff

ORIENTADOR: Prof. Claire Delfini Viana Cardoso

Este trabalho tem por objetivo abordar descrições básicas a respeito da conduta do gestor educacional em relação aos demais colaboradores da escola, permitindo uma reflexão sobre a repercussão da gestão democrática frente à motivação e relacionamento interpessoal dos profissionais da educação da rede municipal de Salvador do Sul/RS. A motivação foi discutir como as relações interpessoais influenciam nas relações de trabalho vivenciadas no ambiente escolar e analisar os aspectos que podem favorecer um ambiente de trabalho no qual prevaleça relações interpessoais mais humanas e justas, privilegiando o respeito à diversidade sociocultural de todos os envolvidos no processo educacional, bem como o papel do gestor educacional como mediador e organizador deste contexto. Numa retrospectiva histórica sabe-se que a gestão democrática, participativa, ainda está em processo de construção no âmbito escolar, para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica com estudiosos da área e uma pesquisa de campo com os profissionais da educação para analisar a situação de uma escola municipal frente às questões das relações interpessoais, a motivação e o papel do gestor neste processo. Sabe-se que as atitudes dos profissionais que atuam em uma instituição de ensino estão diretamente envolvidas no processo de ensino e aprendizagem, pois estão ligadas ao comportamento de cada indivíduo. Neste sentido é necessário lançar-se na busca de novas leituras, (re) construções de conceitos e alternativas para melhorar as relações interpessoais e a motivação da equipe escolar, pois o sucesso escolar e a qualidade de ensino estão diretamente relacionados ao clima existente no ambiente escolar, ou seja: depende muito do papel do gestor na mediação das relações interpessoais e da motivação de todos os envolvidos com a prática educativa.

Palavras chave: Gestão democrática. Relacionamento interpessoal. Motivação. Liderança. Ensino aprendizagem.

## **ABSTRACT**

### **O GESTOR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

AUTHOR: Maria de Lourdes Löff

ADVISOR: Claire Delfini Viana Cardoso

This work aims to show the readers basic descriptions about the conduct of an educational manager in relation to other employees of the school, allowing a reflection on the impact of democratic management facing motivation and interpersonal relationship of professional education of a municipal school called Salvador do Sul / RS. The motivation to develop this present research was to discuss how interpersonal relationships influence the working practices within the school environment and analyze the factors that may foster a work environment in which interpersonal relationships take precedence over humane and fair, emphasizing respect on socio-cultural diversity of all involved in the educational process and the role of mediator as educational manager and organizer of this context. In a historical retrospective It is known that the democratic and participatory management, is still under construction in the school environment. Then, It was conducted a literature research with scholars from the field and a field research with education professionals to analyze the situation of a municipal school facing the issues of interpersonal relations, motivation and the manager's role in this process. It is known that the attitudes of professionals that work in an educational institution are directly involved in the teaching and learning process because they are linked to the behavior of each individual. In this way it is necessary to embark on the search for new readings, (re) constructions of concepts and alternatives to improve interpersonal relations and motivation of school staff. This is because the school success and quality education are directly related to the prevailing environment in the school environment, it means: it depends largely on the manager's role in the mediation of interpersonal relations and motivation of all involved with the educational practices.

Keywords: Democratic. Management. Interpersonal Relationship. Motivation. Leadership. Learning

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Você julga necessário ter um bom relacionamento com sua Equipe de trabalho? .....	46
<b>Gráfico 2</b> - Você busca solucionar os conflitos entre os profissionais na sua escola?.....	47
<b>Gráfico 3</b> - Você considera importante todos de sua equipe manter sua autoestima elevada para que haja um bom desempenho?.....	47
<b>Gráfico 4</b> - São promovidas dinâmicas e ações para desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e autoestima dos profissionais e mediar às relações interpessoais?.....	48
<b>Gráfico 5</b> - Você considera a gestão democrática uma prática eficiente na sua escola? .....	51
<b>Gráfico 6</b> - São promovidas práticas de valorização e reconhecimento do trabalho e esforço dos professores e demais profissionais da escola no sentido de reforçar ações voltadas para a melhoria da qualidade de ensino? .....	53
<b>Gráfico 7</b> - As reuniões pedagógicas ajudam para melhorar o relacionamento interpessoal entre os professores e equipe gestora ? .....	53

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	08
1.1	OBJETIVOS .....	10
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	10
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	10
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1	GESTOR EDUCACIONAL E SUAS MULTIFACETAS .....	11
2.2	RESGATE HISTÓRICO DA FUNÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL ..	15
2.3	DIFERENTES CONCEPÇÕES SOB O GESTOR .....	16
2.3.1	Gestor Articulador .....	18
2.3.2	Gestão Democrática na Atualidade .....	19
2.3.3	Princípios da gestão democrática: participação, autonomia, descentralização .....	20
<b>3</b>	<b>IMPACTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA GESTÃO ESCOLAR</b>	23
<b>4</b>	<b>O ESPAÇO DA PARTICIPAÇÃO DE PROFESSORES NA VIDA ESCOLAR</b>	24
<b>5</b>	<b>COMO PROMOVER UMA ESCOLA PARTICIPATIVA</b> .....	26
<b>6</b>	<b>LIDERANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	29
6.1	ASPECTOS RELACIONADOS À LIDERANÇA .....	30
6.2	LIDERANÇA, GESTÃO E MOTIVAÇÃO .....	32
<b>7</b>	<b>CONQUISTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	35
<b>8</b>	<b>GESTOR, QUAL SEU PAPEL</b> .....	37
<b>9</b>	<b>CONCEITOS DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b> .....	40
9.1	GESTOR E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	40
9.2	GESTOR EFICAZ TRANSFORMA UMA ESCOLA .....	41
<b>10</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	44
10.1	ÁREA DE ABRANGÊNCIA .....	45
<b>11</b>	<b>RESULTADO E DISCUSSÃO</b> .....	46
11.1	PROCEDIMENTOS E INVESTIGAÇÃO .....	46
11.2	PARTICIPANTES .....	46
11.3	COM QUE COR PINTO A REDE? .....	46
11.4	COLORINDO A ESCOLA COM QUALIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL .....	50

11.5	ANALISANDO DADOS EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA ..	51
12	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	58
	<b>APÊNDICE A QUESTIONÁRIO</b> .....	60
	<b>APENDICE B QUESTIONÁRIO</b> .....	61



## 1 INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho é analisar a repercussão da gestão democrática frente à motivação e relacionamento interpessoal dos profissionais da rede municipal de Educação de Salvador do Sul/RS.

As atitudes dos profissionais que atuam em uma instituição de ensino estão diretamente envolvidas no processo de ensino e aprendizagem, pois estão ligadas ao comportamento de cada indivíduo. Segundo Chiavenato (2002), cada indivíduo tem sua maneira de se comportar, de agir e reagir em suas interações. Diante disso, a problemática em questão é: Qual a repercussão das relações interpessoais e da motivação dos profissionais da educação na gestão democrática?

O interesse em abordar a motivação e as relações interpessoais entre os profissionais da rede a equipe gestora surgiu da necessidade de compreender as relações que se estabelecem no interior das instituições de ensino. Sabe-se da dificuldade de conseguir compreender o grupo profissional, conhecer seus anseios. Propomos elaborar algumas propostas para interferir positivamente enquanto equipe gestora.

Este estudo está organizado em quatro capítulos, sendo que no primeiro trata-se de uma pequena análise de quem é o gestor, no qual se destaca a mudança ocorrida no papel de gestor e das exigências atuais deste profissional; o resgate histórico da função do gestor educacional; diferentes concepções sobre o gestor e o impacto das relações interpessoais na gestão.

Em seguida o perfil de liderança e gestão democrática do gestor, sua atuação enquanto incentivador de lideranças internas no processo educacional; será abordado também o papel do gestor diante do relacionamento interpessoal e a eficácia do gestor para transformar a rede, onde a gestão aparece como um conjunto de valores agregados aos benefícios materiais oferecidos; também aponta o desenvolvimento das competências onde o gestor se apresenta como um negociador de conflitos oferecendo um ambiente saudável aos diversos níveis de convivência e ainda uma análise dos dados da pesquisa feita entre os profissionais da rede.

Para compreensão dos temas acima expostos a pesquisa será fundada na utilização das bases teórica propostas por Heloísa Lück, (1998), que apresenta exposições sobre gestão do ponto de vista participativo e democrático; somado a

esta, vêm às ideias de Chiavenato e Fritzen, (1987), que abordam a questão das relações humanas, Assmann e Libaneo, (2002), que apresentam ideias sobre a gestão de pessoas e administrativa. Efetuou-se, também, leituras em artigos científicos de autores como: Almeida (2009), Mendes (2008), Ferrari (2005). Foram organizados e comparados os dados para a efetivação da presente pesquisa, que apresentam ideias da gestão na sociedade moderna.

Tem-se como hipótese diagnosticar a eficácia das ações do gestor educacional na motivação e nas relações interpessoais dos profissionais da educação é fundamental para a qualidade do processo ensino e aprendizagem. Neste sentido é necessário buscar alternativas para melhorar as relações interpessoais e a motivação da rede municipal.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo da pesquisa é analisar a eficácia das ações do gestor na motivação e nas relações interpessoais em relação aos demais colaboradores da rede destacando problemas que geram conflitos no relacionamento interpessoal. Nessa oportunidade, alguns pontos chamam a atenção no que se refere aos aspectos de relacionamento e comunicação entre gestor municipal, equipe da secretaria, gestores das escolas, professores, funcionários, alunos e a comunidade, que muitas vezes parecem ter relações bem difíceis.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Resgatar o histórico da função do gestor;

Analisar a importância da autoestima na vida profissional, bem como o impacto que causa na vida cotidiana;

Compreender, por meio de pesquisa bibliográfica, a concepção de estudiosos do assunto sobre gestão democrática no contexto escolar;

Refletir sobre a eficácia das ações do gestor nas relações interpessoais no ambiente escolar;

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTOR EDUCACIONAL E SUAS MULTIFACETAS

Falar sobre educação remete a grandes questionamentos, pois vivemos numa era em que há grandes mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, éticas, políticas e inclusive educacionais. Quanto à questão da educação o desafio de reinventar a escola em busca da maior qualidade e sucesso na aprendizagem. Diante deste grande dilema muitos paradigmas precisam ser modificados na escola, onde efetivamente acontece a aprendizagem. E, estando na escola, este grande compromisso e desafio recaem, principalmente, sobre o gestor educacional.

Diante desta realidade, pergunta-se: Afinal, qual é o papel do gestor? Para muitas entidades e órgãos governamentais o gestor educacional é a figura central para promover esse ganho de qualidade que a educação tanto precisa. E, da mesma forma que seu papel é importante, sua rotina está cada vez mais complexa. Ele deve, cotidianamente, dar conta de diferentes gestões: do espaço, dos recursos financeiros, de questões legais, da interação com a comunidade e com a Secretaria da Educação e das relações interpessoais com funcionários, professores, alunos e famílias. Tudo isso com um objetivo maior, que se não é novo, ganhou uma importância que parecia um pouco esquecida: a aprendizagem dos alunos. (ARMELIN, 2008)

A expectativa e os desafios em relação à função de gestor vêm mudando muito nas últimas décadas, é ele que precisa ter uma visão global da instituição e, ao mesmo tempo, focada no aluno. A Educação, portanto, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola. A própria sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de educação seus jovens necessitam, já não está mais indiferente ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino. Não apenas exige que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos. (LÜCK, 2000).

São inúmeros os exemplos de parcerias já existentes no contexto nacional entre organizações não governamentais e empresas, com a escola, assim como o bom funcionamento de Associações de Pais e Mestres, Conselhos, Conselhos

Escolares. Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capaz de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade.

*Em acordo com esses pressupostos, um secretário de educação é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus profissionais e conseqüentemente qualidade de ensino aos alunos da rede. Para tanto, em seu trabalho, deve dar atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Tal atitude garante a possibilidade de que em suas ações localizadas tenha em mente o conjunto todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, em acordo com visão estratégica e com amplas políticas educacionais. Implica ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo, com horizontes largos. (LÜCK, 2000, p.33)*

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000).

*O gestor não pode mais ser apenas um secretário autoritário, que impõe mais medo do que respeito, nem tão pouco alguém que somente cobra resultados sem oportunizar a participação da rede municipal, como também não pode apenas preocupar-se com a parte burocrática, ou seja, em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos, programas, planejamentos, gestão dos recursos, as decisões, os prazos para desenvolvimento dos trabalhos e*

*transmitir a seus subordinados a estratégia a ser adotadas no desenvolvimento desses trabalhos. (LÜCK, 2000, p.45)*

O gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e desenvolvimento de todos na rede. A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia.

Deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Para conduzir sua equipe o gestor competente sempre tem um propósito a ser concretizado e uma estratégia de ação para conquistar seus objetivos. Esse é o ponto de partida para que as ações da rede sejam bem-sucedidas e quando uma de suas estratégias falha, o gestor educacional incentiva sua equipe a descobrir o que é necessário fazer para dar um passo à frente.

Na escola existe vida, há inúmeros seres humanos envolvidos no processo de aprendizagem, são inúmeras as relações humanas que se estabelecem no ambiente escolar e, sua postura diante das relações estabelecidas determinará o êxito ou fracasso da escola. O gestor deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. A rede é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser mobilizada para que juntos possam promover o principal objetivo de toda rede: a aprendizagem dos alunos. (PRIOLLI, 2008)

O reconhecimento da diversidade possibilita a convivência harmônica e enriquecedora entre os indivíduos. O autoconhecimento, sobretudo resultado de um trabalho pautado no próprio conhecimento e principalmente no reconhecimento do outro nos ambientes de aprendizagem onde acontecem as relações. Atuar em conjunto para enfrentar problemas encaminhar soluções, realizar experiências inovadoras na educação, promovendo um clima satisfatório, é o grande desafio da gestão democrática. Isso significa que é preciso desenvolver competências para enfrentar desafios. Não apenas desenvolver as próprias habilidades, mas também favorecer o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo de gestão. (PRIOLLI, 2008)

A interação das pessoas passa também pelas dificuldades e divergências do cotidiano e não somente no trocar ideias ou dividir as tarefas do dia a dia. Um grupo de pessoas se transforma em uma equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformam em riquezas unindo e se completando na busca de objetivos comuns. O gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vista ou comportamentos como fator de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na rede.

Para realizar com sucesso sua tarefa de organizar, administrar a rede o gestor, necessariamente, precisa do apoio e do comprometimento dos profissionais da educação que atuam com ele, como também dos alunos e das famílias. Sendo assim, o gestor deve ter visão pedagógica em todas as suas ações, pois a finalidade de todo o trabalho é garantir que a relação entre ensino e aprendizagem se concretize. Quando isso ocorre, se transforma, efetivamente, num gestor. (PRIOLLI, 2008)

Um gestor que viabiliza o sucesso escolar de seus alunos tem nesse fator sua maior propaganda, pois justamente por se sentirem satisfeitos com o sucesso escolar de seus filhos, os pais se empenharão mais em colaborar com o desenvolvimento das atividades escolares, projetos e até mesmo na divulgação do nome da instituição de ensino.

*O gestor é corresponsável pelo sucesso ou o fracasso de uma boa comunicação e, conseqüentemente por uma relação interpessoal de qualidade, pois é o articulador do processo e o incentivador do trabalho coletivo. Ao iniciar o processo de coordenação de um grupo o gestor precisa dar mais informações claras, organizar o tempo, o espaço, a rotina, as tarefas para facilitar o processo de inclusão das pessoas na equipe. (MARCELOS, 2009, p.60)*

Quando a equipe já está mais organizada, o gestor passa a sugerir discutir, emitir opiniões, valorizar a participação de cada um. Seu desafio é permitir o exercício do confronto, criar um clima de confiança e respeito pelas diferenças, sempre atento para que a equipe não se afaste de seu objetivo maior. Cabe ao gestor educacional tirar proveito da diversidade de talentos e de problemas e

necessidades presentes em sua comunidade educativa para promover uma educação de qualidade.

## **2.2 RESGATE HISTÓRICO DA FUNÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL:**

*Quanto mais nos dedicarmos a atuar em nosso meio participativamente, mais nos conduzimos para a realização como seres humanos plenos. (LÜCK, 2008, p.21)*

Em tempos mais remotos, na antiguidade, a figura do diretor estava diretamente relacionada ao autoritarismo, e havia um sentimento de pavor em relação a sua figura. Na escola técnica corretiva, o diretor estava diretamente ligado à educação paterna, de respeito extremo, senhor do saber. Não podemos esquecer a figura de autoritarismo a que o diretor está relacionado. (CHALITA, 2001).

Relembrando séculos de história, encontraremos como marco referencial as Revoluções Francesas e Industrial, que proporcionaram uma nova face ao Velho Mundo, inclusive para a educação. Em final do século 18, os Estados Unidos tiveram a incumbência de educar os cidadãos, levando a um número considerável de colégios no período seguinte. Pode-se dizer que, neste período, as escolas substituíram a Igreja na formação dos jovens. (MACHADO, 2009)

Olhando para a história do Brasil, quem teve primordial importância e significado nos primeiros passos da educação, em nosso país, foram, sem dúvida, os Padres Jesuítas. Sendo expulsos do país em 1759, os religiosos deixaram em nosso país 17 colégios e “escolas de primeiras letras”. Como o imperador Pedro II decretou em 1822, um modelo de ensino conhecido como “aulas avulsas”, nestas um adulto responsabilizava-se por crianças de diferentes idades, escolas estas que funcionavam na casa do professor. (PRIOLLI, 2008)

Os poucos funcionários das instituições de ensino não possuíam formação pedagógica, pois a primeira Escola Normal, do Brasil, surgiu em 1835. Conta à história que os diretores, na sua maioria, eram conhecidos como pessoas generosas e de boa índole diante da comunidade, merecedoras assim deste cargo. Com a formação do Estado Novo, em meados de 1937-1945, deu-se a primeira iniciativa para a criação de uma rede de escolas. A educação, no Brasil, tomou um novo rumo



em 1971, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases, sendo aí estruturado um sistema de ensino municipal, estadual e federal. Durante a Ditadura Militar (1964-1985), aparece mais fortemente a imagem do diretor, sendo dele a responsabilidade e o dever de enquadrar o projeto educacional, de sua escola, ao que era nacionalmente aspirado. Na década de 1980, com a redemocratização, o fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, formado por entidades, atuou na constituição federal, na luta para que as escolas brasileiras tivessem uma Gestão Educacional democrática conforme consta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de número 9394/96 e também a constituição de 1988, esta vigente até os dias atuais.

### **2.3 DIFERENTES CONCEPÇÕES SOBRE O GESTOR**

Quando se pensa na figura do diretor, suas funções parecem estar bem claras. Segundo Chalita (2001), para este cabe o acompanhamento das normas das delegacias e secretarias de ensino, a responsabilidade por todo o armazenamento de dados dos alunos, juntamente com as secretarias e a presidência dos conselhos de classe, essas são finalidades que a lei determina. Mas vale, acima de tudo, refletir sobre o poder de liderança que lhe confere, sob sua responsabilidade atuam professores, alunos, coordenadores, orientadores, funcionários, famílias, membros da sociedade. Cabe a este atuar como um Líder democrático, fazendo com que todos aqueles que se encontrem sob seu comando deem o melhor de si, intervindo para a motivação do professor, para o bem estar dos alunos, permitindo que a escola seja um espaço de convivência agradável. Cabe ao diretor estabelecer relações.

1. A relação entre diretor e professor, será mais enriquecida se houver uma constante estimulação do professor pelo diretor, pois o mesmo necessita encontrar, na pessoa do diretor, segurança para esclarecer dúvidas metodológicas e pedagógicas, estabelecendo assim uma convivência continuada. É importante ainda que as reuniões contenham textos interessantes, estabelecendo uma visão interdisciplinar e que façam os educadores refletirem acerca dos conteúdos a serem ministrados, sendo assim, nesta relação, o diretor deve ser articulador.

2. Já a relação diretor e aluno, o diretor deve ser um conhecedor nato de seus alunos, estabelecer relação direta com os mesmos, através de diálogos rotineiros, criando um ambiente verdadeiro, mobilizando para a organização e participação de atividades extracurriculares e também procurar a ajuda de profissionais quando necessário.
3. A relação diretor e família deve ser uma relação de sedução, segundo Chalita, o diretor deve ouvir e receber bem os familiares, ou membros da comunidade escolar, resolver todos os problemas apresentados, jamais deixando de transmitir equilíbrio, sendo capaz de orientar e reconhecer o erro quando há necessidade e também reafirmar o acerto, sendo humildes, ao ouvir críticas, fazendo visíveis e claros os pontos essenciais para o sucesso da educação. É preciso que o diretor seja um bom argumentador, perante os pais, e procure recebê-los com afeto, ética e descrição, promovendo a integração e a convivência, entre família e escola, com momentos lúdicos.
4. Diretor e funcionário é importante lembrar que o diretor é o primeiro responsável pelo espaço escolar e deve primordial respeito a todos que nele circulam, porém deve haver cuidado para que estes não assumam tarefas que não condizem com sua função. Os alunos também devem perceber e agir com respeito aos mesmos, percebendo que há limites e disciplina a serem seguidos, estabelecendo assim uma relação de tranquilidade, fazendo-se perceber que o diferencial não está no tecnológico, mas sim no humano, sendo o diretor exemplo nessa relação.  
(Lück, 2008)

Diretor e funcionário deve haver entre ambos, abertura, uma vez que o diretor deve promover diálogo com a mesma, para resolver as dificuldades, atendendo efetiva e rapidamente as solicitações.

Chalita (2001) ainda acrescenta que um diretor não autêntico faz uso de três máscaras. Um diretor perseguidor, sendo mesquinho, pois quando este é um bom líder espera os piores momentos passarem, para corrigir as falhas, incentivando, orientando, auxiliando, mostrando-se humano e percebendo que também pode cometer erros, mostra a importância do aprendizado em grupo e não aponta culpado. Existe ainda o diretor salvador, este por sua vez encontra a solução para todos os problemas, sendo por sua vez limitador. Para haver uma boa gestão é

importante que não haja grupos isolados, é necessária a participação e envolvimento de todos os membros do grupo para que aconteça um crescimento mútuo. Não se pode esquecer o diretor vítima, pois todas as situações recaem sobre ele, gera assim uma convivência complicada. Um bom gestor democrático deve promover a participação, delegar responsabilidades, não se esquivando das suas atribuições, ser um bom ouvinte, ir ao encontro, interagir com o grupo, observar, resolver, participar e construir em conjunto.

### **2.3.1 GESTOR ARTICULADOR**

O gestor, grande articulador da escola, deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. Um bom diretor, hoje, domina as questões administrativas, sabe ser um líder, conhece as políticas públicas, estimula a participação dos pais e da comunidade, ajuda a formar professores e funcionários.

A interação das pessoas passa também pelas dificuldades e divergências do cotidiano e não somente no trocar ideias ou dividir as tarefas do dia-a-dia. Um grupo de pessoas se transforma em uma equipe, quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformam em riquezas unindo e se completando na busca de objetivos comuns. O gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vista, ou comportamentos, como fator de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na escola.

Conforme Marques (1987, p.69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. Porém é necessário compreender esta participação como um processo dinâmico e interativo.

O gestor é corresponsável pelo sucesso ou o fracasso de uma boa comunicação e, conseqüentemente, por uma relação interpessoal de qualidade, pois é o articulador do processo e o incentivador do trabalho coletivo. Ao iniciar o processo de coordenação de um grupo o gestor precisa dar mais informações claras, organizar o tempo, o espaço, a rotina, as tarefas para facilitar o processo de inclusão das pessoas na equipe. (1987)

### 2.3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ATUALIDADE

*A evolução da humanidade chegou a uma fase na qual nenhum poder econômico ou político é capaz de controlar e colonizar inteiramente a explosão dos espaços do conhecimento [...] É por isso que a dinamização dos novos espaços de conhecimento pela educação tornou-se uma tarefa social tão importante (ASSMANN, 1998, contracapa)*

Num mundo globalizado e cada vez mais exigente, nota-se a necessidade de aprimoramento de todos os setores, principalmente, no que se refere à educação, um fator decisivo para o crescimento do país. A gestão democrática encontra-se, nos dias atuais, como um termo bem difundido e uma conquista gradativa, nas comunidades escolares, assim pode-se dizer que:

*[...] uma gestão democrática deve estar alicerçada nas seguintes características: compartilhamento das informações e decisões pela comunidade escolar, bem como sua efetiva participação; transparência em relação aos recursos das escolas inclusive financeiros; preocupação de toda a comunidade escolar com o tipo de educação que deseja para os seus filhos. Seu objetivo, portanto, é romper com o autoritarismo e o clientelismo existente em muitas escolas e seu entorno. (LEAL, 2008, p. 9)*

Uma gestão democrática eficiente parte de um gestor que comungue deste pensamento e de um envolvimento de toda comunidade escolar. Quando houver um verdadeiro envolvimento e comprometimento, com o interesse na qualidade da escola, a chance do sucesso é maior, pois assim todos se sentem membros ativos deste processo e com chances de sucesso maiores.

