

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

**GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES
INTERPESSOAIS EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO
INFANTIL**

Lenir Ceccon

Santa Maria, Rs, Brasil

2014

GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Lenir Ceccon

Monografia apresentada ao Curso
de Pós-Graduação em Gestão Educacional da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof.^a Dra. Marta Roseli de Azeredo

Santa Maria, RS, Brasil

2014

Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação
Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso.

**GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM
ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

elaborada por:

Lenir Ceccon

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Comissão Examinadora

Prof.^a Dra. Marta Roseli de Azeredo
(Presidente/Orientadora)

Mariglei Severo Maraschin, Ms. (UFSM)

Andrelisa Goulart de Mello, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 05 de Dezembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus que me sustentou dando-me vida e forças para não desistir.

A meus filhos que tiveram paciência na ausência da mãe.

A universidade que me oportunizou esse estudo.

Aos professores e tutores que sempre se fizeram presentes.

Aos gestores e professores que colaboraram na elaboração e concretização desse estudo.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus filhos e minha mãe, que me apoiaram e incentivaram a realizá-lo.

É difícil fazer o certo se isso contraria os nossos interesses.

Howard Gardner

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional
Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL

AUTORA: **Lenir Ceccon**

ORIENTADORA: **Prof.^a Dra. Marta Roseli de Azeredo**

As pessoas são seres sociais que necessitam estar em constante interação com seus semelhantes. São elas que formam o ambiente escolar, que possuem cultura e valores diferentes, fatores estes que acabam interferindo diretamente nessas relações. Essas diferenças é que acabam gerando muitas vezes os conflitos e dificultam o trabalho em equipe. Por isso faz-se necessário analisar a formação e as relações interpessoais de gestores e professores diante de conflitos ocasionados por problemas de relacionamento nas Escolas Municipais de Educação Infantil no município de Soledade/RS. Cabe ao gestor através de ações garantir de forma democrática que os objetivos estabelecidos sejam alcançados e os conflitos reduzidos ou eliminados, é ele quem deve mediar às relações interpessoais dentro do ambiente escolar, por ser o principal articulador e incentivador do trabalho da equipe, visando relações de qualidade. Para a concretização desse estudo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo com a elaboração de um referencial a partir da pesquisa bibliográfica, e confecção e aplicação de questionários a gestores e professores das escolas de educação infantil do município. Após a análise dos mesmos pode-se concluir que é necessário ao gestor ser ético, preservar valores, agir como líder, melhorar a comunicação garantindo uma efetivação da mesma. Também precisa ter mais clareza no repasse de informações, organizando o tempo para que todos possam se pronunciar nas reuniões zelando pela unidade da equipe, para que sejam minimizadas o mais possível os conflitos dentro do ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestor. Relações Interpessoais.

ABSTRACT

End of Course Work
Specialization Course in Distance Education Management
Open University of Brazil - UAB

Federal University of Santa Maria

SCHOOL MANAGEMENT AND INTERPERSONAL RELATIONS IN SCHOOLS

EARLY CHILDHOOD EDUCATION

AUTHOR: Lenir Ceccon

ADVISOR: Prof.^a Dra. Marta Roseli de Azeredo

People are social beings who need to be in constant interaction with their peers. It is they who form the school environment, that have different culture and values, factors that end up interfering directly in these relations. These differences is that end up generating often conflicts and hinder teamwork. Therefore it is necessary to analyze the formation and interpersonal relations managers and teachers before conflicts caused by relationship problems in the Municipal Early Childhood Education Schools in the municipality of Soledad / RS. It is for the manager through actions ensure a democratic way that the stated objectives are achieved and reduced or eliminated conflicts, it is he who must mediate interpersonal relationships within the school environment, to be the main coordinator and promoter of team work, aiming relations quality. To achieve this study a qualitative research was conducted with the preparation of a reference from the literature search, and production and application of questionnaires to managers and teachers of elementary schools in the city. After analyzing the same can be concluded that it is necessary to manager be ethical, preserve values, acting as a leader, improve communication ensuring execution of the same. Also need to have more clarity in the transfer of information, organizing time for everyone to rule the meetings ensuring the team unity, to be minimized as much as possible conflicts within the school environment.

Keywords: School Management. Manager. Interpersonal Relations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 GESTÃO ESCOLAR E SUAS ESPECIFICIDADES	12
1.1 Gestão escolar = gestão de pessoas.....	14
1.2 Gestão democrática.....	16
1.3 Formação e capacitação.....	18
1.4 Perfil requerido para líderes.....	21
2 GESTÃO DE PESSOAS:UM DESAFIO PARA A GESTÃO ESCOLAR.....	24
2.1 Formar uma equipe.....	24
2.2 Manter a motivação.....	28
2.3 Ser um líder.....	29
2.4 O poder da comunicação.....	31
2.5 Aprendendo a conviver.....	33
2.6 Origem dos conflitos.....	35
3 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	39
3.1 Participantes.....	39
3.2 Metodologia.....	39
ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
APÊNDICE.....	65

INTRODUÇÃO

O espaço escolar é composto por pessoas de diferentes culturas. Pessoas são seres sociais que necessitam estar em constante interação com seus semelhantes. Muitas vezes essas relações acabam se desgastando e gerando conflitos e com isso acabam dificultando o bom andamento dos trabalhos em grupo, e o antagonismo gerado acaba interferindo no sucesso das relações interpessoais de qualidade.

A divergência de opinião acaba sendo um grande desafio encontrado pela gestão que necessita ser mediadora de conflitos no ambiente escolar, sabendo que boas relações é fator determinante para uma escola ativa e participativa e, por consequência, um ensino de excelência.

A figura da gestão diante das relações interpessoais é de suma importância, por isso faz-se necessário refletir que tipo de relações está sendo vividas dentro de nossas escolas e ao mesmo tempo pensar como a formação acadêmica e a aquisição de conhecimentos contínuos na vida do profissional da educação, podem auxiliar nesse sentido.

Muitos consideram suficiente o título de uma graduação e param por aí, nem se empenham muito em realmente aprender o que está sendo ministrado em seu curso, afinal o que importa é o “diploma”. Faz-se urgente a mudança de pensamentos e atitudes, não basta um diploma, tem de saber, ter compreendido o conteúdo estudado para poder pô-lo em prática, e não somente isso, é necessário continuar na busca de novos conhecimentos aprimorarem habilidades, fazer da formação continuada uma realidade presente na vida de professores e gestores escolares.

Nessa direção, a problemática que norteia o presente estudo é analisar a formação e as relações interpessoais de gestores e professores diante de conflitos ocasionados por problemas de relacionamento nas Escolas Municipais de Educação Infantil no município de Soledade/RS, tendo como objetivo geral analisar a formação do gestor/professor na sua íntegra, bem como suas ações e comportamento diante de conflitos interpessoais resultantes das dificuldades de bons relacionamentos no ambiente escolar, considerando as ações e reações das pessoas envolvidas nos mesmos. E nos objetivos específicos: Verificar através de levantamento bibliográfico o que é e qual a incumbência do gestor no espaço escolar; Avaliar a formação do

gestor/ professor; Identificar se a gestão é democrática; Investigar por meio de pesquisa bibliográfica a importância de boas relações interpessoais para que ocorra um desenvolvimento adequado e com qualidade do trabalho; relatar os dados coletados de forma a descrever a prática da gestão escolar mediante os conflitos interpessoais.

A metodologia adotada para a realização deste estudo teve caráter qualitativa descritiva e foi dividida em duas etapas tendo como instrumentos de coleta de dados em primeiro lugar a pesquisa teórica e em seguida a aplicação de um questionário, distribuído entre professores e gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs) de Soledade/RS. A análise teórica foi baseada em referências bibliográficas a partir de autores do campo da pedagogia, administração escolar, filosofia e psicologia entre outros que falam da importância de conhecer a si próprio e também das relações com os outros, bem como a definição de gestão, a formação e o perfil do gestor escolar e suas ações para uma escola verdadeiramente democrática. Já a segunda parte consiste no resultado da pesquisa de campo realizada através de um questionário com questões abertas previamente elaboradas, com perguntas iguais para gestores e professores, onde foi analisada sua formação, o que consideram o perfil ideal de um gestor e formas de atuação diante de problemáticas nas relações interpessoais.

1 GESTÃO ESCOLAR E SUAS ESPECIFICIDADES

Com a obrigatoriedade do início da educação básica a partir dos quatro anos de idade aumentou a procura por escolas de educação infantil e conseqüentemente isso exige a formação de novos gestores para assumirem as mesmas.

No entanto essa formação precisa ser discutida, estudada e analisada com maior profundidade dentro das relações interpessoais, pois o gestor passa a encontrar grande dificuldade em manter a harmonia no local de trabalho devido a problemas de relacionamentos entre sua equipe, prejudicando o desenvolvimento dos trabalhos.

Os conflitos quando 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 nos quais os profissionais se sintam bem e motivados para realizarem suas tarefas. (COLOMBO, 2001, p.77).

A dificuldade está em manter um clima de motivação uma vez que sempre existe aquela pessoa que é mais emotiva, a outra mais nervosa ou estressada, ou a que é negativa em tudo. Nessa questão o importante é saber como lidar com cada uma delas e fazer com que se sintam bem e pertencentes à escola em que trabalham, pois:

Quando as pessoas têm senso de pertencimento e de envolvimento aguçado com seus companheiros, é muito mais provável que tenham sentimento mais elevado de bem estar pessoal, que se sintam mais comprometidos com a organização e que tenham desempenho melhor. (KOUSEZ-POSNER, 2009, p.58).

Para saber lidar individualmente é necessário conhecer o caráter da pessoa e caráter nos faz lembrar os valores em que cada um acredita. Criar um clima de participação e comprometimento com a prática de valores que estimulem os princípios educativos exige transparência e consciência da verdadeira função de cada um.

O bom gestor é aquele que influencia por suas ideias e ações, pensamentos e atitudes e diante desses fatos, Brinkman (2006, P.07) diz: “As pessoas se sentem melhor quando esclarecem seus valores, atualizam seus conceitos, aprendem técnicas efetivas de comunicação e relaxamento, definem e atingem suas metas”. Por isso a importância do gestor ter seus valores e crenças bem definidos e expostos.

Outro ponto a ser analisado é a formação do gestor, seu preparo psicológico, o seu entendimento de relacionamentos entre pessoas com conceitos tão diversos. Os conhecimentos adquiridos na sua formação estão sendo suficientes para resolver esses conflitos já que são inúmeros os fatores geradores dos mesmos no cotidiano escolar e que acabam afetando as relações entre os profissionais da educação, e que muitas vezes não são percebidos pelo gestor até que seja necessária sua intervenção e mediação, e nesses casos, o gestor está agindo corretamente?

Agir de maneira correta nem sempre é fácil, pois vivemos num país com a fama do “jeitinho brasileiro” onde todos procuram “tirar vantagem” de algo ou alguma coisa. Diante desses fatos como despertar no gestor escolar a noção de justiça para que o mesmo aja de forma adequada diante dessas situações, já que a escola pública possui uma diversidade cultural, étnica, religiosa, sexual e social tão grande?

A administração do espaço escolar vai além da resolução de problemas de infraestrutura e organização, ele tem de garantir a qualidade de ensino, e tudo isso lidando com pessoas diversas. Por isso é importante conhecer as estratégias que ele pode lançar mão para resolver possíveis conflitos, pois, “Quando bem conduzidos, os conflitos podem ser positivos, gerando a abertura de problemas ignorados, possibilitando novas ideias e estimulando a motivação, performance e produtividade”. (MOSCOVICI, 1998, p. 46).

O gestor precisa conquistar a liderança, pois o líder tem a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente procurando atingir objetivos para o bem comum de todos. Destaca-se que a base da liderança não é o poder, mas a autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício.

James C.Hunter em seu livro *O Monge e o Executivo* (2004) relembra os ensinamentos de estratégias sobre liderança, destacando o perfil adequado que um líder necessita seguir, assim como a importância de cultivar bons relacionamentos no âmbito familiar, profissional e com amigos. Também destaca a importância de tratar os outros seres humanos como gostaria de ser tratado, pois, pessoas têm necessidade de receber estímulos para se tornarem o melhor que puderem ser, ou seja, “tirar o melhor do pior de cada pessoa”. (BRINKMAN, 2006, p.08).

Entender o papel do gestor escolar como uma das atividades que exige boa formação e constante busca na aquisição de novos conhecimentos aprimorando suas habilidades para que se crie um ambiente escolar saudável e produtivo é primordial,

afinal “a qualidade da educação deve realizar-se mediante orientação da mais elevada competência e conhecimento profissional”. (LÜCK, 2009, p.9).

Entre as várias competências que o gestor tem que desenvolver está a desenvoltura em resolver conflitos, que pode ser aprendida e desenvolvida cotidianamente dando ao gestor a capacidade de lidar com as adversidades e desafios diários que geram situações desgastantes e negativas.

Conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função. (LÜCK, 2009, p.10).

Mesmo com essa consciência de acordo com Lück (2009, p.11) faz-se necessário “estimular entre diretores escolares, a criação da cultura de desenvolvimento contínuo de competências para o exercício de suas funções gestoras e responsabilidades de liderança na escola”.

Muitos são os empecilhos que aparecem no dia a dia, pois, além dos problemas escolares a maioria dos gestores são casados, tem filhos e problemas pessoais que vão além dos limites dos muros das escolas o que faz com que acabem deixando de buscar essa qualificação. Mas estar em constante aprimoramento é um desafio que deve e pode ser vencido.

1.1 Gestão escolar = gestão de pessoas

De acordo com o dicionário Aurélio (1993, p.12, 272, 273) administrar significa gerir (negócios públicos ou particulares) e gestão é o ato de gerir e gerir é administrar, por isso as palavras gestão e administração aqui serão usadas com o mesmo sentido já que as duas estão intrinsecamente ligadas e se fazem presentes no cotidiano escolar, embora saibamos que: “A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo”. (PARO, 2000, p.7).

Para Libâneo organização administração e gestão têm significados muito semelhantes descrevendo-os assim:

Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de por em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. (LIBÂNEO, 2013, p.85).

Dentro da educação o termo organização escolar e administração escolar cumprem a função semelhante. Sobre essa questão Libâneo (2013, p. 88) afirma que “gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Atualmente o modo de lidar com as pessoas dentro das organizações em geral mudou, deixando de lado o termo administração de recursos humanos, o qual se atribuía mais a empregados e funcionários e se passou a utilizar o termo gestão onde as pessoas são vistas como cooperadores ou parceiros, o que buscou aproximar e dar maior valor as relações humanas no trabalho.

A principal função do gestor escolar é a elaboração e execução da proposta pedagógica da escola, bem como cuidar dos recursos materiais e financeiros e também o nosso alvo de estudo: a gestão de pessoas, que consiste, entre outras coisas em, buscar à cooperação das pessoas para que juntos alcancem os objetivos propostos. Assim, a gestão de pessoas é um dos muitos desafios que o gestor escolar precisa enfrentar.

Buscar a colaboração e satisfação das pessoas que estão trabalhando juntas e ao mesmo tempo a realização dos objetivos definidos não é um processo fácil, mas que deve ser buscado diariamente quando se trata de gerenciar recursos humanos.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p.17).

Não esquecendo que a aprendizagem e a formação do aluno é o objetivo das escolas, embora este não seja o tema aqui discutido. E lembrando que o sucesso do

gestor só é concretizado mediante o sucesso de sua equipe e automaticamente de sua escola.

Para desenvolver ensino eficiente, uma escola necessita de recursos básicos, que evoluem do conforto do mobiliário a existência de biblioteca, de uma bem conservada quadra de esportes e laboratórios diversos, mas, principalmente, de recursos humanos (de professores a funcionários) extremamente motivados e permanentemente atualizados. (ANTUNES, 2008, p.88).

Para manter a equipe constantemente motivada faz-se necessário conhecer as pessoas com as quais se trabalha, para então saber o que motiva cada uma, pois, todos têm desejos e anseios diferentes e muitas são as intenções que motivam as pessoas.

A motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e jamais se poderia descrever um ser humano em toda a abrangência do seu significado se tal aspecto fosse legado ao esquecimento. (BERGAMINI, 1982, p.108).

A gestão escolar é feita de interações com os outros, por isso é importante haver sempre diálogo, conversa, comunicação, porque pessoas são diferentes em diferentes situações e as pessoas não vêm com manual de instrução, elas tem de serem descobertas, aprendidas, para poder trabalhar e tirar o melhor proveito de cada uma.

1.2 Gestão democrática

Vivemos em um país democrático e como tal temos assegurado na Constituição federal da República do (Brasil, 1988) em seu cap. III, Art. 206. Inciso VI, e também na (LDB) Lei nº9394/1996 em seu Art. 3º. Inciso VII, a garantia de que a gestão das escolas públicas deve ser democrática.

Muitas vezes nós educadoras e educadores, que apregoamos uma opção democrática, temos uma prática diferente do nosso discurso. Cabe ressaltar aqui que gestores/professores são em primeiro lugar educadores e que muitos desses vivem de “palavras” democráticas sem vivê-las no dia a dia, esquecendo-se que sua equipe,

companheiros de trabalho lhe observam, analisam seus passos e nesse sentido deve-se prestar atenção,

[...] para o comportamento de pessoas que, de uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas, ao depararem com as dificuldades da prática, foram adotando paulatinamente atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático, acomodando-se a elas, mas sem renunciar ao antigo discurso liberal, que acaba servindo tão somente como uma espécie de escudo a evitar que revejam criticamente seu comportamento. (PARO, 2000, p.18).

Paro (2000, p.19) continua dizendo que as escolas têm gestores que vivem uma falsa democracia dizendo-se liberais, mas não efetivando essas palavras “pois democracia não se concede, se valida”. É necessária ação mudança, pois “sem a transformação na prática das pessoas não há sociedade que se transforme de maneira consistente e duradoura”.

O gestor líder tem que, em primeiro lugar, dar o exemplo, mostrar como se faz, tendo atitudes que acompanhem seu falar, nunca esquecendo que a escola existe para as crianças e essas seguem seus modelos.

Como líder educacional, toda sua ação e todas as palavras ditas por você são ouvidas por muito mais pessoas do que você imagina, em especial pelas crianças, ele diz. Confiança, integridade e honestidade são coisas importantes para todos os adultos que servem de modelo para crianças. Não são valores do tipo que você pode transmitir por meio de um livro. Crianças aprendem observando nossas ações. (KOUZES-POSNER, 2009, p.74).

Muitas das escolas que se dizem democráticas não as são na verdade, pois:

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (LÜCK, 2009, p.23).

O que tem se notado ao conversar com profissionais que fazem parte do ambiente escolar como professores, funcionários e pais é que a grande maioria deles não participou da construção do Projeto Político Pedagógico –PPP da escola e nem ao menos tem conhecimento da sua existência, mas as mesmas se rotulam como escolas democráticas, havendo já aqui uma divergência entre o falar e o agir, pois

uma escola democrática tem um ambiente aberto e participativo a todos aqueles que compõem a comunidade escolar.

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LÜCK, 2009, p.71).

De acordo com Lück (2009) essa participação busca aproximar, envolver e diminuir as diferenças de todos que estão envolvidos no ambiente escolar, é uma responsabilidade social que busca com isso contribuir para a formação e aprendizagem do aluno, alvo central da gestão democrática.

Nesse sentido, a gestão democrática escolar é exercida tanto como condição criadora das qualificações necessárias para o desenvolvimento de competências e habilidades específicas do aluno, como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática, pela qual os alunos desenvolvem o espírito e experiência de cidadania, caracterizada pela consciência de direitos em associação a deveres. (LÜCK, 2009, p.71).

Afinal “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”. (PARO, 2000, p.25). Nessa perspectiva pessoas democráticas são pessoas participativas. A participação da comunidade escolar é um dos desafios da gestão escolar.

Libâneo (2013, p.80) diz que “o melhor meio de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas”. Características essas consideradas essenciais para o bom desenvolvimento dos trabalhos na busca de alcançar os objetivos propostos.

1.3 Formação e capacitação do gestor

O profissional da educação comprometido com a mesma deve manter-se sempre na ativa, buscando atividades de aperfeiçoamento constante. Com o professor na posição de gestor escolar não é diferente, pois:

A formação acadêmica do gestor é sempre essencial, já que a ele compete a decisão política de construir um sistema educacional que seja respeitoso e responsivo às necessidades de seus professores e alunos. É ao gestor que cabe elaborar o planejamento estratégico que lhe permitirá implantar no ritmo e intensidade plausíveis, o preparo e a atualização permanentes dos professores e demais profissionais da educação. Missões com tal dimensão não se cumprem sem preparo acadêmico ou, na falta desses, sem leituras, debates, reflexões e a consciência de ser um eterno aprendiz. (ANTUNES, 2008, p.40).

O trabalho do gestor escolar exige muitas competências, habilidades, essas exigências mudam com o passar do tempo sempre há um fato novo, uma situação nova, por isso, o profissional nessa função deve considerar como fundamental a formação continuada, e todos os recursos disponíveis para o seu crescimento.

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão. (LÜCK, 2014, p. 25).

Dessa forma a escola que é formada por um conjunto de pessoas diferentes, mas interligadas necessita que a ação do diretor indique que ele esteja bem preparado para garantir que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

O desenvolvimento do trabalho na área educacional exige do educador os exercícios de ofícios, artes e artimanhas que, ao lado da fundamentação científica necessária, permitam-lhe a adoção de práticas pedagógicas voltadas para o transformar e transformar-se como pessoa e profissional. (HORA, 1994, p.17).

Cada vez mais cobra-se qualificação dos profissionais, isso em qualquer área, e não é diferente na educação, nesse sentido Lück (2009, p.25) destaca que “a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino”, e continua dizendo que dada essa importância do trabalho que o gestor escolar executa “[...] não se pode deixar de considerar como fundamental para

a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrada sobre temas específicos”. Não só dos gestores, mas também dos professores e nessa direção explica que:

A capacitação em serviço se constitui, portanto, no conjunto das ações realizadas no interior da escola, orientadas pelo seu diretor, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências profissionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) de todos os que nela atuam e em especial dos professores, tendo como ponto de partida e de chegada o desempenho profissional. (LÜCK, 2009, p. 89).

A esse respeito Libâneo (2013, p.35) diz que “é no exercício do trabalho que, de fato, o professor produz sua profissionalidade. Esta é hoje a ideia chave do conceito de formação continuada”. E continua dizendo que a capacitação inicial dos professores vem dos cursos de formação, onde os mesmos constroem conhecimentos, atitudes e convicção necessários a sua profissão, mas é na formação continuada que ela se consolida, sendo uma maneira diferente de ver a capacitação desse profissional.

Ela visa ao desenvolvimento pessoal e profissional mediante práticas de envolvimento dos professores na organização da escola, na organização e articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógica-didática junto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, etc...(LIBÂNEO, 2013, p.71).

Cabe aos professores, os futuros gestores das escolas buscar mais conhecimento dentro da área que pretendem atuar.

Em síntese, desenvolver competências profissionais de professor significa ir além dos estreitos limites da definição de professor como profissional preparado para ensinar. Sem dúvida, faz parte das competências do professor saber ensinar, saber dar uma aula, saber comunicar-se com os alunos; mas é, também, saber participar ativamente numa equipe, é saber contribuir para formar uma organização do trabalho escolar qualificante e participativa, isto é, ter capacidades subjetivas e sociocomunicativas para construir coletivamente a estrutura organizacional. Nesse sentido, a competência produz instrumentalidades cognitivas e operacionais para a transformação da realidade social. (LIBÂNEO, 2013, p.78).

Devido a importância desses fatores deve-se procurar a cada dia evoluir para que o trabalho em conjunto, em grupo possa ser aprimorado.

1.4 Perfil requerido para líderes

Sentir, vivenciar as emoções que os outros estão experimentando é uma forma de compreender o que realmente eles estão sentindo. Colocar-se no lugar do outro faz parte do desafio do gestor, que precisa buscar conhecer a realidade de cada membro de sua equipe de trabalho, saber seus receios, seus medos, o que os motiva, o que os move, os seja, praticar a empatia para a partir daí montar sua estratégia de ação.

Para Weiss (1995, p.53) o verdadeiro líder influencia pessoas não somente pelo seu status, mas principalmente pelo seu poder pessoal de “dar direção a outras pessoas, ganhar seu compromisso e lealdade, transformar seus valores e crenças (sua visão) e impeli-las a ação”.

Mas para transformar valores e crenças de outras pessoas primeiramente é preciso que o líder saiba quais são os seus próprios, caso contrário não conseguirá despertar nos outros um desejo por aquilo que não possui. “Valores orientam suas decisões em relação ao que fazer e não fazer, quando dizer sim ou não e ajudam a entender o motivo que o levou a tomar tais decisões”. (KOUSES-POSNER, 2009, p.26). Assim que soubermos os nossos valores devemos transformá-los em ações. Não podemos força-los, pois, “Valores não podem ser forçados. Devem ser moldados”. (KOUSES-POSNER, 2009, p.27).

“Para ser um líder hábil você terá de aferrar-se a seus valores, ao mesmo tempo em que é flexível quanto aos meios para realiza-los”. (Weiss, 1995, p.82). O mesmo necessita ser um entusiasmado pela vida não só pela sua, mas a de seu grupo, e com a visão e missão que tem, e nesse sentido “você não pode impor a sua visão às outras pessoas; a visão tem de ser algo que tenha significado para elas e não somente para você”. (KOUSES-POSNER, 2009, p.35).

Se nesse momento pararmos e fizermos uma breve reflexão será que saberíamos responder a esses questionamentos? Saberíamos responder qual a nossa visão e qual a nossa missão?

