

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

**GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR VOLTADO PARA
AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

ELISABETE ANTONIA PEREIRA

Palmas, TO, Brasil

2011

GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR VOLTADO PARA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Elisabete Antonia Pereira

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

Orientador: Luís Fernando Lazzarin

Palmas,TO, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR VOLTADO PARA AS RELAÇÕES
INTERPESSOAIS**

elaborada por
Elisabete Antonia Pereira

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Luís Fernando Lazzarin, Dr.
(Presidente/Orientador)

Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dra. (UFMS)

Silvana Tabarelli Kaminski, MSc. (UFMS)

Santa Maria, 16 de Setembro de 2011

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR VOLTADO PARA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

AUTORA: Elisabete Antonia Pereira
ORIENTADOR: LUÍS FERNANDO LAZZARIN
Palmas, 16 de Setembro de 2011.

O presente estudo abordou as relações interpessoais entre gestores e seus colaboradores dentro das instituições escolares municipais da cidade de Palmas TO. Foram utilizados questionários com questões fechadas e abertas que os professores responderam durante um seminário de educação infantil realizado pelo município. Pude observar durante a realização da pesquisa e no meu dia-a-dia do trabalho que o medo de falar a verdade impera nos âmbitos escolares. Porém foi possível detectar que os professores sentem-se desvalorizados, desmotivados, sem ânimo para trabalhar com dedicação. Ainda existem gestores incapazes de organizar um ambiente de trabalho harmonioso, com equipes de apoio capacitadas para alavancar um grupo de professores com vontade de trabalhar com afinco. Escolher bem um gestor significa ter melhores resultados junto aos professores e consequentemente melhores resultados com os alunos alcançando assim um padrão de alta qualidade no processo de ensino e aprendizagem que é o objetivo maior de uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Educação. Gestão. Escola.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR: UM OLHAR VOLTADO PARA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

(School management: a penchant for interpersonal relationships)

AUTHOR: ELISABETE ANTONIA PEREIRA

ADVISER: LUÍS FERNANDO LAZZARIN

Palmas/TO September 16, 2011.

This study addressed the interpersonal relationships between managers and employees of educational institutions within the municipal city of Palmas TO. We used questionnaires with closed and open questions that teachers responded during a seminar held by the municipality kindergarten. I have observed during the research and in my day-to-day work that the fear of speaking the truth prevails in the school. But it was possible to detect that the teachers feel devalued, discouraged, without a mind to work in depth. Although managers are unable to organize a harmonious working environment, with trained support staff to leverage a group of teachers willing to work hard. Choose a good manager means having better results with teachers and consequently better results with students thus achieving a high standard of quality in the teaching-learning is the ultimate goal of an educational institution.

Key-words: Education. Management. School.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 ESTUDO DA ARTE	09
2.1 Evolução Histórica da Gestão Educacional	10
2.2 A Liderança de um Gestor	13
2.3 Gestão Escolar na Perspectiva da Gestão Democrática.....	14
3 METODOLOGIA	19
3.1 Classificação da pesquisa	19
3.2 Instrumento de coleta de dados	19
3.3 Amostragem	19
3.4 Apresentação dos dados e Análise da pesquisa	20
4 CONCLUSÃO	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	25

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende mostrar como está a relação do dirigente educacional com seus colaboradores. O interesse em estudar o ambiente de trabalho de uma escola surgiu da necessidade de compreender as relações que se estabelecem no interior dessas instituições que faço parte.

A Carta Constitucional de 1988 trouxe uma inovação para o capítulo sobre educação ao incorporar a Gestão Democrática como um princípio do ensino público na forma da lei. A participação da sociedade civil no processo constituinte fez-se mais organizada em função da existência de um Fórum que congregou entidades de âmbito nacional na defesa do ensino público e representou uma plataforma avançada dessa defesa.

Esta mudança, porém, pode não ser suficiente para que os dirigentes de escola tenham atitudes democráticas e humanizadas, já que os profissionais das escolas vivem em ambientes com difíceis relações interpessoais que interferem no desenvolvimento do trabalho docente. Tal interesse foi reforçado ao vivenciar duas realidades opostas, um ambiente saudável tornando o trabalho prazeroso e motivador, enquanto o outro é um ambiente que causa estresse emocional, inclusive com sintomas físicos, onde o rendimento profissional é menor. Desta forma este estudo justifica-se pela necessidade de trazer à tona a reflexão de como os gestores estão se preparando para conviver e dividir o poder de forma democrática e humanizada.

Com os problemas observados por mim, no meu dia-a-dia do trabalho docente em instituições escolares, vejo professores desmotivados, desvalorizados, apresentando estresse, medos e falta de empenho em apoiar o sucesso da escola no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. O trabalho segue alguns passos, como conhecer a evolução histórica do termo gestão, o gestor educacional e seu papel na construção de algumas habilidades e desenvolvimento de competências.

A abordagem metodológica utilizada é a pesquisa qualitativa, com um questionário elaborado com linguagem clara e acessível. O conteúdo deste questionário foi apresentado por doze questões fechadas e quatro questões abertas, atendendo aos processos ocorridos dentro de uma organização educacional: ambiente de trabalho, valorização humana e profissional, relacionamentos e processo ensino-aprendizagem.

Esta pesquisa pretende trazer à tona reflexões sobre como estão as relações entre os diferentes, afinal em toda e qualquer atividade humana ser colaborativo e saber trabalhar em equipe é fundamental.