Segundo Bordignon (2004), o exercício deste poder precisa ser compreendido na dimensão franciscana, que concebe o cargo como função de “serviço” aos que servem aos cidadãos. A designação ao cargo, na democracia, é uma delegação de serviço aos interesses coletivos de responsabilidade social. O ocupante do cargo não é “dono do poder”, mas servidor da cidadania. Sendo assim, o processo democrático de eleição dos diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor. A tendência, hoje, é ver o diretor como líder da comunidade e como gestor público da educação e não como mero representante de um governo.

*Num processo de gestão democrática é preciso também saber lidar com a diversidade de opiniões; o conflito faz*

*parte de qualquer relação e isso gera enriquecimento mútuo. É preciso que haja, portanto, uma postura que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. (LEAL, 2008)*

Neste processo de gestão democrática é urgente repensar a postura do gestor frente às relações interpessoais:

### **2.3.3 Princípios da gestão democrática: participação, autonomia, descentralização.**

Participação, em sentido pleno, é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais, para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamento individualista, pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LÜCK, 2008)

A participação é de fundamental importância para o bom andamento do trabalho do gestor, sendo que toda pessoa possui um grande poder de influência seja esta positiva ou negativa. Esta pode não ser consciente. Sendo que esta falta de consciência interfere diretamente no poder de participação da pessoa, resultando, na sua maioria, em ações negativas, conseqüentemente estas são responsáveis por fracassos e involuções. Ainda reflete sobre que o sentido da participação tem sido evocado. O primeiro deles coloca a participação dos professores, em atividades extracurriculares, festas juninas, promoções, campanhas e o segundo refere-se aos professores resolverem problemas de indisciplina. Essas são exemplificações de alguns fatos que não proporcionam uma participação efetiva. No primeiro caso, usa-se a mão de obra, no segundo o professor é um avalista.

*[...] esta prática, embora pareça oferecer, do ponto de vista de quem conduz, alguns resultados positivos, do ponto de vista socioeducacional, em médio prazo, produz resultados altamente negativos que deterioram a cultura organizacional da escola por várias razões: a) por destruir qualquer possibilidade de colaboração benéfica; b) por promover o descrédito nas ações de direção e nas pessoas que detém autoridade; c) por gerar desconfiança, insegurança e, ainda d) por destruir as sementes e motivações de participação efetiva que existem nas pessoas que, ao se sentirem*

*usadas, passam a negar esse processo e até mesmo sua legitimidade [...] (LÜCK, 2008, p.33).*

Para que aconteça uma participação efetiva, é necessário que os professores estejam coletivamente organizados. Faz-se necessário que estes analisem, discutam a problemática que está sendo vivenciado, cuja deve estar integrada com a organização escolar e, a partir desta, sejam determinados caminhos para superar as problemáticas mais carentes e assim assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas a serem melhoradas. Sendo assim, as problemáticas serão apontadas pelo grupo e não apenas pelo diretor, ou sua equipe técnico-pedagógica. Dessa forma, cria-se um sentimento de autonomia e de responsabilidade coletiva, sendo esta uma condição fundamental segundo o espírito democrático e a prática da autonomia.

Há diferentes formas para o exercício da participação, em decorrência dessas variações. O sentido efetivo se expressa pela peculiaridade da prática exercida e seus resultados. Participação como presença, como expressão verbal e discussão, representação política, tomada de decisão, participação como engajamento. Falar dos diferentes tipos de participação é também ressaltar que cada qual apresenta diferentes intensidades de envolvimento e compromisso, desde um compromisso apenas formal e distanciado ao envolvimento pleno e engajado. (LÜCK, 2008)

Participação como presença é dizer que o participante faz parte de um determinado grupo, muitas vezes, por obrigatoriedade, eventualidade, ou, simplesmente, por necessidade e não por intenção ou vontade própria. Sendo a sua atuação passiva e de inércia adotada, as pessoas fazem parte, porém não são participantes ativos, não atuam de forma consciente, mas produzem seu efeito no contexto de que fazem parte. Exercem assim uma falsa participação, pois sua presença é apenas física. Há, nas escolas, porém certo ressentimento em relação ao comportamento passivo.

Participação como expressão verbal e discussão de ideias, também é frequente, sendo um indicador de participação. Esta, na sua maioria, é apenas verbalização de opiniões, apresentação de ideias, de descrição de experiências pessoais e de fatos observados, não promovendo, em momento algum, o avanço para um processo compartilhado, de entendimento sobre as questões discutidas e de tomada de decisão para o enfrentamento do desafio e superação, assim há o compartilhamento de poder e de responsabilidade para sua realização.

*A efetiva interação participativa, para além do discurso [...] só se torna efetiva essa discussão quando associada a um esforço de diálogo efetivo que permite a compreensão abrangente da realidade e das pessoas em sua construção. (LÜCK, 2008, p.41)*

A participação por representação refere-se aos conselhos escolares, grêmios, constitui-se em um princípio de gestão democrática definido no artigo 14, inciso II, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96). Esta implica em trabalhar na consecução das propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados.

No que se refere à participação como tomada de decisão, vale lembrar que esta implica em compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto. Porém observa-se que, nas escolas, está associada com as soluções de problemas definidos anteriormente pelo dirigente da escola. Seria importante discutir, entre o grupo, qual o papel de todos e de cada membro, na vida da escola, qual o significado pedagógico e social das soluções apontadas nas decisões, isso pode gerar uma falsa democracia.

Engajamento como participação pode ser o nível mais pleno da participação. Segundo Lück, essa prática envolve o estar presente, oferecer ideias, expressar o pensamento, analisar de forma interativa as situações, tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, baseado em análises compartilhadas, envolvendo-se de forma comprometida no encaminhamento às ações necessárias para sua efetivação.

Alguns valores se fazem necessários para a prática da ação participativa, para que se possa ter um espírito de equipe, como a ética, ação que nos orienta pelo respeito ao ser humano, orientando, por cuidados, a atenção aos interesses humanos e sociais mais elevados. A solidariedade nos proporciona condições de troca e reciprocidade.

### 3 IMPACTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA GESTÃO ESCOLAR

A escola é o centro para a construção do processo de ensino-aprendizagem e, talvez, o centro onde todos iniciaram esse processo, e porque não dizer, o mais significativo centro das relações interpessoais, pois nela há um sistema social que resulta da interação de agentes individuais, composto por uma rede de grupos culturais diferentes que interagem, de forma sincrônica, dentro do espaço e do tempo escolar. Todo indivíduo tem sua cultura independente da vida escolar.

Existe uma cultura que é a escolar, construída no dia-a-dia e na movimentação de todos os integrantes da escola. A cultura escolar é diferente, em cada escola, pois cada uma cria uma identidade que fortalece as relações internas e podem influenciar o desenvolvimento da comunidade. Essa multiplicidade de culturas exige um trabalho de articulação e integração para que ações individuais contribuam efetivamente na consecução dos objetivos pedagógicos da escola. Além desse trabalho, é importante a integração do aluno X professor, professor X professor, família X comunidade escolar. Cabe ao gestor, seja ele o diretor ou o especialista, o papel de articulador de conflitos. Desempenhando atitudes e ou atividades que evidenciem a integração entre as pessoas em dimensões políticas, pedagógicas e administrativas.

Cada vez mais pauta, no sistema, o olhar para o grande desafio do mundo moderno. Há uma grande centralização no “eu”, fazendo-se necessária uma reflexão e ação, no desenvolvimento da qualificação e do potencial das pessoas, para se obter maior comprometimento com resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação e ao aprimoramento, tanto pessoal quanto institucional. A educação, em especial a escola, não pode fugir a essa regra.

*Educar para a cidadania significa educar pessoas capazes de conviver, comunicar e dialogar num mundo interativo, dentro da perspectiva onde as pessoas reconhecem a interdependência dos processos individuais e dos processos coletivos. (Vasconcellos 2001, p.57)*



#### **4 O ESPAÇO DA PARTICIPAÇÃO DE PROFESSORES NA VIDA ESCOLAR**

O princípio da participação, na construção da realidade, nem sempre é compreendido por todos, sendo assim, em cada ambiente de trabalho esta é canalizada e energizada de maneira individual. Segundo Lück,(2008), este trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação é uma condição fundamental do gestor democrático. O gestor democrático deve ser conhecedor e analisador da cultura escolar, sabendo assim orientá-la de forma adequada. Para que aconteça essa análise são necessários alguns questionamentos: Como acontece a participação dos professores na determinação do currículo, dos princípios da escola, das metas estabelecidas, na proposição e desenvolvimento do projeto pedagógico? Quem são os participantes deste processo? Como participam? Por que participam? Esta participação é com frequência? Como acontece este processo participativo? Quais seus aspectos positivos e negativos? Como acontecem as relações e comunicações interpessoais? Que motivações as orientam? São alguns questionamentos que devem ser observados em cada ambiente compreendendo sua dinâmica para superar suas limitações.

O processo participativo, na gestão, realiza-se em vários contextos e ambientes que, manifestando sua peculiaridade e efeitos específicos, espraiam-se em outros espaços e ambientes, demandando que todos sejam verdadeiramente envolvidos nesse processo, quando assim não for pode haver complicações.

Transformar a prática pedagógica, elevando sua consciência e transformação da realidade, sem alterar as práticas de relacionamento do sistema de ensino com a escola, cria apenas mudanças temporárias. Quando as ações do sistema interferem na dinâmica da escola, a participação na gestão, não se circunscreve ao ambiente escolar.

Envolver o professor, nesse processo, e não envolver os alunos, e ou pais, é conceber, àqueles profissionais, poder de dominação, ao invés de desenvolver a conscientização sobre seu papel social. Encontram-se também, nesse grupo, os conselhos escolares que, algumas vezes, tornam-se seguidores das vontades dos professores.

*A participação, assim, não é um fim e sim um meio, em vista do que é importante por si mesma, isto é, a participação pela participação, mas sim, pelos resultados que propicia e pelo desenvolvimento da rede de relações em vários âmbitos, que reforça o trabalho educacional e promove a vivência democrática. Participação implica não desenterrar conflitos e desestabilizar poderes individuais estabelecidos. Implica, sim, criar uma cultura de troca, reciprocidade e compartilhamento de responsabilidades. (LÜCK, 2008, p.83)*

Estabelecer vínculo de liderança e tomada de decisão compartilhada entre os membros da comunidade escolar é importantíssimo. Quando não acontece, cria-se um desgaste desnecessário e até mesmo atritos intergrupais.

## 5 COMO PROMOVER UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

Para que a gestão participativa aconteça, é necessário, segundo Lück (1998), seguir alguns passos iniciais que incluem:

1. Redigir um código de valores que represente o comprometimento de todos da escola com a gestão participativa. As frases que abordam os valores podem, muitas vezes, ser apenas uma estratégia do responsável por relações públicas. No entanto, se uma frase for desenvolvida com base no debate de um grupo numeroso de funcionários, pode agir como uma orientação sobre o que a organização pretende alcançar. As pessoas podem ser influenciadas e motivadas por um senso maior de propósito e as frases sobre conceitos e valores podem direcionar este esforço.

2. Construir o comprometimento pessoal de cada pessoa envolvida com a escola. Uma liderança forte é necessária para superar as várias barreiras e dificuldades. Se o diretor e a equipe de apoio não estiverem comprometidos, os professores sempre questionarão se o seu envolvimento será levado a sério ou se ele é realmente válido.

3. Promover a capacitação do serviço de professores e pais, para que desenvolvam as habilidades necessárias à atuação participativa. Administrar participativamente, assim como ensinar, é uma forma de arte, quando bem praticada. No entanto, a gestão participativa baseia-se em habilidades e técnicas específicas. Ao desenvolver estas habilidades, os membros da escola necessitam de tempo para aperfeiçoá-las. A gestão participativa pode parecer confusa e atrapalhada para muitos, em um primeiro momento, inclusive, parece tomar mais tempo do que o necessário. Por isso, tanto os diretores quanto os demais funcionários devem estar dispostos a dedicar algum tempo e atenção para esta aprendizagem, viabilizando a criação de um sistema de trabalho com base na gestão participativa.

4. Circular a informação de cima para baixo na organização. Consultar é um esforço de mão dupla. Se um diretor dá a impressão de que consultar significa apenas fornecer informações aos superiores, então os demais funcionários podem sentir-se frustrados. No entanto, se este processo envolver a troca de ideias, entre o diretor e os professores, o ambiente será mais propício à existência de consultas. E, embora nem todos os professores tenham interesse em participar do processo

decisório, a maioria gosta de saber que algum dos seus colegas tomou parte no processo, representando suas percepções.

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. É a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa no sistema de ensino. Baseada no bom senso, a delegação de autoridade àqueles que estão envolvidos, na produção de serviços educacionais, é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações ao redor do mundo, com alto grau de desempenho.

Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao diretor, para levar à frente uma proposta de trabalho coletivo. Oferecer subsídios teóricos, para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas, algumas sugestões para conduzir esse tipo de trabalho. Freire (1975) cita o diálogo como ponto fundamental na gestão participativa, pois é através dele que tomamos consciência e agimos conscientemente.

*A existência humana, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar. (FREIRE, 1975, p.93)*

Através de um constante diálogo é que surge a certeza de que faremos, na escola, uma gestão participativa.

A participação da comunidade escolar, na elaboração de projetos pedagógicos que a mesma pretenda desenvolver, acontece a partir de encontros e reuniões na própria escola. Trazer a comunidade para o debate sobre a prática a ser viabilizada no interior da escola, representa o ponto alto, no processo de gestão participativa, enquanto enfrentamento e negociação do caminho que queremos dar para a educação no meio em que vivemos. A estratégia do envolvimento e participação da comunidade externa, no cotidiano escolar, conduz a um comprometimento maior desta para com o desenvolvimento da escola, a transformação social e a construção da democracia, enquanto gestão compartilhada.

Quando há participação e quando há gestão, essas conseguem estabelecer espaço e clima, para que todos os seus membros discutam e decidam sobre os procedimentos a serem adotados. Havendo também compromisso e

responsabilidade, quando da implementação, a vontade coletiva organizada exige e proporciona responsabilidade pelo processo de transformação, orientando o rumo que devemos tomar.

Defendendo a ideia de uma gestão participativa, pressupomos a necessidade da existência de uma escola bem dirigida, organizada pela vontade da maioria, que defenda uma atitude aberta e democrática. Portanto, a comunidade escolar vê-se desafiada a promover a combinação de liderança forte e atuante num processo participativo de tomada de decisões.

Segundo Lück (1998), a gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto.

No caso da gestão, participar significa atuar conscientemente, dentro do contexto no qual se encontra inserido, mantendo-se informado, ao buscar dados necessários, para fundamentar a elaboração de projetos, com boas chances de sucesso e tomando parte no ato de gerir.

A tarefa da gestão participativa, na escola, é contribuir para a implementação das mudanças, ajudando a criar um clima favorável na comunidade que a cerca. A educação é um processo de construção de identidades e estas se constituem pelo desenvolvimento da sensibilidade e pelo reconhecimento do direito à igualdade. Trata-se de um clima no qual cada um deve perceber que tem responsabilidade por suas ações e sentimentos.

## 6 LIDERANÇA E GESTÃO DEMOCRÁTICA

*Liderança é o processo de influência desempenhado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientando por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e objetivo que deva realizar com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização e seus processos. (LÜCK, 2008, p.63.)*

A liderança, segundo Lück (2008), é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos setores de atividade. Considera-se um tópico fundamental, nas relações de trabalho, uma vez que os liderados identificam o estilo de liderança como um fator desencadeador dos conflitos. Ao mesmo tempo, as incompatibilidades pessoais e/ou profissionais entre líder e liderado (s), a coexistência de lideranças formais e informais, bem como, a integração dos diferentes estilos, ao longo de uma organização, é apenas parte da complexidade e subjetividade inerente ao tema.

Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Atualmente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada/aperfeiçoada. Apesar disso, persistem inúmeras dúvidas conceituais. Está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Assim, tem sido muito complicado definir o que é serem líder e o que é liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito, há quase tantas definições de liderança, quantas as pessoas a tentarem define-la. Apresentam-se, em seguida, algumas definições encontradas.

Para Lück (2008), a liderança é um conjunto de fatores associados a se unirem em ações comuns coordenadas. Afirma ainda que, a gestão seja indicada como processo, pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano em conhecimento, habilidades e atitudes, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados.

Percebemos que os princípios fundamentais da democracia devem servir-nos de guia para o desenvolvimento de nossa ação política e pedagógica cotidiana e na definição de prioridades, na organização dessa ação, a fim de que possa ser realista. É preciso que a ação política se adapte às condições concretas, da escola

ou sociedade, nas quais atuamos, pois é um sistema de vida, no qual a organização e a regulamentação dos processos de integração social são fundamentadas no princípio da liberdade, entendido como o direito à autodeterminação.

A democracia pressupõe a possibilidade de participação, do conjunto dos membros das sociedades, em todos os processos decisórios que dizem respeito a sua vida cotidiana, seja vinculada na escola, no bairro, em casa e até ao poder do Estado. Lück (2008) trabalha a Teoria de estilos de Liderança que são:

- *Estilo autocrático*, o dirigente centraliza a tomada de decisão e assume uma liderança de forma individual. Seu sucesso é determinado por sua capacidade e sua autoridade, mobilizar seguidores. Essa liderança é realizada de forma a evitar e, até mesmo, a desconsiderar as ambiguidades e paradoxos que ocorrem em toda e qualquer organização ou instituição social.

- *Estilo democrático*, assenta-se sobre a participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguida de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos elevados. O sucesso da escola, em promover tal formação, está diretamente assentado na combinação de energias e esforços conjuntos, de muitas pessoas, na realização de sua missão.

- *Estilo liberal*, é marcado por uma falta de liderança e de direcionamento definidos externamente à organização ou grupo.

## 6.1 ASPECTOS RELACIONADOS À LIDERANÇA

A liderança é, sem dúvida, relacionada a muitos termos, cuja relação vale a pena ser lembrada e explorada. Lück (2008), nos fala de algumas relações: Relação entre liderança e poder, liderança e desenvolvimento, liderança e controle.

- *Liderança e poder*: liderar significa influenciar as pessoas, organizar os processos por elas desenvolvidos, assim é uma relação de poder. Porém nos lembra Lück, 2008, que esta não deve ser confundida com poder, pois este pode manipular, e não é este o sentido do poder, mas sim resulta em uma influência orientadora, estimuladora, inspiradora e conscientizadora:

*[...] poder da liderança implica na mobilização de forças motivacionais pelas quais as pessoas que realizam um trabalho se identificam com ele, reconhecem a sua relevância*

*e percebem que ganham em importância social e desenvolvem seu potencial, ao realizarem o trabalho... criam novas condições de atuação, desenvolvem novas perspectivas de realização e, desse modo, promovem uma situação de empoderamento geral. (LÜCK, 2008 p.55/56)*

- *Liderança e desenvolvimento*: falar de desenvolvimento é falar de novidade, sair da rotina, inovação. Não deixando que padrões mínimos comuns sejam cumpridos. Todos os aspectos voltados à transformação e superação da rotinização devem estar voltados além de padrões básicos definidos. Isto é analisar falsos entendimentos sobre autonomia e democracia, como sendo apenas uma possibilidade de se fazer o que se deseja, ou fazer o que não se deseja em desrespeito ao atendimento às necessidades de desenvolvimento da escola e da qualidade de ensino, que se fazem necessários para o sucesso conforme merecimento da comunidade escolar.

- *Liderança e controle*: quando há controle é necessário que haja um parâmetro básico a ser seguido e atingido. Esse tem por objetivo a verificação das medidas a serem ou não atingidas. O controle, porém não pode inibir o potencial criativo e participativo de todos que participam do processo educacional.

*Liderança é o processo de influência desempenhado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização e seus processos. (LÜCK, 2008 p. 63)*

Luck, fala de teorias de estilos de liderança que podem ser divididos em três:

*Para sua maior efetividade, é fundamental que fatores relacionados à ação de liderança na gestão escolar sejam promovidos de forma compartilhada, envolvendo toda a equipe escolar nesse processo. Esses fatores apontam para os aspectos substantivos, isto é, para os conteúdos da ação de liderança [...] a sua preparação e orientação para a consecução dos objetos educacionais. (LÜCK, 2008 p. 93).*

Estilo autocrático: o dirigente assume a liderança de forma individual, mobiliza através de sua autoridade a equipe de trabalho. Esse tipo de liderança dispensa as ambiguidades, paradoxos, uma vez que o líder é o planejador e os demais, os executores.



Estilo democrático: assenta sobre a participação e decisões compartilhadas, seguindo da colaboração da equipe. O estilo de liderança acredita no trabalho em conjunto, que garante o sucesso das ações. Procura-se criar um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para expressar novas idéias e visões. É importante lembrar que a liderança democrática estaria de acordo com a Constituição Brasileira e a LDB, no sentido da Gestão Escolar democrática.

Estilo laissez faire: “rédeas soltas”, é marcada pela falta de liderança e direcionamento, onde não se identifica exatamente um estilo de liderança, mas sim a falta dela. Este seria um estilo de liderança não aplicável, em instituições que prestam contas, apenas em grupos totalmente liberais, pois não há nela qualquer tipo de controle.

## **6.2 LIDERANÇA, GESTÃO E MOTIVAÇÃO**

Segundo o dicionário LUFT (2001), Liderança é o ato de liderar pessoas e Motivação, entre várias definições, é uma espécie de energia psicológica, ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. Então, Liderança e Motivação, constituem o ato de liderar pessoas em busca dessa força, de forma a aplicá-la em benefício da própria pessoa e do grupo no qual esse membro está inserido.

Segundo LÜCK (2008), o conceito de gestão, não está muito distante dos conceitos acima. Guarda muitas ideias em comum, uma vez que gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, promovam resultados desejados. Esses dizem respeito à dimensão humana de trabalho e mobilização. O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não há gestão sem liderança.

A liderança é um fator fundamental para o desenvolvimento da qualidade da escola e a melhoria da aprendizagem dos alunos. Assim, a equipe gestora constitui uma equipe de liderança e necessita estar focada em processos específicos e resultados. Segundo Lück (2008), deve atuar no sentido de:

Promover e manter em elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola.

Alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento. Estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais. Criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem.

Motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade. Estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.

Dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo. Orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.

A capacidade de liderar não é inata, portanto é um processo social no qual estamos inseridos, o qual se desenvolve a partir da dinâmica da conjuntura, podendo ser desenvolvida num contexto de experiências em grupos sociais. Para isso é importante ressaltar quatro dimensões fundamentais: conhecer, ser, fazer, conviver. (LÜCK, 2008)

Motivar pessoas e mantê-las motivadas é um desafio a ser enfrentado, diariamente, por gestores de quaisquer organizações. E não é um desafio qualquer. Liderar equipe requer conhecimentos e habilidades, para que se possa identificar, em cada colaborador, isoladamente, e na equipe como um todo, pontos fortes, pontos fracos e oportunidades.

Os seres humanos são muito diferentes entre si, na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. E, muitas vezes, diferentes de si mesmos, conforme o momento que estão vivendo. Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo. Tais influências refletem diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e, conseqüentemente, no resultado final do grupo. Um problema pessoal reflete na produtividade de um colaborador de maneira diferente. Podemos observar uma queda na operosidade em razão de tal problema, ou um aumento no rendimento em resposta à dificuldade enfrentada. Do mesmo modo, uma grande alegria pode levar a pessoa a produzir mais e melhor, ou simplesmente, passar o dia todo (ou grande parte dele) pensando na boa notícia e assim prejudicar

seu desempenho na realização de suas tarefas e no relacionamento com os colegas de trabalho.

E quando a alegria de um se torna a tristeza do outro? Ou, ainda, da maioria do grupo? Um exemplo clássico, nesse caso, é a promoção de um membro da equipe. Todo indivíduo busca crescimento pessoal e profissional. Isso é inegavelmente a mola propulsora da carreira de cada um. Entretanto, nem todos agem da mesma maneira ao ver um colega de trabalho receber uma promoção por reconhecimento a seu desempenho. Alguns passarão a se empenhar cada vez mais, para que um dia possam obter o mesmo êxito. Outros, no entanto, passarão a dedicar-se cada vez menos ao trabalho, julgando terem sido injustiçados e questionando se tanta dedicação (até hoje) valeu a pena. Cabe ao gestor identificar o reflexo de tal acontecimento, em cada colaborador de sua equipe, e trabalhar para que a grande maioria passe a visualizar o ocorrido como fator de impulso e motivação. Extraíndo, assim, o melhor de cada um em prol do resultado coletivo satisfatório.

Por isso que administrar pessoas é tão desafiante. Quanto mais preparado estiver o gestor, maiores as chances de se obter os resultados esperados. Por outro lado, não basta que somente os gestores conheçam ferramentas, mas que os membros do grupo também possam ter a oportunidade de acesso a tais instrumentos novos.

Devemos capacitar nossos colaboradores de modo a termos, cada vez mais, pessoas preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios. E isso envolve também a importante habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas. Não é fácil lidar com conflitos, no ambiente de trabalho, daí a necessidade de se tirar melhor proveito da situação. A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e dos reflexos positivos, na execução das atividades e na organização. Não podemos cobrar algo que não praticamos. Líderes desmotivados jamais terão colaboradores plenamente motivados. Embora a motivação esteja dentro de cada um, seus reflexos são sentidos em todo o grupo. Devemos dar o exemplo! Entretanto, esse exemplo depende de nossa motivação real. Não basta tentar passar uma imagem de que se está motivado se essa não for à realidade de nosso momento. A naturalidade faz com que os exemplos sejam sentidos pelas pessoas.

