



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

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO
ESCOLAR E A ATUAÇÃO DA GESTÃO: UM ESTUDO DE
CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MARIELZA TEIPEL FAURI

**Três Passos, RS, Brasil
2014**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO
ESCOLAR E A ATUAÇÃO DA GESTÃO: UM ESTUDO DE
CASO**

Marielza Teipel Fauri

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Ludwig

**Três Passos, RS, Brasil
2014**

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

**A Comissão Examinadora abaixo assinada, aprova a monografia de
especialização**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR E A
ATUAÇÃO DA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Marielza Teipel Fauri

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig, Dra.
Orientadora, UFSM

Liliane Madruga Prestes, Dra.
Examinadora, UFSM

Marcelo Pustilnik de Almeida Vieira, Dr.
Examinador, UFSM

Simone Freitas da Silva Gallina – Dra.
Examinador Suplente, UFSM

Três Passos, 29 de novembro 2014.

RESUMO

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

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR E A ATUAÇÃO DA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO

AUTORA: MARIELZA TEIPEL FAURI

ORIENTADORA: PROFa. DRa.. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 29 de novembro de 2014.

A presente pesquisa discute sobre a gestão escolar, a qual se caracteriza pelo caráter democrático, possibilitando a participação de toda a comunidade escolar – professores, alunos, pais, funcionários, equipe diretiva e pedagógica - nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro. Partindo da problemática: em que sentido as relações interpessoais condicionam ou ligam as relações estabelecidas entre o diretor e a comunidade escolar?, a pesquisa objetiva investigar as relações interpessoais tecidas na trama da gestão escolar sob o ponto de vista do diretor. Para embasar o estudo buscou-se a leitura de autores como Chiavenato (2004), Fortuna (2010), Lück (2008) e outros autores que abordam sobre o assunto. Para o alcance dos objetivos desse trabalho, utilizou-se como procedimento metodológico uma abordagem qualitativa, com procedimentos que envolvem a pesquisa bibliográfica associada a uma pesquisa de campo numa escola pública estadual do município de Três Passos, RS. Foi aplicado à diretora um questionário cujas respostas foram descritivas. A partir da análise dos dados e dos resultados pode-se evidenciar que o gestor escolar atuando no cargo de diretor, corresponde à capacidade de liderar e compartilhar liderança, o que significa se desafiar frente a questões de relações interpessoais e comunicação, para encorajar a todos em seu envolvimento por mais qualidade no ensino/aprendizagem. Também foi possível investigar as relações interpessoais tecidas na trama da gestão escolar sob o ponto de vista do diretor, constatando que esses elos são tecidos através dos laços de identificação que une o diretor ao grupo de professores. Esses laços de identificação se dão pela referência do diretor como líder, como autoridade. Mas também, pela questão da igualdade, uma vez que é professor como os demais.

Palavras-chave: Gestor Escolar; Relações interpessoais; Conflitos; Soluções; Gestão Democrática.

RESUMÉN

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

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR E A ATUAÇÃO DA GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO

AUTORA: MARIELZA TEIPEL FAURI

ORIENTADORA: PROFa. DRa.. CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 29 de novembro de 2014.

La presente pesquisa discute sobre la gestión escolar, que está caracterizada por el carácter democrático, posibilitando la participación de toda la comunidad escolar – profesores, alumnos, padres, empleados de la escuela, equipo de gestión y pedagógico – em los procesos escolares, sea pedagógico, administrativo o financiero. Dando partida de la problemática: ¿en qué sentido la relaciones interpersonales condicionan o hacen lazo con las relaciones establecidas entre el director y la comunidad escolar?, la pesquisa objetiva investigar las relaciones interpersonales que hay en la parcela de la gestión escolar bajo el punto de vista del director. Para dar base al estudio se buscó la lectura de autores como Chiavenato (2004), Fortuna (2010), Lück (2008) y otros autores que tienen enfoque sobre el asunto. Para alcanzar los objetivos de esto trabajo, se utilizó como procedimiento metodológico un enfoque cualitativo, com procedimientos que envuelven la pesquisa bibliográfica asociada a una investigación de campo en una escuela pública estadual del município de Três Passos, RS. Fue aplicado a la directora un cuestionário cuyas respuestas fueron descriptivas. Partiendo de la análisis de los datos y de los resultados se puede evidenciar que el gerente de la escuela actuando en la función de director, corresponde a la capacidad de conducir y compartir la conducción de la escuela, lo que significa se desafiar frente a las cuestiones de relaciones interpersonales y comunicación, para alentar a todos en su involucramiento por más calidad en el enseñ/aprendizaje. También fue posible investigar las relaciones interpersonales que hay en la gestión escolar bajo el punto de vista del director, dándose cuenta que esos lazos se desenvuelven a través de la identificación que une el director a su equipo de profesores. Esos lazos de identificación ocurren por la referencia del director como líder, como autoridad. Pero también, por la cuestión de igualdad, una vez que es professor como los demás.

Palabras-llave: Gestión Escolar. Relaciones interpersonales. Conflictos. Soluciones. Gestión Democrática

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1 - DO CONFLITO À MOTIVAÇÃO: ALGUNS DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR PÚBLICA	10
1.1 Gestor Escolar	10
1.2 O gestor na função pedagógica no ambiente escolar	11
1.3 A função administrativa do gestor na escola	12
1.4 A função financeira do gestor na escola	13
CAPÍTULO 2 - SER GESTOR É TER LIDERANÇA	14
2.1 Liderando e contornando conflitos	16
2.1.1 O gestor e a relação interpessoal na escola	17
2.2 Motivos que afetam a motivação dos profissionais da educação	22
CAPÍTULO 3 - VIVÊNCIAS NA PRÁTICA.....	25
3.1 Abordagem da pesquisa.....	27
3.1.1 Instrumentos da pesquisa	27
3.1.2 Análise dos dados e sistematização das informações	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE.....	39

INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais, científicas e tecnológicas no mundo são evidentes e influenciam direta e indiretamente na organização da sociedade e da educação (OST, 2014). A partir desses acontecimentos o papel da escola também sofreu alterações, pois cabe a ela formar cidadãos críticos, reflexivos e participativos na sociedade, com capacidade de compreender a realidade na qual estão inseridos, transformando-a. Desse modo, a função básica da escola é garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo. Ao tomar conhecimento da função social que cabe à escola, é importante salientar a função do diretor da instituição, que preza pelo ensino/aprendizagem de qualidade, diante de alguns desafios enfrentados por ele em seu cotidiano de trabalho.

A gestão escolar caracteriza-se pelo caráter democrático, possibilitando a participação de toda a comunidade escolar – professores, alunos, pais, funcionários, equipe diretiva e pedagógica - nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro. Tal participação coletiva pode representar resultados significativos no campo pedagógico. Como problema de pesquisa, interroga-se a seguinte questão: em que sentido as relações interpessoais condicionam ou ligam as relações estabelecidas entre o diretor e a comunidade escolar? Diante dessa problemática, a pesquisa objetiva investigar as relações interpessoais tecidas na trama da gestão escolar sob o ponto de vista do diretor.

A escolha desse tema é definida devido à realidade vivenciada nas escolas nas quais trabalho, como ainda as que trabalhei durante minha trajetória enquanto educadora no município de Três Passos. Atuei em escolas rurais, urbanas e de educação infantil, ensino fundamental e médio. Nessa trajetória vivenciei diferentes experiências com equipes e gestores em diferentes realidades. Sob o manto dessa vivência pude constatar que, na medida em que contamos com uma equipe gestora comprometida, o trabalho acaba por ser melhor desenvolvido.

A ideia de entrevistar o gestor escolar se dá pelo fato de que é importante verificar como acontecem as relações interpessoais numa gestão democrática. Bem

como identificar qual o entendimento do conflito no cotidiano escolar e como a gestão/gestor mobiliza tais concepções na direção da gestão democrática.

Para o alcance dos objetivos desse trabalho, utilizou-se como procedimento metodológico uma abordagem qualitativa, com procedimentos que envolvem a pesquisa bibliográfica associada a uma pesquisa de campo. O método de pesquisa trata-se de estudo de caso, tendo por instrumento de coleta de dados um questionário elaborado para a diretora de uma Escola Estadual de Ensino Médio, buscando construir conhecimentos sobre o tema abordado, ou seja, em que sentido as relações interpessoais condicionam ou ligam as relações estabelecidas entre o diretor e a comunidade escolar.

De acordo com Fortuna (2010), não existem estruturas organizacionais em abstrato, pois elas acontecem com sujeitos concretos. No caso dessa pesquisa, o universo pesquisado se centraliza na figura do diretor. Para a autora, a forma especial de trabalho que caracteriza a organização do trabalho da escola é:

A organização do esforço coletivo que se expressa pelo cruzamento das relações entre estes sujeitos concretos, no interior das organizações, marcados por sua história de vida pessoal, que traz a carga social, política e econômica da sociedade em que se expressam (FORTUNA, 2010, p. 150).