O objetivo geral deste trabalho é investigar e refletir sobre as relações interpessoais nos cotidianos escolares das escolas municipais da cidade de Palmas – TO.

Dentre os objetivos específicos deste trabalho estão: trazer à tona reflexões a respeito de comportamentos e atitudes dos dirigentes educacionais com relação aos seus professores e colaboradores; refletir sobre as relações interpessoais dentro do cotidiano escolar.

2. ESTADO DA ARTE

A pesquisa realizada apresenta importantes exposições sobre gestão do ponto de vista administrativo por Chiavenato (2002). Já na gestão de pessoas buscamos as idéias de Joel Dutra (2002) aplicando conceitos de gestão de pessoas. Quanto aos papéis profissionais nas instituições utilizaremos as bases teóricas de Carlos Gil (2001), na gestão educacional autores como Bobbio, Lück, Paro e outros autores trouxeram grandes contribuições.

Bobbio (1992b, p.56) contribui ao afirmar que se deve verificar se aumentou o espaço no qual o cidadão pode exercer seu próprio poder de voto ou apenas aumentou o número de eleitores.

Os meios para o exercício da democracia nas escolas fez-se presente também por meio dos Conselhos Escolares, que segundo Paro (1996) ao pressupor como princípio e como método os Conselhos escolares devem estar atentos aos fins almejados para a educação, assim como aos consequentes processos que lhe são correlatos.

Ciseki (1998) e Lück (1998) traz a importância do poder desses Conselhos escolares.

OLIVEIRA (2005) nos mostra que com o avanço da ciência e da industrialização foram necessárias grandes mudanças no contexto da organização, repercutindo na configuração de novos modelos no campo da administração educacional. E com o avanço industrial surgiram novas organizações e novos métodos administrativos, neste caminho encontramos ligações das teorias organizacionais com a administração escolar, já que a escola prepara o aluno para o trabalho.

De acordo com CHIAVENATO (2002) as organizações em geral vêm dedicando-se cada vez mais nos estudos e nos temas de comprometimento, pois as empresas querem resultados positivos, e os estudos mostram que uma equipe tem mais chances de contornar dificuldades do que indivíduos isoladamente.

Dentro das equipes existem pessoas holísticas querendo envolver-se de corpo e alma no seu trabalho, segundo CHIAVENATO (2002) a análise cognitiva e afetiva mostram os dois modos de comportamento. O cognitivo nos mostra que o homem usa a mente em um processo de raciocínio, e o afetivo nos mostra o sentimento, a emoção e a afetividade. O homem usa os dois lados do comportamento, tanto na sua vida pessoal como no profissional, seja no trabalho ou fora dele, são criaturas que pensam e sentem.

O gestor dirigente de escola tem um trabalho muito complexo, não pode ser qualquer profissional escolhido por partido eleitoral ou por indicação amigável. Segundo GIL (2001) o profissional precisa dispor de muita competência tais como: ser um agente de mudanças, comprometido com os resultados e acontecimentos internacionais e com a

situação da organização, mostrar racionalidade, cultura, conhecimentos, usar sua área de atuação, dialogar com facilidade, estabelecer uma relação de confiança, ter perfil negociador, colocar ênfase nas pessoas, ter comportamento ético, inovador, disposição para assumir riscos, com equilíbrio, pensamento estratégico, saber compartilhar responsabilidades e propor ações que possam ir à raiz do problema.

Os autores behavioristas verificam que o gestor precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. (CHIAVENATO 2002)

A forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações. Atualmente, há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações de trabalho (DUTRA, 2002 p.16). Os professores anseiam que seus alunos se tornem cidadãos críticos, sabedores dos seus direitos e deveres e transformadores da sua realidade, assim como ele próprio busca ser no cotidiano do seu trabalho na escola, por isso só receber ordens, executar projetos que já vem terminado não é digno da profissão de professor. Já é tempo de quebrar este paradigma, e deixar o professor atuar em conjunto na gestão da escola.

2.1. Evolução Histórica da Gestão Educacional

Surge nas discussões da política educacional brasileira o problema de modificar a organização e reordenamento da gestão da educação. Essa discussão esteve presente em diferentes momentos históricos e colocou-se em pauta temas como: descentralização, municipalização, participação, comunitarismo, gestão democrática e modernização da gestão educacional. Nas décadas de 80 e 90 a gestão educacional tornava-se centro da agenda de política educacional dos governos. Construir um novo padrão de gestão educacional, reordenado conforme a modernização do Estado e da sociedade transformou-se em projeto necessário para assegurar a equidade e qualidade de ensino tanto quanto pelo seu papel de incremento da cidadania e da ordem democrática. Estes projetos ganharam maior visibilidade a partir do Plano Decenal de Educação para Todos (1993) e explicitou-se, como projeto nacional com a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional – Lei nº 9394/96 (Brasil, 1996 a).

A Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional para uma maior qualidade. Neste mesmo documento, no que se refere à educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios

arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática (Brasil, 1989).

Na pretendida modernização da gestão educacional dos anos 90 orienta-se para um padrão de gestão cuja qualidade resulte de um caráter “eficiente” forjado mediante racionalização administrativos, privatização, co-responsabilidade da sociedade, abertura institucional para os “clientes”, concentração do poder decisório e controle centralizado dos resultados.

Basicamente o modelo de gestão em vista tem como horizonte a redução da atuação do Estado, enquanto provedor do serviço público educacional. Norteiam a busca deste padrão educacional os princípios de focalização, flexibilização e mobilização. Trata-se de princípios que tem dirigido a ação do Estado na área social, segundo critérios político-econômicos impostos pelo ajuste estrutural.