## 7 A CONQUISTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

*A Gestão escolar constitui dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela se observa a escola e os problemas educacionais globalmente [...] (LÜCK, 2008, p.18).*

Para que se alcance a participação tão desejada, nas escolas, é preciso que se faça um resgate, na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor, considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Assim, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração, no sentido amplo e escolar, pois a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, uma vez que a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração. No entanto, sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar. Diante do objetivo estabelecido pela educação, em busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de “modelo” de educador.

*A busca permanente pela qualidade e melhoria continuada da educação passa pela definição de padrões de desempenho e competências de gestores escolares e em especial de seus diretores, de modo a nortear e orientar o desenvolvimento da escola e melhoria do seu trabalho educacional. (LÜCK, 2008, p.25).*

O gestor, estimulado pela comunidade escolar, pode desenvolver uma grande parceria em sua gestão, proporcionando um melhor processo de aprendizagem, enfrentando desafios cotidianos com esperança e perseverança, transformando a escola num lugar prazeroso e amigável, capaz de desenvolver em cada pessoa o gosto pelo saber/aprender/conhecer. Assim, o espaço escolar torna-se um lugar aberto a muitas parcerias. Nesse sentido, há um grande desafio para os gestores pela própria exigência de atenção, conhecimento e habilidades. A escola deve preparar os alunos e ensiná-los a compreender e analisar, de forma crítica, os problemas da vida, de si próprio e da sociedade que o permeia, tornando-os cidadãos participativos.

Vale ressaltar que, existem escolas/gestores, que priorizam a identidade escolar, sua autonomia como ponte para que haja a ruptura necessária nos paradigmas ultrapassados e intoleráveis como práticas escolares. Todavia, existem

escolas que buscam apenas a democratização, sem pensar na autonomia e descentralização; outras apenas na autonomia sem levar em conta a descentralização e democratização, como se esses fatos isolados fossem possíveis para grandes mudanças.

*A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objetivo de ação, sem a qual ela é exercida pela prática do ensaio e erro. (LÜCK, 2008, p.29).*

Dessa forma, para que se instale o processo de Gestão Democrática, surgem algumas dificuldades, ao longo do caminho, para construir esse novo modelo de gestão, é preciso enfrentar desafios, pois se percebe que, até hoje, o processo para implantar a democratização, no interior da escola, ainda encontra muitos obstáculos.

*Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação de um projeto político pedagógico, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo... (LÜCK, 2008, p. 36).*

Afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos se tornem conscientes para exercer esta prática. O governo surge com novas propostas que visam além da descentralização e autonomia dos recursos destinados a escola, a participação da comunidade, na escola, a eliminação da burocracia, dando uma maior autonomia também, de forma pedagógica, em busca de uma maior qualidade, para que as escolas trabalhem a melhor forma de desenvolver seus projetos-pedagógicos. Porém observa-se apenas uma redistribuição de tarefas administrativas e não do poder. Para que esta descentralização seja alcançada, torna-se necessária uma reformulação do sistema existente.

## 8 GESTOR, QUAL SEU PAPEL?

Nas secretarias eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos, apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância de resultados alcançados pelos alunos. Também age como líderes, em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola.

Devem-se levar em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas dos gestores. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente escolar, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho.

As práticas de liderança, em escolas altamente eficazes, incluem: apoiar o estabelecimento com objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar os professores, de modo a auxiliá-los, nas descobertas dos recursos necessários, para que realizem adequadamente o seu trabalho. Lück (1996) elenca as dimensões de liderança relacionadas com as escolas eficazes, que são: enfoque pedagógico do diretor, ênfase nas relações humanas, criação de ambiente positivo, ações voltadas para metas claras, realizáveis e relevantes, disciplina em sala de aula garantida pelos professores, capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas e acompanhamento contínuo das atividades escolares.

As escolas onde há integração entre professores, tendem a ser mais eficazes do que aquelas em que os professores se mantêm profissionalmente isolados. A escola, os professores, tudo flui, tudo “rende” e a comunidade percebe que, naquele ambiente, acontece à gestão participativa. As escolas bem dirigidas exibem uma cultura de reforço mútuo das expectativas: confiança, interação entre os funcionários e a participação na construção dos objetivos pedagógicos, curriculares e de práticas em sala de aula.

A postura crítica, na adoção de novas perspectivas, deve somar-se a novas formas de facilitar sua introdução, no sistema escolar, o que exigirá uma cultura em constante processo de auto-organização, um estado de experimentação, pesquisa e

análise de novos processos e, ao mesmo tempo, a consolidação via resolução consistente de problemas encontrados no dia-a-dia.

O papel principal do gestor é saber acompanhar essas mudanças e tentar ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a a atingir seu potencial pleno e a tornar-se uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

Segundo Lück (1990), o gestor escolar tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis de atendimento às necessidades dos educandos e a promoção do seu desenvolvimento. Dentro dessa concepção, o gestor deve revestir-se de esforços voltados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que a sua atuação participativa torne-se gradativamente mais eficiente.

O gestor assume a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços, nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o gestor, no desempenho de seu papel, exerce forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola. Lück (1990) relata ainda, que o gestor deve ter a habilidade de influenciar o ambiente que depende em grande parte, da qualidade e do clima escolar, do desempenho do seu pessoal e da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A vivência de uma metodologia participativa, em que as relações solidárias de convivência pontificam, provoca, mesmo que lentamente, a concretização de uma nova ordem social, iniciando pela parcela menor, que é a escola, ocasiona a qualidade do processo. Faz-se necessário propiciar à comunidade escolar a vivência de uma nova dimensão da vida social, na qual não participe só da execução, mas também da discussão dos rumos da instituição escolar. Em outras palavras, sendo presença ativa e criativa no ambiente escolar. O clima relacional de uma escola provém, basicamente, dos educadores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças.

*Para desencadear uma ação educativa participativa, o grupo abre-se ao diálogo, a comunicação, entra em "contato" com a outra pessoa só o conseguindo no diálogo, na empatia. O homem ser de relações tem na convivência e no relacionamento elementos para seu crescimento pessoal. (DALMÁS,1994, p.40)*

A gestão participativa preocupa-se em promover um clima de amor, de fraternidade e de diálogo, que alimente o convívio, não só entre os professores, mas destes com seus alunos, procurando estabelecer comunhão e compromisso. Propicia integração e coesão, isto é, a vivência da comunhão entre o grupo de educadores, podendo assim estabelecer atividades integradas, tais como: partilhas, debates, reflexões sobre textos específicos, confraternizações, amigo secreto, manhãs ou tardes de formação, atividades coletivas, sempre com vistas a criar e a desenvolver um clima integrador e dialógico. O processo participativo visa envolver todas as pessoas da instituição escolar na busca comum e na responsabilidade pelo todo da instituição.

*A ação grupal reflete constantemente uma metodologia participativa, em que todos têm condições de se envolver ativamente no trabalho, com reflexos nos resultados alcançados pelo grupo. (DALMÁS, 1994, p.58).*

Sabe-se que o grupo de professores pode transformar ou manter a dinâmica de uma instituição. A força transformadora de uma escola está em seu corpo docente e isto tudo dependerá do rumo e do auxílio do gestor.



## **9 CONCEITOS DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Para entender o conceito de relações interpessoais é necessário definir o termo personalidade, ou seja, personalidade é o conjunto total de características que torna o indivíduo único e diferente dos outros. Revela-se através da conduta de uma pessoa e das relações dos demais perante essa conduta. Os fatores que determinam a personalidade são: herança biológica, o ambiente e a idade. A base para a melhoria das relações interpessoais é a compreensão de que cada pessoa tem uma personalidade própria, que precisa ser respeitada e que cada um traz consigo necessidades sociais, materiais e psicológicas que precisam ser satisfeitas e que influenciam o seu comportamento. Podemos conceituar relações interpessoais como uma disposição interior, uma aceitação do outro que transparece no modo de falar, de olhar, na postura e, sobretudo, na forma de agir adequadamente.

Na descrição de qualquer pessoa, os detalhes de comportamento que a distinguem podem classificar-se dentro de certos aspectos mais ou menos delimitados, que são os seguintes: aparência física; capacidade intelectual; emotividade; qualidades sociais; sistema de valores.

Há ainda fatores determinantes na personalidade como: Herança biológica ou natureza; O ambiente ou educação; Idade ou amadurecimento. Podemos dizer então que, diferenças individuais são as várias formas em que os indivíduos se distinguem uns dos outros, sejam nos aspectos físicos, psíquicos, intelectuais, emocionais ou sociais.

### **9.1 GESTOR E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

O grande problema das escolas é o relacionamento interpessoal, que as impedem de formar verdadeiras equipes para melhoria do ensino. O relacionamento entre gestão e professores é determinado por relações de poder. O poder corrói os relacionamentos. Em muitas escolas o grupo de professores é dirigido por pessoas que agem de maneira semelhante a oficiais do exército. Para ser um bom gestor de escola é necessário, antes de tudo, ser um educador. É necessário acreditar na capacidade do ser humano em transformar-se para melhor, em progredir e aperfeiçoar-se. Todo gestor deve se interessar pelo professor, criando condições

para que este cresça e se realize. O bom gestor é aquele que influencia, por suas ideias e ações, o pensamento e atitudes dos outros. No entanto, ele tem que saber ouvir com empatia. Tem que ser compreensivo, flexível, conciliador e harmonizador. Ele tem que ser sensível às transformações de condição de seu grupo. Ele deve fazer menos verificação e controle dos membros do grupo e dar mais apoio a eles. Ele tem que ter maturidade emocional para criar um clima emocional, na escola, capaz de manter o grupo unido. Em outras palavras, para liderar é necessário servir. O segredo da liderança é o relacionamento.

Na grande maioria das escolas, os gestores administram num ambiente autocrático, onde os líderes e coordenadores utilizam o poder coercitivo, decidindo o que o grupo deve fazer e como fazer. Nesse ambiente, surgem mais hostilidades, rivalidades e agressividades. Em um ambiente democrático, as decisões são tomadas por consenso da maioria, cabendo ao coordenador, ou líder, apenas a tarefa de orientar a atividade. O resultado disso é uma melhor produtividade, maior amizade e espírito de equipe, evidenciando apreciação mútua, entre os membros do grupo, e revelando maior satisfação.

Do nosso ponto de vista, portanto, a escola não deve ser um regime militar. O bom gestor é aquele que ouve, participa, analisa, orienta, educa, treina e motiva. É somente com estes princípios que ele consegue a cooperação voluntária de seu grupo. A eficiência dos educadores está diretamente ligada à eficiência dos gestores, pois estes últimos são responsáveis por criar uma boa equipe de trabalho, numa atmosfera cooperativa e amistosa, onde haja colaboração e lealdade do grupo.

## **9.2 GESTOR EFICAZ TRANSFORMA UMA ESCOLA**

Na maioria dos casos, um gestor eficaz não é simplesmente o administrador mais antigo, mas, de alguma maneira, uma liderança profissional. Implicando no envolvimento e conhecimento sobre o que acontece na sala de aula, incluindo currículo, estratégia de ensino e monitoramento do progresso do educando. Isso requer promover uma variedade de apoios aos professores, incluindo estímulos e assistência prática.

Uma direção motivada, orientada por metas claras, compartilhadas com professores, pais e alunos é onde tudo começa. Uma escola que prepara os

professores, para um ensino focado na aprendizagem viva, criativa, experimentadora, presencial-virtual, com professores menos “falantes”, mais orientadores, ajudando a aprender fazendo; com menos aulas informativas e mais atividades de pesquisa, experimentação, projetos; com professores que desenvolvem situações instigantes, desafios, solução de problemas, jogos.

Uma escola que fomenta redes de aprendizagem, entre professores das mesmas áreas, e, principalmente, entre alunos; que aprendem com os pares. Privilegia a relação com os alunos, a afetividade, a motivação, a aceitação, o conhecimento das diferenças. Que envolve afetivamente os alunos dá suporte emocional, que leva a que os alunos acreditem em si mesmo.

Educadores e gestores mais abertos, confiantes, bem resolvidos podem compreender melhor e implantar novas formas de relacionamento, de cooperação no processo de ensinar e aprender. Que estejam atentos para o novo, consiga ouvir os outros e expressar-se de forma clara, não ficam ressentidos porque suas ideias não foram eventualmente aceitas. Cooperam em projetos que foram decididos democraticamente, mesmo que não coincidam com todos os pontos de vista.