De acordo com Lück “uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola”, mas isso só é possível por meio de uma “filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos”. LÜCK (2009, p.18)

Lück (2009, p.77) também descreve algumas características de pessoas que exercem a liderança, como: a autoconfiança, a segurança de sua autoridade, vê a si mesmo como um agente de mudanças, possui uma compreensão e clareza quanto aos objetivos que deseja alcançar, tem comunicação clara e atraente, sensibilidade ao ambiente e as pessoas, possui habilidade para promover e lidar com interações sociais, além de criar um clima de confiança e apoio, é carismático, sabe ouvir, tem comportamento ético, senso de justiça, é coerente, inteligente e sobre tudo gosta do que faz.

É importante ter consciência que nem todos possuem essas características, mas a todos é possível buscar e praticar. Vai depender apenas da boa vontade de cada um em crescer como pessoa e profissional e também ajudar dessa forma a outros que necessitem, pois “antes de tentarmos melhorar outras pessoas, temos de melhorar a nós mesmos”. (Kouzes-Posner, 2009, p.65).

Para Libâneo (2013, p.80) “liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos” e continua dizendo que o líder cooperativo necessita de alguns requisitos como:

Capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas ideias, capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar a execução), compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo. (LIBÂNEO, 2013, p.80).

As pessoas tendem a seguir e respeitar líderes que fazem o que pregam aqueles que em primeiro lugar dão bons exemplos, e que tratam as pessoas com igualdade respeitando as características de ser de cada um. Kouzes- Posner (2009, p.28) diz que “líderes são avaliados pela consistência de suas promessas e palavras-por fazer o que dizem que vão fazer” e continua expondo que “liderar pelo exemplo é a forma pela qual os líderes tornam as visões e os valores tangíveis. É a maneira como evidenciam ser pessoalmente comprometidos e qualificados”.

Já Lück (2014) destaca alguns traços que são identificados em comum entre pessoas que exercem liderança: perseverança e motivação; habilidades de comunicação; determinação na realização de objetivos; maturidade social e psicológica; autoconfiança; empreendedorismo social, e espírito empreendedor.

Várias características em comum entre os autores, e essas se o gestor não possui deveria procurar alcança-las para tornar-se um líder verdadeiro.

2 GESTÃO DE PESSOAS: UM DESAFIO PARA A GESTÃO ESCOLAR

2.1 Formar uma equipe

Uma escola é muito mais do que aparenta ser,

Uma escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais. [...] esses valores, crenças, mitos e rituais existentes na escola determinam, pois, seu modo de ser e de fazer, isto é, a cultura organizacional da escola. Portanto a escola não corresponde ao seu prédio e suas condições físicas e materiais, nem ao conjunto das pessoas que nela trabalham, e sim ao 'caldo cultural' promovido pelo modo de ser e de fazer dessas pessoas. (LÜCK, 2009, p.116).

Devido a esses diversos fatores, uma escola se diferencia da outra, pois é composta de pessoas com valores e crenças diferentes, cada uma tem suas características e particularidades e é dentro dessa diversidade que o gestor deve formar a sua equipe, sabendo que “a cultura organizacional é aprendida e formada coletivamente, a partir das experiências nas quais um grupo se envolve [...]”. (Lück, 2009, p.117).

Tornar a escola um lugar agradável onde o respeito e a colaboração estejam presentes e todos os envolvidos cumpram suas funções visando o bom andamento dos trabalhos, só é possível a partir da formação de uma boa equipe, um grupo que trabalhe com objetivos definidos e um mesmo propósito.

Com relação aos interesses dos grupos, há certa concepção ingênua que toma a escola como uma grande família, onde todos se amam e, bastando um pouco de boa vontade e sacrifício, conseguem viver harmoniosamente, sem conflitos. (PARO, 2000, p.20).

Analisar o comportamento da equipe, bem como está se desenvolvendo as relações interpessoais para evitar ou prevenir conflitos, para que os objetivos estabelecidos, sejam alcançados faz parte da tarefa do gestor, pois ele melhor de que ninguém sabe que relacionamentos problemáticos são prejudiciais ao bom

andamento dos trabalhos. “Para manter as relações saudáveis, você tem de assumir o comando da manutenção da dinâmica do processo do grupo”. (WEISS, 1995, p.73).

O comportamento humano muda com uma rapidez incrível, está sujeito a pessoas e as situações e quanto antes forem detectados essas mudanças de comportamento, mais chances de sermos bem sucedidos em reverter à situação teremos, por isso a importância de conhecer mais intimamente as pessoas que fazem parte da equipe de trabalho.

As formas de comportamento que podem ser classificadas como apropriadas ou não ao ajustamento tem grande importância e deve ser seriamente levadas em consideração, se estamos dispostos a compreender não só a nós mesmos, como também aos demais com os quais convivemos. (BERGAMINI, 1982, p.137).

Conhecer a si mesmo e ao outro não acontece da noite para o dia, o mesmo deve ser um processo contínuo, mas “recuperação, renovação e transformação vêm em pequenas melhorias, não em grandes doses. Chegamos lá dando um passo de cada vez”. (KOUSES-POSNER, 2009, p.44). Conhecer as pessoas que fazem parte do grupo, equipe e fazer com que as mesmas mantenham relações sadias entre si é um processo lento, mas:

Se estamos realmente interessados em promover relações não autoritárias entre as pessoas, é preciso que desçamos ao nível de nossa existência pessoal, questionando permanentemente a razão de ser e os agentes motivadores de nossas práticas e comportamentos no relacionamento com outras pessoas e grupo. (PARO, 2000, p.25).

A pessoa que assume a responsabilidade de gerenciar uma escola tem o desafio de formar seus colaboradores, já que a liderança se afirma no conhecimento e não na força do cargo.

A formação de espírito de equipe no trabalho é considerado um dos elementos fundamentais da gestão de pessoas, sendo:

Ação constituída pelo acompanhamento cotidiano de organizar, orientar e articular as interações que ocorrem no interior da escola, que são naturalmente orientadas por múltiplos interesses de validade e intensidade

diferentes, superando eventuais situações de altos e baixos, fazendo superar essa diversidade de modo a equacionar motivações em torno dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p.83).

Lembrando que se as pessoas são o maior capital de qualquer organização e as mesmas possuem necessidades que buscam suprir.

Toda pessoa tem necessidade de alcançar sucesso e assumir responsabilidades como condição de elevação de sua auto-imagem e identidade social e profissional. Também tem necessidade de reconhecimento pelo esforço e trabalho diferenciado que realiza, assim como necessita ter expectativas de aprendizagem e desenvolvimento. (LÜCK, 2009, p.84).

Muitas vezes dentro do ambiente escolar esse reconhecimento não vem, deixando a pessoa desanimada desmotivada para cumprir sua função, ou realizando seu trabalho sem o devido comprometimento. Isso geralmente acontece em “escolas burocratizadas [...] de gestão controladora, autoritária e centralizada [...]”. (LÜCK, 2009, p.84).

Para que isso não ocorra e acabe prejudicando a qualidade dos trabalhos todos os esforços deverão ser canalizados para que essas pessoas sintam-se satisfeitas em seu ambiente de trabalho devendo ser incentivadas e valorizadas tendo oportunidades de crescer no mesmo.

Formar uma equipe é tarefa árdua, e de acordo com Lück são necessárias algumas condições por parte dos que trabalham na escola para que isso se realize, como:

- i) o cultivo do mesmo ideário educacional;
- ii) o respeito pela legislação, normas e regulamentos educacionais;
- iii) o entendimento dos objetivos educacionais a nortearem as ações específicas de cada setor ou área de atuação
- iv) a adequação de interesses pessoais aos interesses sociais e educacionais;
- v) a existência de práticas de comunicação, diálogo e relacionamento interpessoal abertas, frequentes e sistemáticas;
- vi) formação de redes de interação;
- vii) transformação de progressos individuais em processos coletivos;
- viii) dinâmica de grupo equilibrada e diligente;
- ix) ação interativa com objetivos compartilhados, dentre outros aspectos;
- x) transformação de desenvolvimentos individuais em desenvolvimento coletivo. (LÜCK, 2009, p. 87).

Para Libâneo dentro de uma visão de gestão participativa não basta à equipe administrar as metas, objetivos os recursos e os meios já previstos.

É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades. (LIBÂNEO, 2013, p.80).

Quando o gestor conseguir formar sua equipe, sendo a mesma baseada nos princípios que vimos, automaticamente ele alcançará sucesso no seu trabalho, e sua escola será um lugar onde todos gostarão de estar e trabalhar.

Formar uma equipe mantendo a imparcialidade e a ética quando se tem um posto de liderança e diante de situações conflitantes que envolvem pessoas conhecidas e algumas talvez, que se tenha mais afinidade, mantendo o senso de justiça é um fator que ajudará o gestor a tomar decisões independentes das opiniões dos outros.

No campo da ética, o mundo contemporâneo convive com uma crise de valores, predominando um relativismo moral baseado no interesse pessoal, na vantagem, na eficácia, sem referência a valores humanos como a dignidade, a solidariedade, a justiça, a democracia, o respeito à vida. (LIBÂNEO, 2013, p.47).

Faz-se necessário conhecer as identidades culturais que compõe a equipe para que assim seja possível despertar a moral coletiva para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo.

Parece ficar bem evidente que a grande tarefa do líder consiste em ter a habilidade de coordenar as atividades de cada membro em particular, a fim de que a atividade grupal flua de forma normal e sem interrupções, ao mesmo tempo que se verifique um clima de harmonia no tocante à participação de cada um. (BERGAMINI, 1982, p.98).

Trabalhar com um grupo, formar uma equipe atendendo as particularidades de cada um mantendo-se neutro é tarefa árdua, mas com grande recompensa, que deixará o ambiente escolar harmonioso, um local agradável e prazeroso de se estar.

2.2 Manter a motivação

O diretor no exercício de sua função de líder e gestor de pessoas considera diferentes aspectos estando entre eles: “a motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal”. (LÜCK, 2009, p.84). Aqui em primeiro lugar está a motivação como em elemento essencial dentro das relações humanas, sendo ela a que nos leva a agir, fazer, trabalhar, buscando algo ou alguma coisa que venha nos satisfazer.

Cabe a ele bem como a toda equipe gestora a responsabilidade em fazer com que os níveis de satisfação pessoais sejam alcançados aumentando com isso a motivação de todos os envolvidos no ambiente escolar e para que essa motivação seja efetuada cabe a ele, o diretor escolar, algumas ações orientando estimulando e motivando sua equipe através de:

- i) uma boa organização do trabalho;
- ii) concentração na aprendizagem e melhoria contínua;
- iii) prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais;
- iv) ambiente ordeiro e focado em objetivos;
- v) limpeza, segurança, tranquilidade;
- vi) relações interpessoais dinâmicas bi e multilaterais;
- vii) bom humor, entusiasmo, espírito de servir;
- viii) participação e envolvimento, dentre outros aspectos. (LÜCK,2009, P.85).

Essas são orientações para serem desenvolvidas por todos que fazem parte da comunidade escolar, não somente pelo diretor ou equipe gestora, pois pessoas motivadas para realizar seu trabalho, tendem a proporcionar melhores resultados, sendo assim a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade em qualquer local de trabalho. E ainda segundo Morris (1998, p. 13) “as pessoas só se sentem motivadas a ser e dar o melhor de si se tiverem um nível razoável de satisfação no trabalho” e continua “elas precisam sentir que seu trabalho é algo positivo e sua execução deve lhes proporcionar felicidade”.

Isso nos mostra que a motivação tem sua origem numa necessidade pessoal, e o que pode ser motivador hoje para uma pessoa, pode não ser amanhã, por isso o gestor deve primeiramente identificar quem está motivado e quem não está para em

seguida tomar as providências necessárias para motivar os desmotivados e procurar reverter à situação.

Deve-se também evitar o favoritismo dentro do ambiente de trabalho, pois, isso acarretará conseqüentemente a desmotivação do restante da equipe. Algumas ações como valorizar as pessoas, reconhecer os avanços, incentivar encorajando iniciativas, delegar autoridades e promover mudanças podem auxiliar a manter a equipe motivada.

As pessoas tem comportamento diferenciado, variando de acordo com aquilo que elas acreditam e nesse sentido o gestor deve procurar conhecer as crenças e valores das pessoas de sua equipe e o que cada uma delas espera do seu trabalho para que melhores resultados sejam alcançados.

2.3 Ser um líder

A posição de líder já é disputada desde os tempos de criança, onde essa posição é buscada dentro das brincadeiras e quando surge um líder, todo o grupo o segue, na idade adulta não é diferente, pessoas querem um líder para seguir.

Há uma característica dentro do processo da liderança a partir da qual se observa que, dentro dos pequenos grupos, quando um líder aparece, as diferenças individuais são controladas e mesmo respeitadas. O grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido. (BERGAMINI, 1982, p.96).