A política de reordenação da gestão educacional se constitui eixo central de um projeto nacional de reforma da educação, atrelado a reforma administrativa do setor público, sendo este último componente estratégico da reestruturação do estado brasileiro.

São determinantes desse jogo as realidades que num processo dialético tornam-se visíveis nos últimos trinta anos, no cenário nacional: a explicitação dos limites do modelo de desenvolvimento do país; a crise do padrão de financiamento do país; a crise do padrão de financiamento da sua economia; a crise do modelo de Estado desenvolvimentista; a configuração de uma democracia que se defronta com problemas de governabilidade; a adoção de programas de ajustes estruturais também na política educacional.

Por esta realidade é que se dá a formulação da política educacional brasileira e sua implementação. Ainda, nesse contexto são produzidos consensos mundiais, regionais e nacionais sobre o papel contemporâneo da educação, sobre diretrizes e recomendações quanto à política e gestão educacional.

Como decorrência, a política educacional brasileira dos anos 90 revela estreita relação com conceitos, paradigmas, diretrizes e recomendações estabelecidos em fóruns mundiais e regionais. É assim que os paradigmas do “Desenvolvimento Humano” (segundo o Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (ONU), do “Desenvolvimento Econômico Latino-Americano” (CEPAL e Banco Mundial) e da Governabilidade Sustentada (ONU e Banco Mundial) orientam a atual política brasileira.

A Conferência Mundial de Educação para Todos (Jomtien – Tailândia, 1990) e a Conferência de Cúpula de Nova Delhi (1993) indicaram a necessidade de construção de um novo modelo de gestão educacional capaz de assegurar, para todos, uma educação básica de qualidade, vista como uma das condições essenciais do desenvolvimento humano.

A modernização institucional é a tarefa básica das diretrizes regionais para a América Latina, implicando novas formas de gestão educativa que priorizem: a

descentralização, a autonomia institucional, os acordos, os consensos, a redistribuição de tarefas entre instâncias do Estado, as estratégias de regulação à distância, a profissionalização, as medidas de responsabilização pelos resultados, a abertura institucional para a sociedade, a participação e a privatização (Ottone, 1993; PROMLEDAC V, 1993; UNESCO/OREALC, 1995).

A generalização de algumas diretrizes promovidas por organismos internacionais impõem-se com o capitalismo contemporâneo na medida em que este exige que a área educacional deixe de ser tratada como uma questão exclusivamente nacional. Assim, o desenho de políticas educacionais é condicionado por imperativos que extrapolam os limites do Estado-Nação e suas particularidades.

Deste modo, a política educacional brasileira pauta-se por uma racionalidade instrumental e utilitarista da educação. Por outro lado, vista como ferramenta da competitividade e condição de desenvolvimento econômico e de inserção do país na “nova” ordem econômica mundial. Por outro lado, vista como ferramenta da governabilidade, condição de produção da cidadania requerida pela sociabilidade capitalista em configuração inclusive para consolidação da ordem democrática requerida pela mesma (Cardoso, 1994).

A partir dessas diretrizes, delinea-se qual qualidade e eqüidade de ensino a gestão educacional deverá atingir, o que e o quanto se vai descentralizar, o significado e os limites da autonomia de gestão, assim como são criados os caminhos e as possibilidades para a privatização e o controle centralizado da qualidade do produto, dimensionada em termos de custo-benefício. A direção, o próprio caráter, as formas de realização e os critérios de qualidade da reordenação da gestão educacional são condicionados, em grande parte, pela função maior que se tem em vista para a educação: a de “ferramenta da competitividade e a governabilidade democrática”.

A participação ativa da sociedade não depende apenas de medidas políticas institucionais e administrativas, depende da produção de relações democráticas. Este é um processo complexo e longo, numa sociedade historicamente marcada pelas mais diversas formas de autoritarismo que o Estado pode favorecer ou inviabilizar.

Para Coraggio (1996) existe uma contradição nas diretrizes da política educacional do Banco Mundial para o Brasil: enquanto se considera possível reverter “décadas de cultura de política centralizada e clientelista, criando quase do zero administrações locais participativas e eficientes, nega-se entre outros, a possibilidade de realizar modificações radicais e mais igualitárias adequadas à necessidade da população. Entrega-se ao mercado a incumbência de satisfazer necessidades sociais e reintegrar as maiorias sócio-econômicas e politicamente marginalizadas, sem levar em consideração a realidade de sua estrutura e realização nos âmbitos nacional, regional e mundial.

A história da educação mostra que o Estado brasileiro, através de suas políticas esteve sempre reestruturando, ajustando, reformulando velhas estratégias ou propondo novas estratégias, com vistas a modificar o padrão vigente. No entanto subjacentes às formas novas ou reformadas, permanecem concepções, princípios, valores, interesses, propósitos, atitudes e práticas que não foram locados por essas modificações. São movimentos que refletem as permanências da sociedade capitalista que se reorganiza, que se reforma e que se moderniza, sem resolver suas contradições mais fundamentais.

Para Borón (1994) não será no âmbito da gestão escolar que se resolverá o jogo histórico das relações sociais e de suas contradições, que determinam a natureza da sociedade. Contradições que se constituem raízes dos problemas não apenas políticos educacionais, mas da desigual e injusta sociedade brasileira, que tem se limitado a uma democracia formal e minimalista.

