

## O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO COTIDIANO DA INSTITUIÇÃO

Gláucia G. Almeida de LIMA<sup>1</sup> (UFAL)  
Mirian Patrícia A. FERREIRA<sup>2</sup> (UFAL)

### RESUMO

O presente artigo é fruto da realização do Estágio em Gestão Escolar desenvolvido como atividade avaliativa da disciplina de Estágio Supervisionado, do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), realizada em uma escola municipal de Maceió, Alagoas. A observação foi realizada com o intuito de nos auxiliar na compreensão a cerca do trabalho pedagógico desenvolvido pelo Gestor Escolar. Para ampliar nossa visão sobre a gestão também foram realizadas entrevistas individuais com alguns sujeitos que fazem parte da instituição. Os dados coletados durante nossa presença na instituição contribuíram bastante para fortalecer nossa formação e, conseqüentemente, nossa futura atuação docente, além de nos possibilitar entender a importância das relações interpessoais, visto que esse era o foco do nosso estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática; Relações Interpessoais; Estágio.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho procurou desenvolver reflexões referentes ao papel do Gestor Escolar no que diz respeito às relações interpessoais que se fazem necessárias no dia a dia da comunidade escolar. Foram coletados dados por meio da observação e da realização de entrevistas com os profissionais que ali trabalham. Baseados nas observações realizadas, pensamos em um projeto que levasse em conta as peculiaridades da instituição e as necessidades dos educadores.

Em uma gestão democrática devemos ter no diálogo uma forma de resolução de conflitos, saber se relacionar nesse ambiente ajuda a manter a cooperação e acima de tudo, nos faz desenvolver o trabalho de forma satisfatória.

Percebemos a importância do Gestor Escolar nas relações estabelecidas no ambiente institucional, pois ele dita o ritmo em que a equipe deve trabalhar, além de ficar na linha de

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal de Alagoas – Maceió – AL. E-mail: almeidaglaucia6@gmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Direito pela Faculdade da Cidade de Maceió, Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal de Alagoas – Maceió – AL. E-mail: mirian-patricia@hotmail.com

frente quando surgem conflitos, sejam entre funcionários de forma geral, seja entre alunos.

Os autores nos quais nos baseamos para a construção do trabalho foram, Libâneo (2008); Luck (2009) e Silva (2001), entre outros pesquisadores, referentes à temática abordada, para que pudéssemos desenvolver e fundamentar a pesquisa, bem como trazer novos olhares e novas perspectivas a respeito do estudo.

Salientamos que este estudo visa também ressaltar o quanto as relações interpessoais influenciam no desenvolvimento do trabalho pedagógico realizado nas instituições de ensino, pois em um ambiente em que o diálogo é estabelecido de forma clara, os conflitos são facilmente resolvidos e superados.

No entanto, não temos a pretensão de esgotar os estudos referentes ao tema, mas dá início a novas discussões a respeito, visto que essas relações são de extrema importância para o desenvolvimento das atividades educacionais, o que acaba juntamente com outros elementos, por garantir uma educação de qualidade para todos os sujeitos envolvidos no processo formativo.

## **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

A gestão democrática baseia-se na descentralização, que consiste no compartilhamento do poder e na participação qualificada, formada por agentes políticos que conseguem reivindicar sua participação nos processos decisórios, nela a eficiência e a eficácia assumem uma característica qualitativa e não quantitativa como em outros modelos de gestão. No âmbito escolar, o modelo de gestão democrático desloca o foco da estrutura para o sujeito e a participação do educando é valorizada, pois possui função pedagógica.

A gestão é a ação que envolve a interação de todos os componentes necessários para uma determinada relação no âmbito escolar, faz-se necessário um trabalho integrado de equipe, para tal, a gestão escolar deve associar o trabalho da direção, da supervisão, da coordenação pedagógica e da secretaria da escola, além de uma parceria escola e comunidade, e todos devem ser de fato participantes da equipe gestora da escola.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um

ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (Luck, 2009, p. 24)

Nesse contexto, o modelo de gestão democrática é desenvolvido através da participação de todos os atores que compõe a comunidade escolar, onde as tomadas de decisões devem ser assumidas em conjunto visando o melhor para a coletividade. Sobre isto, Luck, 2009, p. 23, afirma que:

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.