Eis aí uma grande dificuldade, o objetivo é o mesmo para todos, mas nem todos estão dispostos a buscá-los, principalmente porque as pessoas que ali estão (ao menos uma parte delas) são nomeadas, efetivadas e talvez essa segurança do emprego seja o motivo de resistirem à liderança. Nesse ponto Kouzes-Posner destaca: “[...] jamais conheceremos verdadeiramente o potencial de liderança e de talento de uma pessoa até passarmos a liderar pessoas que não são obrigadas a nos seguir”. E continua dizendo: “a coisa mais poderosa que um líder pode fazer para mobilizar outras pessoas é dar o exemplo, alinhando atitudes pessoais com valores compartilhados”. (KOUSES-POSNER, 2009, p.28).

O gestor escolar tem que procurar alinhar atitudes e compartilhar valores mantendo o foco no que realmente importa, para buscar entender a resistência dessas pessoas e mostrar através de ações o que deve ser feito e assim conquistá-las.

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais para sua realização. (LÜCK, 2009, p.75).

Cabe ao gestor escolar buscar essa liderança, buscando melhorar suas competências, pois, a ele compete liderar e organizar o trabalho de sua equipe.

A verdade é que liderança é um conjunto visível de habilidades como qualquer outra habilidade, pode ser aprimorada, lapidada, graças à motivação e ao desejo, à prática e a experiência, aos modelos adequados e ao treinamento. (KOUZES-POSNER, 2009, p.18).

Todo o trabalho na área de educação da equipe de gestão escolar implica em ação de liderança,

[...] que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. (LÜCK, 2014, p.17).

Faz parte das tarefas do gestor influenciar as pessoas para que ajam de acordo com um objetivo em busca de um resultado em comum. De acordo com Lück “O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas [...] para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola”. (2014, p.20).

Essas competências da liderança devem ser buscadas, melhoradas por aqueles que não a possuem para que segundo Lück (2014, p.21) “seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente”.

Gil (2014, p.282) destaca algumas características consideradas essenciais ao profissional comprometido em apoiar alguém visando melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal buscando alcançar determinado resultado, como:

- paciência;
- imparcialidade;
- interesse pelas pessoas;
- disposição para escutar;
- responsabilidade;
- habilidade para comunicar suas idéias com clareza e assegurar-se de seu entendimento;
- abertura ao diálogo;
- credibilidade;
- conhecimentos e experiência;
- intuição;
- maturidade;
- flexibilidade;
- autoconfiança;
- empatia
- reflexão. (GIL, 2014, p.290).

E não é isso que buscamos em nossos líderes? Todos esperam mais desse relacionamento entre o gestor e sua equipe, afinal “liderança é um relacionamento e, por isso, as pessoas se mostram muito mais dispostas a se envolver em iniciativas tomadas por aqueles com quem se sentem pessoalmente envolvidos”. (KOUSES-POSNER, 2009, p.59).

O ser humano como ser social, que necessita estar em constante contato com outro de sua espécie e quando reconhece a liderança em seu semelhante, segue-o com prazer. Nesse caso “o gestor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional [...]”. (Lück, 2009. P.23). E, se o gestor não for o líder, há indícios de que algo não está bem em sua escola e o mesmo tende a enfrentar constantes conflitos até mesmo na disputa dessa liderança.

2.4 O poder da comunicação

Saber comunicar-se é uma arte, e é uma habilidade que todos os profissionais que trabalham em contato direto com pessoas deveriam dominar.

A comunicação só pode ser considerada eficaz quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor, pois a falha da mesma dificulta o bom relacionamento entre as pessoas e acaba provocando conflitos desnecessários. Nesse sentido devemos ouvir o que as pessoas têm a dizer, principalmente as que estão envolvidas em conflitos para depois procurar esclarecer alguma coisa. Fazer-se entendido é muito importante uma vez que “o que você diz para as pessoas pode gerar confiança ou coloca-las na defensiva – pode ainda aumentar sua resistência ou sua cooperação, ou mesmo promover o conflito ou o entendimento”. (BRINKMAN, 2006, p.42).

As pessoas sofrem por falta de comunicação, ou por não saberem se comunicar e com pessoas difíceis fica pior ainda, pois isso se reflete nos relacionamentos estabelecidos no contexto escolar:

Pense que lidar com pessoas problemáticas é como ir à academia de ginástica – elas exercitam seus músculos de comunicação. Você pode não conseguir sempre o que deseja, mas a força que obtém do esforço pode ser exatamente o que você precisa para preservar os relacionamentos importantes para você. (BRINKMAN, 2006, p.77).

Não esquecendo que em se tratando do ambiente escolar, todas as pessoas envolvidas são importantes, não apenas esse ou aquele, e todo bom líder dialoga, administra conflitos e promove valores humanos, isso faz parte de seus atributos. E com o gestor nesse papel não é diferente.

Lück (2009, p.76) destaca o “exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir” como um requisito para aqueles que estão exercendo a liderança nas escolas, e continua dizendo que quando há uma liderança com efetividade esse é “hábil na comunicação clara e atraente desses objetivos engajando os demais na sua busca”. Outro aspecto que interfere nas relações interpessoais, no diálogo é a capacidade de ouvir o outro. Saber ouvir é fundamental para manter bons relacionamentos e é uma técnica que pode e deve ser melhorada através da prática, pois é ela que incentiva a boa comunicação.

O diálogo sempre foi e continuará sendo o melhor caminho para se descobrir se há um conflito e nesse caso administrá-lo, partindo do princípio que o diálogo deve ser reflexivo para que haja cooperação na solução dos mesmos.

Para Lück os líderes que possuem uma maturidade social e psicológica saberão comunicar-se de forma adequada, pois,

Sabem o que dizer e como dizer, no momento adequado, evitando agir para resolver problemas e comunicar-se de modo impensado, emocional, expressando suas subjetividades e frustrações. Portanto sabem negociar, estabelecer mediações em situações de conflito, enfrentando-as com naturalidade e competência. (LÜCK, 2014, p.70).

A comunicação não se dá apenas através da fala, mas também com gestos e atitudes por isso é imprescindível ter calma, saber ouvir para depois então se pronunciar, para que a comunicação seja estabelecida com sucesso.

2.5 Aprendendo a conviver

Existem pessoas que consideramos difíceis de lidar, por motivos os mais diversos como: temperamento, crenças, valores diferentes uns dos outros. Elas existem desde o começo dos tempos e continuarão a existir, sempre reclamando ou brigando, com motivo, sem motivo, isso já faz parte de suas vidas, o que precisamos é aprender a conviver com todos.

A convivência entre as pessoas é um fato marcante em termos do destino da vida de cada um. O sucesso ou insucesso na formação de vínculos interpessoais é inegavelmente fonte de alegria ou sofrimento e pode, conseqüentemente, ser um poderoso determinante dos níveis dos sentimentos de autoestima de cada um. (BERGAMINI, 1982, p.84).

Precisamos aprender a conviver com essas pessoas apesar das diferenças, tendo perseverança e comprometimento na busca da redução ou eliminação de conflitos em nossas escolas. Nesse sentido Brinkman (2006, p.76) diz: "Se você se lembrar de agradecer as bênçãos que recebe todos os dias, então terá a força e a concentração necessárias para apreciar o desafio que as pessoas difíceis representam".

Todos passam por atritos até mesmo em seus lares, e sempre tem alguém tomando a frente na posição de líder da casa. Essa liderança geralmente é exercida pelos pais, e ali já começa uma hierarquia, algo que teremos de saber respeitar em nossa vida profissional.

À escola não faz falta um chefe, um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. (PARO, 2000, p.12).

As pessoas em geral não gostam de ser separadas em chefes e empregados e no ambiente escolar não é diferente, mas quando se sentem colaboradores, respeitam a hierarquia sem problema algum. Em seu livro *Gestão Democrática na Escola*, Dinair Leal da Hora expõe que:

Se estamos realmente interessados em promover relações não autoritárias entre as pessoas, é preciso que desçamos ao nível de nossa existência pessoal, questionando permanentemente a razão de ser e os agentes motivadores de nossas práticas e comportamentos no relacionamento com outras pessoas e grupos. (HORA, 1994, p.24).

Um bom ambiente de trabalho não é aquele livre de conflitos e dificuldades, mas sim é aquele em que os mesmos são bem administrados, solucionados ou até mesmo evitados. Nesse sentido Lück (2009, p.81) diz que “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”. Continua destacando algumas competências de gestão de pessoas na escola e que o diretor:

[...] Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar [...] Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados [...] Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito. (LÜCK, 2009, p.81).

Libâneo destaca que as “relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns” interferem a qualidade do trabalho de cada educador. Dessa forma “a equipe da escola precisa investir sistematicamente na mudança das relações autoritárias para relações baseadas no diálogo e no consenso” sendo que nas relações “[...] há que combinar exigência e respeito, severidade e tato humano”. (Libâneo, 2013, p. 122).

Mudanças de atitudes são necessárias, partindo de cada um que está envolvido no ambiente escolar para alcançarmos um lugar agradável de viver.

Portanto, se queremos, como deveríamos querer, conviver em um ambiente alegre, entusiástico, produtivo e realizador, desse modo, devemos pensar, sentir e agir, pois essas características se espalham sobre o nosso ambiente, influenciando a existência desses aspectos no mesmo. Isso quer dizer que, com esse entendimento, ao procurarmos criar benefícios para os outros, os estamos criando para nós mesmos. (LÜCK, 2009, p.126).

O pensar coletivo, o sentir o outro e agir de forma colaborativa são elementos que necessitam ser trabalhados diariamente para que as pessoas envolvidas possam manter-se comprometidas com o seu trabalho, com a sua função dentro da escola.

2.6 Origem dos conflitos

As intenções das pessoas mudam no decorrer do tempo e com ela mudam as ações, devido a diferenças de valores, pontos de vistas e ideais. Embora aja em muitas escolas “[...] a competição e o antagonismo em vez de a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades”. (LÜCK, 2009, p.118). O que não pode deixar de existir é o desejo de integrarem-se as outras pessoas, pois, é dessa integração que resultaram os relacionamentos interpessoais bem sucedidos.

Todas as vezes em que houver, por parte dos dirigentes da empresa, a queixa de que o pessoal não colabora, de que cria muitos problemas, de que desperdiça tempo, material ou, enfim, de que exhibe atitudes consideradas por eles como danosas está caracterizado o sintoma de que algo não vai bem e de que a moral dos funcionários não está suficientemente alto a ponto de haver, por parte dos trabalhadores a preocupação de caminhar de mãos dadas com a organização na escalada dos objetivos propostos. (BERGAMINI, 1982, p.131).

Muitos diretores escolares narram fatos que acontecem em suas escolas como: “[...] inveja, ciúmes, desconfiança e fofoca, características de uma cultura negativa e totalmente destituída do caráter profissional e educativo que compete à escola e aos seus profissionais cultivarem”. (LÜCK, 2009, p.118). Por outro lado professores dizem estarem cheios de ânimo para praticarem suas aprendizagens, mas que, a realidade de suas escolas não o permite. Essas características tendem a construir um ambiente

negativo pra se trabalhar e conseqüentemente acaba atrapalhando o desempenho dos professores e a qualidade do ensino ofertada.

As escolas com suas particularidades e diferenças entre si seguem uma relação hierárquica de todos que a compõe, sendo assim a disputa por conquistar ou manter-se no poder e ainda o risco de perdê-lo também se torna um fator gerador de conflitos, prejudicando o bom relacionamento entre os membros da equipe. Além disso, não podemos deixar de notar que a chegada de novos membros ao ambiente escolar também influenciam na geração dos mesmos.

Observa-se que quando novos membros passam a fazer parte da organização escolar, as relações de poder são ameaçadas, passando o grupo a ativar suas energias no sentido de ajustamento dos novos membros à condição vigente. Estes, como mais novos, são forçados a submeter-se ao statu quo vigente, e, ao fazê-lo, o legitimam. Porém, podem com isso perder sua energia nova, sua motivação e muitas vezes o poder de enxergar com olhos não contaminados pelo viés do hábito. Sucumbindo ao statu quo, deixam de influenciar o enfrentamento dos problemas permanentes e de encontrar em seu próprio repertório ou criatividade possíveis soluções a esses problemas, deixando, em consequência, de agregar novos valores e idéias ao grupo, apenas recebendo e reproduzindo aquelas que já existem. Nesse caso todos saem perdendo, assim como a qualidade do processo educacional. (LÜCK, 2009, p.123).

Outro motivo desses mesmos profissionais calarem-se e deixarem de buscar mudanças é o medo de represálias por parte da equipe gestora, pois, já passaram ou já viram alguém que passou por situação semelhante e foi perseguido e acabou perdendo o serviço, ou foi colocada à disposição dos órgãos competentes.