2.2 A Liderança de um Gestor

As relações interpessoais são um grande desafio para as organizações, como desenvolver atividades de forma equilibrada, respeitar as opiniões, sugestões e valores de cada um? Como deve ser a relação do líder com seus liderados? Como agir diante da questão do apreço e despreço, da insubordinação do corpo docente com seu gestor?

Segundo CHIAVENATO (2002 p. 113) os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Para BLANCHARD (1982) um bom líder precisa utilizar:

- seis palavras importantes: Admito que tenha cometido um erro;
- cinco palavras importantes: Estou orgulhoso do seu trabalho;
- quatro palavras importantes: Qual a sua opinião?;
- três palavras importantes: Tenha a Bondade;
- duas palavras importantes: Muito obrigado;
- a palavra mais importante: Nós.

A afetividade é um caminho para a motivação. Conforme o dicionário Brasileiro Globo, a afetividade é “sentimento de inclinação para alguém, simpatia, afeição; (...) dedicado, afeiçoado; entregue; pendente”. É incontestável que o afeto desempenha um papel essencial no funcionamento da inteligência, e esta pode ser uma arma importante que o gestor pode utilizar para alcançar os seus liderados.

Para COLOMBO (2001), em seus estudos sobre as mudanças organizacionais as mudanças são fundamentais para que se possa conhecer, sentir, e acompanhar as dinâmicas intensas, sendo imprescindíveis para atualização organizacional, surgindo forças que podem ser exógenas (externas) ou endógenas (internas) à instituição, sendo um contexto imprescindível para que a escola desfaça o paradigma de que o gestor é o detentor único do conhecimento. Esse entendimento se confirma quando recordamos que o trabalho em equipe tem mais a oferecer que somente as atitudes individualizadas.

2.3. Gestão Escolar na perspectiva da Gestão Democrática

Através da gestão escolar é possível desenvolver estratégias no cotidiano escolar com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

Segundo Lück (2000, p. 11) gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo à torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrado no conhecimento.

Para Menezes e Santos (2002) a gestão escolar é a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Para a atualidade é necessário adquirir um perfil de gestor que repense fundamentos na educação, quebrando paradigmas quanto à interdisciplinaridade, pedagogia de projetos, temas geradores de pesquisa em sala de aula, uma construção do conhecimento e habilidades, dente estas as relações interpessoais, que deve ser vista com um olhar especial.

Perrenoud (1999 apud HENGEMÜHLE, p. 185) afirma que o debate atual só é possível porque, há um século, os defensores da Escola Nova e das pedagogias ativas questionam as relações entre os conhecimentos e as práticas sociais, o sentido do trabalho escolar e a ausência de projetos.

Existe uma preocupação no acompanhamento da evolução da gestão escolar, segundo Mezono (1994, p.62) que relata que infelizmente a invenção da Nova escola nem sempre ocorre, porque a sua necessidade não é acompanhada da visão e corresponde capacidade dos gestores, que não assumem o risco da mudança e preferem manter a

mesma estrutura e os mesmos currículos, a mesma filosofia e os mesmos processos, a sair em busca da construção de uma sociedade mais ética, mais livre e mais libertadora.

Para que o gestor tenha um bom desempenho é necessário que haja estratégias para subsidiá-lo, construir projetos coletivamente, ter projetos de formação continuada, ter um ambiente de promoção do ser e conviver, do conhecer e fazer.

De acordo com Estevão (1999), a importância de um modelo de gestão estratégica vai implicar que as escolas não fiquem à mercê das mudanças políticas nacionais, numa atitude de mera reação às contingências da sua implementação, pelo contrário, ela tem que exigir e insistir, alcançando uma margem ampla de autonomia para atuar pro- ativamente, desafiando os processos tradicionais de gestão em favor de um modelo normativo mais interveniente e desafiador do status quo e vai implicar ainda que as próprias políticas que estimulem este processo oferecendo quadros legais amplos e apoios efetivos, desafiadores à construção de identidades organizacionais diferenciadas.

A descentralização pedagógica propõe um rompimento com a estrutura anterior, pois tem a preocupação de usar formas convenientes com a realidade social local. Esta descentralização pedagógica tem como objetivo principal trazer para o espaço da escola à reflexão sobre o ensino e a busca de alternativas para superar o fracasso escolar segundo Costa et. al. (1997 p. 46).

A escola que possui uma gestão escolar competente, que o gestor dirigente utiliza grande parte das suas habilidades envolvendo todos os seus atores, que dão aos seus professores liberdade para promover a construção de conhecimentos dos seus alunos, apoia e é apoiada por pais que se preocupam com a escola darão frutos bons.

Dentro da gestão escolar existe a gestão democrática que é um princípio da educação nacional garantido pela Constituição Federal. Essa inovação deu-se por haver na época de escrever a constituição importantes movimentos nacionais voltados para a redemocratização do país. Perspectivas participativas e democráticas tornaram-se plataformas dos partidos de oposição ao regime militar, que se elegeram a partir de 1982. Nesse período, diversos governos de oposição que passaram a elaborar e implantar medidas visando a atender estes anseios democráticos, criando instâncias na estrutura do estado com o objetivo de propor, acompanhar e/ou controlar demandas e políticas setoriais.

A necessidade de uma publicização do estado expressava-se em reivindicações, visando à democratização da gestão do próprio Estado. Bobbio (1992b, p.56) afirma que se deve verificar se aumentou o espaço no qual o cidadão pode exercer seu próprio poder de voto ou apenas aumentou o número de eleitores.