Nesse sentido, a organização do trabalho escolar atravessa as relações interpessoais dos sujeitos envolvidos nesse processo em diferentes tempos e espaços escolares, o que implica na construção histórica e coletiva dessas relações. Daí a justificativa em investigar as relações interpessoais que se tecem na trama da gestão escolar sob o ponto de vista do diretor, no sentido de problematizar se essas relações condicionam ou ligam as redes estabelecidas entre o diretor e a comunidade escolar.

O sujeito da pesquisa é o gestor escolar, na figura da diretora. Esta possui graduação em Letras e mestrado em Filosofia. A gestora da escola atua como diretora há um ano e meio, e assumiu esta função após a eleição de diretores da rede estadual. A instituição escolar na qual foi desenvolvida a pesquisa é pública, faz parte da rede estadual, está localizada na área urbana do município de Três Passos-RS, foi fundada em 1939, atualmente, tem cerca de 950 alunos. Nela atuam 64 professores nas diferentes áreas do conhecimento e 19 funcionários. A escola oferece atendimento aos alunos desde a educação infantil até o ensino médio, além

de curso técnico e EJA, dispostos nos três turnos (manhã, tarde e noite). Ademais, oportuniza a educação integral através do programa MAIS EDUCAÇÃO, que dispõem de uma coordenadora para este programa.

Nesta pesquisa foram analisados alguns dos desafios enfrentados pelo gestor, analisados nessa pesquisa, do ponto de vista do diretor, em uma instituição escolar pública na direção de uma educação crítica, tendo em vista que ocorrem desmotivação e conflitos na escola. A intenção é compreender os desafios enfrentados por este profissional em seu dia a dia, diante dos conflitos que ocorrem neste ambiente e o que ele pode fazer para motivar os profissionais da educação, e proporcionar um ambiente agradável de trabalho com um bom relacionamento entre todos os profissionais envolvidos.

Este trabalho apresenta, no primeiro capítulo, o conceito de gestão escolar, caracterizada pelo caráter democrático, a função do gestor escolar no papel de diretor de escola pública, e define o que se entende por gestão do trabalho nos processos escolares, seja pedagógico, administrativo ou financeiro.

No segundo capítulo, discorre-se sobre gestão e liderança do diretor de escola. Este, na liderança de uma instituição de ensino, precisa prestar atenção em tudo o que ocorre no âmbito da escola, conflitos que possam existir, como por exemplo, a desmotivação da equipe. Sob esse chão, busca-se analisar o que está sendo positivo e o que está sendo negativo, e em quais aspectos é possível melhorar na sua equipe de trabalho e nas metas que a comunidade escolar deseja atingir. A articulação do trabalho entre o pedagógico e o administrativo, cabe aos gestores, assim como influenciar de forma positiva a equipe e proporcionar um ambiente favorável para obter a conquista das metas traçadas.

Com base nas designações de cunho pedagógico e administrativo, embasando a motivação da equipe e as relações interpessoais, o terceiro capítulo expõe o vivenciar diário do gestor escolar, em seu espaço de atuação. Através da pesquisa de campo realizada com a diretora de uma escola pública estadual do município de Três Passos-RS, revelam-se alguns dos desafios enfrentados pelo gestor escolar na instituição pública na direção de uma educação crítica e emancipatória.

CAPÍTULO 1
DO CONFLITO À MOTIVAÇÃO:
ALGUNS DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR NA INSTITUIÇÃO
ESCOLAR PÚBLICA

Nesse primeiro capítulo são abordadas as atribuições do gestor escolar e as responsabilidades desse profissional. Também é discutido sobre o gestor na função pedagógica no ambiente escolar, bem como a função administrativa e financeira do gestor na escola.

1.1 Gestor Escolar

A organização e a coordenação da escola, junto com os profissionais que fazem parte do setor administrativo, financeiro e pedagógico, é função do gestor escolar. Este profissional influencia relevantemente além do espaço escolar, também a comunidade na qual a escola está inserida. O efeito de seu trabalho, em parceria com a comunidade escolar, se faz sentir na organização do espaço e do tempo escolar, nos investimentos básicos que sem eles não funciona a instituição, bem como nas ações pedagógicas, entre outros. Por este motivo, deve ter como prática uma gestão democrática, que permita e incentive a participação de todos os membros da comunidade escolar - pais, alunos, comunidade, professores e funcionários – na concretização de ações que prezam pela qualidade na educação.

Esse profissional tem, além da responsabilidade de estreitar as relações com a sociedade, o desafio de comprometer o sistema de ensino do qual a escola faz parte, na busca por melhorias na educação, nas condições de trabalho dos profissionais e da vida da comunidade onde a instituição está inserida.

As atribuições do gestor de escola estadual do RS, estão dispostas na lei nº 10.576 de 14 de novembro de 1995, que na prática escolar implicam numa organização de trabalho mais eficiente para o desempenho das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidos na escola. É importante que todos os segmentos da comunidade escolar tenham conhecimento sobre as atribuições do

diretor escolar, pois somente dessa forma poderão contribuir de fato com a instituição, e assim promover melhoras no espaço educativo.

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, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (PENIM, 2011, apud, LÜCK, 2008, p. 18).

A forma como atua o diretor de escola serve como estímulo e orientação para o trabalho escolar, buscando suprir as necessidades da instituição e exercendo uma liderança positiva, que incentiva todos na efetuação de um trabalho com maior excelência.

1.2 O gestor na função pedagógica no ambiente escolar

No âmbito de sua função pedagógica, o diretor deve prestar assistência a toda sua equipe de trabalho. Entende-se por gestão do pedagógico mais do que o planejamento e a elaboração do Projeto Pedagógico da instituição. São as práticas pedagógicas, as formações, os planejamentos para traçar os objetivos, enfim, todas as ações que resultam na melhoria do ensino/aprendizagem. Dessa forma, é algo que deve ser desenvolvido no coletivo, pois isso fortalece a comunicação entre os pares e o comprometimento de todos.

De acordo com Lück (et al, 2008) essa contribuição com os profissionais da educação faz com que se crie um ambiente de ajuda entre os pares e torna as ações integradas e cooperativas. Devendo haver sempre comunicação com transparência e objetivos claros, onde todos os membros da comunidade escolar possam participar dando sua contribuição. Mais uma importante atribuição do pedagógico do gestor escolar é incentivar, estimular o interesse e a busca pela inovação e criatividade, mas ao mesmo tempo estabelecer padrões, confrontar, corrigir, capacitar. Logo, é importante valorizar o desempenho dos professores, sabendo que receber reconhecimento pode os motivar a fazer cada vez melhor o seu trabalho. O trabalho pedagógico da escola deve estar em movimento contínuo, sempre se aperfeiçoando.

1.3 A função administrativa do gestor na escola

Já na sua função administrativa, é atribuição do diretor escolar a gestão de pessoas, a organização da escola, promovendo a todos um ambiente limpo e organizado, zelando pela manutenção dos bens da instituição, do espaço físico. Assegurar materiais suficientes para que o trabalho pedagógico possa ocorrer, articulando os recursos financeiros próprios e/ou públicos da instituição, aplicando-os de forma eficaz e transparente, prestando contas a toda a comunidade escolar. Além de promover a articulação do trabalho interno da escola com o sistema educacional ao qual ela pertence, integrando governo, instituição e comunidade, em prol da qualidade da educação ofertada.

Segundo Chiavenato (2004), cabe ao gestor coordenar e formular as normas de funcionamento da escola, bem como não permitir ações ou atos que não condizem com os objetivos educacionais ou que prejudiquem ou dificultem o trabalho na escola, sempre com o apoio de sua equipe de trabalho. O diretor tem também o compromisso de assegurar o acesso dos alunos e a permanência dos mesmos no espaço escolar, garantindo uma educação de qualidade, organizando o ano letivo de forma que englobe os aspectos legais.

O diretor tem muitas responsabilidades legais e éticas que são relevantes, principalmente a sua habilidade em liderar pessoas e conduzir um número ímpar de ideias e formas de pensar, que sempre devem ser respeitadas e valorizadas. E, conforme Chiavenato (2004), na prática diária do gestor, há cinco pilares que devem ser utilizados sempre:

1. Delegação de responsabilidade às pessoas pelo alcance de metas e resultados;
2. Liberdade para que todas as pessoas escolham métodos e processo de trabalho;
3. Atividade grupal e solidária, a equipe precisa estar coesa;
4. Participação da equipe nas decisões;
5. Auto avaliação do desempenho da própria equipe; (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Entende-se que, quando à equipe é dado o poder, a autoridade e responsabilidade, tornam-se mais ativas e proativas as pessoas que fazem parte dessa equipe de trabalho da escola, uma vez que quando assumem novas responsabilidades, passam a trabalhar mais envolvidas e com novas atitudes.

