

GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: PILARES E DESAFIOS

Emanuelle Oliveira da Fonseca Matos

Doutora em Educação (UECE)

Emanuelle2211@gmail.com

Luciana Silva do Nascimento

Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional (UECE)

lupedagogiauece@gmail.com

Renata Lopes de Oliveira

Doutora em Educação Brasileira (UFC)

renatalopesh@gmail.com

RESUMO

A gestão escolar vai muito além das tarefas administrativas. Ela envolve a interação entre todos os membros da comunidade escolar: professores, alunos, funcionários e pais. Essa rede de relações é o que torna a escola um lugar dinâmico e repleto de possibilidades. Diante disso, a presente pesquisa visa responder a seguinte indagação: qual papel da gestão escolar na promoção das relações interpessoais dentro da escola? Como forma de responder a esse questionamento foi que surgiu o seguinte objetivo da pesquisa: Identificar como a gestão escolar contribui para promover as relações interpessoais dentro da escola; de forma mais específica: verificar as ações que a gestão promove para desenvolver um ambiente harmônico dentro da escola; perceber a importância da gestão escolar na condução da gestão de pessoas. A metodologia aplicada foi uma pesquisa de campo em uma escola pública municipal de Fortaleza, tendo como sujeitos da pesquisa dois coordenadores pedagógicos. Os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas. Os resultados indicam que a gestão escolar está intrinsecamente ligada à gestão de pessoas, e os conflitos interpessoais encontram solução por meio do diálogo. Dessa forma, podemos concluir que o papel do gestor escolar é indispensável na busca por um ambiente harmonioso, onde todos tenham a oportunidade de ser ouvidos.

Palavras-chave: Relações interpessoais. Gestão escolar. Gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem um papel fundamental para o bom funcionamento das instituições de ensino. Visto que uma escola não é apenas um espaço físico com salas de aula; é um ambiente vivo, onde pessoas interagem, aprendem e se desenvolvem. A gestão escolar não se limita a questões administrativas, pois ela envolve a interação entre todos que compõe a comunidade.

Visto que relações saudáveis e positivas são essenciais para criar um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento pessoal. Um dos grandes desafios encontrados pela gestão é lidar com diferentes perspectivas, interesses e opiniões. O gestor deve buscar soluções que promovam o entendimento mútuo, reconhecendo e gerenciando emoções próprias e alheias a fim de promover um espaço harmônico na escola.

Também assume o papel de incentivar a participação de todos os envolvidos na tomada de decisões, dando voz aos professores, alunos e comunidade. Isso irá promover um senso de pertença, criando um ambiente colaborativo e fortalecendo as relações interpessoais. Diante disso surgiu a seguinte pergunta: Qual papel da gestão escolar na promoção das relações interpessoais dentro da escola?

Como forma de responder a esse questionamento foi que surgiu o seguinte objetivo da pesquisa: Identificar como a gestão escolar contribui para promover as relações interpessoais dentro da escola; de forma mais específica: verificar as ações que a gestão promove para desenvolver um ambiente harmônico dentro da escola; perceber a importância da gestão escolar na condução da gestão de pessoas.

Sendo assim podemos afirmar que a gestão escolar não é apenas sobre números e processos, mas sobre pessoas. Quando os gestores cultivam relações saudáveis, promovem um ambiente propício ao crescimento de todos. Afinal, uma escola é feita de pessoas que aprendem juntas, ensinam umas às outras e constroem uma comunidade educativa.

DESENVOLVIMENTO

Metodologia

O estudo ancora-se nas pesquisas teórica e de campo. Quanto à abordagem, pode ser definida como qualitativa, pois acreditamos que esse enfoque retrata o pensamento reflexivo-investigativo do pesquisador durante todo o processo de pesquisa. Segundo Franco e Ghedin (2008 p.108), “a metodologia da pesquisa, na abordagem reflexiva, caracteriza-se fundamentalmente por ser a atitude crítica que organiza a dialética do processo investigativo; que orienta os recortes e as escolhas feitas pelo pesquisador”, ou seja, que é capaz de apresentar o foco e a realidade que o objeto de estudo faz parte, dando sentido e direcionado às abordagens do pesquisador.