A discussão sobre a educação no processo constituinte (1987-1988) foi encabeçada por entidades de caráter nacional, que defendiam as posições do Fórum Nacional em

Defesa da Escola Pública cujo posicionamento refletia a defesa do direito da população usuária em participar da definição das políticas educacionais às quais estariam sujeitas.

O princípio da gestão democrática redundou em alguns conflitos e embates que ocorreram nas comissões e subcomissões encarregadas de discutir a educação nacional. Dois setores, um formado pelo Fórum Nacional em Defesa da Educação Pública constituído por entidades de caráter nacional e outro formado por representantes do empresariado educacional e representantes ligados às escolas confessionais, divergiam na formulação do texto constitucional. O segundo setor só aceitava a participação das famílias e dos educadores como colaboradores com as direções e/ou mantenedoras dos estabelecimentos de ensino.

As diferenças entre as duas orientações expressavam-se tanto na qualidade da participação quanto na exclusão dos alunos nesses processos participativos. Assim, o texto aprovado “gestão democrática de ensino público, na forma da lei”, a manutenção da gestão democrática do ensino público ao mesmo tempo em que foi uma conquista por parte dos segmentos comprometidos com a democratização da gestão educacional, representou uma derrota à medida que teve sua abrangência limitada e sua operacionalização obstaculizada.

O princípio constitucional da gestão democrática dentro das escolas deu-se através da implantação de Conselhos Escolares de natureza deliberativa, de eleição de dirigentes e/ou estímulos aos grêmios estudantis. A ampliação do Conselho Escolar nas diferentes redes de ensino era vista como um dos meios para a democratização das relações de poder no interior da escola, hierarquizada e centralizada na figura do diretor ou de seus superiores.

A reivindicação pela democratização da escola adquiria em alguns casos um caráter de combate às práticas clientelistas de escolhas dos dirigentes escolares.

Existem ainda diferentes concepções à respeito da gestão escolar. Algumas continuam gravitando em torno de visões conservadoras centradas na legitimidade burocrática dos concursos e/ou na personificação de lideranças, outras travestidas em medidas modernizadoras e eficazes apoiam-se na competitividade e na desigualdade de condições que lhe é intrínseca como instrumentos para o aumento da produtividade da escola.

Ao pressupor como princípio e como método os Conselhos escolares devem estar atentos aos fins almejados para a educação, assim como aos consequentes processos que lhe são correlatos. (Paro, 1996)

O princípio da gestão democrática fez-se presente no texto constitucional, sendo mantido pela atual Lei de Diretrizes e bases – nº 9394/96 – do ponto de vista da democratização da escola e no âmbito da gestão escolar que ele pode ou não vir à consolidar-se como prática escolar.

O fundamento da gestão democrática é a ideia da participação das pessoas envolvidas no processo de construção de uma escola competente e comprometida com a sociedade.

Esta participação acontece através da força de atuação que os membros da escola mostram ter com seu poder de exercer e ter influência sobre o seu local de trabalho. Segundo Lück, 1998 esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito.

Para a gestão democrática é importante a criação de ambientes participativos. Estes ambientes dão oportunidade para controlar o próprio trabalho e o mais relevante para os profissionais que é sentir-se parte orgânica da realidade e não apenas um instrumento para a realização dos seus objetivos institucionais.

Segundo Ciseki (1998) para haver de fato uma prática participativa de todos os segmentos escolares de uma gestão democrática os Conselhos de composição paritária, devem respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos e funcionários). Assim é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões. As assembleias e os conselhos escolares devem ter funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras, de modo que possam dirigir e avaliar o processo de gestão escolar, e não apenas funcionar como instância de consulta.

Diante deste histórico o gestor educacional precisa exercer uma gestão democrática necessitando exercitar as suas múltiplas competências, principalmente a competência interpessoal. O gestor desempenha várias funções atendendo à demanda de diversos setores que dependem do seu trabalho, da sua criatividade e do seu bom relacionamento. Em qualquer espaço organizacional, independente de suas características, tamanho, perfil ou tipo de atividade, a convivência dos seres humanos e o relacionamento tem sido um dos aspectos mais problemáticos na atualidade, levando a um desgaste de energia humana e desperdício de tempo, comprometendo a qualidade de vida de si próprio, das pessoas e dos resultados do seu trabalho.

Os conflitos existentes no âmbito da escola quando não explicitados tendem a deteriorar o clima organizacional, pois as pessoas guardam dentro de si ressentimentos, negativismo, agressividade, ou passividade, imperando o individualismo e não o interesse coletivo. É fundamental que exista nas escolas um clima no qual os profissionais se sintam bem e motivados para realizarem suas tarefas, segundo Colombo (2001, p.77).

Existem muitos conflitos como pudemos perceber durante as observações nas escolas pesquisadas como: pressão, tensão e medo, mudanças acompanhadas por ansiedade, luta pelo poder, busca de autonomia, preconceitos, falta de informações, liderança fraca, processo de comunicação falho entre outros. O conflito acontece quando

duas pessoas ou mais se defrontam com um problema, porém esta situação pode oportunizar ao gestor desenvolver negociações conjuntas dando ênfase à gestão democrática, atuando como um negociador, ou promotor de soluções.

Segundo Kanaane (1999, p.57), trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Tais insatisfações denotam desajustes a até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho. Esta relação vem normalmente marcada por conflitos não resolvidos pelos sujeitos envolvidos, assinalando aspectos nevrálgicos nas relações de poder e autoridade, isto é, falta de participação quanto à tomada de decisão inerente ao processo de trabalho.