Assim, o gestor precisa utilizar quatro práticas que repassem segurança para a sua equipe:

1. Autoridade – dar poder às pessoas para que possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos;
2. Informação – disseminar a informação e facilitar a tomada de decisões, buscando novos caminhos e soluções;
3. Recompensas – proporcionar incentivos;
4. Competências – ajudar as pessoas a aprender e desenvolver habilidades e competências para melhor utilizar a informação e a autoridade. (CHIAVENATO, 2004, p.166).

Portanto, o gestor escolar deve ter além de competência, também habilidade para administrar o espaço escolar, de forma a contribuir na melhoria do ensino/aprendizagem, tendo como alicerce os princípios legais e éticos que norteiam sua prática.

1.4 A função financeira do gestor na escola

A escola está inserida num cenário competitivo de mercados globais, cujas pressões sociais sobre as instituições de ensino, exigem cada vez mais a prestação de serviços educacionais de qualidade e resultados objetivos de capacitação dos educandos, preparando-os para o ingresso no mercado de trabalho, de forma a torná-los cidadãos críticos e produtivos. Diante desse contexto, cabe ao gestor escolar estar atento para essas exigências de forma a organizar o espaço escolar e a administração financeira para atender essas novas demandas sociais.

De acordo com a Lei 10.576 de 14 de novembro de 1995, no artigo 8º, a função financeira do gestor escolar consiste em

- XV - coordenar os procedimentos referentes ao recebimento, execução, prestação de contas e aplicação dos recursos financeiros transferidos às escolas por órgãos federais, estaduais, municipais ou doações para a

manutenção e o desenvolvimento do ensino, nos termos do art. 41 desta Lei.
- Incluído pela Lei n.º13.990/12 (RIO GRANDE DO SUL, 1995).

O papel do gestor escolar, segundo a legislação, exige um trabalho administrativo-financeiro com competência, de forma a atender a manutenção e o desenvolvimento do ensino. Para isso, é fundamental que o gestor escolar mantenha uma prática participativa, tanto dos professores e funcionários, como dos pais e alunos, ouvindo a comunidade escolar para coordenar o recebimento e a aplicação dos recursos financeiros para que atendam às necessidades da comunidade escolar.

Este profissional, portanto, necessita possuir habilidades de comunicação articuladas às realidades da comunidade escolar, inserindo-se nos projetos escolares de valorização da cidadania e melhorias no processo de ensino-aprendizagem.

CAPÍTULO 2

SER GESTOR É TER LIDERANÇA

Este capítulo trata sobre a liderança, uma habilidade fundamental ao gestor escolar. Descreve as características de uma liderança que busca promover a participação de todos. Também é ressaltada a atuação do gestor diante da geração de conflitos através das relações interpessoais na escola. E, por fim, são mencionados os motivos que afetam a motivação docente e como o gestor, analisado nessa pesquisa na figura do diretor, pode contribuir na motivação do trabalho docente.

Em todas as organizações, a liderança tem um papel fundamental em seu processo. De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra liderança define o processo da influência que se tem sobre as outras pessoas, incentivando-as de modo a trabalharem com entusiasmo por um objetivo comum.

De acordo com Lück (2000), o líder é aquela pessoa que deve analisar e apontar os melhores recursos e de forma espontânea, dentro de um processo, pois os melhores líderes são aqueles que tomam decisões de forma natural. Liderança é uma característica pessoal que proporciona ao profissional estabelecer coesão em sua equipe, assim como manter todos motivados. Essa qualidade pode ir se desenvolvendo ao largo da carreira profissional, pois o gestor, na liderança de uma equipe, deve estar sempre buscando aprimorar seus conhecimentos em prol de qualidade em seu trabalho. E tem grande responsabilidade pelo bom desempenho de sua equipe, tendo em vista que esta é uma competência de caráter relacional, pensando em uma relação de influências e motivação.

Um gestor com competência torna-se um líder, já que em uma escola, o gestor deverá coordenar sua equipe. Segundo Lück (2000, p. 35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. Nesse sentido, o gestor terá a habilidade de liderar de forma a influenciar sua equipe de trabalho e desafiá-la, inspirando confiança e proporcionando a todos um ambiente onde possam se expressar.

2.1 Liderando e contornando conflitos

Os conflitos estão presentes em várias situações, principalmente no ambiente de trabalho, pois este ocorre quando não há um consenso de ideias das partes interessadas. Normalmente as pessoas acabam por levar os conflitos para o lado pessoal, o que pode interferir diretamente no rendimento das metas pré-estabelecidas. E, em sua grande maioria, surgem das diferenças individuais, das limitações de recursos e dos papéis que cada um resolve assumir, ou seja, quando a autoridade de um não é aceita pelo outro. É importante compreender a percepção que cada agente tem do seu ambiente de trabalho.

Segundo Lück (2008), a liderança e o incentivo do diretor interferem e engrandecem os objetivos e conceitos educativos criados no coletivo. Como líder, o diretor não deixa os professores isolados em suas salas de aula. Ao contrário, organiza a jornada escolar, abrindo espaço para reuniões semanais ou pelo menos quinzenais dos docentes, por disciplina ou por série. E nessas reuniões, estimula-os a debater em grupo, problemas pedagógicos como dificuldade em motivar a classe ou em estabelecer relações entre os conteúdos e a vida dos alunos. Isso deve acontecer em um clima descontraído, não ameaçador, mas de cooperação. Assim, os professores vão sentir-se à vontade até para falar sobre seus próprios erros, permitindo-lhes refletirem sobre sua prática e experimentarem novas possibilidades.

O papel do líder na resolução de conflitos é fundamental, pois a administração de conflitos é uma incumbência própria da liderança, ou seja, já se espera que o líder resolva os conflitos decorrentes da divergência de ideias. Lück (2008) comenta que o líder que espera que os conflitos se resolvam sozinhos, pode permitir que sua equipe sinta-se insatisfeita, desmotivada e insegura. Diante de um conflito, o líder deve ter conhecimento sobre o mesmo, buscando familiarizar-se com este, ouvindo as partes envolvidas, sem se envolver diretamente. Como liderança, os conflitos devem ser analisados, assim como suas proporções, para que não gere desmotivação. Os conflitos fazem parte de toda a realidade e da complexidade humana e devem ser utilizados como ferramentas para o crescimento pessoal.

Para Martineli e Almeida (1998, p. 49), os conflitos destrutivos acontecem quando: as pessoas sentem-se insatisfeitas e desmotivadas; o conflito torna-se mais

significativo do que a tarefa a ser desempenhada e desvia as pessoas de lidarem com as questões que realmente são relevantes; levam as pessoas ou os grupos a se tornarem não cooperativos entre si. Ainda segundo estes autores, para a resolução de conflitos existem alguns passos importantes a serem seguidos: criar uma atmosfera efetiva; esclarecer as percepções; focalizar-se em necessidades individuais e compartilhadas; construir um poder positivo compartilhado; olhar para o futuro e em seguida aprender com o passado; gerar opções; desenvolver “degraus”: as “pedras dos passos” para a ação; estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Desse modo, pode-se compreender que liderar e contornar os conflitos existentes no ambiente de trabalho requer algumas atitudes como: ouvir a todos, para que as metas sejam atingidas, demonstrando atenção e respeito por quem fala.

Álvaro Chrispino (2007, p. 23) escreve sobre como é importante saber ouvir para mediar os conflitos no ambiente, afirmando que é preciso ouvir as diferenças para tomar a melhor decisão, e ainda, que é preciso incentivar a exposição e explicitação madura de ideias por parte dos protagonistas do conflito para que estes possam ser administrados da melhor forma possível.

Assim, é possível perceber que a prática do ouvir é extremamente importante para uma justa e certa intervenção em uma situação de desacordo, e que esta é uma técnica indispensável a ser usada pelo gestor escolar na resolução de conflitos.

2.1.1 O gestor e a relação interpessoal na escola

A sociedade brasileira vem sofrendo transformações em muitos de seus segmentos, principalmente no que se refere ao campo econômico, político e social, provenientes do desenvolvimento tecnológico e da denominada sociedade do conhecimento. As mudanças afetam diretamente no comportamento das pessoas, na forma de pensar, agir e atuar nas relações sociais e no trabalho.

As pessoas convivem e interagem umas com as outras, despertam simpatia e antipatia, se unem ou desunem, entram em conflito, competem, cooperam, estreitam amizade, são sinceras ou dissimuladas nas suas relações. Esses fatores que fazem

parte do cotidiano de trabalho podem bloquear ou facilitar a relação entre as pessoas em geral.

A escola é um sistema social que é composto por muitas pessoas com diferentes culturas que interagem no mesmo espaço. Lück (2000) explica que esta relação entre os agentes que fazem parte do cotidiano escolar está desgastada. Cada grupo existente na escola, por afinidades, possui uma dinâmica própria, uma maneira de trabalhar específica. Na escola, cada particularidade exige um trabalho de articulação, integração e dedicação para que ações individuais contribuam na realização dos objetivos coletivos. Atualmente, este é um grande desafio do gestor como liderança, pois é importante desenvolver o potencial de cada um, para obter maior comprometimento com resultados desejados, criando condições favoráveis no ambiente escolar. Neste contexto, compete ao gestor proporcionar um ambiente organizacional e relacionamento interpessoal favorável para que os objetivos e as metas sejam atingidos de modo que venham a satisfazer a todos, fazendo com que esta escola seja eficaz.

Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos - o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais (DEBEVOISE, 1984; EBERTS; STONE, 1988, apud LÜCK, 2000, p. 25).

Em todos os segmentos há a necessidade de um gestor que esteja à frente e consiga conduzir de tal forma que haja diálogo e que este esteja preparado para o exercício da função. Tais características, que perfilham um gestor sensível aos anseios coletivos, são fundamentais para que o mesmo saiba lidar com estes profissionais que pensam e agem de maneiras diferentes, e ser o mediador neste processo de gestão, dialogando com transparência, valorizando os diferentes modos de ser e pensar. Por mais que, como diz Weiss (1994, p. 9)

[...] seria maravilhoso se jamais tivéssemos que lidar com conflitos. Se as pessoas pudessem resolver suas discordâncias em paz e com boa vontade – poderiam discordar umas das outras, compartilhar diferenças de opinião e de valores, dividir entre si as raras recompensas e nunca brigar por coisa alguma. Seria maravilhoso, porém os conflitos existem e são gerados pela divergência de opiniões, de valores, pelos diferentes objetivos a serem alcançados. Ocorrem quando as pessoas veem as coisas de forma

diferente e acreditam em versões diferentes dos fatos que surgem no cotidiano.

Segundo Marcellos (2009), o gestor pode fortalecer e promover uma relação interpessoal de qualidade, pois ele é o articulador do processo e o incentivador do trabalho coletivo. Para isso, entretanto, é necessário que o gestor esteja sempre atento ao processo comunicativo desenvolvido na escola, criando um clima de trabalho favorável às mudanças provocadas pelo desenvolvimento das pessoas. Tais desdobramentos podem ser concretizados em espaços de encontros pedagógicos entre os professores como, por exemplo, em reuniões escolares. Logo, aproveitar as reuniões de professores para fortalecer o processo de interação e reflexão, através de relações interpessoais harmoniosas, comunicação eficiente, confiança e engajamento em diretrizes, objetivos e metas comuns, pode repercutir em momentos construtivos de fortalecimento das relações interpessoais entre a comunidade escolar.

A interação entre essas pessoas, não é somente “estar juntas” formando grupos, trocar ideias ou dividir tarefas diárias, mas também superar divergências e enfrentar dificuldades e ter uma equipe de trabalho. Para todos que fazem parte da escola, é fundamental ficar clara a diferença entre grupo e equipe, pois na equipe, além de ter os membros voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções bem definidas, possui uma série de fatores positivos que a distinguem do grupo e garantem a obtenção de excelentes resultados. Há um nível de cooperação, todos trabalham realmente juntos, podendo contar com o outro, que de maneira espontânea se dispõe a dar o apoio.

A comunicação entre todos que fazem parte da comunidade escolar requer confiança e coerência. E confiança sem transparência não é possível. Como Weiss (1994, p. 42) afirma, “faltam confiança e interesse na maioria dos relacionamentos de trabalho”. Portanto, é preciso criar esse clima de confiança, aproveitando cada oportunidade para se comunicar com as pessoas do seu ambiente de trabalho, de forma cordial e harmoniosa.

Na visão de Leme (2010, p. 114) “é necessário que seja priorizada pelo diretor a promoção de um ambiente de convivência seguro e agradável na escola”. É indispensável que o gestor permita criar um clima de participação democrática que

supere as raízes do autoritarismo, do individualismo e da centralização do poder, que historicamente esconde essa relação vertical de autoritarismo.

Fortuna (2010) em seus estudos sobre as organizações escolares e gestão, procurou investigar a relação entre as práticas administrativas e o pensamento produzido pela administração escolar. Os resultados revelaram a distância entre a prática administrativa e o pensamento referenciado na área da administração. Contrariando o que esses textos expunham,

[...] os diretores escolares atuavam de forma processualística, executavam as ações pessoalmente e de forma individual, não demonstravam preocupação com os fins, ignoravam seu grupo e se apresentavam sempre mais propensos a reagir diante das situações do que em provocá-las (FORTUNA, 2010, p. 148).

Como instituição social, a escola deve ter sua organização voltada a partir de suas especificidades, ou seja, é uma organização social cheia de responsabilidades e particularidades voltadas à formação do ser humano, através de práticas políticas, pedagógicas e sociais. Desse modo, a organização escolar, deve ser diferenciada dos moldes de uma administração em geral e, principalmente, da administração empresarial. Isso porque a organização escolar possui objetivos diferentes que a administração empresarial. Daí advém o surgimento da gestão escolar, que é uma forma de organização que prima pelos princípios democráticos voltados a participação coletiva, em contraponto a administração que se volta para os princípios autoritários, centralizadores, hierárquicos. Desse modo, para se caracterizar uma gestão democrática, a organização escolar deve buscar construir seus próprios projetos, englobando seus problemas e suas especificidades. A escola é algo para todos os seres humanos, ímpares, cada ser com suas características, interesses e personalidades, num ambiente em que as diferenças devem ser respeitadas. Nas empresas, os objetivos são diferentes dos buscados na escola, pois no ambiente escolar os objetivos são voltados aos direitos sociais, e nas empresas, o que se visa são os lucros, a competição e a produtividade.

A organização escolar, inspirada nos moldes da gestão democrática, é uma forma de melhor estruturar o funcionamento da escola, no que se refere aos aspectos políticos, pedagógicos, financeiros, administrativos, entre outros, com intenção de dar transparência às ações realizadas neste ambiente, e possibilitar à comunidade escolar a obtenção de conhecimentos, saberes e ideias num processo

de aprender, criar, dialogar, transformar e ensinar.

Atualmente, após ter sido desenvolvido estudos durante a década de 1990, Fortuna (2010) ressalta que os professores e a sociedade em geral vêm exigindo uma administração escolar que abandone o autoritarismo burocrático em troca da representação democrática. Isso acabou gerando a instalação da chamada gestão democrática, com processo de eleições diretas para o provimento da função de direção, a organização dos Conselhos de Escola e outras ações que ampliassem as oportunidades de participação dos diferentes segmentos da escola.

É através da gestão participativa que os profissionais da educação podem se envolver com o planejamento e a tomada de decisões na prática diária. Porém, conflitos existem neste ambiente de trabalho, e tornam-se até fator de crescimento se forem trabalhados através do debate conduzido pelo gestor da maneira certa e na hora certa. Por isso, é fundamental ao gestor ser democrático, inovador, aberto, flexível e estar sempre disposto a ouvir todos. Weiss (1994, p. 61) afirma que “a escuta ativa – participar da conversa da outra pessoa sem desviar para outros tópicos ou para você – é o método de comunicação mais eficiente”.

É imprescindível ao gestor ser suficientemente seguro para não se sentir ameaçado quando há o conflito, e trabalhar a diversidade de pontos de vista ou de comportamentos como fator de enriquecimento para a equipe. Resolver conflitos e tornar um ambiente de trabalho agradável não é tarefa fácil. Se faz necessário ouvir todos os envolvidos, analisar as situações, e fazer o possível para que se chegue a um consenso. Portanto, o gestor tem papel muito importante nas relações interpessoais no ambiente escolar.

Nos dias atuais, nas escolas, busca-se muito essa prática, do gestor com habilidade em liderança, através da gestão democrática. São vários os aspectos que caracterizam uma gestão democrática, mas a principal é a atuação participativa de todos os segmentos envolvidos na educação, através do incentivo do gestor escolar.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. É nesse sentido, portanto, que a participação assume uma dimensão política de construção de bases de poder pela autoria que

constitui o autêntico sentido de autoridade, a qual, por sua vez, é qualificada pela participação, tendo em vista que, pelas intervenções participativas competentes no trabalho, aumenta a sua competência e capacidade de participação (LIBÂNEO, 2004, apud LÜCK, 2006, p. 29).

Assim, a gestão democrática substitui a visão autoritária da administração escolar, do diretor que tomava para si todas as decisões e planejamentos, delegando ordens e funções sem preocupar-se com as opiniões ou sugestões da equipe de trabalho.

Consiste ao líder, dentre suas tantas funções, intencionalmente incentivar e estimular as pessoas, para provocar a motivação. Spector (2006, p. 198), descreve motivação da seguinte maneira:

Ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; por exemplo, um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou ir visitar um amigo. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagorosamente. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que estejam motivados a completar.

Em todos os setores o desejo é de que trabalhem funcionários motivados, felizes e satisfeitos, tornando assim, um desafio maior para o gestor, tendo em vista que é muito importante ele motivar a todos. Neste aspecto Chiavenato (2004) afirma que uma das principais responsabilidades gerenciais é a motivação. Portanto, cabe à administração buscar aquilo que motiva a seus funcionários, fazendo desta forma, com que se desenvolva um ambiente agradável, possibilitando a satisfação individual, para assim, atingir os objetivos da organização.