Quando os membros da escola assumem seu poder decisório e reconhecem que podem influenciar no funcionamento dessa unidade, estão assegurando o eficiente desempenho da organização. O estilo de atuação no processo decisório será um determinante para a eficácia do modelo democrático de gestão que valoriza, “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (LIBÂNEO, 2008, p.132).

O gestor é o principal responsável pelas tomadas de decisões que influenciam diretamente no processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Luck, 2009, p. 23:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhadas.

Ele é responsável por coordenar, organizar e gerenciar as atividades da escola, baseando-se nas leis, nos regulamentos e determinações dos sistemas de ensino. Deve envolver toda a equipe e comunidade escolar nos objetivos e metas a serem alcançados, pois, é essencial que todos participem de forma ativa e qualificada, e sejam capazes de compreender, propor e decidir, para tal, é necessário que sejam criados mecanismos que

possibilitem esta participação ativa e os retirem do papel de espectadores, tornando-os atores atuantes, através de uma mobilização e do conhecimento da realidade na qual a unidade escolar está inserida, desta forma, o gestor escolar estará articulando também a escola e a família na tentativa de diminuir cada vez mais a distancia entre esses dois espaços de formação do sujeito.

## **DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS**

O tema foi escolhido com a ajuda da coordenação e da direção da escola. Desde a elaboração do projeto até a sua culminância, aprendemos muito sobre como podemos fazer da temática das relações interpessoais um grande aliado em nossa vida acadêmica e também em nossos espaços de trabalho. A metodologia utilizada foi baseada em uma pesquisa qualitativa, pois, após convivermos e observarmos o meio social da escola em questão e ao analisarmos os dados coletados nas entrevistas, utilizamos nosso embasamento teórico para refletir e construir o projeto de ação interventiva.

O projeto foi trabalhado através de uma palestra realizada pelas alunas de estágio com os educadores que trabalham na escola campo de estágio, foi um momento de descontração, onde de forma leve foram abordadas a importância das relações interpessoais para o bom andamento do trabalho e da convivência na escola. Utilizamos um pequeno vídeo que falava da importância da cooperação no trabalho em equipe, slides que nos trouxeram a reflexão quanto ao nosso papel enquanto educador, deixando claro que todos os funcionários são educadores e que de alguma forma colaboram no processo de ensino aprendizagem dos educandos. Utilizamos também duas dinâmicas em grupo, com o intuito de entendermos na prática a importância do outro para o bom funcionamento do trabalho.

Ao final da palestra realizamos um momento de socialização para que os participantes avaliassem qual a importância do tema em sua vivência diária e se esse momento de reflexão trouxe alguma mudança na sua visão acerca das relações no ambiente de trabalho.

Podemos dizer que todo o trabalho, desde sua elaboração até o momento de sua culminância foi de grande aprendizado para nós, cada fala, cada saber compartilhado com as professoras enriqueceu ainda mais a nossa formação, não tivemos só bons relatos,

ouvimos também depoimentos negativos acerca das relações estabelecidas dentro do ambiente detrabalho.

Dessa forma, foi perceptível o quanto as relações interpessoais podem interferir e o quanto elas são importantes para as nossas vivências e também para as práticas cotidianas dentro e fora do ambiente de trabalho. É de extrema importância que não esqueçamos que toda relação tem seus limites, tem seus ganhos e suas perdas e dentro da perspectiva da educação isso não é diferente, cada gesto, cada modo de trabalhar diferente interfere em como essa educação se desenrola em seu fazer pedagógico e como se darão as relações nos diferentes contextos.

