

## A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE GESTORA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DO AMBIENTE ESCOLAR

Bárbara Ederli Guimarães<sup>1</sup>

Marileia Lilian Filipkowski<sup>2</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa discute sobre a equipe gestora versus relações interpessoais no ambiente escolar. Partindo da problemática: como o relacionamento interpessoal pode influenciar no ambiente escolar? A pesquisa objetiva analisar como as relações interpessoais influenciam o ambiente escolar e descrever os fatores que facilitam o relacionamento interpessoal no ambiente e além de refletir sobre a importância da equipe gestora no relacionamento interpessoal nas escolas. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com estudiosos da área, assim, foi possível identificar, que o sucesso escolar está diretamente relacionado ao clima existente no ambiente escolar, mostrando que depende muito das relações interpessoais de todos os envolvidos com a prática educativa.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Relacionamento interpessoal, Administração.

## THE IMPORTANCE OF THE MANAGEMENT TEAM IN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

**Abstract:** The present research discusses the management team versus interpersonal relationships in the school environment. Starting from the problematic: how can interpersonal relationships influence the school environment? The research aims to analyze how interpersonal relationships influence the school environment and describe the factors that facilitate interpersonal relationships in the environment, and reflect on the importance of the management team in interpersonal relationships in schools. A bibliographic research was conducted with scholars in the area, thus, it was possible to identify that school success is directly related to the existing climate in the school environment, showing that it depends a lot on interpersonal relationships of all those involved with the educational practice.

**Keywords:** School management, Interpersonal relationship, Administration.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Escolar e Pedagogia em ambientes não-escolares, da Faculdade Sagrada Família – FASF. E-mail para contato: barbaraederli@hotmail.com

<sup>2</sup> Pedagoga, Mestre em Educação. Professora do curso da Pós-Graduação em Gestão Escolar e Pedagogia em ambientes não-escolares, da Faculdade Sagrada Família – FASF. E-mail para contato: marileiaf3@gmail.com

## INTRODUÇÃO

As relações interpessoais são a forma como interagimos com as pessoas ao nosso redor. Os amigos, colegas de trabalho, familiares, ou seja, as diversas interações que acontecem baseadas em sentimentos, emoções e tipos de relacionamentos que temos com o núcleo de pessoas que nos cercam representam relacionamentos interpessoais que podem sempre mudar, tudo depende do contexto em que se está inserido.

Atualmente, passamos cada vez mais tempo de nossas vidas no ambiente de trabalho, um ambiente geralmente caracterizado pela pressão, alta competitividade e com necessidade de se relacionar com diferentes pessoas, de diferentes perfis e personalidades e que apresentam diversas formas de encarar o mundo ao seu redor.

Quando, no ambiente de trabalho, as pessoas interagem de forma positiva umas com as outras, o trabalho passa a ser feito de maneira mais prazerosa, surgindo e motivando a cooperação, através do compartilhamento de ideias, impulsionando tomadas de decisões e contribuindo responsabilmente para o ambiente de trabalho. A interação humana revela-se complexa e está permanentemente ocorrendo sob a forma de comportamentos verbais e não-verbais, como sentimentos e pensamentos, gerando reações mentais e/ou físicas muitas vezes.

A decisão de dar início a esta pesquisa foi tomada ao perceber a importância das relações interpessoais entre funcionários de uma instituição escolar. A convivência com pessoas de personalidades e culturas diferentes fez emergir a reflexão acerca dos fatores que podem facilitar ou dificultar as relações no ambiente escolar. A escola é uma instituição ou grupo social onde se perpetuam relações com diversos personagens: professores, alunos, funcionários, diretores, porém existem problemas ou falhas nestas instituições referentes ao relacionamento interpessoal, intrapessoal e emocional advindo de todos os envolvidos que dificultam o bom funcionamento dela. Tendo como base está premissa identificou-se como problema desta pesquisa a seguinte pergunta: como o relacionamento interpessoal pode influenciar no ambiente escolar?

Assim sendo, o objetivo geral deste artigo foi analisar como as relações interpessoais influenciam o ambiente escolar. Esse trabalho visa também descrever os fatores que facilitam o relacionamento interpessoal no ambiente escolar bem como mapear os elementos que dificultam esta relação, além de refletir sobre a importância da equipe gestora no relacionamento interpessoal nas escolas.

Algumas hipóteses se fazem importantes, considera-se que existe um desempenho escolar com melhor rendimento quando há um bom relacionamento entre equipe formada por educadores, alunos e funcionários construindo um ambiente agradável. A equipe gestora tem um papel de grande importância nas relações interpessoais no que diz respeito a promoção de um ambiente escolar para facilitar a realização dos objetivos coletivos.

Desse modo, com o intuito de responder aos objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, a partir de um aporte teórico que atendesse as necessidades da investigação proposta. Se realizou uma abordagem qualitativa de cunho exploratório por se constituir em uma metodologia capaz de obter informações sobre as relações interpessoais e estabelecer um entendimento mais aprofundado do assunto.

O percurso do trabalho consiste primeiramente na exposição teórica explicando sobre o conceito sobre relacionamento interpessoal, em seguida a importância de um bom relacionamento interpessoal e sobre a equipe gestora e por fim como a equipe gestora se envolve nas relações interpessoais. Na sequência, a metodologia usada, os resultados e por último as considerações finais.