Administrar o espaço escolar, exigir comprometimento com o fazer educacional, é uma ação de conduzir um projeto pedagógico comprometido com a formação do cidadão. O gestor deve conhecer, com clareza, todas as funções dos servidores com as devidas responsabilidades de todos os cargos, com as devidas funções a serem desempenhadas, assim podendo conferir as diferentes tarefas a serem cumpridas pelo grupo, sendo que todos devem conhecer claramente as normas da instituição. Toda equipe precisa de um gestor para somar os esforços individuais que resultam em um nível de desempenho coletivo, de modo que as habilidades e os conhecimentos de cada participante se complementem.

É importante que o gestor tenha maturidade, adotando técnicas inovadoras e instrumentos de gerenciamento, para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas, para que possa assegurar e garantir o alcance de melhores resultados. Na gestão participativa, o foco está nas pessoas, elas devem participar das principais decisões da escola, tornando-se parceiros e responsáveis pela definição de objetivos, metas, resultados. A busca pela participação de todos assegura maior comprometimento dos envolvidos no sucesso das ações realizadas.

Não existe um modelo pronto para aplicação, na gestão diária das escolas, gerenciando as atividades, afinal as pessoas são diversas entre si e está justamente

aí o grande desafio da rotina de um bom gestor: saber relacionar o maior número possível de conceitos aprendidos com as situações diárias, sendo a sociedade formada por pessoas e a cultura constituída pelo comportamento das mesmas pessoas.

A escola pública é um campo rico para observação de princípios que norteiam uma gestão democrática, visto que este é um ambiente que pressupõe a real participação destes sujeitos nos processos de decisões. Sendo assim, analisar as relações interpessoais, no cotidiano da escola, nos leva a enxergar como a interação acontece no ambiente.

## **10 METODOLOGIA**

### **10.1 ÁREAS DE ABRANGÊNCIA**

O campo de pesquisa foi às escolas da rede municipal, do município de Salvador do Sul/RS, sendo compostas, em sua estrutura funcional, duas escolas de educação infantil, uma escola de zona rural, uma escola urbana de 1º ao 7º, e uma escola urbana com ensino fundamental completo e atendimento na modalidade EJA. No total há na rede 55 monitoras de creche, 92 professores de Educação Infantil, professores de Ensino Fundamental series iniciais e finais, 317 alunos da educação infantil, 378 no Ensino Fundamental - Séries Iniciais, Séries Finais de Jovens e Adultos Presencial modalidade EJA. Na secretaria de Educação há uma nutricionista, uma agente administrativa, que são concursadas, a secretaria é cargo de confiança, há ainda três professores que atuam como cargos de confiança, uma destas é assessora pedagógica, uma responde pela área técnica, e a outra atua na prestação de contas e transporte escolar.

## **11 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **11.1 PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO**

Para realizar uma pesquisa de campo, de cunho qualitativo, foi aplicado um questionário, em anexo, sobre relações interpessoais. O questionário foi entregue aos participantes da pesquisa, após uma explicação sobre a finalidade e objetivos da pesquisa, bem como do anonimato dos professores.

As questões abordam a importância do relacionamento interpessoal, na escola, o conceito e a prática da gestão democrática, a influência das reuniões pedagógicas, nas relações entre o grupo, a busca de soluções para os conflitos e uma avaliação da gestão atual.

### **11.2 PARTICIPANTES**

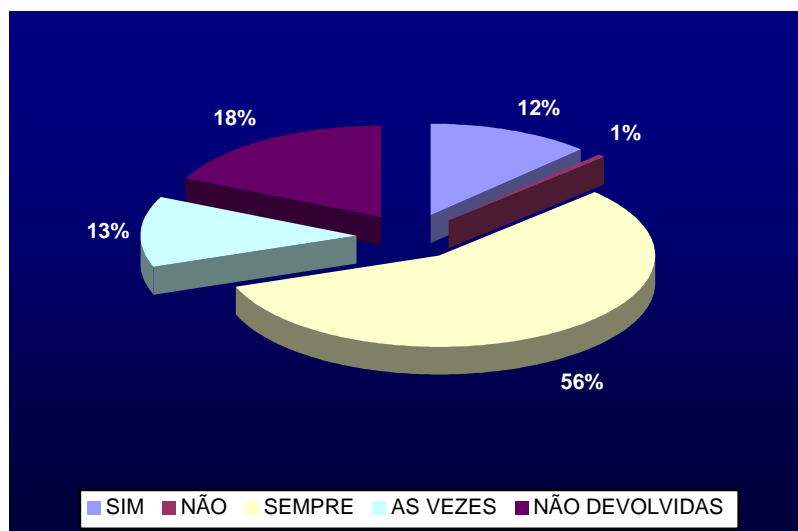
A coleta dos dados foi realizada, nos meses de abril a maio de 2016, com questionário aplicado a 92 professores e 54 monitoras de creche, sendo das escolas da rede municipal de Salvador do Sul. Os professores entrevistados apresentam entre nove meses de exercício da profissão, na escola, até vinte anos de exercício, sendo a idade biológica entre vinte e quatro até sessenta e três anos. Todos os docentes possuem graduação e, cerca de noventa por cento do corpo docente, possui especialização em áreas referentes à educação.

Os professores solicitaram levar para casa o questionário e devolvê-lo assim que estivesse respondido, porém 30 professores não o devolveram. Em um primeiro momento, foram solidários em colaborar com as informações e em abrir espaço para futura continuação da investigação do objeto de estudo.

### **11.3 COM QUE COR PINTO A REDE?**

Ao iniciar a pesquisa de campo, teve-se a preocupação de saber a opinião dos profissionais da educação sobre relacionamento interpessoal e sua influência na Gestão Educacional. Quando questionados sobre o relacionamento interpessoal, na questão “Você julga necessário ter um bom relacionamento com sua equipe de trabalho?”

De acordo com os dados da entrevista, a qual um número significativo respondeu, percebeu-se que o grupo considera importante o relacionamento interpessoal na escola. Pode-se constatar, no gráfico 1, que a instituição de ensino busca desenvolver um bom relacionamento com sua equipe, objetivando um resultado positivo na qualidade de ensino.

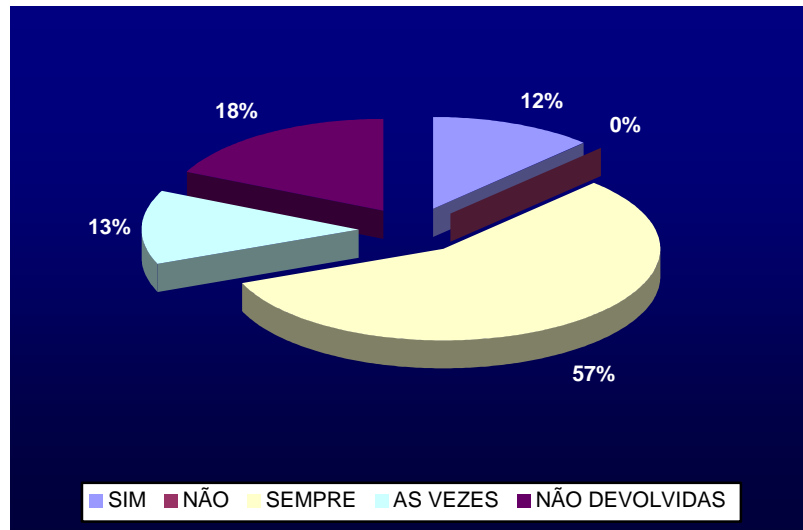


Fonte: *Gestão Democrática, prática eficiente - Arquivo da autora.*

Como constata Chiavenato (2000), o homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento; tanto pode cooperar como pode competir com os outros. Ele coopera quando seus objetivos individuais dependem de um esforço coletivo. Compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. O bom relacionamento não deve ser praticado somente quando favorece alguém e sim em todas as situações. O ser humano mantém um relacionamento, independente do local e com quem se relaciona, através da cordialidade, nos diversos ambientes em que frequenta, realizando tarefas solicitadas, sentindo e demonstrando interesse pelas pessoas e solicitando, aos subordinados, trabalhos desafiantes à capacidade daqueles. Convive bem, resultando em respeito e estima independente da função que exerce.

Ao serem questionados “*Você busca solucionar os conflitos entre os profissionais na sua escola?*” Averiguamos que: Com relação aos conflitos conforme mostra no gráfico 2, que surgem na instituição de ensino, todos buscam solucionar os problemas, alguns, em particular, com as pessoas envolvidas, buscando ouvir ambas as partes. O líder deve investigar onde iniciou o conflito e procurar solucionar, não prejudicando o relacionamento de toda a sua equipe, sem ressentimento,

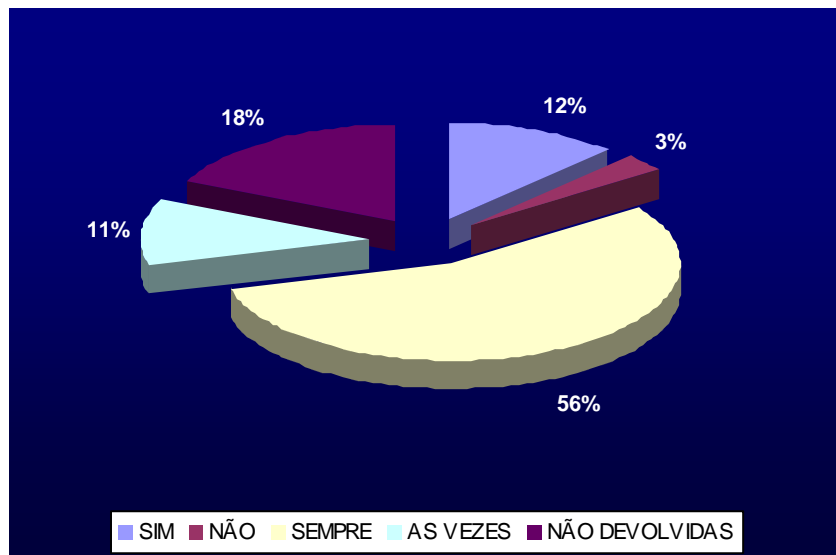
mágoas e sem causar desmotivação das pessoas envolvidas no conflito, conforme gráfico 2.



Fonte: Gestão Democrática, prática eficiente - Arquivo da autora.

Ao responderem à questão: "Você considera importante todos de sua equipe manter sua autoestima elevada para que haja um bom desempenho?"

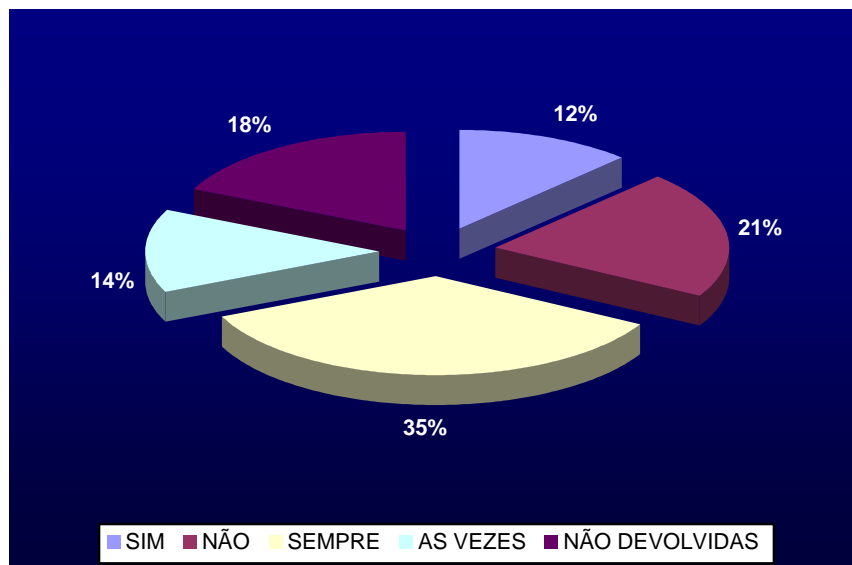
Em relação à autoestima elevada, observa-se que nem 100% dos entrevistados consideram importante trabalhar esse aspecto com seus colaboradores para haver um bom desempenho, conforme gráfico 3.



Fonte: Gestão Democrática, prática eficiente - Arquivo da autora.

Outra questão da entrevista está relacionada à liderança: "São promovidas dinâmicas e ações para desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e autoestima dos profissionais e mediar às relações interpessoais?"