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

Segundo Lozada (2015), “as relações interpessoais referem-se á relações humanas, englobando assim as relações públicas, relações comunitária etc.”. Assim sendo o relacionamento interpessoal acontece onde há a interação entre duas ou mais pessoas, podendo ser no lar, na empresa, na igreja, na escola, enfim, em diferentes ambientes sociais.

Exatamente por se tratar de um ambiente social, é que a escola compreende diferentes tipos de relações, em diversos níveis e intensidade, entre os inúmeros sujeitos que dela fazem parte. Por essa razão as relações interpessoais estão fortemente presentes no contexto escolar e influenciam diretamente o processo de aprendizagem, inicialmente na relação entre o professor e o aluno, pois o vínculo que se estabelece entre essas figuras é decisivo para apreensão ou não de determinados conhecimentos, além disso, Lozada (2015), baseado em Piaget (1954), destaca que as “relações interpessoais são grandes responsáveis pela formação de valores morais”, isto é, a identidade de cada individuo é formada a partir do contexto em que se vive e das pessoas com quem se relaciona. Portanto os valores transmitidos nessas relações influenciam profundamente as condutas de comportamento.

Nesse sentido, segundo Silva (2001), a gestão, especificamente, o gestor educacional, tem grande influência sobre o clima organizacional no ambiente escolar, toda sua ação afeta diretamente as formas como as relações se desenvolverão, por essa razão, cabe a ele, exercendo seu papel de liderança, criar condições que favoreçam um ambiente

propício para que todos expressem abertamente suas ideias e opiniões. Para tanto, é essencial que o gestor esteja ciente que está lidando com pessoas de diferentes realidades, que necessitam ser respeitadas e estimuladas a participarem com igual oportunidade.

Tal condição exige que a escola seja um espaço de convivência harmônico, em que as relações sejam baseadas na confiança, respeito e admiração, a fim de garantir o bom andamento do ensino aprendizagem e do sucesso da instituição em geral.

Uma das mais importantes ferramentas para se garantir relações harmônicas é a comunicação, pois essa possibilita a troca de informações, ideias e sentimentos, mantendo os indivíduos em contato permanente, propiciando a interação.

Diante disso, pode-se afirmar que a comunicação é primordial para a qualidade da relação interpessoal, sobretudo, o exercício de ouvir o outro, com atenção, respeito e sem julgamentos desnecessários; aceitando as pessoas como elas são, para Rocha (2010), “relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro”. Esse constante exercício de escuta permite a troca de experiências e conhecimentos entre a equipe escolar, contribuindo para o bom desempenho dos profissionais e a qualidade das atividades desenvolvidas na escola.

Contudo, o sujeito se torna eficiente nas relações interpessoais quando é capaz de fazer uma reflexão intrapessoal, ou seja, é se autoconhecendo e buscando compreender os próprios sentimentos, que o sujeito consegue estabelecer qual a melhor forma de manter relacionamentos positivos com o outro, conforme destaca Carlos (2012, p.101): “se me conheço, consigo estabelecer relacionamentos saudáveis e reconhecer entender o outro”. Nessa perspectiva, as pessoas com tal aptidão conseguem estabelecer relacionamentos interpessoais mais produtivos, por essa razão, é imprescindível que os profissionais presentes na escola desenvolvam essa capacidade, com a finalidade de garantir um trabalho coletivo eficaz.

Conscientes da importância das relações interpessoais no contexto escolar, podemos destacar o papel fundamental do gestor na construção de um ambiente propício a relações estáveis, pois esse é responsável por conduzir as ações e relações que acontecem dentro da escola. Segundo Marcelos (2009):

O gestor, grande articulador da escola deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos

---

<http://www.maceio.al.gov.br/semec/revista-saberes-docentes-em-acao>

da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. (MARCELOS, 2009, p.02 apud ALMEIDA, SOUZA)

Portanto, o gestor é o principal mediador entre as relações interpessoais existentes no ambiente escolar, esse deve dedicar-se a criar canais adequados de comunicação e interação entre os sujeitos, além de ser sua função trabalhar os possíveis conflitos, pois esses estão facilmente presentes, uma vez que cada indivíduo carrega consigo peculiaridades e diferentes maneiras de pensar. Cabe ao gestor buscar alternativas que atenda o interesse de todos que estão inseridos na comunidade escolar. Para tanto, se faz necessário que o gestor possibilite a participação desses sujeitos nos processos decisórios, pois somente uma gestão verdadeiramente democrática proporciona um espaço de trocas de saberes, respeito mútuo e relações sadias, garantindo dessa forma o sucesso da escola.