Vale dizer que qualquer esforço por mudança que se promova na escola ameaça as relações de poder vigentes, o que explicaria ser essa instituição tão conservadora e os esforços por sua melhoria e reforma do ensino resultarem, muitas vezes, em reforço de práticas anteriores. (LÜCK, 2009, p.123).

Assim o gestor bem como toda sua equipe deve conhecer bem a cultura organizacional que representa, para poder ser e promover as mudanças necessárias, pois, “em uma organização, a pessoa que desempenha suas funções com medo de ser punida, anseia por se ver livre delas, de modo que não viva mais nas penosas

condições do medo”. (LÜCK, 2014, p.62) e uma pessoa sob tais circunstâncias de medo não conseguirá executar com qualidade o seu papel dentro da escola.

O gestor busca conhecer a realidade de seu aluno, sua família, seu histórico, sua bagagem para melhor desenvolver os trabalhos pedagógicos em conjunto com sua equipe, mas não deve jamais esquecer-se de buscar esse mesmo conhecimento sobre as pessoas que trabalham juntas, no mesmo ambiente escolar e que fazem parte de sua equipe, pois segundo Bergamini (1982, p.138) “Há sempre uma razão individual, ligada à história de vida da própria pessoa, que representa parte dos seus padrões ou formas de ajustamentos aos problemas ou situações difíceis que precisou enfrentar”, portanto faz-se necessário conhecer as razões que levaram a pessoa a agir da forma que agiu, sem acusações ou constrangimentos, mas com liberdade de expressão que só existe em uma escola democrática.

O conflito geralmente ocorre quando a ênfase está nas diferenças e não nas semelhanças. Reduzindo as diferenças entre o grupo, é possível transformar o conflito em cooperação. Para Brinkman (2006, p.32) “reduzir as diferenças é essencial na hora de lidar com pessoas difíceis”.

O gestor não pode tratar as pessoas sob sua responsabilidade com preferências ou distinções, deve ser uma pessoa que mantém bom relacionamento com todos e agir de acordo com o que professa. Kouses-Posner (2009, p.71) diz que “Quando o que sou e o que faço estão de acordo, tenho caráter e credibilidade. Se aquilo que sou e aquilo que faço não estão ligados entre si, tenho problemas como líder”.

Não se pode fazer de conta que os conflitos não existem, pensando que assim eles se resolverão e tudo ficará bem. Paro (2000, p.20) diz que “[...] os conflitos não se superam por fazer-se de conta que não existem, já que eles são reais e precisam ser resolvidos para serem superados, e para resolvê-los é necessário conhecê-los de forma realista”.

O ambiente escolar é composto por pessoas que em sua prática diária buscam solucionar seus interesses imediatos e esses podem ser conflituosos diante do restante do grupo, nesse sentido é de suma importância para o gestor conquistar a confiança da equipe, pois, “confiança é o âmago da cooperação” (KOUSES-POSNER, 2009, p.47) para que se evite esse tipo de imediatismo prejudicial ao bom andamento dos trabalhos.

A confiança aliada à maturidade faz com que os gestores sejam

[...] capazes de lidar com habilidade e tato diante de expressões de inveja, ciúme, malquerença, ressentimentos, desconfianças, raiva, que apareçam no ambiente escolar, compreendendo a dimensão humana dessas emoções e oferecendo elementos para humaniza-las. Contribuem para que as pessoas que as expressam possam superá-las e, ao mesmo tempo, amortecem o impacto dessas expressões sobre o grupo todo. (LÜCK, 2014, p.70).

As disputas de poder, os conflitos nas relações interpessoais e a ética profissional aliados a outras situações do dia-a-dia tem sido motivo de preocupação para os gestores, pois, juntamente com outros fatores acabam levando aos conflitos, que são muitas vezes difíceis de evitar, mas não impossíveis.

Que as dificuldades encontradas não nos deixem desanimar na jornada da educação, nem desacreditar que construir uma escola com pessoas comprometidas e bons relacionamentos é possível.

3 ABORDAGEM DE PESQUISA

A formação dos gestores e dos professores bem como a continuidade dessa formação, mais os conflitos originários de problemas de relações interpessoais no ambiente escolar é o que procuramos saber nas Escolas de Educação Infantil do município de Soledade/RS. A escolha em realizar a pesquisa nas quatro escolas deu-se por ser essa a totalidade de Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs) do município e, para ser mais democrático, não fazer diferenciação ou correr o risco de expor alguma, já que a pesquisadora trabalhou em duas delas. Três das escolas pesquisadas localizam-se em bairros da periferia e uma no centro da cidade, sendo que essa do centro somente uma professora participou da pesquisa.

3.1 Participantes

Fizeram parte dessa pesquisa quatro gestores/diretoras e trinta e quatro professores das Escolas de Educação Infantil do município de Soledade/RS.

3.2 Metodologia

O presente estudo teve como intenção compreender e buscar respostas sobre as relações interpessoais e a gestão escolar no contexto escola. Nesse sentido, a pesquisa foi organizada de forma a aprofundar ideias sobre a questão de pesquisa através de uma metodologia exploratória da pesquisa bibliográfica associada à pesquisa de campo que foi realizada através de questionários abertos, sendo os mesmos devidamente preparados para serem lacrados após as respostas, garantindo a privacidade das pessoas pesquisadas e maior liberdade para se expressarem e exteriorizarem seus sentimentos. O questionário aplicado encontra-se no apêndice.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico o resultado da pesquisa é trazido para reflexão sendo que as escolas serão nomeadas por Escola 1, Escola 2, Escola 3 e Escola 4.

A Escola 1 atende 138 (cento e trinta e oito) crianças e foram entregues dezesseis questionários, quinze para professores e um para o gestor/diretor, sendo que foram devolvidos no total onze questionários, um do gestor/diretor e dez dos professores, sendo que alguns não respondidos na totalidade.

A Escola 2 atende 210 (duzentas e dez) crianças e foram entregues trinta e um questionários, trinta para professores e um para o gestor/diretor, sendo que foi devolvido no total um questionário respondido por um professor. O gestor da devida escola não se manifestou, assim como o restante da equipe que entregou os questionários em branco.

A Escola 3 atende 184 (cento e oitenta e quatro) crianças e foram entregues vinte e um questionários, vinte para professores e um para o gestor, sendo que foi devolvido no total onze questionários, um do gestor e dez de professores sendo que um foi devolvido em branco e outros não respondidos na sua totalidade.

A Escola 4 atende 159 (cento e cinquenta e nove) crianças e foram entregues vinte e seis questionários, vinte e cinco para professores e um para o gestor, sendo que foi devolvido no total onze questionários, um do gestor e dez de professores sendo que dois foram devolvidos em branco e dois não respondidos na sua totalidade e uma mesma pessoa respondendo dois questionários com respostas idênticas, o que deixou um total de sete questionários respondidos pelos professores.

No total foram entregues 94 (noventa e quatro) questionários, sendo devolvido um total de 34 (trinta e quatro), dos quais apresentamos o resultado a seguir.

Pergunta nº 1- Qual a(s) formação que o gestor/professor possui dentro da área que está atuando?

Resposta escola 1	A gestora/diretora possui Pós-graduação em pró Gestão. Dos dez professores que entregaram o questionário, três não responderam a pergunta, cinco possuem licenciatura em Pedagogia sendo que dois destes possuem Pós-graduação em Gestão, Orientação e Supervisão do trabalho pedagógico e o outro em Gestão Escolar e dois com magistério.
-------------------	---

Resposta escola 2	A professora possui Licenciatura em Pedagogia e está fazendo especialização em Gestão Educacional.
Resposta escola 3	A gestora/diretora é licenciada em Pedagogia e participa do curso de capacitação de diretores promovido pelo município, quatro professoras possuem licenciatura em Pedagogia, quatro tem Magistério sendo que dessas, três estão cursando Pedagogia e uma é graduada em Educação Física.
Resposta escola 4	A gestora/diretora tem formação em Magistério e Licenciatura e Bacharelado em Geografia. Das professoras uma tem Magistério, duas não responderam, três tem Magistério e estão cursando Pedagogia e uma possui Pedagogia e capacitação em Deficiência Mental e Educação para o Pensar, Filosofia para crianças.

As gestoras/diretoras possuem curso superior e buscam dar continuidade na aquisição de novos conhecimentos.

Nota-se que grande parte das professoras (18) possui formação de nível superior ou estão buscando essa graduação, mas apenas uma está dando continuidade dessa graduação buscando uma qualificação, especialização para maior conhecimento, embora algumas participem da formação continuada oferecida pelo município. Não podemos esquecer que:

Os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e sobretudo por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. De sua postura diante da vida, dos desafios, da educação e das dificuldades do dia-a-dia depende a qualidade de seu trabalho. Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. (LÜCK, 2009, p.21).

Aqueles que estão à frente dos trabalhos na educação necessitam de informação e formação apropriada para efetuarem seus trabalhos de forma competente e assim obterem bons resultados e nesse sentido enquanto estiverem atuando jamais devem deixar de buscar a aquisição de novos conhecimento.

Para Libâneo (2013, p.69) “o professor é um profissional cuja atividade principal é o ensino. Sua formação inicial visa a propiciar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para levar adiante o processo de ensino e aprendizagem”. E continua, dizendo que é através da formação continuada que o professor aprende e desenvolve os saberes e as competências necessárias para o

exercício da profissão, devendo o mesmo ser comprometido com seus deveres e responsabilidades.

Pergunta nº 2: Considera a aquisição de conhecimentos dessa formação suficiente para resolver conflitos decorrentes das relações entre as pessoas?

Avalie a resposta.

Resposta escola 1	A gestora/diretora diz que não devido a pontos de vistas e ideias diferentes que a equipe possui e que considera o diálogo a melhor forma de solucionar eventuais conflitos. Dos professores quatro não responderam, dois consideram que não são suficientes e quatro ao contrário, consideram suficiente os conhecimentos adquiridos na formação.
Resposta escola 2	A professora considera que não são suficientes os conhecimentos adquiridos, embora alguns estudos serem realizados durante a graduação como as relações humanas, os comportamentos e as emoções. Continua dizendo que a solução de conflitos exige da pessoa ter caráter, conhecimento, maturidade, saber ouvir e estar aberto ao diálogo.
Resposta escola 3	A gestora/diretora bem como mais seis professoras não consideram suficientes os conhecimentos adquiridos na formação, mesmo porque cada conflito é uma situação diferente necessitando de diferentes meios para solucioná-los, e consideram necessário estar em constante formação. Duas consideram que sim, que os conhecimentos adquiridos e o tempo de atuação na área lhes deram experiência para lidar com esse tipo de situação, e uma não respondeu a pergunta.
Resposta escola 4	De acordo com a gestora/diretora a solução de conflitos entre qualquer pessoa independe do grau de formação, pois não é a formação que lhe ensinará como lidar com as pessoas. Entre as professoras duas consideram suficientes e que havendo bom senso e compreensão os conflitos serão resolvidos, cinco não consideram suficientes os conhecimentos adquiridos na formação, havendo necessidade de uma busca constante em conhecer mais sobre o assunto, pois as mudanças ocorrem com muita rapidez e é cada vez mais difícil o relacionamento humano, e é a prática do dia-a-dia que mais ensina sobre esse relacionamento e no caso do gestor o mesmo deveria ser formado em gestão, sendo esta formação pré-requisito para poder assumir o cargo, uma vez que teoria e prática devem andar juntas.

Em conformidade com as respostas obtidas os conhecimentos adquiridos na formação, para lidar com problemas de relacionamentos interpessoais, são insuficientes. Para minimizar essa situação uma alternativa seria a de investir na qualidade do diálogo entre as partes envolvidas, visando proporcionar um melhor

conhecimento das pessoas com as quais trabalham, facilitando assim o modo de lidar com elas.

Coloca-se a prática do dia-a-dia como um aliado a favor da solução dos problemas de conflitos interpessoais, pois é desse modo que as pessoas se conhecem se relacionam, porém não se pode deixar de lado o quanto é necessário à aquisição de saberes e competências.

Saberes são conhecimentos básicos teóricos e práticos requeridos para o exercício profissional, competências são as qualidades, capacidades, habilidades e atitudes relacionadas a esses conhecimentos teóricos e práticos e que permitem a um profissional exercer adequadamente sua profissão. (LIBÂNEO, 2013, p.74).

São esses saberes e conhecimentos que auxiliarão não apenas na aprendizagem dos alunos, mas também em como lidar com as situações de conflitos que eventualmente possam ocorrer, pois os mesmos ajudarão a por em prática os conhecimentos adquiridos.

Pergunta nº 3: Em sua opinião qual o perfil que deve ter o gestor escolar?