2.2 Motivos que afetam a motivação dos profissionais da educação

A falta de motivação interfere de forma negativa os profissionais da educação, tanto na sua vida profissional, quanto nas suas relações interpessoais. Tendo esse

fato como base, o professor que está desmotivado no seu trabalho terá um rendimento inferior ao esperado, e causará debilidade na aprendizagem do discente. As pessoas que se sentem motivadas desenvolvem um nível mais elevado de disposição para realizar seus afazeres diários e desenvolver um trabalho de mais qualidade.

A profissão do professor é bastante estressante, o que pode levar este a se sentir desmotivado, com baixa autoestima. Assim, de acordo com Weiss (1994) cabe à direção da escola motivar sua equipe, já que a motivação tem ação sobre o comportamento dos indivíduos. No entanto, é importante deixar claro que não se trata de responsabilizar a direção pela dimensão qualitativa do funcionamento na escola, colocando todo o peso nos seus frágeis ombros. Afinal, também a direção tem seu trabalho limitado diante da inércia e resistência que pode se manifestar pela parte dos profissionais da educação.

Esclarecendo esse importante posicionamento a respeito do papel do diretor, pode-se seguir na análise sobre a importância da motivação no trabalho da escola. A motivação é como uma energia pela qual os profissionais desenvolvem suas atividades, para que posteriormente sejam melhores valorizados. Segundo Pierre Weil, (apud COSTA, 2014, p. 31) “pode-se comprar o tempo de um homem; pode-se comprar o material que é necessário para ele trabalhar e as instalações para ele se acomodar; mas não se pode comprar o desejo de fazer uma coisa bem feita. Essas coisas têm-se que conquistá-las”.

Um grande incentivo para os docentes seria proporcionar a estes profissionais a participação em cursos de formação continuada, por exemplo, onde o professor perceba a motivação e a valorização destinadas a eles. Também sinta estímulo para ministrar suas aulas, através de conversas com seus pares, pois a formação continuada é organizada de forma que se perceba um ensejo de trabalho em equipe.

O conhecimento profissional consolidado mediante a formação permanente apoia-se tanto na aquisição de conhecimentos teóricos e de competências de processamento da informação, análise e reflexão crítica, sobre e durante a ação, o diagnóstico, a decisão racional, a avaliação de processos e a reformulação de projetos (IMBERNÓN, 2010, p. 75).

Nesse sentido, a formação continuada contribui de forma significativa para o desenvolvimento pessoal, profissional e institucional dos professores,

proporcionando transformação em sua prática docente. A formação continuada também permite refletir sobre as ações práticas, possibilitando um planejamento coletivo e conquista de um espaço propício para mudanças que contemplem o contexto escolar.

Entende-se que quanto mais satisfeito e motivado se sente o professor, melhor será a relação interpessoal no ambiente escolar e, conseqüentemente, haverá maior rendimento e qualidade de ensino. O gestor escolar tem o propósito de fazer com que haja maior envolvimento, motivar e integrar os pares em volta de uma proposta educacional, pois o sucesso depende das atitudes, habilidades e competências das pessoas envolvidas nas ações do âmbito escolar.

No meio escolar se ouve muito dos gestores, que suas equipes de trabalho estão desmotivadas, e as principais justificativas são a desvalorização salarial do professor, a falta de interesse e a indisciplina dos alunos.

Segundo Luck (1998, s.p):

Em uma escola, a baixa motivação de um professor pode ser consequência de vários fatores como, por exemplo: da insatisfação com as condições ruins de trabalho; de algum problema pessoal; de uma situação específica associada ao trabalho, tal como um grupo de estudantes particularmente difícil de lidar; do estresse resultante de muitos anos de trabalho em situações de muita exigência; do cansaço devido à falta de variedade de novos desafios; da insatisfação com salários e benefícios; ou ainda, da desmoralização sofrida pelo fato da escola estar vivendo dificuldades financeiras e desassistida pela sociedade.

Além desses apontamentos de Luck, outro fator bastante relevante para a desmotivação é a baixa autoestima em função do baixo salário e desvalorização pessoal e o abandono por parte das famílias. O número reduzido de pessoal e a indisponibilidade de material para a realização das atividades planejadas, a indisposição de recursos financeiros suficientes para a consecução do trabalho, também são fatores que podem levar o profissional à desmotivação. Porém, o gestor necessita atentar para o fato de que muitas vezes a insatisfação de sua equipe pode estar voltada as suas próprias atitudes, que por vez possam estar causando desconforto à equipe.

A afetividade é o que une os membros das instituições, e a forma de manifestar isso é através do companheirismo e amizade. Deste modo, o gestor que

provoca motivação nos membros da comunidade escolar, que tem um espaço aberto para debates e para que todos possam expor suas opiniões, preocupa-se em compreender a todos, cria assim um clima favorável de amizade e comprometimento.

Nas escolas, as discussões precisam ocorrer em equipe e as decisões em conjunto, levando em conta que as principais obras primas da escola são as pessoas de todos os segmentos da comunidade escolar. Assim, todos se sentirão parte integrante do grupo, se sentirão motivados e menos conflitos ocorrerão, formulando um clima participativo e agradável para alcançar as metas estipuladas.

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), espírito e trabalho em equipe, pró-atividade, gosto pela aprendizagem, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2008, p. 31).

Ao gestor escolar, enquanto diretor, é imprescindível ter conhecimento que cada membro da comunidade escolar tem seu ritmo, e que as tarefas a serem desenvolvidas por cada um devem respeitar seu tempo. Dessa forma, o gestor estará auxiliando para que não se criem conflitos no ambiente escolar, motivando e inspirando confiança a todos. Um diálogo sincero é preciso acontecer sempre, através de feedback, para assim chegar a um consenso, sempre que houver alguma divergência, e compromete portanto, a todos com a busca de objetivos comuns.

CAPÍTULO 3

VIVÊNCIAS NA PRÁTICA

Este terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada no trabalho, apresentando a natureza da pesquisa, a abordagem, o contexto, as fontes, os instrumentos de coleta, as técnicas e a análise dos dados. Pesquisar é investigar, estudar com o propósito de descobrir novos conhecimentos. A pesquisa é um complemento para a atividade de ensino e o mantém atualizado perante a realidade do mundo, e mesmo sendo uma prática teórica, enlaça pensamento e ação.

Deste modo, nada pode ser teoricamente um problema, se não tiver sido antes uma dúvida da vida prática. Portanto, a função da pesquisa, por mais abstrata que nos possa parecer, é uma interpretação do que vivemos. A pesquisa qualitativa possibilita a utilização do estudo de caso, opção feita para a condução deste trabalho.

A instituição escolar na qual foi desenvolvida a pesquisa é estadual, portanto pública, está localizada na área urbana do município de Três Passos, foi fundada em 1939, tem cerca de 950 alunos. Nela atuam 64 professores nas diferentes áreas do conhecimento, 19 funcionários, dentre eles: 04 secretárias, 06 pessoas na equipe da limpeza, 03 na cozinha e 02 no audiovisual. Dispõem de 02 professores atuando como bibliotecários, e 01 funcionária nesta função, e também 03 monitores que acompanham as ações dos alunos na escola, um para cada turno. A equipe diretiva é composta por uma diretora, uma vice-diretora e uma coordenadora para cada turno de funcionamento da escola, e ainda um agente financeiro. Os professores são todos graduados, sendo que a maioria possui pós-graduação. A escola oferece atendimento aos alunos desde a educação infantil até o ensino médio, além de curso técnico e EJA, dispostos nos três turnos (manhã, tarde e noite). Ademais, oportuniza a educação integral através do programa MAIS EDUCAÇÃO, que dispõem de 01 coordenadora para este programa.

O sujeito da pesquisa foi o gestor escolar, na figura da diretora. Esta possui graduação em Letras e mestrado em Filosofia. A gestora da escola atua como diretora há um ano e meio, e assumiu esta função após a eleição de diretores da rede estadual.

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa abrange a abordagem qualitativa, tendo como metodologia o “estudo de caso”, o qual, através de observações detalhadas, é possível coletar dados referentes ao contexto que abrange o tema da pesquisa e dos indivíduos que o compõem, ou seja, todos os elementos que compõem a realidade do caso estudado.

Estudos de caso podem ser usados em avaliação ou pesquisa educacional para descrever e analisar uma unidade social, considerando suas múltiplas dimensões e sua dinâmica natural. Na perspectiva das abordagens qualitativas e no contexto das situações escolares, os estudos de caso que utilizam técnicas etnográficas de observação participante e de entrevistas intensivas possibilitam reconstruir os processos e relações que configuram a experiência escolar diária (ANDRÉ, 2013, p. 97).