Fonte: *Gestão Democrática, prática eficiente - Arquivo da autora.*

Podemos perceber que, a maioria do grupo, reconhece que as ações realizadas permitem desenvolver equipes de lideranças, elevar a motivação e mediar às relações interpessoais. Surpreende que um grupo significativo não identifica tais ações como formadoras de liderança e qualificação das relações interpessoais. Proveniente do grau de satisfação de cada um dos colaboradores, observamos o que eles pensam sobre a escola, logicamente com diferentes opiniões e o que a organização pensa sobre eles.

*As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências na dinâmica interpessoal. Vistas por um prisma mais abrangente as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riquezas de possibilidades, de opções para melhores maneiras de reagir a qualquer situação de problema. (MOSCOVICI, Fela. 2002, p. 145.)*

Quando questionados, com opinião pessoal e descritiva: *“Você considera importante o relacionamento interpessoal entre professores e gestores para haver melhoria na qualidade de ensino desta escola? Explique sua resposta.”*

Obtive respostas de diferentes cunhos, porém conscientes e autênticas, confirmando as hipóteses, de que é essencial um bom relacionamento interpessoal, para haver qualidade de ensino. Como é possível constatar abaixo:

*“Fundamental um relacionamento aberto e sadio, importante conhecer-se a si mesmo, reconhecendo pontos fortes e fracos, respeitar as individualidades. Uma pessoa que se conhece bem e respeita o*

seu próximo. Certamente contribuirá para o trabalho em equipe, onde todos lutam pelo mesmo objetivo: qualidade de ensino.” (Professora Anos Iniciais-EF)

“Relacionamento fundamental para trabalho de qualidade é quando existe integração entre as disciplinas, apoio e suporte dos gestores, assim a prática pedagógica se torna mais sólida e o processo de aprendizagem dos educandos mais significativo.” (Professora de Matemática Anos Finais-EF).

“Importante, mas não necessário, caso não exista afinidade no relacionamento, e se cada um for competente na sua função a escola vai funcionar. Acredito que o bom relacionamento facilita o trabalho de cada um tornando-o agradável e prazeroso. Com certeza a qualidade de ensino melhoraria se houvesse um relacionamento. ” (Professora de Educação Física dos Anos Finais do Ensino Fundamental).

“Boas e positivas relações interpessoais, considerando-as como respeito, empatia, harmonia e compreensão são fundamentais em qualquer ambiente de trabalho para manter e elevar a qualidade dos resultados. A dificuldade entre os relacionamentos professor diretor e vice-versa consiste ainda na visão hierárquica que o nome direção representa. Como tomar decisões, fazer cobranças, gestar ideias e projetos em parceria com os colegas sem ser taxado de “Caxias”, “chefão”, ou ao contrário “bonzinho” e sentir-se explorado? Coordenar a gestão educacional ainda é muito difícil porque os professores estão aprendendo a ter autonomia prevista em lei, no seu processo pedagógico. A gestão escolar será eficiente e eficaz se conseguir administrar os fazeres pedagógicos didáticos estruturais e físicos, e se souber o rumo a seguir. Se apresentar consistência em seus projetos, seu fazer educação e souber respeitar e fazer-se respeitar na caminhada. Planos traçados em conjunto tendem a ser executados com maior participação do grupo e alcançar mais qualidade e resultados mais positivos. ” (Professor da Equipe Gestora)

“A confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando à boa, comunicação, corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando as condições para o sucesso organizacional”. (LÜCK, 2009, p. 42)

Após a leitura dos apontamentos percebe-se que a prática efetiva de um relacionamento interpessoal de sucesso não cabe apenas à liderança do líder maior do grupo, mas a todos. Cada um é líder de si mesmo, há pessoas que lideram um grupo, outros, o seu próprio trabalho e suas próprias ações, mas contidas, nesse entrelaçado, estão às relações interpessoais, o grande desafio para todas as organizações. Como desenvolver as atividades de forma equilibrada, respeitando as sugestões, opiniões e os valores de cada um? A relação entre o líder e seus

liderados, é peça fundamental para o desencadeamento do sucesso da equipe. Vê-se que os indivíduos podem não conseguir gostar uns dos outros, mas eles devem ser capazes de trabalhar em equipe, pois o bom relacionamento é um fator que interfere no desempenho da mesma e influencia nos resultados ou normas estabelecidos por elas.

#### **11.4 COLORINDO A ESCOLA COM QUALIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

*Quando um líder envolve os outros em um trabalho, cria e desenvolve uma visão compartilhada. A liderança participativa somente é efetiva na medida em que cria uma visão compartilhada. (LÜCK, 2009, p. 25)*

A presença de um líder é indispensável na vida de uma equipe e, por este motivo, deve ser democrático, aberto, inovador e flexível. Deve demonstrar desejo de aprender, receber auxílio das pessoas e conhecer os valores da equipe que lhe foi confiada. É importante que ouça mais e fale menos. Alguns aspectos favorecem as relações interpessoais:

- Empreendedor – para conseguir resultados;
- Flexível – para mudar comportamentos e pontos de vista;
- Atualizado – para acompanhar os avanços da sociedade;
- Adaptável – para enfrentar novas situações;
- Decidido – para enfrentar desafios e riscos;
- Técnico – para promover o “como fazer”;
- Dinâmico – para assimilar e aplicar novas técnicas e abordagens;
- Criativo – para desenvolver alternativas de problemas;

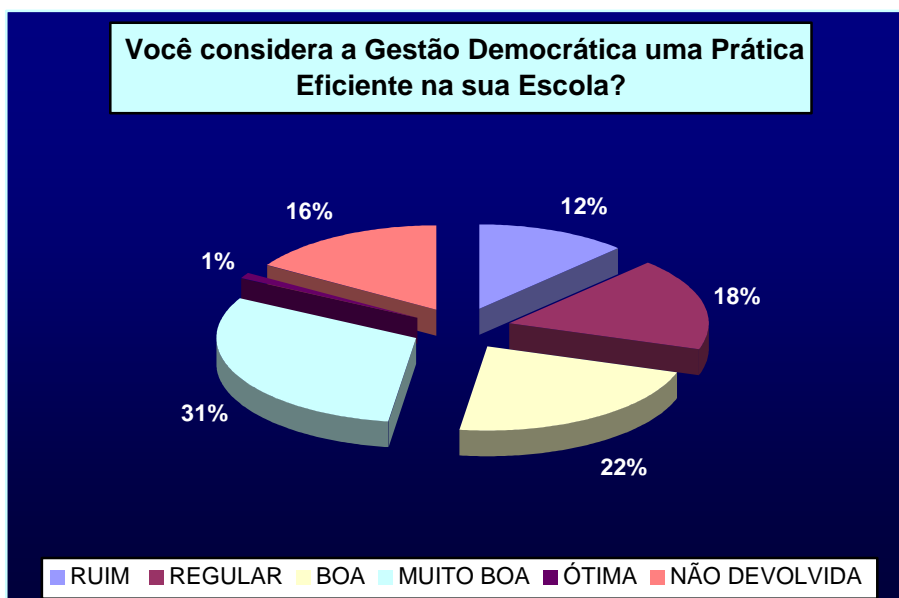
E ainda deve nortear seu trabalho com alguns princípios:

- Interação – união de idéias e ações buscando o respeito mútuo;
- Democracia – Todos têm a mesma oportunidade de participação;

Liberdade responsável – Liberdade para pensar e ser, ser e fazer, e compreensão da liberdade do outro; Cooperação: prática do dia-a-dia, de forma compartilhada, visando os resultados satisfatórios da equipe; Alguns princípios devem ser mais trabalhados que outros, o importante é que a equipe seja observada e avaliada pelo coordenador para, em seguida, definir as estratégias adequadas ao bom funcionamento do trabalho coletivo. (MARTINS, 1999).

### 11.5 ANALISANDO DADOS EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA

Objetivando a análise das informações obtidas, decorrentes da reflexão a Gestão democrática. Essa coleta de dados foi efetivada através de questionários, entrevistas. As pesquisas foram sustentadas na tentativa de intervir nas atuais conjunturas da gestão. Baseado nas narrativas de todos os envolvidos na escola percebe-se que a atual gestão vem tentando fazer diferença. O gestor apesar de ser um jovem possui uma postura dinâmica e interativa buscando dialogar com professores, tem pessoas incentivadas lutando por um único ideal fazer com que os alunos aprendam, conforme visto a gráfico 5 abaixo:



*Fonte: Gestão Democrática, prática eficiente - Arquivo da autora.*

Os líderes escolares, hierarquicamente estabelecidos como gestores, são responsáveis por orientar e direcionar a equipe ao caminho da organização com olhos para a realidade de cada docente, mas cabe a todos assumir compromissos, estar aberto a debates, a mudanças quando for necessário. O pensamento e a conversa devem ser vigorosos e atentar aos objetivos estabelecidos.

Com as mudanças e as renovações do modelo de gestão, forçando as organizações a se adequarem pela busca constante de novas formas de planejar, organizar e realizar sua missão. Pois as organizações precisam sempre investir na formação cotidiana de seus diretores. A escola bem como outras organizações tradicionais até pouco tempo, não precisavam se preocupar com a concorrência,

mas com a evolução dos tempos, cada organização está buscando novas formas para sua sobrevivência. A liderança precisa ser preparada, pois o líder, o gestor não nasce pronto.

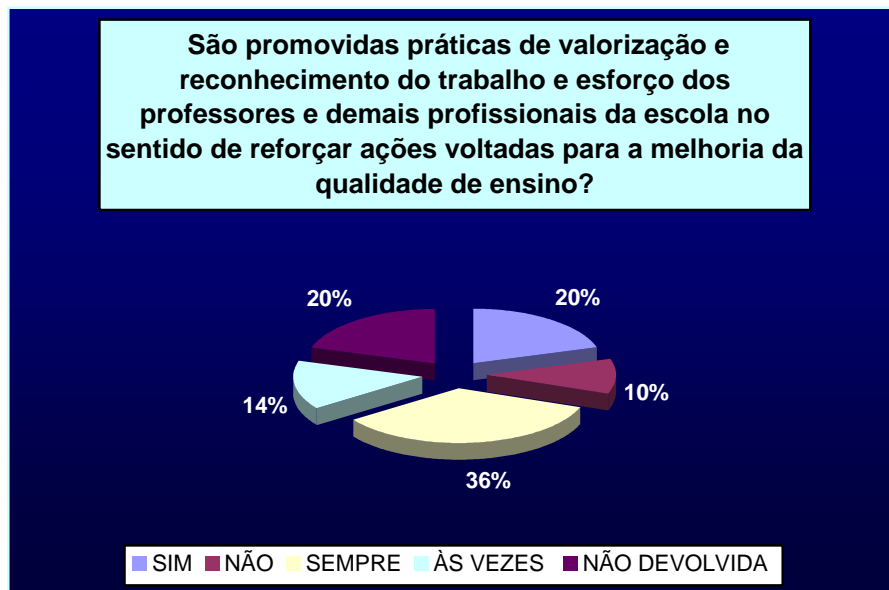
A participação fortalece a gestão democrática, contudo há uma necessidade de descentralização e democratização da educação para que venha provocar mudanças pedagógicas no processo ensino-aprendizagem, como afirma Lück (1998, p.15), "o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto".

Conforme a autora ressalta a gestão participativa é uma necessidade de qualquer gestor que pretende priorizar a qualidade do trabalho pedagógico, nenhuma escola avança sem unidade do grupo, portanto a participação plena promovida pela gestão escolar pode dá sustentabilidade própria ao processo educacional fortalecendo o desenvolvimento de uma consciência social crítica direcionada a formação humana.

Uma gestão de qualidade requer liderança abalizada e dedicação, visando valores que inspirem a todos á trabalharem em prol de uma escola produtiva. Daí aos responsáveis pela Gestão de criarem um ambiente estimulador para o aprendizado e para a participação de todos no processo educativo.

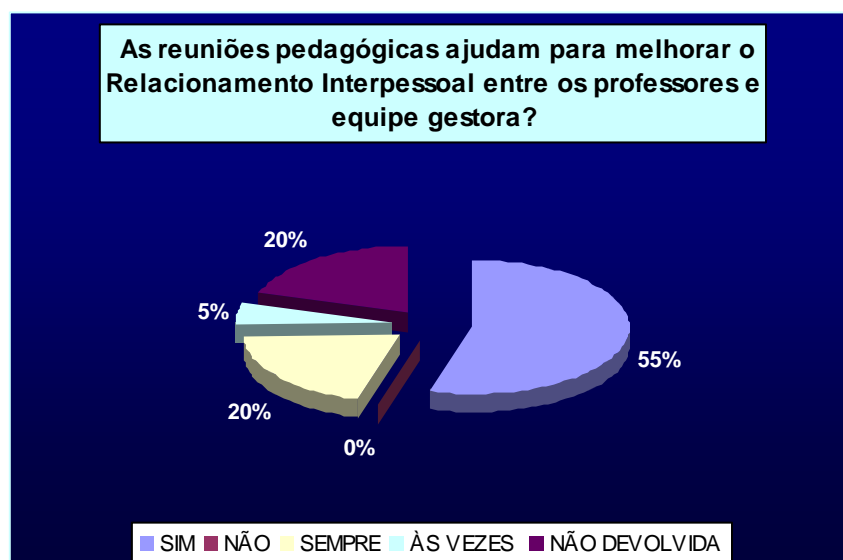
A partir da visão interdisciplinar os professores devem reconhecer a importância de romper com as posições pedagógicas autoritárias para fazerem dialeticamente a relação necessária entre as disciplinas que compõem o currículo escolar e a realidade concreta da vivência do aluno.

