

**GESTÃO ESCOLAR:
as relações interpessoais no ambiente escolar**

**SCHOOL MANAGEMENT:
interpersonal relationships in the school environment**

Isabel Dias Serafim Corrêa¹

RESUMO

Este artigo apresenta uma breve discussão que permeia a gestão escolar, buscando identificar aspectos da cultura organizacional da escola e as relações interpessoais nesse contexto. O texto aborda o papel da gestão escolar e faz alusão ao papel da mesma na construção de um clima organizacional favorável.

Palavras-chave: Gestão escolar. Cultura organizacional. Clima escolar. Relações interpessoais

ABSTRACT

This paper presents a brief discussion that permeates school management, seeking to identify aspects of the school's organizational culture and interpersonal relationships in this context. The text addresses the role of school management and alludes to its role in building a favorable organizational climate.

Keywords: School management. Organizational culture. School climate. Interpersonal Relations.

¹ Pós-graduanda em Gestão Escolar e graduada em Pedagogia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: isabeldias316@gmail.com

Introdução

Este artigo visa trazer a reflexão sobre a atuação da gestão escolar, seus papéis neste contexto, a cultura organizacional e as influências das relações interpessoais no clima escolar.

De início, este texto traz o histórico da administração escolar e as implicações que essa trajetória trouxe para as relações dos profissionais da escola.

A administração escolar está vinculada ao contexto social, político e econômico no Brasil. Segundo Paro (1988, p. 18), “atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender à necessidade e aos interesses de pessoas e grupos”. Considerando isso, a administração escolar está longe de ser ideologicamente neutra, pois desempenha funções políticas e culturais específicas para determinados tempos e espaços.

Considerando um percurso de muitas lutas, o processo de democratização da escola se deu a partir do Movimento dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932, e trouxe novas perspectivas no modelo de administração escolar vigente na época.

No entanto, a partir dos anos 1930, o Brasil começou a passar por um processo de modernização marcado pela urbanização e industrialização. Nessa época, o enfoque da Administração Escolar se alinhou à administração empresarial, ignorando as diferenças preeminentes no ambiente escolar, conciliando a ideia da escola também como produtora de bens e serviços.

Essa ideia ficou imbricada nas relações dentro e fora da escola durante décadas e a conquista da gestão democrática, na Constituição Federal de 1988, trouxe uma perspectiva muito diferente de administração escolar, antes pautada em uma gestão autoritária e verticalizada.

Durante a história da educação no Brasil, podemos perceber que a escolha dos dirigentes escolares era realizada de maneira arbitrária, pelo Poder Executivo de cada época, eram os chamados de “cargos de confiança”. Em um regime totalitário, essa prática representava grande preocupação, pois os gestores escolares eram aqueles que estavam a “serviço do governo”, considerando a perspectiva político-ideológica (SILVA, 2007).

Esse histórico trouxe implicações nos processos de gestão escolar atualmente e ainda permeia as relações de gestores e professores nas escolas. A percepção de

um gestor autoritário e que está sempre “supervisionando” suas atividades, deixou os professores e outros profissionais da escola “amedrontados” em suas práticas, principalmente na época da Ditadura Militar brasileira.

Hoje, a gestão democrática conferida pela Constituição Federal de 1988 é um importante marco para que este pensamento não “assombrasse” as escolas. Com a conquista da gestão compartilhada e de tomadas de decisão de maneira coletiva, a visão do gestor escolar como aquele que “supervisiona e pune” acabou perdendo força e a relação professor-gestor passou a ser horizontal. Entretanto, ao pensarmos nas relações interpessoais nas escolas de hoje, será que, de fato, essa relação verticalizada se findou? Veremos a seguir como acontece a construção da cultura organizacional escolar.

Cultura organizacional da escola

A escola é uma organização social como qualquer outra, mas que possui particularidades e especificidades que a diferem das demais organizações, sendo produtora de uma cultura própria, mas que se entrelaça com várias culturas presentes no ambiente escolar.

Segundo Marilena Chauí (1995 *apud* CRUZ, *et al.* 2014, p. 67), a cultura pode ser compreendida como “a maneira que os seres humanos se humanizam por meio de práticas que criam a existência social, econômica, política, religiosa, intelectual e crítica”, processo essencial para qualquer relação humana.

Sendo assim, existem dois tipos de cultura: a instituída e a instituinte. A cultura instituída é aquela que já se concretizou e a instituinte é aquela que ainda que não se tornou realidade (CRUZ, 2014, p. 67).

Por ser uma instituição social, torna-se adequada a utilização do termo “cultura organizacional”, pois é necessário que as relações sociais, seus códigos e suas linguagens sejam reconhecidas nesse espaço repleto de representações.

Oriunda da administração, a cultura organizacional prioriza um modelo de gestão participativo, integrado, personalizado e humanizado, considerando fatores como valores, missão, visão, cotidiano e especificidades das instituições de ensino (CRUZ, 2014, p. 67).