A humanização do local de trabalho envolve o comportamento na administração considerando a motivação do trabalho como um elemento importante para a melhoria da positividade.

As instituições de ensino, e suas gestões educativas precisam preparar-se para as mudanças oferecidas pelos avanços tecnológicos para melhorar o seu produto: o ensino e aprendizagem. Promover o trabalho de qualidade e promover quem desenvolve este trabalho também. É imprescindível analisar o clima organizacional para perceber como este influência no rendimento e na qualidade do trabalho. Toda ação da equipe gestora gera uma reação no grupo, então os estímulos devem ser positivos, para que se obtenha repostas positivas.

Na formação de gestores escolares podemos destacar que para o aumento da competência da escola é exigido uma maior competência da gestão, assim a formação de gestores escolares é uma necessidade para os sistemas de ensino. E acaba por recair sobre os sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e realizar cursos de capacitação para a preparação de dirigentes escolares. Essa responsabilidade se torna mais marcante quando se evidencia a necessidade de formação contínua complementarmente à formação inicial, segundo Machado (1999). Esta capacitação deve ser um processo de formação continuada e permanente.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

A pesquisa descreve a realidade dos colaboradores, no caso professores frente à gestão da sua escola, com o propósito de mostrar aspectos positivos e negativos que

possam subsidiar a proposta de como poderia ser um bom gestor e como ele deveria lidar com seus colaboradores educacionais. O estudo proposto pretende traçar o perfil do professor que trabalha sob o comando de gestores de diferentes perfis e quais as conseqüências sofridas pelas situações relatadas na pesquisa. O trabalho embasou-se através da visão de professores com atuação em instituições onde o gestor é condutor do processo educacional e deveria promover na instituição trabalhada um clima de harmonia e de padrão de qualidade.

3.2. Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta foi um questionário elaborado com linguagem clara e acessível. O conteúdo deste questionário foi representado por doze questões fechadas e quatro abertas, atendendo aos processos ocorridos dentro de uma organização educacional: ambiente de trabalho, valorização humana e profissional, relacionamentos e processo de ensino-aprendizagem. Também foi utilizada a observação como instrumento de coleta.

3.3. Amostragem

A coleta de dados foi realizada no mês de maio de 2011, com questionário aplicado à trinta e sete professores das Escolas Municipais da cidade de Palmas TO, como amostra de um universo de 1.500 professores que lecionam em 60 escolas, e durante o meu período de trabalho. Para a realização da pesquisa foi pedido à autorização das professoras para que as perguntas fossem respondidas naquele momento, foi utilizado um evento com uma grande concentração de professoras reunidas para um seminário municipal. A todas as professoras solicitadas foram solidárias em colaborar.

3.4. Apresentação dos dados e Análise da pesquisa

Foram entrevistados 30 professores de Educação Infantil da rede municipal de Palmas TO. Desses profissionais entrevistados na questão da humanização no seu ambiente de trabalho, apenas cinquenta por cento acham que o grau de humanização é bom. Porém mais da metade declarou que nem sempre é tratado com respeito e justiça. Um quarto dos entrevistados sente estresse ao acordar e lembrar-se do ambiente que irão

encontrar. Quarenta por cento dos profissionais já tiveram sintomas de estresse ao lembrarem-se das pessoas com quem trabalha. Apenas vinte por cento dos entrevistados sentem-se seguros em dizer o que pensa no seu ambiente de trabalho. Mais da metade disse que não há ou só há cooperação às vezes no seu trabalho. Na questão do relacionamento entre os colegas de trabalho é considerado por cinquenta por cento dos entrevistados regular. Apenas quarenta por cento dos entrevistados disseram que o que diz é valorizado. Porém apesar desses números o estado emocional e mental está entre ótimo e bom em noventa por cento dos entrevistados. E cem por cento dos professores aqui entrevistados acham que trabalhar em um ambiente de trabalho com respeito, valorização e harmonia pode influenciar na qualidade do seu trabalho.

O questionário com questões fechadas mostrou-se insuficiente, então foi elaborado um questionário com quatro questões abertas. Na questão do relacionamento com seu gestor sessenta por cento disseram que não tem um bom relacionamento porque sentem-se muito cobrados. Na segunda questão foi perguntado como ele enxerga a postura do seu gestor frente aos seus colaboradores, dos cinco professores entrevistados dois acham que deveria haver mais valorização dos profissionais, dois acham que deveria ter mais abertura para discutir tomadas de decisões e um acha que todos são bem tratados. Na terceira questão foi perguntado sobre o cargo do gestor, se foi indicação, eleição ou concurso? Dois não souberam responder e três disseram que foi por indicação. Na quarta questão foi perguntado se a situação do cargo do gestor interfere no seu trabalho, dois disseram que acha que isto não interfere em nada, um disse que sente que o gestor acha que está acima do bem e do mal, tomando decisões de forma autoritária, e dois disseram que acham o gestor inseguro e despreparado. Na quinta questão foi perguntado se você acha que pode melhorar o seu desempenho no processo de ensino-aprendizagem dos seus alunos em um ambiente de harmonia? Todos disseram que pode melhorar se for valorizado, dois responderam que podem melhorar se for motivado e dois responderam que pode melhorar trabalhando num ambiente mais tranquilo e colaborativo.