O lócus da pesquisa foi uma escola pública da rede municipal de Fortaleza de médio porte, localizada na regional quatro.

A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, compostas de quatro perguntas abertas. Segundo Marconi e Lakatos (2004), a entrevista trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado. O papel de ambos pode variar de acordo com o tipo de entrevista. Independente disso, os objetivos de uma entrevista são obter informações importantes e compreender as perspectivas e as experiências das pessoas entrevistadas.

Os sujeitos da pesquisa são duas coordenadoras pedagógicas, uma responsável por gerir a educação infantil e outra o ensino fundamental I, ambas da mesma escola. Como forma de preservar suas identidades iremos nomear de coordenadora A e coordenadora B, respectivamente.

Gestão de pessoas no contexto educacional

A gestão divide-se em diversos campos, dentre eles está a gestão de pessoas. Esse está relacionando aos aspectos humanos, quando o gestor tem como competência gerir pessoas,

traçar estratégias para lidar com seu pessoal e integrar os membros da sua equipe, administrando relacionamentos interpessoais e conflitos.

De acordo com Fischer (2002) a gestão de pessoas é norteada por estratégias, princípios, políticas e práticas. Alguns modelos de gestão de pessoas foram surgindo e sendo testados ao longo do tempo. O modelo por ele definido como *motivacional* traz como foco as relações interpessoais, o estímulo, a formação e a avaliação.

A gestão de pessoas no contexto escolar, especificamente em instituições públicas, ainda tem mais especificidades, como por exemplo, estar pautada na gestão democrática. Nesse sentido, Libâneo (2001) ressalta a importância dos momentos de tomada de decisão, que devem ter envolvimento e conhecimento de todos os atores integrantes da comunidade escolar.

O gestor necessita alinhar sua equipe no sentido de que todos os agentes envolvidos busquem se relacionar de maneira que não interfira no funcionamento da instituição, e que procurem atingir os objetivos da escola, que é a aprendizagem dos alunos. O gestor da escola é o responsável por determinar como vai ser a relação família-escola, pois ele é o responsável pela comunidade escolar.

Ao falarmos das escolas públicas, devemos considerar as condições que impactam no relacionamento das pessoas, o que nada tem a ver com o gestor da escola, pois são problemas sistêmicos. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem um papel importante como afirmam Silva e Leão (2014) “uma intervenção dialógica e reflexiva junto a seus colaboradores em busca de posições de equilíbrio, suficiente para justificar uma atuação com envolvimento e dedicação”.

Conforme Rocha, Soares e Sanabio (2016), o líder deve estar em um movimento constante de oportunizar situações que façam todos os agentes da escola se envolverem nos processos educacionais e incentivar os professores a ousarem, serem criativos, sentindo-se respeitados e reconhecidos, pelo menos no seu lócus de trabalho, para que as condições não tão satisfatórias que perduram na educação pública possam pesar menos na prática docente

Segundo Paiva (2017) a gestão de pessoas no âmbito educacional, no qual há vários sujeitos inseridos (professores, funcionários, assistentes, etc.), apresenta-se um desafio maior para o gestor lidar, pois a diversidade de grupos e sujeitos facilita o aparecimento de conflitos

interpessoais, sendo necessário demonstrar suas habilidades e realizar ações e estratégias com foco no respeito e no espírito de equipe.

Portanto, a gestão de pessoas no âmbito educacional exige sensibilidade, habilidades interpessoais e uma abordagem proativa. Quando o respeito e o espírito de equipe prevalecem, a escola se torna um espaço mais harmonioso e produtivo. Baseado nisso Paiva (2017) destaca que o desafio é ainda maior quando falamos em escola pública, devido à diversidade de grupos e sujeitos envolvidos: professores, funcionários, assistentes e demais colaboradores. Essa multiplicidade de atores facilita o surgimento de conflitos interpessoais.

Relações interpessoais na perspectiva de uma gestão democrática

Promover a participação ativa de todos na escola é fundamental para criar um ambiente educacional saudável e colaborativo. Para tanto a gestão precisa pensar em ações que promovam esse engajamento, proporcionando um diálogo aberto e transparente com reuniões regulares com funcionários, pais e alunos para discutir ideias, preocupações e sugestões. Envolver a comunidade escolar em decisões importantes, como mudanças curriculares, eventos ou reformas torna as tomadas de decisões descentralizadas. Segundo Hora (2014, p.48), “a participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados”. A democracia não pode existir sem a participação ativa dos cidadãos. Ela se baseia na ideia de que todos têm o poder de influenciar as decisões que afetam suas vidas.