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional é compreendida como as práticas que criam a existência social, ela pode ser entendida no contexto escolar como aquela que promove também as mudanças, tanto externas, quanto internas. Essas mudanças podem partir do coletivo e/ou do individual, e podem ser arbitrárias ou coletivamente construídas.

Considerando isto, as relações interpessoais na escola são um importante fator de análise, partindo do preceito de que ela interfere também no clima escolar e na realização das atividades cotidianas.

A gestão escolar e o clima organizacional

Diferentemente de uma fábrica, a cultura organizacional escolar recebe contribuições de cada membro da comunidade escolar. Ela é produzida na interação com o meio, sendo também produtora e reprodutora de culturas que engendram os atores dentro e fora da escola.

À vista disso, é importante e salutar a importância dos atores envolvidos na gestão escolar, partindo do pressuposto de que uma gestão democrática requer a participação efetiva de toda a comunidade escolar.

O gestor é aquele que orienta, inspira e coordena. Como líder, é aquele que mais influencia o clima organizacional. Nesta concepção, gestão é

um conjunto de operações – planificar, organizar, dirigir, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar – que, respeitam à vida das organizações. Por vezes, o conceito de gestão aparece confundido com o de administração o qual deve ser entendido como mais geral e referido a sistemas mais vastos. Diz-se, por exemplo, gestão do estabelecimento de ensino, e refere-se à administração do sistema educativo a nível regional ou nacional (GALEGO, 1993, p.48).

O trabalho do gestor não é uma tarefa fácil. Em uma perspectiva de gestão democrática, é responsabilidade do gestor favorecer a participação efetiva de toda a comunidade escolar, estimular as boas práticas, estar aberto a novas ideias; motivar, incluir e valorizar as pessoas, isto é, criar um clima favorável entre elas.

Como principal influenciador do clima organizacional, é tarefa também do gestor escolar favorecer o bom relacionamento interpessoal com os professores. Segundo Perrenoud (1993, p. 180), o ensino é uma profissão relacional, ou seja, as

relações humanas são, essencialmente, o principal instrumento de trabalho do professor. Seus saberes são construídos a partir da relação com o outro.

Sendo assim, o gestor escolar deve considerar em seu relacionamento com os professores os seus relacionamentos interpessoais, além de valorizar os saberes e as experiências adquiridas ao longo dos anos de formação e atuação.

O gestor escolar deve ser o principal parceiro do professor na escola. A relação interpessoal de ambos tem influência significativa no comportamento e no desempenho desses profissionais. Como apontam Sergiovanni e Carver (1973, p. 108, *apud* SILVA, p. 53)

a melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efectivas.

Conforme Silva (1998, p. 53), “O nível de participação das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito é um dos fatores mais importantes na determinação de um clima favorável à consecução dos objetivos organizacionais e individuais”. Dessa forma, é imprescindível para o gestor escolar analisar as relações interpessoais dentro do contexto escolar e, na observância de alguma barreira, criar estratégias para que atritos e inoperâncias sejam identificados e resolvidos.

O clima organizacional não é algo posto e acabado, pelo contrário, é construído e reconstruído pelos atores envolvidos no processo. Nesse caso, a participação efetiva de todos deve ser princípio fundamental na construção do clima escolar.

Para que a construção participativa e democrática do clima organizacional aconteça no âmbito escolar, é necessário exercitar as “habilidades, atitudes e sentimentos que são o sustentáculo da atuação relacional: olhar, ouvir, falar, prezar” (TARDIF, 2000).

Na concepção de Paulo Freire (1993, p. 89), é necessário que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de atitudes como a de ouvir os outros, da pergunta, da crítica e do debate.

Portanto, valorizar as relações interpessoais é um ato de cidadania, e a função do gestor escolar é reconhecer e desvelar as potencialidades desta atuação.

Para concluir, cabe ao gestor escolar pensar em estratégias de valoração e reconhecimento da sua equipe de professores, reconhecendo seus saberes especializados, tais como experiências vividas; favorecer um ambiente acolhedor e oportunizar diversas oportunidades de atuação.

Referências

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O relacionamento interpessoal na Coordenação Pedagógica. *In*: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S. (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2001. p. 67-79.

CRUZ, Rosilene Miranda Barroso da *et al.* A cultura organizacional nas empresas e nas escolas. *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Escolar: novos olhares, novas perspectivas**: Petrópolis, RJ. Ed. Vozes, 2014.

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

GALEGO, F. J. P. **Gestão e participação numa escola secundária**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, 1993.

p. 55-74.

PARO, V.H. José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração escolar. **Revista Brasileira de Políticas e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 561-570, set./dez. 2007.

PERRENOUD, Philippe. **Práticas pedagógicas, profissão docente e formação: perspectivas sociológicas**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Revista Gestão em Ação**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 49-59, jul./dez. 2001.