Para a realização de um estudo de caso parte-se da convicção do pesquisador de que ele pode obter informações importantes para o que se propõe a estudar. Os dados da investigação se entrelaçam com as informações obtidas através da entrevista, da observação, das impressões e afirmações, ou seja, toda a informação que tenha sido acumulada sobre o caso particular em questão.

Nesta pesquisa foram analisados alguns dos desafios enfrentados pelo gestor em uma instituição escolar pública na direção de uma educação crítica, tendo em vista que ocorrem desmotivação e conflitos na escola. A intenção é compreender os desafios enfrentados por este profissional em seu dia a dia, diante dos conflitos que ocorrem neste ambiente e o que ele pode fazer para motivar os profissionais da educação, e proporcionar um ambiente agradável de trabalho com um bom relacionamento entre todos os profissionais envolvidos.

3.1.1 Instrumentos da pesquisa

Após a definição dos sujeitos, foram definidos os instrumentos de pesquisa. Para esse fim foi elaborado um questionário para o gestor na função de diretora (Apêndice A), com a intenção de reunir dados relevantes para a viabilização do que estava sendo proposto.

3.1.2 Análise dos dados e sistematização das informações

As questões foram elaboradas a partir das pesquisas bibliográficas realizadas para a construção deste trabalho, com a intenção de compreender os desafios encontrados no setor administrativo e pedagógico da direção de uma escola estadual de Três Passos. Na entrevista foram obtidas informações relevantes sobre como acontece o trabalho do gestor escolar e alguns dos desafios enfrentados na rotina diária, que podem comprometer o desenvolvimento e a dimensão qualitativa do seu trabalho, assim como, a qualidade de ensino.

Sobre conflitos, a diretora entrevistada tem o entendimento que “as situações de confronto fazem parte do cotidiano escolar e de todas as relações humanas, há situações geradas por diferenças de entendimento, de concepção, de valores e de vivências”. São claramente perceptíveis esses acontecimentos, pois muitas vezes um conflito acaba sendo gerado pelo simples fato de fazer um mero comentário ou pelo modo de agir. O que interfere diretamente nos resultados desejados.

Os conflitos que ocorrem na escola pesquisada são identificados pela diretora do seguinte modo:

O conflito tem o “dom” de se fazer grandioso por si só (ainda que não seja), pois as pessoas incomodadas dão tamanha importância e destaque que qualquer gota de água pode virar um oceano. As principais causas dos conflitos são as pessoas. Não as pessoas propriamente, mas a postura que elas assumem diante de situações de divergência, às vezes é mais fácil administrar um grande conflito do que os conflitos pequenos. Os conflitos pequenos são rotineiros, são causados por falas e atitudes quase despercebidas e que, talvez, num momento diferente não causariam incômodo.

Para amenizar essas situações conflituosas que ocorrem na escola pesquisada, a diretora utiliza-se de algumas técnicas e toma algumas atitudes. A principal técnica, segundo ela, é a audição, onde ela escuta todos os lados e procura não conversar com os envolvidos de imediato, buscando dar um tempo para ver se as coisas se reorganizam sozinhas e desaparecem sem a necessidade de intervenção. Porém, quando o conflito se mantém, esse merece atenção e estratégia. A diretora leva em conta que as pessoas enfrentam as situações adversas de maneiras diferentes em momentos diferentes, por esse motivo ela tenta ter o cuidado de observar as questões emocionais de cada um; escolhe um

vocabulário que possa ser mais bem aceito na hora da conversa; procura perceber a importância dada pelos envolvidos para a queixa do outro e pensa sobre o problema gerado pela queixa, para a instituição como um todo. Weiss (1994, p. 100) evidencia que:

A maneira saudável de administrar a maioria dos conflitos ou conflitos potenciais inclui o uso da confrontação construtiva, técnicas de comunicação eficiente, métodos eficientes de solução do problema e um plano de ação eficiente. Esses métodos também o ajudarão a impedir que discordâncias comuns ou diferenças de opinião ou de valores resultem em conflito.

Para ela, as conversas devem ser francas, mas respeitosas. Isso inclui não permitir que o tom dado pelos participantes às suas falas seja agressivo ou ofensivo. É fundamental manter o tom amigável e a disposição em ouvir o outro e entender as suas razões. Concordando com o que a diretora entrevistada expressa sobre sua atuação, destaca-se uma fala de Lück (et al, 2000), onde ela diz que:

Quando a busca de solução é relacionada com pessoas, o processo de decisão enfatiza a mediação entre opiniões de pessoas e sua organização como grupo de ação, então, a ênfase recai sobre a interação de grupo e sua facilitação, o que é considerada como condição fundamental para a solução de problemas (LÜCK et al, 2000, p. 58).

Na resolução de conflitos, a pesquisada não se deixa envolver emocionalmente, não pessoaliza as falas e críticas mesmo quando direcionadas a ela e ao seu trabalho, mas as considera e busca dar a devida importância ao que é dito. Pois ela acredita que autenticidade é fundamental nas relações interpessoais, e que ser franco faz toda a diferença nas relações humanas. Acrescenta ainda, “é mais fácil confiar em pessoas que mostram aquilo que são e que pensam, pois já se sabe o que esperar de pessoas assim, são mais previsíveis e possibilitam relações mais seguras”. Estabelecer uma relação de confiança e de afetividade ajuda muito na gestão da escola. E, conforme Lück (2006, p. 92), “a confiança e a reciprocidade entre os membros de uma equipe constituem condição essencial para o bom funcionamento de uma unidade de trabalho”.

Um processo de relação interpessoal na escola deve ser articulado pelo gestor na função de diretor, e Lück (2006) diz que:

Quando os gestores escolares estão atentos a tais situações e atuam como formadores e mobilizadores de equipe, no sentido de canalizar as energias de todos para a expressão de comportamentos de discricção, apoio, respeito e confiabilidade, a escola funciona mais efetivamente (LÜCK, 2006, p. 92).

Essa articulação, de acordo com a gestora pesquisada, é proporcionada durante os recreios. Para ela, “os recreios são momentos sagrados, nesses minutos buscamos fortalecer os vínculos afetivos, brincamos uns com os outros, falamos bobagens, conversamos todos juntos sobre vários assuntos.” Para tratar de assuntos pertinentes à escola existem as reuniões, que servem para ouvir os problemas e angústias dos colegas, e tentar envolver todos na busca por soluções. Quando o professor precisa de um respaldo da direção em relação a um aluno, esta faz o possível para dar um retorno rápido para assim favorecer o trabalho do professor e deixar clara sua autoridade e valor.

Além de situações conflituosas que muitas vezes são desmotivadoras, surgem outras questões que levam a equipe de trabalho à desmotivação, dentre elas a amizade com os colegas e a valorização. As formas utilizadas pela diretora da escola para motivar sua equipe de trabalho, é a valorização do trabalho, do esforço, da dedicação. Dizer o quanto cada pessoa é importante para o andamento da escola. Quando aparece algum problema é importante pedir ajuda, socializar, compartilhar, pedir uma sugestão – fazer com que as pessoas sintam-se parte da equipe. Assim como também, para a diretora, o plano de carreira deve ser o maior incentivo para o professor buscar a formação, além disso, o professor deve se sentir desafiado, quando alguém nos desafia deposita em nós confiança. E nas palavras da diretora:

Os nossos sentimentos em relação a nós mesmos só existem a partir da perspectiva do outro, o outro nos constrói, se o outro nos convida para fazer algo diferente, como um artigo e um livro, está nos dizendo implicitamente: convido você porque sei que você é capaz. A palavra do outro nos fortalece tanto para crescer quanto para o contrário. Acredito que os professores devem retomar o seu status social, são líderes, são intelectualizados, são pesquisadores, são ativos, produzem conhecimentos e práticas inovadoras por que se escondem? Por que não se assumem como protagonistas que são? Os professores precisam renunciar ao lugar de coitadinhos que a

sociedade lhes deu. Ganhar pouco não justifica a omissão, a subserviência. Professor é agente de transformação e como tal deve se portar e agir, inclusive em relação a si mesmo, deve se valorizar, se atualizar.

O incentivo ao trabalho coletivo, portanto, de relacionamento na equipe, é dado pela direção da escola através de momentos destinados exclusivamente para isso, como os conselhos, os planejamentos, as reuniões, entre outros espaços de encontros pedagógicos. No entanto, a diretora sente que poderia haver um projeto de atuação maior e permanente, que envolvesse mais os professores como equipe.

A satisfação para quando a equipe desenvolve um trabalho com diferencial, é demonstrada por parte da gestora na função de direção: “fico empolgada ainda mais quando fazemos projetos novos”. Nesta escola, durante esse ano letivo, já foi desenvolvido um fórum promovido pela direção da escola, e também está sendo escrito o segundo livro, onde cada professor escreve um artigo relacionado ao tema “A função docente”. Esta é uma iniciativa da diretora, para fazer com que todos se sintam motivados e valorizados perante a sociedade.