É importante ressaltar que os profissionais de educação que foram entrevistados me perguntavam se as respostas deveriam ser reais ou ideais. Pude observar durante a realização da pesquisa e no meu dia-a-dia do trabalho que o medo de falar a verdade impera nos âmbitos escolares, apesar da sua grande maioria ser funcionário de carreira e não correrem o risco de perder o emprego, no entanto podem sofrer outras represálias, como sofrer perseguições, ser mandado para outra escola longe de casa e outras. Observei também que o papel do professor dentro de algumas escolas é secundário, o gestor não sabe o nome das professoras no seu ambiente de trabalho que convive na maior parte das horas do seu dia, ainda que fossem professoras novas com seis meses de trabalho. O grupo

gestor não sabe acolher os seus colaboradores, não são capazes de dar elogios, de motivar nas dificuldades e nem incentivar novas descobertas e talentos escondidos.

AMORIM (2000) faz o seguinte questionamento: “se cabe ao educador educar num momento em que a escola precisa de mudanças, quem educará o educador?” Será que os nossos gestores estão preparados para educar os educadores?

Segundo CHIAVENATO (2002), cada indivíduo tem sua maneira de se comportar, de agir e reagir em suas interações. Diante disso, questiona-se como o gestor educacional atua diante da diversidade de comportamento dos seus colaboradores, já que este problema certamente compromete a qualidade do ensino-aprendizagem da escola, e pode ser causado à falta de oportunidade de formação e capacitação continuada dos gestores educacionais.

As relações interpessoais nos âmbitos escolares influenciam de forma marcante o cotidiano estressante dos profissionais que trabalham nas escolas. Caberá ao gestor de forma criativa e inteligente zelar por um ambiente de respeito, justiça e harmonia junto com a sua equipe de trabalho.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi mostrar como é importante um ambiente de trabalho com relações interpessoais saudáveis para que o professor e os outros funcionários consigam realizar o seu trabalho com satisfação. Os atores envolvidos nesse processo devem considerar a história da educação para apropriar-se de aspectos positivos que trouxeram avanço para a educação. Ser capaz de ir além do que aprendeu e quebrar paradigmas. Fazer enfrentamentos e fazer-se ouvir para ressaltar o valor daquele que faz a escola caminhar que é o professor. Utilizar o diálogo como estratégia e fazer uso das múltiplas inteligências, para alcançar os seus objetivos e trabalhar com dignidade e com qualidade de vida. Fazer uso do seu papel de gestor e contribuir para a escola alcançar os seus objetivos. Foi possível detectar que existem ainda gestores incapazes de organizar um ambiente de trabalho harmonioso, com equipes de apoio eficientes para alavancar um grupo com vontade de trabalhar com afinco. Os professores sentem-se desvalorizados, desmotivados, sem ânimo para trabalhar com profundidade. Por tanto escolher bem um gestor significa ter melhores resultados junto aos professores e conseqüentemente melhores resultados com os alunos alcançando assim um padrão de qualidade no processo de ensino e aprendizagem que é o objetivo maior de uma instituição de ensino.

Conclui-se então que é necessária uma preparação maior para os gestores educacionais tornarem-se dirigentes capazes de exercerem um papel de integração, de respeito, de motivação e um olhar mais profundo e periférico para os seus colaboradores principalmente para os professores que possuem um cotidiano altamente estressante. É necessário gerir de forma mais moderna, atual e contextualizada. O gestor que é o líder precisa enxergar nos seus professores o caminho para alcançar o sucesso educacional. Ficou claro na pesquisa que o professor precisa ser valorizado enquanto profissional e principalmente enquanto ser humano.

A gestão humanizada precisa fazer parte do cotidiano de uma gestão escolar e assim professores também terão atitudes mais humanas, teremos alunos mais humanizados, justos e preparados para a vida com capacidade para a convivência em uma sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHAR, K.; LORBER, R. **Gerente minuto em ação como aplicar os 3 segredos**: Rio de Janeiro: records, 1985.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. 5 ed. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1992b.

BORÓN, Atílio. *Estado, capitalismo e democracia na América Latina*. São Paulo: Paz e Terra, 1994. p.272

BRASIL. **Constituições do Brasil**. (1946 e 1967)

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional**: 4.024/61, 5692/71, 7044/81,9294/96.

CHIAVENATO, Idalberto. **Toeria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CISEKI, A. A. **Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã**. In: BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Salto para o futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília, 1998. p.43 – 52

COLOMBO, Sonia Simões. **Escola de Sucesso: Gestão Estratégica para instituições de Ensino**. São Paulo: STS, 2001.

CORAGGIO, José Luis. **Propostas do banco mundial para a educação**. In: Tommasi, Livia De; Mirian Jorge Warde; Sérgio Haddad (Orgs). *O banco mundial e as políticas educacionais*. São Paulo: Cortez Editora, 1996. p.75-123.

DELORS, Jacques. **Educação, um tesouro a descobrir**. In: *Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Brasília: MEC/UNESCO, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendência e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. *Gestão em Rede*, Brasília, n. 9, p. 13-17, ago. 1998.

MACHADO, Ana Luiza. **Formação de gestores educacionais**. In: CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO, CULTURA E AÇÃO COMUNITÁRIA. *Gestão educacional: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 1999.

MEC. **Roteiro para orientar o debate sobre o Plano Nacional de Educação**. MEC/INEP, 1997.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A eleição de diretores do ensino público do DF: avanços ou manipulação?** Revista de Administração de Educação. Porto Alegre: 5(2): 49-62, jul./dez. 1987.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005.

OTTONE, Ernesto. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade (uma visão sintética)**. Brasília: MEC/INEP, 1993. 16p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1996.