Resposta escola 1	Duas pessoas não responderam e dez (gestora/diretora e professoras) consideram que devem fazer parte do perfil ideal do gestor as seguintes características: Coragem e confiança, e comprometimento com a função e a equipe; Companheiro, líder, democrático e comunicador; Sociável, aberto ao diálogo, justo; Respeito pelas pessoas, formação adequada e gostar do que faz; Possuir competências básicas para o papel que exerce e buscar formação constante, manter-se atualizado; Saber delegar e distribuir tarefas; Saber ouvir, ser ético e conquistar sua equipe valorizando valores pessoais; Ter visão reflexiva, interativa e inovadora.
Resposta escola 2	De acordo com a professora em primeiro lugar ter espírito de liderança, ser democrático, não ser autoritário, ser motivador, ter conhecimentos e saber trabalhar em equipe.

Resposta escola 3	Na opinião da gestora/diretora, devem ser humildes, honestos, motivadores e saberem ouvir. A seguir relato as características que dez professoras consideram essenciais na pessoa do gestor de escola: Ser um líder atento, democrático, que saiba ouvir e tratar a todos com igualdade não considerar-se superior aos outros pelo cargo que ocupa; Ser ético, verdadeiro e humano; Competente e capacitado para o cargo; Ser sábio, ponderado e tolerante; Ter um espírito aberto ao diálogo, ser receptivo e conhecedor da realidade na qual atua tendo transparência, equilíbrio e respeito por todos.
Resposta escola 4	Segundo a gestora/diretora a liderança deve se fazer presente no perfil do gestor, pois, cabe a ele liderar o grupo para que este caminhe em conjunto, levando e direcionando para o objetivo que deseja atingir. Uma professora não respondeu e a seguir as características destacadas pelos demais: Ser ético, compromissado com sua visão e equipe; Ter bom senso, ser flexível, determinado, ter espírito coletivo; Ser solidário e saber dialogar; Saber ouvir, ser humilde, cooperativo com o grupo e não resolver tudo sozinho; Ser democrático, possuir competências e habilidades; Possuir valores, ter uma ideologia e, sobretudo ter liderança.

Várias são as características destacadas, muitas em comum em todas as escolas, entre elas a ética, o saber ouvir, ser democrático, possuir valores, ser capacitado para o cargo e principalmente exercer a liderança e nesse sentido o gestor como qualquer outro profissional precisa conquistar a liderança, já que a mesma pode ser aprendida.

Cabe destacar que a liderança não é uma característica inata das pessoas, embora alguns pareçam ter mais facilidade que outros para exercê-la. Nem tampouco é privilégio de umas poucas pessoas privilegiadas com dons especiais e tampouco, ainda, exclusiva de quem ocupa cargos de direção. (LÜCK, 2014, p.21).

Isso nos leva a busca constante de formação e qualificação para alcançar os resultados esperados por todos, pois a liderança precisa ser exercida, principalmente por nossos gestores.

Quanto ao saber ouvir e dialogar faz-se necessário saber que a comunicação é fator de grande importância para a qualidade das relações interpessoais e quando a mesma não acontece com eficiência acaba influenciando de forma negativa no grupo

e no trabalho, pois, “ninguém pode participar plenamente de uma equipe se não tiver bem informando sobre os assuntos tratados”. (LIBÂNEO, 2013, p.81).

Possuir e viver valores que as pessoas admirem e respeitem é uma forma de ser respeitado e seguido. Afinal todos querem ver e não somente ouvir falar. Morris (1998, p.108) destaca que quando houver “[...] uma base sólida de valores imutáveis, as pessoas estarão mais bem equipadas para se abrigarem de qualquer tempestade” e ressalta que a melhor liderança é a fundamentada em valores.

A gestão democrática é muito falada, mas ainda é pouco praticada nas escolas e de acordo com Libâneo (2013) o estilo de gestão acaba determinando o tipo de relacionamentos que ocorreram dentro das escolas. Já para Lück (2009) é a junção dos direitos e deveres que constituem a verdadeira democracia, e nesse sentido vive-se um tempo em que as pessoas querem usufruir de seus direitos, mas não querem fazer a sua parte cumprindo com os seus deveres. Dentro das escolas quando esses princípios de direitos e deveres forem aplicados, com certeza todos dirão: minha escola é uma escola democrática.

Quanto à ética é um tema que gera bastante debate, pois, envolve questões morais e nossa sociedade não está dando a devida importância à moralidade. Quanto a explicar o significado de ética:

Seria maravilhoso se pudéssemos criar uma única caracterização da ética, suficientemente abrangente para explicar o que é realmente ética e, ao mesmo tempo, suficientemente simples para ser estampada em uma camiseta, impressa em um adesivo ou em um cartão comercial. (MORRIS, 1998, p.128).

Mesmo sem poder explicitá-la de maneira sucinta a ética deve ser exercida em todos os momentos, nas pequenas coisas do dia-a-dia, das coisas simples as mais complexas, em casa, na rua ou na escola independente do lugar que estejamos.

Pergunta nº 4: Pra você quais as maiores dificuldades encontradas na prática gestora?

Resposta escola 1	Do ponto de vista da gestora/diretora a falta de compromisso e responsabilidade de alguns profissionais em desempenhar seus papéis é a maior dificuldade, já para os professores, a maioria considera a falta de comunicação como dificuldade maior e a falta de materiais para o trabalho diário; as divergências e conflitos entre a equipe e também com os pais de alunos; a falta de normas, regras de convivência para todos os componentes do ambiente escolar e assumir o papel de líder sendo ético.
Resposta escola 2	Para a professora a falta de orientação e de recursos materiais.
Resposta escola 3	Para a gestora/diretora é garantir junto aos diversos setores ações que assegurem a conscientização do processo assumido coletivamente. Dos professores três não responderam e os demais consideram a falta de recursos e conviver mantendo a motivação e unidade do grupo como a maior dificuldade, além do acúmulo de tarefas que recaem sobre o gestor, já que tudo passa pelas suas mãos, e também as reclamações dos pais.
Resposta escola 4	De acordo com a gestora/diretora a maior dificuldade encontrada é manter o grupo no mesmo ritmo, para adequar e manter uma educação de qualidade. Duas não responderam e umas acham que é o entendimento do outro, a falta de tempo para o diálogo não tendo disponibilidade, já que a gestora assume muitas funções que poderia delegar a outros. Também a falta de recursos e de alguns conhecimentos. Para outras a maior dificuldade está em organizar e manter a instituição com um ensino de qualidade de forma democrática, mantendo os princípios de igualdade e equidade além de falta de clareza nos objetivos.

Muitas são as dificuldades encontradas pelo gestor, problemas dos mais diversos desde falta de recursos materiais bem como manter a unidade da equipe. Entre as maiores dificuldades está à liderança, uma qualidade que poderá permitir ao gestor criar e manter um grupo unido no decorrer da carreira. Também o acúmulo de tarefas que impede de se relacionar mais de perto com o grupo para que o mesmo possa ter maior clareza no alcance de seus objetivos, pois dirigir e coordenar são tarefas que conduzem o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos.

A utilização de recursos para a realização de determinados fins, exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos para que possa alcançá-los. Bom

seria se os gestores construíssem seus planejamentos junto de sua equipe dando certa autonomia, para que cada membro dela cumprisse suas tarefas de forma satisfatória.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para a comunidade. (LÜCK, 2009, p.22)

Tudo isso realizado de forma democrática em prol de um ensino de qualidade, mantém a motivação da equipe. Além disso, também cabe aos gestores:

Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (LÜCK, 2009, p.22).

Além do que as divergências e conflitos tornam-se um desafio constante, bem como manter o compromisso e a unidade do grupo, mas o gestor/diretor não deve esquecer-se jamais do que é fundamental:

[...] o exercício da liderança e influência sobre pessoas para que promovam os melhores resultados em termos de desenvolvimento humano, aprendizagem, transformação de práticas, etc. [...] o trabalho da gestão é justamente o de promover a superação de dificuldades, resolver conflitos, eliminar ou diminuir tensões que ocorram no processo escolar [...]. (LÜCK, 2014, p.105).

É importante, ainda ter clareza quanto às atribuições de cada membro da equipe, iniciando com o exemplo da união da equipe gestora, e com o comprometimento de todos os profissionais da escola, com cada um cumprindo sua função e respeitando a rotina escolar e a vivência de um comando, com organização clara do trabalho. Para Lück (2014, p.71) “os líderes expressam a sua liderança em suas ações, pela confluência de firmeza, determinação, vontade e comprometimento, engajamento e mobilização de aspirações humanas”.

Pergunta nº 5: Quais os principais fatores geradores de conflitos interpessoais que são visualizados por você no cotidiano escolar?

Resposta escola 1	De acordo com a gestora/diretora a fofoca entre os membros da equipe e o cuidar da vida dos outros deixando o próprio trabalho de lado. Três pessoas não responderam a pergunta e o restante considera o querer ser melhor que o outro havendo competição entre colegas, a falta de troca de experiências, de coleguismo, as fofocas, as diferenças de personalidades, escassez de recursos, falha na comunicação, falta de esclarecimentos nas informações passadas, ausência do profissional responsável em período de funcionamento da escola e a falta de reconhecimento do trabalho realizado. Aqui chamo a atenção para o fator “comunicação” que foi quase que unânime entre as todas as respostas.
Resposta escola 2	Segundo a professora a falta de ética, ausência de profissionalismo e o trabalho em equipe.
Resposta escola 3	Para a gestora/diretora são os mal entendidos e fofoca, para as professoras a falta de iniciativa, de cooperação e compromisso por parte de alguns bem como as fofocas, a falsidade, a inveja e os ciúmes, além da competitividade e falta de coleguismo.
Resposta escola 4	A falta de comprometimento das pessoas aliada a falta de diálogo são os principais fatores geradores de conflitos de acordo com a gestora/diretora. Por parte das professoras duas não se manifestaram e as outras relacionam vários fatores entre eles: as fofocas; as preferências por alguns; a falta de comunicação e educação das pessoas; ausência de coleguismo; liberdade em excesso; falta de controle emocional, ansiedade excessiva, falta de receptividade resultando em inibição no grupo e também a falta de clareza sobre os respectivos cargos e funções existentes dentro da instituição com inversão de papéis, irresponsabilidades e pouco envolvimento das pessoas.

Os itens citados acima podem contribuir para o mau funcionamento da escola, criando um clima ruim e desgostoso para se trabalhar, e aqui novamente a comunicação torna-se fator preponderante, é necessário saber ouvir e saber falar, pois “quando as pessoas se expressam verbalmente, elas em geral querem provas de pelo menos duas coisas: de que haviam sido escutadas e haviam sido compreendidas”. (BRINKMAN, 2006, p.34).

O relacionamento entre as pessoas no ambiente escolar muitas vezes apresenta falhas, pois, além de saber ouvir e falar é preciso aprender a conviver

juntos, respeitando a personalidade de cada um, e nesse sentido nem sempre se sabe por que a pessoa está chateada, pois “as emoções podem encobrir a capacidade racional das pessoas a um ponto que a inteligência se desconecta totalmente dos sentimentos”. (BRINKMAN, 2006, p.35).

Como as pessoas são complexas e possuem personalidades diferentes assim como interesses diferentes também, é bem provável que ocorram conflitos e os mesmos podem ser pessoais e interpessoais, assim como o que motiva um não motiva outro. Nesse sentido o gestor deve ter suas metas claras e compartilhadas com a equipe por que:

Se uma bela meta pode motivar, uma bela meta para cujo desenvolvimento você teve a ajuda do outro pode motivar ainda mais. Uma coisa é seguir sozinho, trabalhar pela concretização de um fim definido; outra, totalmente diferente, é buscar uma visão compartilhada com outras pessoas com as quais você trabalha e as quais respeita. (MORRIS, 1998, p.71).

De acordo com Lück (2008, p.96) “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”, coordenar, buscar resultados essa é a atitude esperada de um gestor para poder enfrentar os possíveis conflitos que surgirem independente de sua causa, origem.

Nas respostas pode-se observar que essas diferenças e problemáticas não são um problema de uma única escola, mas que abrange muitas delas.

[...] muitos diretores escolares se queixam de que em suas escolas ocorrem atitudes de inveja, ciúmes, desconfiança e fofoca, características de uma cultura negativa e totalmente destituída do caráter profissional e educativo que compete à escola e aos seus profissionais cultivarem. (LÜCK, 2009, p.118).

Essa falta de profissionalismo falta de coleguismo e ética, assim como a falta de clareza quanto ao papel de cada um e a ausência de responsável pela gestão em período de funcionamento das escolas são outros fatores destacados como agentes geradores de conflitos.

Pergunta nº 6: Em sua opinião de que forma o gestor pode intermediar as relações interpessoais entre sua equipe para que a escola funcione harmoniosa e democraticamente, respeitando diferenças e valores de cada um?