O desenvolvimento das relações interpessoais é fundamental, pois este é o eixo existencial para que os indivíduos possam alcançar uma integração real e um rendimento efetivo. O gestor é o co-responsável pelo sucesso ou fracasso de uma boa comunicação e, conseqüentemente por uma relação interpessoal de qualidade. (SOUZA, 2013 p.14).

Diante do que foi posto, compreende-se que as relações interpessoais são imprescindíveis para convivência e eficácia escolar e o gestor tem papel essencial na manutenção dessas relações:

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O referente estudo que nasceu a partir de uma disciplina de Estágio Supervisionado do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), buscou perceber a importância do Gestor Escolar nas relações interpessoais que se dão nas instituições de ensino, tomando como base a análise da gestão democrática e a função do gestor escolar enquanto mediador das relações estabelecidas nesse contexto.

A partir dos relatos colhidos nas entrevistas que foram realizadas, foi possível traçar um projeto que alcançasse as necessidades dos educadores daquela instituição.

Em resumo, entendemos que a gestão escolar deve ter por objetivo buscar a qualidade da educação, percebendo que a liderança não é uma função exclusiva do diretor, mas sim função do grupo, buscando conquistar os objetivos com a ajuda de todos que

fazem parte da comunidade escolar.

Com isso, podemos perceber a importância da pesquisa no sentido de observarmos como se dá a gestão escolar e os conflitos existentes nela, pois a escola é um espaço de convivência entre os sujeitos, é o espaço para o desenvolvimento e aprendizagem dos nossos educandos e tem o desafio de formar cidadãos críticos, estimular os alunos na busca de conhecimentos, valorizar as diferenças socioculturais, incentivar o trabalho em equipe, realizar atividades coletivas, abordar com os educando a importância das relações interpessoais serem respeitadas na vida de cada um.

É importante ainda salientar ainda que o Gestor tem o seu papel fundamental na construção do desenvolvimento e aprendizagem e na construção de uma gestão democrática dentro da escola, onde todos os envolvidos possam participar na construção do sucesso do sistema escolar escolhido.

## REFERÊNCIAS

CARLOS, Joaquim. Definições de relacionamentos interpessoais. In. Revista Intellectus. n 20. p. 99 a 105. Disponível em: <<http://www.revistaintellectus.com.br/DownloadArtigo.ashx?codigo=222>>. Acesso em: 13 de junho de 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Revista ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LOZADA, Thiago Rodrigues. **A imprescindível ação das relações interpessoais no âmbito escolar**. 2015. Disponível em: <<http://www2.seduc.mt.gov.br/-/a-imprescindivel-acao-das-relacoes-interpessoais-no-ambito-e-scol-1>>. Acesso em: 26 jul 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participada e clima organizacional**. In \_\_\_\_\_. Salvador: O Programa, 2001.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **O gestor escolar frente o desafio da participação no planejamento do trabalho escolar: dimensões e significados**. Escola de Gestores, 2007



<http://www.maceio.al.gov.br/semmed/revista-saberes-docentes-em-acao>

SOUZA, Izabel Celes. **Análise reflexiva do papel do gestor nas relações interpessoais no cotidiano escolar**. Porto Seguro: 2013. Disponível em:

<<http://www.webartigos.com/artigos/tema-analise-reflexiva-do-papel-do-gestor-nas-relacoes-interpessoais-no-cotidiano-escolar/131061/>>. Acesso em: 05 de julho de 2016.