Valorizar as Competências Individuais, reconhecendo as habilidades e conhecimentos de cada membro da equipe contribui para incentivar professores e funcionários a compartilharem suas experiências e expertise, contribuindo para tornar a escola um espaço democrático. Promover atividades que estimulem a autonomia dos alunos, permitindo que eles participem das decisões da escola, realizando assembleias, grupos de trabalho ou comitês para discutir questões específicas, desenvolve o senso de pertença na comunidade escolar, pois quando todos se envolvem, a escola se fortalece e os resultados educacionais melhoram. Isso

nos remete a Luck (2009, p.82) quando afirma que:

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Portanto, podemos afirmar que a educação é, antes de tudo, um processo profundamente humano, permeado por relações interpessoais. São as pessoas que moldam a experiência educacional de forma significativa. Dessa forma, cabe a gestão escolar assumir uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios.

O coordenador pedagógico como gestor da escola, é um agente de transformação nas relações sociais da escola. Sua atuação vai além do aspecto técnico, envolvendo empatia, escuta ativa e habilidades de resolução de conflitos. Segundo Marques e Prado (2024) o coordenador pedagógico é responsável por toda a comunidade escolar e conseqüentemente, o profissional escolhido para resolver os problemas que estão voltados para as relações sociais.

Ainda de acordo com os autores, quando não existe uma relação positiva entre o coordenador e os demais participantes da comunidade escolar poderá haver o comprometimento da aprendizagem, prejudicando a formação dos alunos, o trabalho dos professores e o da própria coordenação. Diante disso, cabe ao coordenador superar os obstáculos e as dificuldades a fim de formar e conduzir sua equipe dentro do contexto escolar de forma descentralizada e democrática.

Vale ressaltarmos que a escola é um espaço que reproduz as relações sociais, sendo, portanto, um ambiente de forças contraditórias, devendo alunos e professores se apropriarem das demandas da escola em busca de soluções para os problemas. À medida que o professor participa das tomadas de decisões de forma coletiva, dividindo com os colegas as preocupações,

assumindo, assim, coletivamente a responsabilidade pela escola, passa a construir sua profissionalidade e sua identidade docente.

Hora (2014, p.44) reforça a importância do gestor escolar em possibilitar uma “ação administrativa na perspectiva de construção coletiva” que permita a participação de toda a comunidade escolar nas decisões da escola, isso contribuirá para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico da instituição. Portanto, a escola como instituição social deve estimular a democracia, possibilitando o exercício da política no convívio entre todos.

Conforme indicado por Carvalho (1979: 22), “...à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva”, isto contribui para se criar no interior da escola uma cultura própria orientada pela realização dos ideais da educação, passando a fazer parte natural do modo de ser e de fazer da escola e, contribuindo para a democratização da escola. A construção da consciência e responsabilidade social em relação ao papel de todos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos é um pilar fundamental para a construção de uma escola verdadeiramente democrática.

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Resultados e discussão

Como forma de conhecermos a percepção dos gestores acerca das relações interpessoais dentro da escola, buscamos identificar na primeira pergunta a formação que as duas coordenadoras entrevistadas, coordenadora A e coordenadora B, possuem que possam contribuir na condução das relações interpessoais na escola. A coordenadora A tem mestrado em Ciências da Educação e especialização em Psicopedagogia, já a coordenadora B possui graduação em

Pedagogia, especialização em Psicopedagogia e Neuropsicopedagogia. Ambas afirmam ter apenas três anos de experiência no cargo de coordenadora pedagógica e não possuem especialização da área da gestão escolar. O que faz jus ao que Silva e Leão (2014, p. 105-106) afirmam:

A LDB não regulamenta sobre a formação exigida para atuar como gestores escolares, e possibilita que a gestão seja realizada por profissionais com formações diversas e tende a dificultar a estruturação das condições laborais em escolas, desvalorização de colaboradores e, conseqüentemente, ineficácia nos resultados educacionais.