Resposta escola 1	Avaliando o próprio conhecimento, capacidades e habilidades, bem como de toda equipe, zelando pela integridade de todos que compõem o ambiente escolar e mantendo a organização, a democracia e a participação na instituição foram à resposta da gestora/diretora. Duas professoras não responderam e as outras concordam que a abertura e espaço maior para o diálogo, respeitando as diferenças pessoais de cada um, sabendo ouvir e respeitando as opiniões, mantendo a ética, tratando com as pessoas em separado quando os assuntos forem pessoais e procurando se colocar no lugar do outro e principalmente mantendo a motivação do grupo.
Resposta escola 2	A professora tem a opinião de que através de um diálogo aberto, respeitando as diferenças das partes envolvidas e com igualdade de condições, o gestor pode amenizar os conflitos e evitar gera-los.
Resposta escola 3	A gestora/diretora defende que conflitos se resolvem através do diálogo e muita conversa. Duas professoras não responderam e as outras concordam que o diálogo é a melhor forma para se solucionar um conflito e que os mesmos devem proporcionar momentos de reflexão onde todos sejam transparentes em suas colocações, devendo haver bom senso, honestidade e respeito às diferenças de cada um.
Resposta escola 4	Para a gestora/diretora isso pode ser feito através de um planejamento flexível de suas ações, propondo sempre uma gestão democrática. Já para as professoras: A gestora deve usar metodologias adequadas buscando satisfazer as necessidades individuais buscando fins coletivos; Deve estar preparada para enfrentar essas situações, sabendo conduzir seu grupo de trabalho, tendo flexibilidade ao tratar os diversos problemas e mantendo a ordem e harmonia no ambiente escolar; Precisa definir com clareza o objetivo central da escola, que é atender o corpo discente, definido o papel de cada um, havendo igualdade de direitos, embora aja diferença de funções; Cuidar para que cada um faça seu trabalho, intermediando quando necessário com respeito e ética, sem ignorar os fatos acontecidos.

Chripino (2011, p.37) nos dá o conceito de conflito como sendo “toda opinião divergente ou maneira de ver ou interpretar algum acontecimento” e diz que todos nós que vivemos em sociedade passamos por situações conflitantes, a partir dessa

definição veremos como o gestor pode intermediar essas situações dentro de sua equipe.

Um dos itens apontados nessa pesquisa como fator essencial para poder intermediar as relações interpessoais são os conhecimentos adquiridos, as capacidades e as habilidades do gestor (líder) bem como de toda equipe.

A melhoria do desempenho pessoal é orientada a partir da identificação pessoal do talento e das forças a serem maximizadas e das limitações e aspectos que demandam melhoria. Identifica-se que bons profissionais da educação são, necessariamente, boas pessoas e que o inverso não ocorre. Cultivar boas qualidades pessoais, a partir do autoconhecimento, é necessariamente uma demanda para todos os profissionais e, sobretudo, para os educadores, por seu papel de liderança e influência sobre todos que passam pelas instituições educacionais. (LÜCK, 2014, p.125).

Para obter relações saudáveis entre si é necessário à confiança e nesse sentido

A competência, associada ao comprometimento, permite à pessoa que exerce liderança tornar-se confiável e ser reconhecida por sua credibilidade, uma condição fundamental para que possa exercer influência sobre os outros. (LÜCK, 2014, p.126).

Também a organização da escola é fator de intermediação das relações, pois a mesma envolve: “condições físicas, materiais, financeiras; definição de funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola [...]” (LIBÂNEO, 2013, p.169).

Outra forma de intermediar é ter bem definido a função de cada um e zelar para que sua função seja cumprida com direitos e deveres iguais para todos do ambiente escolar, bem como clareza em todos os objetivos propostos, respeitando as diferenças e opiniões.

A participação e a busca em satisfazer as necessidades individuais e coletivas é outro fator destacado, sobre essa questão Libâneo diz:

[...] a gestão com participação significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir sobre os objetivos, os conteúdos, as formas de organização do trabalho e o clima de trabalho desejado para si própria e para os outros. A melhor forma de gestão é aquela que cria um sistema de práticas interativas e colaborativas para troca de

ideias e experiências para se chegar a ideias e ações comuns, busca de consensos em torno de uma base de objetivos comuns, enfrentamento e superação de conflitos. (LIBÂNEO, 2013, p.226).

É responsabilidade do gestor conduzir o grupo, sendo flexível com bom senso e honestidade, com respeito e acolhimento o que facilita bastante a convivência nas escolas, além de tratar os assuntos individualmente, pois cada pessoa deve ser compreendida com suas diferenças e qualidades.

É possível observar em escolas, diretores exercendo papéis burocráticos de controle e cobrança, ou ainda, papéis formais de representação, sem um esforço deliberado e comprometido em exercer influência sobre a organização social da escola como um todo e a orientação para a realização dos objetivos educacionais. Por comodismo, por receio de enfrentar dificuldades, por medo de desestabilizar poderes constituídos, omitem-se em assumir suas responsabilidades. (LÜCK, 2009, p.120).

Um gestor escolar comprometido com a educação e com sua equipe sabe que:

As pessoas difíceis fazem parte da vida. Elas existem desde o começo dos tempos, sempre reclamando ou brigando. Mas o comprometimento e a perseverança de cada um de nós permitem reduzir os desentendimentos e eliminar os conflitos [...]. (BRINKMAN, 2006, p.75).

Também cabe a ele como incentivador e articulador do trabalho grupal a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso das relações interpessoais de sua escola, sendo assim deve buscar de todos os recursos e métodos possíveis para poder intermediar de forma positiva os conflitos oriundos dos maus relacionamentos.

Pergunta nº 7: Qual a forma de comunicação usada por você na sua função? Avalia a sua postura como correta? Há a necessidade de mudança quanto ao meio de comunicação usado?

Resposta escola 1	Para a gestora/diretora sua comunicação se dá através da conversa do dia a dia, onde procura envolver e oportunizar a toda a equipe liberdade para expressão de ideias, dificuldades e ponto de vista, visando à melhoria do processo ensino aprendizagem, considerando correta sua atitude e não havendo necessidade de mudança nesse sentido. Duas pessoas não responderam e a seguir apresento as respostas individuais das demais professoras: A comunicação dá-se através de gestos e fala o que considera correto não havendo necessidade de mudança; Comunicação oral e escrita, considerando a melhor forma dentro da realidade em que está inserida; Diálogo franco e aberto; Procura expressar-se com clareza e objetividade, valorizando a fala do outro, achando que deve evoluir mais na parte da comunicação; Diálogo franco buscando aproximar as pessoas, ouvindo com atenção para fortalecer vínculos; Considera necessário mudar, pois, as mudanças são construtivas em sua opinião; Comunicação oral e gestual; Pensa agir corretamente quando se cala, pois, se assim age é para evitar conflitos e sim, deve haver mudanças.
Resposta escola 2	Para a professora é sempre o diálogo e em algumas situações através de ações e exemplos.
Resposta escola 3	A forma de comunicação usada pela gestora/diretora dá-se através de mensagens, e a mesma considera que nem sempre essa é a postura correta havendo assim falha na comunicação. Uma professora não respondeu e nove usam de expressão oral, a conversa, a qual consideram todos de fácil entendimento, acham sua forma de expressão correta não havendo necessidade de mudanças.
Resposta escola 4	A gestora/diretora considera sua postura correta, sem necessidade de mudança uma vez que procura sempre dialogar, escutando a pessoa a quem se dirige opinião compartilhada pelas demais professoras que usam de expressão oral, a conversa, também não achando necessário haver mudanças nesse sentido.

Nota-se que praticamente em todas as escolas a comunicação oral é a mais usada e que as mesmas consideram não ser necessárias mudanças de atitudes, algo até certo ponto contraditório com as respostas anteriores, pois, a maior queixa é justamente a falta de ou falha na comunicação. Sabe-se que a comunicação constitui uma das capacidades humanas mais fundamentais e mesmo assim a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se.

Várias formas de comunicação são usadas nas escolas estudadas. Além da palavra falada também a escrita através de mensagens e os gestos.

Líderes [...] são capazes de se identificar e se relacionar bem com as pessoas com quem interagem, fazendo-o de modo equilibrado e positivo. Utilizam boas técnicas de comunicação verbal e não verbal para se comunicar com as pessoas, de modo a influenciá-las respeitando-as como seres humanos e valorizando o seu potencial, assim como criando, pela comunicação, as condições necessárias para essa expressão. (LÜCK, 2014, p.69).

Sabemos que quando a falta de comunicação ocorre entre as pessoas no mesmo ambiente de trabalho acaba influenciando de forma negativa as relações interpessoais e o que esperamos é justamente o contrário, queremos relações saudáveis, com qualidade e para isso o gestor necessita exercer sua liderança e fazer a sua parte.

O processo de comunicação no âmbito da liderança é um ato intencional exercido pelos gestores, de maneira a promover resultados favoráveis à melhor e mais efetiva promoção do processo educacional. Para tanto e, por conseguinte, é importante que os gestores conheçam determinadas características gerais do processo e desenvolvam habilidades respectivas, a fim de poderem se orientar de forma mais consistente na prática da comunicação e fazerem melhor uso desse processo e exercerem a liderança de modo mais efetivo. (LÜCK, 2014, p.117).

Embora algumas pessoas entendam que não há necessidade de mudanças, a maioria da equipe espera uma mudança na forma de comunicar-se, de expressar-se com mais liberdade, clareza e objetividade nas falas diárias e outros modos de comunicação, e cabe ao gestor (diretor) facilitar “as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflitos”. (LÜCK, 2009, p.81). Ainda de acordo com o dicionário Aurélio (1989) comunicação é a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre pessoas, e nesse sentido ela se torna fator determinante para que as relações interpessoais de boa qualidade ocorram entre a equipe.

Pergunta nº 8: A direção promove momentos para que assuntos conflitantes possam ser debatidos e cada um apresentar seu ponto de vista de forma democrática? De que maneira?

Resposta escola 1	De acordo com a atual gestora/diretora é promovido sim momentos de muito diálogo onde as pessoas expressam suas ideias na busca de um denominador comum, a mesma procura não se omitir dos fatos e auxilia na busca de soluções para as dificuldades encontradas. As professoras concordam que esses momentos são oportunizados pela atual gestão em reuniões ou nas formações continuadas e ainda dependendo da situação em particular com as partes envolvidas, mas que nem todos os pontos de vista são levados em consideração.
Resposta escola 2	De acordo com a professora normalmente são chamadas as partes envolvidas em separado e colocado o que a gestora/diretora pensa e como se posiciona diante da situação, e na maioria das vezes os professores e funcionários acabam se calando por medo de serem colocadas à disposição, e isso acaba refletindo diretamente no trabalho pedagógico da escola, pois as pessoas acabam trabalhando desmotivadas.
Resposta escola 3	A gestora/diretora e as professoras concordam que sim, são promovidos encontros, reuniões coletivas e também particulares com as partes envolvidas quando necessárias, onde é dado oportunidade para todos se expressarem.
Resposta escola 4	Segundo a gestora/diretora sim, são aproveitados os momentos de formação permanente para debater assuntos que nem sempre vem de acordo com todos os profissionais. Duas professoras não responderam, três acham que sim através das reuniões e formações, mas uma destaca que não adianta debater, combinar e ficar só na fala sem haver efetivação do combinado, e as demais consideram que poucos são os momentos disponibilizados para isso, havendo falta de maturidade para discutir conflitos de forma construtiva, e que algumas situações são camufladas.

Nesse caso é quase unânime a opinião dos que responderam ao questionário. A direção promove, oportuniza momentos para debates e esclarecimentos, mas que nem todos conseguem se manifestar ou tem sua ideia, seu ponto de vista levado em consideração, nesse sentido Lück (2009, p.69) descreve que cabe ao diretor demonstrar “interesse genuíno pela atuação de professores, [...] incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos”.

Todos devem ter o direito de manifestar-se e se o tempo não está permitindo isso em razão de ser pouco, cabe à direção repensá-lo para poder oportunizar a cada um expor suas ideias, “levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento do conjunto e do seu próprio desenvolvimento diante de fatos conflituosos”. (LÜCK, 2009, p.69).

Aqui novamente notamos a necessidade de liderança e capacitação, para que não ocorra o que foi citado, de ter situações “camufladas” fazendo parecer que tudo está bem, levando a crer que há falta de maturidade para tratar assuntos conflitantes, ou mesmo com falta de preparo técnico, e até em outros casos, onde pessoas são “dispensadas” de seus trabalhos sem terem essa oportunidade de expressarem-se.

A liderança se assenta sobre o domínio de competências necessárias para a atuação em sua área profissional e uma visão de conjunto que permite oferecer o sentido do trabalho da escola. São necessários tanto competências gerais de liderança como as relacionadas a contextos específicos de ser exercício. [...] A competência, associada ao comprometimento, permite a pessoa que exerce liderança tornar-se confiável e ser reconhecida por sua credibilidade, uma condição fundamental para que possa exercer influência sobre os outros. (LÜCK, 2014, p.126).

Quando esses momentos para debate, discussão, reflexão são oferecidos, a pessoa que exerce a liderança, no caso o gestor, deve cuidar para aquilo que for tratado em conjunto seja cumprido para que aja uma efetividade nos combinados.