Nessa análise percebeu-se que a diretora conseguiu tecer laços de respeito, escuta, diálogo e amizade com os professores. Essa relação interpessoal aconteceu porque o grupo de professores tem um laço de identificação com a diretora.

De acordo com Fortuna (2010), esse laço de identificação que une o diretor ao grupo de professores se dá pela referência do diretor como líder, como autoridade, o qual está na origem da formação do ideal do ego, com constituição de autoridade interna de cada um. Os laços que prendem o sujeito ao grupo se constroem em duas direções: ao líder como substituto ideal do ego, e aos companheiros, por identificação. Não é foco, dessa pesquisa, trabalhar com a noção do ideal do ego. Interessa a essa pesquisa, entretanto, trazer ao campo de análise a perspectiva de identificação da figura analisada nessa pesquisa, no caso, a diretora, com sua equipe de trabalho e convívio.

Fortuna (2010, p. 153) expõe os laços de identificação são a expressão de um laço emocional por outra pessoa, sendo este carregado de ambivalência, podendo produzir expressão de ternura ou desejo de afastamento de alguém. Assim, é compreensível que os professores prefiram ter como diretor, alguém com quem tenham tido um laço de identificação.

Das reflexões dos referenciais teóricos pesquisados em articulação com os dados coletados nessa pesquisa evidencia-se, a partir das representações da diretora em seu espaço de atuação, uma relação interpessoal que prima por valorizar um espaço pedagógico em que valores como o respeito, o espírito coletivo, o cuidado com o teor e tom das palavras, são adotados na resolução de conflitos. Tais princípios utilizados estabelecem, assim, uma relação mais próxima ao companheirismo do que ao autoritarismo por parte da figura analisada nessa pesquisa, no caso a diretora, criando, portanto, um laço de identificação da diretora com a comunidade escolar. Essa aproximação se dá em virtude da postura que a diretora assume em sua função de articuladora com a comunidade escolar. Tais posturas são sentidas no tratamento aos conflitos que a diretora adota com seus pares. Um tratamento identificado na pesquisa se volta para a comunicação. A comunicação é uma das principais competências necessárias a todo ser humano, principalmente no mundo em que vivemos, em um momento de mudanças constantes. Com uma boa comunicação, o gestor estabelece com clareza o foco e os objetivos a serem alcançados. Este é o meio que liga a equipe em torno de um objetivo comum.

De acordo com Lafitte e Nunes (1999, p.131), a comunicação significa o processo pelo qual as pessoas tentam compartilhar significados por meio da transmissão de mensagens simbólicas, ou seja, toda relação é estabelecida por meio da comunicação, sendo fundamental que os processos de comunicação entre as pessoas sejam cada vez mais eficientes.

Ao lado desse tratamento também foi possível identificar a estratégia da escuta na resolução dos desafios e conflitos vivenciados pela diretora em seu espaço de atuação pedagógica. A escuta é uma técnica de comunicação utilizada para que os obstáculos desenvolvidos na comunicação entre as partes de um conflito se eliminem, ou pelo menos sejam amenizadas.

Margaret Wheatley (2003, p.102), salienta que o ato de ouvir é um dos mais simples e curativos dos atos humanos. E acrescenta que é necessário:

Ouvir alguém. Simplesmente ouvir. Não aconselhar nem orientar, mas ouvir silenciosamente, totalmente. (...) Por que ser ouvido tem tanto poder de cura? Não sabemos qual é a resposta completa a essa pergunta, mas sabemos que tem algo a ver com o fato de que ouvir cria uma relação.

Portanto, os princípios, como a confiança, a amizade, a reciprocidade, a afetividade, o respeito às diferenças sem ferir a singularidade, o apoio, que acompanham essas duas importantes estratégias - a escuta e o diálogo - de tratamento aos desafios enfrentados no cotidiano escolar pode redimensionar as relações interpessoais que se tecem no espaço escolar. Tal reconfiguração se pauta nos laços de identificação que se criam nesse espaço entre seus pares. Logo, sob essa perspectiva, as relações interpessoais são conduzidas a vivenciar e compartilhar um espaço democrático em seu ambiente de trabalho, o que interessa sobremaneira a essa pesquisa, uma vez que o que se busca é, justamente, redimensionar a organização do trabalho pedagógico nos moldes da gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente às exigências dos tempos atuais, novos desafios surgem para os gestores escolares, não mais vinculados somente ao administrativo da escola, mas sim a uma gestão difundida em um contexto mais complexo, o qual abrange também, coordenar o processo de elaboração, execução e avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola. Neste aspecto, cabe a esse novo modelo de gestor participar ativamente das relações sociais existentes, inovando e articulando parcerias para alcançar os objetivos coletivos, comprometendo-se com a motivação e capacitação de sua equipe de trabalho.

As funções do gestor escolar na função de diretor estão descritas em vários documentos, livros e leis, mas somente na vivência diária percebemos o que torna um profissional da educação em um gestor competente, capaz de transformar a realidade da escola onde atua. O gestor escolar, como líder de sua equipe de trabalho e representante da escola frente à comunidade, deve ter a pré-disposição de realizar um trabalho coletivo. Estar aberto ao diálogo, dominando assim a área da comunicação, pois terá que gerir situações de conflitos, com tranquilidade, participando da gestão democrática, com os diferentes grupos existentes dentro e fora da escola, buscando a maior interação possível em favor da instituição, transformando as propostas em ações concretas por todos.

Por isso, o trabalho do gestor escolar na função de diretor deve ser realizado com entusiasmo e perseverança, para que aos demais se repasse a ideia de que juntos - diretor, professores, funcionários, alunos, pais, comunidade - podem transformar a realidade da escola, superando as dificuldades encontradas.

Constatou-se no decorrer da pesquisa, que o gestor escolar atuando no cargo de diretor, corresponde à capacidade de liderar e compartilhar liderança, o que significa se desafiar frente a questões de relações interpessoais e comunicação, para encorajar a todos em seu envolvimento por mais qualidade no ensino/aprendizagem. Pois o líder atuante, organiza, articula e mobiliza sua equipe para desenvolver os diversos processos existentes na escola.

Contornar conflitos fundamenta-se em escolhas de estratégias ideais para lidar com cada tipo de situação. Então, o diretor deve analisar os efeitos decorrentes dos conflitos e aproveitar o que é construtivo e evitar os destrutivos. Ato este que foi constatado na diretora entrevistada, pois ela faz uma mediação dos conflitos, buscando sempre ouvir as partes envolvidas sem dar muita importância para a situação, e assim buscar resolver, pois ela leva em conta que estes profissionais estarão trabalhando juntos durante todo o ano letivo.

Ao assumir as responsabilidades que o cargo de diretor requer, este profissional assume principalmente o da liderança, em que precisa liderar as diferentes culturas, tornando o ambiente estimulante, agradável e adequado para desenvolver um trabalho de qualidade.

Ao finalizar o presente estudo, é possível afirmar que em qualquer instituição há conflitos, e que nem sempre todos os desafios de um gestor são vencidos. Porém, um bom líder que tem a capacidade de ser criativo e inovador, consegue obter resultados diferenciados, e ter profissionais motivados e um ambiente agradável para a realização do trabalho, e assim conquistar de forma satisfatória o ensino/aprendizagem, que é objetivo de todos.

Diante do problema que direcionou essa pesquisa sobre as relações interpessoais que condicionam ou ligam as relações estabelecidas entre o diretor e a comunidade escolar, verifica-se que os objetivos foram alcançados. Foi possível investigar as relações interpessoais tecidas na trama da gestão escolar sob o ponto de vista do diretor, constatando que essas relações acontecem através dos laços de identificação que une o diretor ao grupo de professores.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? In.: **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/viewFile/753/526>> . Acesso em 14 out. 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>. Acesso em: 27 de julho de 2014.

COSTA, Clarice Martins. **O impacto de pessoas no desenvolvimento das organizações**. Disponível em <www.federasul.com.br/bom.../apres_Federasul_Bom_Dia_Associado.ppt>. Acesso em 23 set 2014.

FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. A dimensão subjetiva das relações escolares e de sua gestão. In: OLIVEIRA. D. A.; ROSAR, M. de F. F. (orgs.). **Política e gestão da educação**. p. 19-40. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LAFITTE, E.; NUNES, A. M. **Bioação: uma Abordagem Relacional para o Sucesso Organizacional**. Curitiba: Edição Comemorativa dos Autores, 1999.

LEME, Maria Isabel da Silva. A gestão do convívio escolar. In: GARCIA, Agnaldo

(org). **Relacionamento interpessoal – uma perspectiva interdisciplinar**. Vitória: ABPRI, 2010.

LIDERANÇA DE EQUIPES. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/cesilva/liderana-gesto-de-equipes-1-passo-como-ser-lder-282450>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

LÜCK, Heloísa (et al). **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 4ª edição 2000.