Nesse sentido, a falta de uma formação específica na área da gestão, como pré-requisito para assumir um cargo de gestão no ambiente escolar, coloca muitas vezes em risco a atuação desses profissionais, pois falta noção das suas competências específicas.

Com base nisso, Silva e Leão (2014) acredita que o gestor precisa estar antenado com as diretrizes para que possa atuar com consciência e responsabilidade, procurando verificar as melhores formas de lidar com os problemas da instituição, necessitando estar em constante processo de formação para melhorar sua prática. Todavia, acreditamos que o conhecimento acerca de gestão de pessoas vai além da formação, é necessário adotar uma abordagem democrática de gestão. Em que as pessoas que fazem parte da escola se tornem protagonistas e figuras fundamentais nas tomadas de decisões.

A segunda pergunta buscou identificar a relação entre gestão escolar e gestão de pessoas. Ambas afirmam que essa relação precisam se fazer presente no cotidiano da escola, pois para a coordenadora A:

Você não consegue gerir caso você não tenha respeito ao seu próximo, respeitando o limite de cada um, conquistando e estimulando as pessoas todos os dias para que possamos realizar um trabalho realmente eficaz. Para que não seja um faz de conta, por isso procuro fazer um trabalho na escola que condiz com a realidade.

O estímulo constante, o reconhecimento e a valorização das contribuições de cada membro da equipe são essenciais para um trabalho verdadeiramente eficaz. Outros pontos foram citados pela coordenadora B quando destaca que é preciso manter relações interpessoais até mesmo nos processos de planejamento, organização e supervisão das atividades escolares.

Portanto, cabe ao gestor buscar estratégias que favoreçam a harmonia institucional e o incentivo profissional, traçando estratégias que favoreçam um ambiente propício para todos os agentes envolvidos desenvolverem seu trabalho, sempre focando no objetivo primeiro, que é o sucesso escolar. Conforme Marques e Prado (2024) é papel do coordenador pedagógico propiciar um ambiente seguro e saudável para os docentes se sentirem valorizados, fortalecendo sua identidade profissional.

Em seguida, a terceira pergunta buscou conhecer como a gestão consegue lidar com os conflitos internos da escola. Ambas coordenadoras acreditam que o diálogo é fundamental para resolver os conflitos, como podemos perceber na fala da coordenadora A quando diz que “temos que ter resiliência”, buscando escutar as partes envolvidas no conflito, buscando a harmonia. Comungando com a fala da coordenadora B quando aponta que a necessidade de uma comunicação aberta, em busca de solucionar os conflitos de forma colaborativa. Podemos afirmar que o fator relacionamento interpessoal é essencial para a escola, portanto, cabe ao gestor pensando em um espaço que seja propício ao diálogo, pois de acordo com Rocha, Soares e Sanabio (2016) o gestor necessita trabalhar e disseminar na instituição os conceitos que regem a gestão de pessoas, para que dessa forma o objetivo, que é aprendizagem dos alunos, não seja deixado de lado.

Segundo Marques e Prado (2024) o coordenador pedagógico deve assumir um papel de agente transformador da instituição de ensino, ou seja, através da compreensão da complexidade de sua função, buscar atuar por meio de diversas perspectivas, desenvolvendo diversas funções e auxiliando toda a comunidade escolar.

Partindo, dessa concepção foi indagado acerca dos pilares para que se tenha um bom relacionamento interpessoal na escola. As coordenadoras pontuam como fundamental o respeito



III Congresso Internacional de Ensino e Formação Docente

e a empatia pela póximo, podemos perceber isso através da fala da coordenadora A “A primeira coisa é a empatia, se colocando no lugar do outro. Que muitas vezes as pessoas deixam transparecer seus traumas e com isso conseguimos ter mais paciência na busca de manter uma melhor relação com todos”.

Novamente o diálogo é ressaltado pelas entrevistadas como fator de extrema importância no que diz respeito às relações interpessoais. Nessa perspectiva, os agentes escolares precisam comunicar-se, deixar claro suas vontades, necessidades, condições, pois isso seria um fator primordial para um bom relacionamento interpessoal. Segundo Chiavenato (2007, p.318-9) “tentar entender o pensamento é algo imprescindível, proporcionando as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação dos cargos”.