Pergunta nº9: Considera a gestão democrática em sua escola? O que comprova isso?

Resposta escola 1	A atual gestora/diretora diz que sim, e isso é visto pelo comprometimento de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico, pelo sucesso dos educandos e o comprometimento da equipe de trabalho que está sempre envolvida nas decisões tomadas na escola. Três professoras consideram a gestão democrática sem justificar as mesmas, uma não respondeu e seis pessoas dizem haver uma variação com momentos democráticos e outros não e justificam dizendo que muitas decisões são tomadas sem consulta da equipe, onde são apenas apresentadas as ordens para serem obedecidas e continuam dizendo que quando há momentos de livre expressão esses são de pouco tempo dando oportunidade apenas para algumas pessoas se manifestarem.
Resposta escola 2	Para a professora no Projeto Político Pedagógico da escola consta que a gestão é democrática e participativa, mas o que se percebe nas ações e atitudes é que nem sempre é assim, muitas vezes as coisas são impostas e não decididas de forma coletiva como deveria ser para uma escola democrática.

Resposta escola 3	Para a gestora/diretora sua gestão é sim democrática, pois a mesma promove reuniões, encontros onde todos podem se expressar, expondo suas opiniões e sugestões, nada é imposto, tudo é combinado e respeitado, todas as ações são pensadas e planejadas entre o grupo. Três professoras não responderam a questão e seis consideram sim, a gestão democrática, pois todos tem liberdade de se pronunciar, sem medos de represálias tendo seus direitos e deveres respeitados e continuam dizendo que a gestora proporciona um clima favorável para que isso aconteça havendo um comprometimento do grupo com o todo.
Resposta escola 4	Para a atual gestora/diretora sua gestão é democrática e pode-se comprovar isso através das formações onde é dado abertura para todos participarem, sendo que todos são acolhidos pela direção, que os ouve com atenção e tenta ajudá-los nas suas necessidades, opinião que também é da maioria das professoras, pois elas podem opinar escolher e interagir nesses momentos com a direção nos assuntos escolares. Também tem opiniões contrárias dizendo não ser democrática a gestão, pois, a maioria das decisões são centralizadas e depois repassadas não havendo uma decisão e repasse de informação durante o grande grupo reunido. Mas destacam que embora seja um caminho longo o grupo está crescendo em busca dessa democracia.

Para Libâneo (2013, p. 89) através de uma “concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente” é isso que as pessoas que compõem a equipe escolar esperam poder tomar parte das decisões que envolvam o local onde trabalham.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (LIBÂNEO, 2013, p.89).

Diretoras de três escolas (escola 1, 3, 4) consideram-se democráticas, pois dão abertura ao diálogo e á solução de problemas, pela participação de todos na elaboração do Projeto Político Pedagógico e o comprometimento geral da equipe, e uma (escola 2) não se manifestou.

Alguns professores não concordam, e aqui encontram sua maior queixa dizendo que muitas decisões que envolvem os mesmos são tomadas sem seus conhecimentos, suas participações, sendo os mesmos apenas informados do que será feito ou realizado.

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LÜCK, 2009, p.71).

Praticar a democracia não é fácil, mesmo morando num país que se diz democrático. O exercício da mesma deve ser uma conquista diária, independente das opiniões diversas, lutando todos em prol do mesmo objetivo, no nosso caso: relações interpessoais de boa qualidade dentro do ambiente escolar produzindo como frutos uma educação de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse estudo foi analisar a formação e as relações interpessoais de gestores e professores diante de conflitos ocasionados por problemas de relacionamento nas Escolas Municipais de Educação Infantil no município de Soledade/RS.

Na questão de formação e conhecimento, constatou-se que o mesmo deve ser buscado constantemente não somente pelos seus gestores, mas também por toda a equipe. Na análise realizada percebeu-se que muitos estão buscando este aperfeiçoamento por não considerarem suficiente o conhecimento adquirido. Os que fazem ou fizeram magistério buscam a formação em nível superior, mas um índice bastante baixo de profissionais continua buscando aperfeiçoar-se após concluí-lo.

Quanto à formação continuada ou aprendizagem permanente ofertada pelo município todos da rede municipal participam, o que só vem a acrescentar no desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de cada um, pois o conhecimento precisa constantemente ser alcançado por todos da equipe escolar, porquanto o desenvolvimento de habilidades e competências trará crescimento ao profissional que saberá lidar melhor diante de possíveis dificuldades e conflitos, pois são elas que permitiram uma melhor organização do trabalho e possibilitaram as mudanças necessárias.

De acordo com Libâneo (2013) a busca pela formação continuada faz parte das atribuições da organização e gestão da escola, sendo um importante instrumento de aperfeiçoamento do trabalho de todos os trabalhadores da escola e à medida que o conhecimento individual aumenta, cresce também o conhecimento da equipe de trabalho podendo assim ir mudando gradualmente o comportamento e atuação dos relacionamentos interpessoais no ambiente escolar.

Os problemas nas relações interpessoais geradores de conflitos não é tarefa fácil de resolver, e de acordo com a pesquisa não é apenas à aquisição de conhecimentos da graduação que solucionará esse problema. Mas concordam que um estudo mais aprofundado por parte dos gestores em procurar conhecer melhor os membros de sua equipe e eles próprios conhecerem-se é o início da caminhada em busca da escola que queremos, e para isso algumas habilidades são requeridas

como: um bom relacionamento com todos do ambiente escolar, ter disposição colaborativa, saber comunicar-se se expressando e argumentando com propriedade, sabendo ouvir, compartilhando interesses e motivações.

Não basta boa vontade para formar uma equipe, de acordo com Lück (2008) são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes especiais sem esquecer que de é responsabilidade do gestor essa tarefa, sabendo que o trabalho colaborativo é complicado, pois o mesmo envolve interesses pessoais.

Formar essa equipe com pessoas as mais diversas, é uma tarefa árdua e que baseado nas respostas dadas nessa pesquisa exige em primeiro lugar habilidades, qualidades que deverão fazer parte do perfil dos gestores. Dentre elas destacam-se liderança, boa comunicação, saber ouvir, possuir valores, capacitação e espaço democrático.

O gestor necessita dedicar-se ao estudo, observação e reflexão sobre a liderança que pretende desempenhar, para que possa exercer de forma competente seu cargo. A liderança é parte do dia-a-dia dos gestores é ela que fará com que toda a equipe trabalhe unida com um mesmo propósito e a partir dela as outras habilidades consideradas como essenciais no perfil do gestor aparecerão e não somente nesse, mas também no restante da equipe, que terá um líder para servir de exemplo.

Pode-se notar que nem sempre essa liderança existe, ou que seja o gestor quem a possua, embora muitos possam ter a liderança, aqui cabe ao gestor exercê-la, é ele que deve assumir o papel de verdadeiro líder do processo de transformação de sua escola, tornando-a um local agradável, onde as pessoas sintam-se bem em estar, e onde cada um possa desempenhar da melhor forma possível dentro de sua área de atuação.

As maiores dificuldades do gestor são os mesmos fatores geradores de conflitos e ao mesmo tempo a dificuldade de intervenção do gestor nesses problemas. Dentre eles a falta de comunicação, falta de recursos, a motivação, o compromisso e unidade do grupo, bem como a falta de materiais e acúmulo de funções.

Envolvido em todos os itens destaca-se a dificuldade de comunicação e tudo o que envolve a mesma, como a dificuldade em ouvir e ser ouvido. Saber comunicar-se significa fazer-se entendido pelo ouvinte. Faz-se necessário estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir.

Embora os gestores respondessem que o nível de comunicação está bom não havendo necessidade de mudança, percebe-se pelas respostas das outras perguntas que esta não é a realidade.

Os participantes sentem necessidade de maior clareza, objetividade e abertura nos diálogos, sem medo de represálias. Itens como fofoca, inveja e ciúmes aliados à falta de comprometimento e personalidades diferentes fazem também com que surjam conflitos e atrapalhem a solução dos mesmos, o que é considerado natural em um processo social, sendo o mesmo caracterizado, de acordo com Lück (2008), por contradições, tensões, ambiguidades e conflitos, que ocorrem especialmente quando os valores, os objetivos e os interesses estão em desacordo e se confrontam uns com os outros, sendo importante compreender a dinâmica interpessoal, bem como as forças que movimentam esse relacionamento.

Embora todos os gestores ofereçam espaços para debates, esclarecimentos, percebe-se que os mesmos não estão sendo considerados suficientes pela equipe e em algumas vezes não são realizados em local apropriado de acordo com o assunto tratado.

A questão de ser ou não uma escola democrática divide as opiniões na pesquisa, mas segundo Lück (2009) a gestão democrática é um processo em que são criadas as condições e estabelecidas às orientações necessárias para que todos os componentes da equipe possam tomar parte das decisões, bem como assumir compromissos necessários para sua concretização.

O que se pode observar é que todas as escolas pesquisadas estão no caminho certo buscando ser, tornar-se uma escola democrática.

Aprender, analisar, estudar o comportamento e as relações do ser humano é um tema que não se esgota e que por mais estudos que a pessoa adquira sempre surgirão fatores novos que darão origem a novos e eventuais conflitos, e resolve-los não é tarefa fácil. Segundo Libâneo (2013) são os conflitos, as diferenças e os interesses pessoais e de poder que permitirão uma participação de todos do ambiente escolar dando oportunidade para uma negociação dos significados e valores, que darão oportunidade de debate, de discussão pública dos compromissos e dificuldades enfrentados na escola.

Conclui-se que as pessoas possuem necessidades e motivos diferentes e os mesmos variam de acordo com a realidade em que estão inseridas fazendo-se

necessária a busca contínua desse entendimento, sendo esse um tema que deve ser mais estudado e aprofundado procurando auxiliar aos profissionais da educação. Dessa forma cabe aos gestores buscarem e incentivarem uma formação contínua, bem como administrarem suas equipes, sendo mediadores entre os profissionais que a compõe, respeitando valores, conservando uma comunicação efetiva e mantendo a imparcialidade de forma democrática para que seus objetivos sejam alcançados,

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. Uma escola de excelente qualidade. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008. –(um olhar para educação).

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1982.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/superior/legisla_superior_const.pdf acessado dia 13/11/2014 as 07h40min.

BRASIL, Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRINKMAN, Rick. Aprendendo a lidar com pessoas difíceis / Rick Brinckman e Rick Kirschner; tradução de Eduardo Refkalefsky. –Rio de Janeiro; Sextante, 2006.

CHRISPINO, Álvaro. *Gestão conflito escolar*: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

COLOMBO, Sônia Simões. Escola de sucesso: gestão estratégica para instituições de ensino. São Paulo STS, 2001.

FREIRE, Paulo. Professora sim, tia não: Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1993.

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

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. [Trad.] Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo. Heccus, 2013.

LÜCK, Heloisa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LÜCK, Heloisa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba, PR: Positivo, 2009.

MORRIS, Tom. A Nova Alma do Negócio. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

WEISS, Donald H., Como tornar-se um verdadeiro líder/Donald H. Weiss: Tradução Reinaldo Guarany. –São Paulo: Nobel, 1995.

APÊNDICE

Questionário aplicado nos profissionais estudados.

Essa pesquisa servirá de base para desenvolvimento de monografia, pré-requisito para conclusão de pós-graduação em Gestão Educacional e desenvolverá estudos sobre a formação do gestor/professor e as ações tomadas pelo gestor em caso de conflitos resultantes das relações interpessoais e suas consequências no ambiente escolar.

Para preservar sua identidade solicito que ao responder o questionário o coloque dentro do envelope próprio, retirando a fita protetora e o selando, apenas assinalando se é professor ou gestor.

Desde já agradeço a colaboração de cada um, colocando-me a disposição para maiores esclarecimentos através do e-mail lenircecon@hotmail.com ou telefone (54) 9978-0503(vivo) /8415-3675(oi) /9164-3511(claro) pelo turno da manhã ou noite.

() Gestor () Professor

1. Qual a(s) formação(s) que o gestor/professor possui dentro da área que está atuando?
2. Considera a aquisição de conhecimentos dessa formação suficiente para resolver conflitos decorrentes das relações entre as pessoas? Avalie a resposta.
3. Em sua opinião qual o perfil que deve ter o gestor escolar?
4. Pra você quais as maiores dificuldades encontradas na prática gestora?
5. Quais os principais fatores geradores de conflitos interpessoais que são visualizados por você no cotidiano escolar?
6. Em sua opinião de que forma o gestor pode intermediar as relações interpessoais entre sua equipe para que a escola funcione harmoniosa e democraticamente, respeitando diferenças e valores de cada um?
7. Qual a forma de comunicação usada por você na sua função? Avalia a sua postura como correta? Há a necessidade de mudança quanto ao meio de comunicação usado?

8. A direção promove momentos para que assuntos conflitantes possam ser debatidos e cada um apresentar seu ponto de vista de forma democrática? De que maneira?
9. Considera a gestão democrática em sua escola? O que comprova isso?