_____, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

_____, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2006.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de (et al). **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MACHADO, Regina Maria. **Relacionamento Interpessoal - Curitiba: Ibpex, 2007.**

MARCELLOS, V.A. **Relações interpessoais – reflexões a cerca do cotidiano escolar**. Artigonal – Diretório de Artigos Gratuitos, 2009.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo. Atlas, 1998.

OST, Noely Maria. **A gestão democrática na organização da escola pública**. Disponível em <www.nre.seed.pr.gov.br/cascavel/arquivos/File/.../producao_noeli_ost.pdf>. Acesso em 23 set. 2014.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PSICOLOGADO. **O conflito no ambiente escolar**. Disponível em: <<file:///D:/Desktop/p%C3%B3s/Psicologado%20%20O%20Conflito%20no%20Ambie>

[nte%20Escolar%20%20%20Psicologia%20Escolar.htm](#)>. Acesso em: 28 jul. 2014.

RIO GRANDE DO SUL. **LEI Nº 10.576, de 14 de novembro de 1995.**(Atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012). Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf>. Acesso em 18 set. 2014.

WEISS, Donald. **Convivendo com gente difícil.** 4ª edição. São Paulo: Nobel, 1992.

_____. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho.** São Paulo: Nobel, 1994.

WHEATLEY, Margaret J. **Conversando a gente se entende.** Editora: Cultrix, 2003. 168 Páginas.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho.** Rio de Janeiro: Campus, 1994. (Série Trabalho Eficaz).

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao gestor na função de diretor



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

Questionário aplicado ao gestor na função de diretor:

1. Você vivencia situações de confronto de ideias que acabam por gerar conflitos? Pode citar?
2. Como você identifica um conflito? Quais as principais causas?
3. Quais atitudes ou técnicas de comunicação você usa para amenizá-las?
4. O que você faz para manter o equilíbrio emocional durante um conflito?
5. Você acredita que a autenticidade é fundamental nas relações interpessoais?
6. É possível sustentar um relacionamento com uma pessoa que faz tempestade em copo d'água para tudo? Como?
7. Quais as formas são utilizadas para motivar a sua equipe de trabalho?
8. Qual o método é utilizado por você para incentivar o professor a participar de cursos de formação continuada?
9. Você gestor na função de diretor de escola divide experiências com os professores? De que forma? E qual a intenção ao dividi-las?

10. Como você articula o processo de relação interpessoal na escola na qual atua?
11. Você incentiva o trabalho coletivo na escola? De que forma?
12. Você demonstra para a sua equipe de trabalho a sua satisfação quando esta desenvolve um trabalho com diferencial? Como?

APÊNDICE B – Resposta do questionário aplicado ao gestor na função de diretor

1. As situações de confronto fazem parte do cotidiano escolar e de todas as relações humanas, há situações geradas por diferenças de entendimento, de concepção, de valores, de vivências. Um dos conflitos mais comuns e difíceis de mediar se referem às relações entre funcionários, por exemplo, se oferece a possibilidade de participação em um evento cultural num determinado turno – cinema - os funcionários daquele turno são liberados para participarem, porém isso gera um conflito entre os funcionários dos outros turnos (pedidos de folga em função de que naquele dia, naquele turno, fulano e beltrano não trabalharam nas suas obrigações dentro da escola ou pedidos de horas em haver porque fulano e beltrano não cumpriram seu turno em efetivo exercício naquele dia e naquele turno).
2. Não é necessário fazer muita análise para identificar um conflito, o conflito tem o “dom” de se fazer grandioso por si só (ainda que não seja), pois as pessoas incomodadas dão tamanha importância e destaque que qualquer gota de água pode virar um oceano. As principais causas dos conflitos são as pessoas. Não as pessoas propriamente, mas a postura que elas assumem diante de situações de divergência, às vezes é mais fácil administrar um grande conflito do que os conflitos pequenos. Os conflitos pequenos são rotineiros, são causados por falas e atitudes quase despercebidas e que, talvez, num momento diferente não causariam incômodo.
3. Minha principal técnica é a audição, escuto todos os lados e não converso com os envolvidos de imediato, sempre dou um tempo, porque tem coisas que se reorganizam sozinhas e desaparecem sem necessidade de qualquer intervenção. Há, porém, conflitos que se mantêm firmes e que aumentam, esses merecem atenção e estratégia. Há de se considerar que as pessoas enfrentam as situações adversas de maneiras diferentes em momentos diferentes, por isso tento ter o cuidado de observar as questões emocionais

de cada um; busco escolher um vocabulário que possa ser melhor aceito na hora da conversa; tento perceber a importância dada pelos envolvidos para a queixa do outro e pensar sobre o problema gerado pela queixa para a instituição como um todo. As conversas devem ser francas, mas respeitadas, não se deve permitir que o tom dado pelos participantes as suas falas sejam agressivas ou ofensivas, é preciso e fundamental manter o tom amigável e a disposição em ouvir o outro e entender as suas razões.

4. Não me deixo envolver emocionalmente nos conflitos, não pessoalizo as falas e críticas mesmo quando direcionadas a mim e ao meu trabalho, mas as considero e busco dar a devida importância ao que é dito. Incomoda-me muito quando um colega quer prejudicar o outro para se beneficiar ou quando tem atitudes do tipo “dá o tapa e esconde a mão”.
5. Não tenho certeza sobre o conceito de autenticidade que você está usando, se está se referindo à franqueza, sim, ser franco faz toda a diferença nas relações humanas. É mais fácil confiar em pessoas que mostram aquilo que são e que pensam, pois já se sabe o que esperar de pessoas assim, são mais previsíveis e possibilitam relações mais seguras. Estabelecer uma relação de confiança e de afetividade ajuda muito na gestão da escola.
6. É possível, se você fizer o contraponto e não aumentar a tempestade, se você ajudar a pessoa a ver apenas o copo d’água como ele é e não focar a visão na imagem de tempestade criada pela imaginação.
7. A valorização do trabalho, do esforço, da dedicação. Dizer o quanto cada pessoa é importante para o andamento da escola. Quando aparece algum problema é importante pedir ajuda, socializar, compartilhar, pedir uma sugestão – as pessoas devem se sentir parte de uma equipe.
8. O plano de carreira deve ser o maior incentivo para o professor buscar a formação, além disso o professor deve se sentir desafiado, quando alguém nos desafia deposita em nós confiança. Os nossos sentimentos em relação a nós mesmos só existem a partir da perspectiva do outro, o outro nos constrói, se o outro nos convida para fazer algo diferente, como um artigo e um livro, está nos dizendo implicitamente: “convido você porque sei que você é capaz”. A palavra do outro nos fortalece tanto para crescer quanto para o contrário.

Acredito que os professores devem retomar o seu status social, são líderes, são intelectualizados, são pesquisadores, são ativos, produzem conhecimentos e práticas inovadoras por que se escondem? Por que não se assumem como protagonistas que são? Os professores precisam renunciar ao lugar de coitadinhos que a sociedade lhes deu. Ganhar pouco não justifica a omissão, a subserviência. Professor é agente de transformação e como tal deve se portar e agir, inclusive em relação a si mesmo, deve se valorizar, se atualizar.

9. Acredito que divido as minhas experiências tanto de sala de aula quanto de gestão com meus colegas assim como sinto que eles também dividem comigo, aprendemos juntos e crescemos juntos, somos amigos.

10. Os recreios são momentos sagrados, nesses minutos buscamos fortalecer os vínculos afetivos, brincamos uns com os outros, falamos bobagens, conversamos todos juntos sobre vários assuntos. Nas reuniões, ouvimos os problemas e angustias dos nossos colegas, tentamos envolver todos na busca por soluções, nos solidarizamos. Quando o professor precisa de um respaldo da direção em relação a um aluno, tentamos dar um retorno rápido para favorecer o trabalho do professor e deixar clara sua autoridade e valor.

11. Temos momentos importantes destinados exclusivamente para isso, como os conselhos, os planejamentos, as reuniões, mas sinto que poderíamos ter um projeto de atuação maior e permanente, que envolvesse mais os professores como grupo. Sou fã do trabalho interdisciplinar, mas sei que ainda é uma utopia esperar que todas as áreas trabalhem juntas (que isso não seja entendido como má vontade dos professores, pois há conteúdos muito específicos que fogem ao coletivo), mas creio na interdisciplinaridade entre duas ou três disciplinas, entre duas áreas, entre um grupo de professores. Demonstro minha satisfação com facilidade, fico empolgada ainda mais quando fazemos projetos novos. Adoro receber os artigos para o livro dos professores, cada professor que escreve me orgulha muito, porque escrever e publicar não são coisas fáceis, o professor se expõe. Entendo que quando o professor decide escrever, aceita a publicidade de seus pensamentos e enfrenta a insegurança gerada pela possibilidade da crítica alheia, é porque ele tem conteúdo, tem muito conhecimento e merece ser lido. Fazer o fórum esse ano também foi maravilhoso, todos ajudaram, temos um povo incrível nessa escola. Vale a pena ser Águia.