PLANO DECENAL de educação para todos – 1993 a 2003: versão acrescida Brasília: MEC, 1993. 136p.

PROMEDLAC, 5., 1993, Santiago, Chile. **Reunião do Comitê Regional Intergovernamental do Projeto Principal de Educação para a América Latina e o Caribe**. Brasília: MEC, 1993. p.32.ROCHA, Ivan Neto.

Gestão Estratégica de Conhecimento e Competências: administrando incertezas e inovações. Brasília: Universa, 2003.

UNESCO. **Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo. Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe**, Santiago, Chile, n.31, p.8-29, ago. 1993.

ANEXO**Questionário**

Fique a vontade para responder as questões abaixo, e seja o mais verdadeiro possível, não é necessário identificar-se.

Cargo de atuação: _____

- 1- Como você considera o grau de humanização no seu ambiente de trabalho?
 ÓTIMO BOM MÉDIO REGULAR RUIM
- 2- O seu trabalho é reconhecido, dando a ele reconhecimento público?
 SIM NÃO ÀS VEZES
- 3- As pessoas com quem convive no seu trabalho a tratam com respeito e justiça?
 SIM NÃO ÀS VEZES
- 4- Você é ouvido no seu trabalho?
 SIM NÃO ÀS VEZES
- 5- O que fala é valorizado?
 SIM NÃO ÀS VEZES
- 6- Quando acorda e lembra-se do lugar em que vai trabalhar fica:
 feliz triste indiferente estressado
- 7- Já teve algum sintoma de estresse(dor de cabeça, dor de estômago, tristeza) ao lembrar-se das pessoas que encontrara no seu ambiente de trabalho?
 SIM NÃO
- 8- Você acredita que trabalhar em um ambiente de respeito, valorização e harmonia pode influir na qualidade do seu trabalho?
 SIM NÃO
- 9- Você sente-se seguro em dizer o que pensa no seu ambiente de trabalho?
 SEMPRE Quase sempre Raramente NUNCA
- 10- Existe um relacionamento de cooperação entre os funcionários da escola?
 SIM NÃO ÀS VEZES
- 11- Como você considera o relacionamento entre os funcionários da sua escola?
 ÓTIMO BOM REGULAR RUIM PÉSSIMO
- 12- Considerando sua condição de saúde, como você avalia:
 Seu estado emocional: ÓTIMO BOM MÉDIO REGULAR RUIM
 PÉSSIMO
 Seu estado mental: ÓTIMO BOM MÉDIO REGULAR RUIM
 PÉSSIMO
- 13- Você tem um bom relacionamento com seu gestor?
- 14- Como você enxerga a postura do seu gestor com seus colaboradores?
- 15- O seu gestor está no cargo por indicação, concurso ou eleição?

16- Qual a interferência no seu trabalho por causa da situação de acesso ao cargo de diretor na sua escola?

17- Você acha que pode melhorar o seu desempenho no processo ensino e aprendizagem dos seus alunos em um ambiente de harmonia?

Respostas às questões:

1-Grau de humanização no seu ambiente de trabalho?

50% Bom - 30% Médio – 20% Ruim

2-Reconhecimento do trabalho.

25% Sim – 45% Não – 30% Às vezes

3-É tratado com respeito e justiça.

55% Não - 35% Sim – 10% Às vezes

4-É ouvido no trabalho?

35% Sim – 20% Não – 45% Às vezes

5-O que fala é valorizado?

40% Sim – 30% Não – 30% Às vezes

6-Sente sintomas de estresse?

45% Sim – 55% Não

7-Sente estresse ao lembrar do ambiente de trabalho?

25% Sim – 75% não

8-Você acredita que trabalhar em um ambiente de respeito, valorização e harmonia pode influir na qualidade do seu trabalho?

100% SIM

9-Você sente-se seguro em dizer o que pensa no seu ambiente de trabalho?

30% Sempre –30% Raramente 40% Nunca

10- Relacionamento de cooperação entre os funcionários da escola?

25% Sim – 45% Não - 30% Às vezes

11-Como você considera o relacionamento entre os funcionários da sua escola?

30% Ótimo 10% Bom 50% Regular 10% Ruim

12-Estado emocional e mental:

40% Ótimo 50% Bom 10% Regular

Questões abertas com amostragem de cinco entrevistados:

1- Você tem um bom relacionamento com o gestor da instituição que você trabalha?

Para três entrevistados não tem um bom relacionamento com o gestor, por sentirem-se muito cobrados, para dois relatam que possui bom relacionamento.

2- Como você percebe a postura do gestor da instituição com seus colaboradores?

Para dois entrevistados o gestor não valoriza o professor; para os outros dois o gestor não dá abertura para discutir tomadas de decisões; e para um este acha que todos são bem tratados.

3- O gestor da sua instituição está no cargo de atuação por indicação, concurso ou eleição?

Dois entrevistados não souberam responder e três disseram que foi por indicação política ou amizade.

4- Qual a interferência no seu trabalho por causa da situação de acesso ao cargo de diretor na sua escola?

Dois entrevistados não sentem interferência; para um entrevistado o gestor sente-se acima do bem e do mal; e para dois entrevistados o gestor é despreparado e inseguro.

5- Você acha que pode melhorar o seu desempenho no processo de ensino e aprendizagem dos seus alunos em um ambiente de harmonia?

Dois entrevistados acreditam na motivação; para três um ambiente tranquilo e colaborativo é mais importante e todos os entrevistados disseram que podem melhorar o seu desempenho com valorização pessoal e profissional.