A última indagação buscou verificar a principal dificuldade da gestão em manter um relacionamento interpessoal entre os membros da escola. As respostas divergiram entre as coordenadoras, pois “a intolerância e a concorrência entre os professores” foi o ponto principal destacado pela coordenada A e as “divergências de opiniões, conflitos de interesse, falta de comunicação, resistência a mudanças” citados pela coordenadora B.

Isso porque segundo a entrevistada A, entre a própria categoria de professores apresenta-se uma concorrência que dificulta um relacionamento saudável e afeta a colaboração entre os profissionais. Já segundo a coordenadora B, muitas opiniões e a falta de alinhamento acabam dificultando o relacionamento interpessoal. De acordo com Luck (2009) cabe ao gestor orientar e conduzir a rede de relações interpessoais dentro do ambiente escolar e com seus atores envolvidos. Ainda que possa não ser responsável pelas dificuldades inerentes à gestão de pessoas, o líder precisa estar atento aos percalços encontrados e buscar formas de solucioná-los ou amenizá-los, visando o bem coletivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados identificamos que a gestão parte do respeito, procurando desenvolver a escuta atenta, a comunicação e a empatia diante das situações que ocorrem no

ambiente escolar, para que assim os relacionamentos interpessoais não sejam afetados diante da dinâmica da escola.

Foi possível perceber também que a gestão procura manter a harmonia, buscando chegar em um ponto em comum diante dos impasses que ocorrem, dando oportunidade para os lados envolvidos se manifestarem, estimulando a colaboração para soluções nos conflitos interpessoais. Que mesmo com as dificuldades apresentadas para se conseguir manter um bom relacionamento interpessoal na escola, é preciso que o gestor promova a prática do diálogo como forma de elucidar os conflitos.

Podemos concluir, portanto, que o gestor escolar enfrenta desafios de lidar com todos os indivíduos que compõem a comunidade escolar, abrangendo os diversos setores da instituição. Todavia, ele precisa compreender que os resultados positivos da escola só serão alcançados quando todo o pessoal estiver alinhado e engajado. Portanto, é crucial pensar em ações democráticas que garantam a participação da comunidade escolar na busca de resoluções de conflitos, propiciando um ambiente harmônico.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. **Escola e democracia**. São Paulo: EPU, 1979.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 12ª ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34.

FRANCO, Maria Amélia Santoro, GHEDIN, Evandro. **Questões de método na construção da pesquisa em educação**. São Paulo, SP: Cortez, 2008.

HORA, Dinar Leal da. **Gestão Democrática na escola**. 18ª ed. Papirus, S.P., Campinas, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. *In*: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, Francisca Jorzana da Silva Marques; PRADO, Júlio César Sousa. Desafios e perspectivas da coordenação pedagógica dentro da educação básica no século XXI. **Revista Educação & Ensino**, v.8, n.1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uniateneu.edu.br/index.php/revista-educacao-e-ensino/article/view/645/429>.

PAIVA, Kely César Martins de. Gestão de pessoas no contexto educacional: aspectos gerais e especificidades da esfera pública. *In*: QUIOSSA, Amanda Sangy; BERTOLOTTI, Diovana Paula de Jesus; NEUBERT, Luiz Flávio; CUNHA, Priscila Campos (org.). **Diálogos e proposições: volume II: planos de ação para a rede estadual de educação de Minas Gerais**. Juiz de Fora: CAEd; FADEPE/JF, 2017.

ROCHA, Bárbara Stella Oliveira; SOARES, Fabrício Pereira; SANABIO, Marcos Tanure. A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica. **ANPAE – Iberoamericano**, GT – 1, p. 1 – 18, 2016. Disponível em: [http://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1 .pdf](http://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1.pdf). Acesso em: 2 set. 2024.

SILVA, Ernane Fernandes; LEÃO, Jacqueline Oliveira. Gestão escolar: implicações e desafios inerentes à gestão de pessoas em escolas públicas de educação básica. **Revista Húmus**, v. 4, n. 10. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/2395>. Acesso em: 07 set. 2024.