Mudar as relações de trabalho esse é o principal objetivo de uma gestão democrática, para que essa meta seja atingida precisamos redefinir o conceito de educação através de um planejamento pedagógico consistente voltado ao aprendizado do aluno, conforme a Gráfico 6.



Fonte: Práticas de Valorização do Profissional da Escola - Arquivo da autora

Conforme é possível na figura 6 acima podemos concordar com FRITZEN (1987, p. 73) quando este afirma que “as relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros”. Os nossos valores são todos aqueles sentimentos que nos proporcionam motivação, que quando satisfeitos nos fazem sentir em estado de prazer e harmonia; quando há agressão, o inverso ocorre, e acabamos nos envolvendo em sensações de desconforto e mal-estar. Lembrando das relações interpessoais e sua suma importância, conforme mostra a Gráfico 7.



Fonte: Reuniões Pedagógicas melhorar relacionamento interpessoal - Arquivo da autora

O diálogo entre os seres humanos é fundamental, pois através a comunicação apresenta-se como um instrumento e possibilidade de construção do conhecimento e de compreensão dos conteúdos. Segundo Gadotti (1991, p. 69) “o diálogo é uma exigência que possibilita a comunicação” e “para pôr em prática o diálogo, o educador deve colocar-se na posição humilde de quem não sabe tudo”. Este ato não é simplesmente conversar e trocar informações. Para que seja efetivo, os interlocutores precisam estar frente a frente, às emoções devem ser sinceras e coerentes com as intenções mais íntimas de quem conversa.

Quanto ao relacionamento com a equipe, que compõe a escola, nota-se que há um trabalho em conjunto, onde todos procuram colaborar para um bom andamento no cotidiano escolar. A direção, a equipe pedagógica e os professores buscam estar em harmonia na solução de problemas. O gestor procura dialogar, tanto na parte disciplinar como na aprendizagem, e acompanhar constantemente a evolução.

Em uma equipe de trabalho, é necessário tempo para que seus membros possam se ajustar às diferenças individuais de percepção, forma de trabalhar e relações. Realizando isso, dá-se o primeiro passo em direção à produtividade da equipe; as diferenças são colocadas a serviço do coletivo. O sucesso de uma instituição escolar inicia por alguém e está diretamente ligado ao potencial de toda equipe. Deve haver parceria com os colegas de trabalho, unindo características pessoais e profissionais; resultando assim maior dedicação, flexibilidade e força de vontade para que o relacionamento seja bem-sucedido.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou analisar a atuação e as descrições básicas a respeito da conduta do gestor frente à motivação das relações interpessoais dos profissionais da educação para a qualidade do processo ensino e aprendizagem na gestão pública municipal de Salvador do Sul/RS focando a gestão democrática e participativa, a liderança e o papel do gestor e as relações interpessoais neste ambiente escolar.

Falar em Gestão Democrática é acreditar em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva. Um grande desafio para promover uma escola flexível, autônoma e democrática é uma gestão educacional eficiente e comprometida com o grupo de trabalho.

A pesquisa viabilizou muitas leituras sobre os assuntos como também um contato direto com a dinâmica da escola nos permitindo ter uma visão mais ampla do cotidiano escolar e das relações que nela existem e de como essas relações ocorrem.

Ao iniciar o trabalho todos os profissionais da educação se mostraram solícitos em colaborar por considerarem importante o assunto a ser pesquisado. Surpreendeu-nos a resposta positiva em relação às relações interpessoais e a gestão da escola. A grande maioria afirma que as relações interpessoais são importantíssimas para o desenvolvimento de uma equipe comprometida com resultados exitosos na qualidade da educação e na gestão. Alguns professores ainda não compreendem da mesma forma as ações da equipe gestora como motivadoras capazes de trabalhar as lideranças do grupo, porém a maioria sente-se atingida com estas ações desenvolvidas durante as reuniões pedagógicas e outros momentos de encontro do grupo.

A equipe gestora procura compartilhar responsabilidades, dando a cada um a oportunidade de sugerir e executar o melhor possível para a mudança da qualidade do ensino, assim, aos poucos, surge à sinergia, o compromisso de cada um com a mudança e com a qualidade do ensino. Os resultados positivos, sem dúvida, já estão sendo percebidos.

Para alcançar o sucesso na educação de qualidade e o comprometimento de um grupo são necessárias mais reuniões internas para planejar o trabalho de forma coletiva e compartilhar experiências, gerenciamento de verbas, prestações de



contas, interação com a comunidade, maior autonomia de ação e gerenciamento de recursos humanos. Por outro lado, é importante ressaltar que os seres humanos trabalham muito melhor quando participam do planejamento das tarefas que vão executar, sentem-se comprometidos com os resultados e realizam as tarefas com muito mais satisfação.

Somente a entrega de todos e sinceridade na troca de experiências vivenciadas diluem as dúvidas e as incertezas que surgem no meio escolar. Uma boa relação entre professores, um servindo de suporte para o outro, faz com que as soluções dos problemas sejam encontradas mais facilmente. A relação de que tratamos não é a intimidade familiar, mas é aquela em que ocorram trocas na socialização de saberes, nas metodologias que dão certo e nos procedimentos mais adequados na prática em sala de aula. Esta relação faz com que informações sejam compartilhadas, produzindo soluções para possíveis problemas que venham surgir no dia a dia da escola. Sentimos a necessidade de viver em grupos e de realizar, assim, trocas sociais com os outros. Essas características do ser humano têm como objetivos inter-relacionar suas ideias, conhecimentos, sugestões e aprovação de outros, bem como seus sentimentos e emoções.

Ao escolher esta proposta de trabalho pretendemos motivar e elevar a autoestima dos profissionais da educação da escola da rede municipal de Salvador do Sul/RS, para melhorar as relações interpessoais atendendo às necessidades escolares cotidianas, qualificando o processo de ensino-aprendizagem. Esta pesquisa nos dará suporte para dar continuidade no trabalho realizado como gestora de uma escola, fica a certeza que a gestão democrática é um trabalho complexo, pois abrange diferentes fatores como planejamento, liderança, coordenação, mediação, monitoramento e avaliação.

Construir esse conjunto de competências nem sempre é fácil e compreendido como sendo para o bem da comunidade escolar, primar por um processo educacional saudável e motivador é fundamental para uma boa educação e isso se inicia por uma equipe gestora integrada com seus docentes e vice-versa, estamos na construção desta integração. A gestão democrática deve ser verdadeiramente transparente e integradora de todas as partes para a busca de uma educação de qualidade e profissionais comprometidos e verdadeiramente felizes no exercício de sua profissão. Não se constituindo de autoridade, mas sim em exercício perspicaz e

sensível da habilidade de envolver pessoas na realização de objetivos organizacionais, a partir da motivação para a realização de objetivos comuns.

Estudar, analisar e refletir sobre a realidade escolar deve ser uma constante nas instituições. Somente a partir desse processo será possível (re) planejar ações e projetos a serem desenvolvidos para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem. Nesse sentido, e pela abrangência dessa temática, se faz importante desenvolver mais pesquisas para que os resultados sejam cada vez mais concretos e profundos primando assim por relações mais concretas e verdadeiras também no âmbito escolar. Através de estudos e pesquisas talvez seja mais fácil superar o desafio de desenvolver uma equipe composta por pessoas que em conjunto são responsáveis em garantir o sucesso da escola.

## REFERÊNCIAS

CHALITA, Gabriel: **Educação A solução está no afeto**. 13ª Ed., Editora Gente, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 537p.

DALMÁS, A. **Planejamento participativo na escola**. Elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis: Vozes, 1994.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1975.

FRITZEN, Silvino José. **Relações humanas interpessoais: Nas convivências grupais e comunitárias**. Petrópolis RJ, Vozes. 1987.

GADOTTI, M. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione, 1991.

LEAL, Marina Lima: A gestão democrática da escola pública – Eleição de diretores e Conselhos Escolares em Canoas e no Rio Grande do Sul. Canoas: Kroma Gráfica/2008. 60 p.

LÜCK, Heloisa: **A gestão participativa na escola**. 3ª Ed., Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2008.

\_\_\_\_\_ **Liderança em Gestão Escolar**. 2ª Ed., Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2008.

\_\_\_\_\_ Heloisa: **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

\_\_\_\_\_ **Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino**. In. FINGER, A. et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_ **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional.  
9. Ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

\_\_\_\_\_ Heloisa: FREITAS, Kátia Siqueira de GIRLING, Robert KEITH, Sherry:  
**A escola participativa.** 6ª Ed. Petrópolis- RJ: Vozes, 2009.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEC.INEP.Em aberto, vol. 17, nº 72. Gestão escolar e formação de gestores,  
jun.2000. 195p.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 1975.

PRIOLLI, Julia. Quando o diretor se torna um gestor. **Nova Escola.** São Paulo, Editora Abril/Agosto,2008,p. 06-09.

**APÊNDICE A**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA *LATO-SENSU*  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL  
PÓS GRADUANDA: MARIA DE LOURDES LÖFF  
TÍTULO: O GESTOR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Tempo em que atua na escola: .....

Idade: .....

Atuação/Função: .....

Formação: .....

Especialização: .....

Área de atuação: ( ) Educação Infantil  
( ) Ensino Fundamental Anos Iniciais  
( ) Ensino Fundamental Anos Finais  
( ) Educação de Jovens e Adultos

QUESTÃO:	Sim	Não	Sempre	Às vezes
1 – VOCÊ JULGA NECESSÁRIO TER UM BOM RELACIONAMENTO COM SUA EQUIPE DE TRABALHO?				
2 - VOCÊ BUSCA SOLUCIONAR OS CONFLITOS ENTRE OS PROFISSIONAIS NA SUA ESCOLA?				
3 - VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE TODOS DE SUA EQUIPE MANTER SUA AUTOESTIMA ELEVADA PARA QUE HAJA UM BOM DESEMPENHO?				
4 – SÃO PROMOVIDAS DINÂMICAS E AÇÕES PARA DESENVOLVER EQUIPES E LIDERANÇAS. ELEVAR A MOTIVAÇÃO E AUTOESTIMA DOS PROFISSIONAIS E MEDIAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS?				
5 – SÃO PROMOVIDAS PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO DO TRABALHO E ESFORÇO DOS PROFESSORES E DEMAIS PROFISSIONAIS DA ESCOLA NO SENTIDO DE REFORÇAR AÇÕES VOLTADAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO?				

6 – VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ENTRE PROFESSORES E GESTORES PARA HAVER MELHORIA NA QUALIDADE DE ENSINO DESTA ESCOLA? EXPLIQUE SUA RESPOSTA.

---



---



---



---



---

**APÊNDICE B**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA *LATO-SENSU*  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL  
PÓS GRADUANDA: MARIA DE LOURDES LÖFF  
TÍTULO: O GESTOR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Tempo em que atua na escola: .....

Idade: .....

Atuação/Função: .....

Formação: .....

Especialização: .....

Área de atuação: ( ) Educação Infantil  
( ) Ensino Fundamental Anos Iniciais  
( ) Ensino Fundamental Anos Finais  
( ) Educação de Jovens e Adultos

Questão	Ruim	Regular	Boa	Muito boa	Ótima
1 – COMO VOCÊ AVALIA A SUA RELAÇÃO COM O GESTOR DA ESCOLA?					
2 – VOCÊ CONSIDERA A GESTÃO DEMOCRÁTICA, UMA PRÁTICA EFICIENTE EM SUA ESCOLA?					
3 – COMO VOCÊ AVALIA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA SUA ESCOLA?					
3 - AS REUNIÕES PEDAGÓGICAS AJUDAM PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ENTRE OS PROFESSORES E EQUIPE GESTORA?					
4 - COMO VOCÊ AVALIA A GESTÃO DE SUA ESCOLA HOJE?					

5 - PENSANDO A GESTÃO ESCOLAR COMO UMA PROPOSTA DEMOCRÁTICA. O QUE VOCÊ SUGERE QUE POSSA AINDA SER IMPLEMENTADO PARA MELHORAR A GESTÃO?

---



---



---



---