## **1. CONCEITO DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

Relacionamento interpessoal é um conceito do âmbito da sociologia e psicologia, é uma relação entre duas ou mais pessoas em um ambiente de trabalho, familiar, social, religioso, amoroso ou educacional. Segundo 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. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele

e estar preparado para aceitar o outro em seu meio”. E é por isso que o ser humano se relaciona com outras pessoas. O homem faz parte de um conjunto de sistemas que estão em constante processo de inter-relação com os demais sistemas humanos, tais como, família, escola, trabalho e outros. Este homem é visto como uma unidade que pensa, sente, deseja, age e necessita de integração harmoniosa entre corpo e mente, para que possa expressar a sua personalidade, características e valores pessoais no ambiente que interage.

Gomes (2010) diz que “as relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio”, uma vez que o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele onde cada um aceita os defeitos do outro e consegue perdão pelos próprios defeitos. O relacionamento interpessoal no trabalho é importante, pois contribui para um bom ambiente em diferentes instituições no qual pode resultar em aumentos na produção e esse resultado só é conquistado quando as pessoas conhecem a si mesmas e, portanto, são capazes de se colocar no lugar dos companheiros de equipe enquanto expressam suas opiniões.

A concepção de relações interpessoais em um ambiente de trabalho está ligada ao comportamento do profissional diante de crises, conflitos, superação de obstáculos e a forma com que ele lida com diferentes perfis. Quando as relações enfraquecem em uma instituição, o clima organizacional torna-se negativo e desgastado, perde o foco e a produtividade, e começam os desentendimentos, disputas, dessa forma, a instituição e o profissional perdem.

Cultivar bons relacionamentos requer autoconhecimento e empatia, para lidar com várias opiniões, várias ideias diferentes, percepções, valores, personalidades e objetivos.

Nos relacionamentos interpessoais, as pessoas devem aceitar como elas são, ouvir com atenção os sentimentos do outro, ser paciente, ser simpático, demonstrar interesse e respeito pelo outro. Assim não se tornando um indivíduo que julga sem realmente conhecer o outro, que não ouve, que não aceita opiniões alheia, tornando o ambiente de trabalho cansativo e desgastante.

### 1.1. A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As pessoas admiram e respeitam quem é empático e que sabe se colocar no lugar do outro, que não causam conflitos e são humildes ao reconhecer seus erros e os acertos do outro. Trabalhar em um ambiente onde você é reconhecido, respeitado, admirado e pode contribuir com a harmonia e desenvolvimento dos que estão a sua volta, traz mais satisfação e motivação.

Segundo com 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 opiniões e de valores, dividir entre si as raras recompensas e nunca brigar por coisa alguma.

Entretanto os conflitos existem e são gerados pelo desentendimento de opiniões, de valores e 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 dia a dia.

Ter o entendimento de seu próprio comportamento é a melhor forma de reconhecer as falhas e provocar mudanças positiva, dessa maneira, para possuir melhores relações interpessoais, primeiramente é compreender a si mesmo, se encontrar e reparar os próprios comportamentos, limitações, dificuldades, distinguir os defeitos e pontos que podem e devem acontecer melhoras.

O autoconhecimento traz o entendimento da necessidade de socialização e amplia o campo de visão, fazendo com que se tenha uma melhor percepção das qualidades daqueles em volta e a aceitação de seus defeitos.

Weiss (1992, p.75), fala que “a maioria das pessoas não ouve muito o que os outros dizem, não porque não queira, mas porque não sabem como. Ao escutarem, ficam passivas, permitindo que muitas incompreensões saiam da sala com elas.”

Para construir relações interpessoais saudáveis é importante cooperar com o clima organizacional, inspirar positivamente as pessoas e alavancar sua carreira, buscando o autoconhecimento, ser comunicativo, demonstrar interesse

pelas pessoas, ser simpático, ter boa vontade, ser educado, ser prestativo, reconhecer seus próprios erros, ter empatia e saber receber e fazer críticas.

Neste contexto, pode-se afirmar que as relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor as suas atividades, uma vez que o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele onde cada um aceita os defeitos do outro resolvendo possíveis conflitos existentes.

Saber trabalhar em equipe é um fator importante, e uma característica para profissionais do mundo atual, trabalho em equipe é essencial no contexto empresarial. Quase todos os projetos apresentam melhores resultados quando são desenvolvidos por uma equipe e não apenas por um indivíduo.

Segundo Davis e Newstron (1991, p.65):

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Algumas vezes, são facilmente perceptíveis, mas frequentemente tais forças e necessidades são difíceis de determinar e satisfazer, além de variarem enormemente de uma pessoa para outra.

Pessoas diferentes pensam de formas diferentes, o que é essencial para estabelecer diferentes soluções para problemas. Alguns tipos de personalidade são mais compatíveis com outros, mas às vezes haverá conflitos.

Um ambiente saudável e agradável é também essencial para o trabalho em equipe. Desta forma, cada elemento deve colocar a equipe em primeiro lugar e não procurar os seus próprios interesses. Além disso, é importante haver empatia para que o trabalho exercido seja o mais eficaz e prazeroso possível. Trabalhar em equipe requer muitas horas de convivência, e por isso, a harmonia e respeito devem ser cultivados a todo o momento.

## 1.2 O CLIMA ESCOLAR

O clima escolar, para Silva (2001, p. 52), é “o conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos administradores escolares, influenciando as atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários”,

e relaciona-se diretamente com a estrutura organizacional da escola: “Clima organizacional, poderíamos dizer que é uma forma constante pela qual as pessoas, à luz de suas próprias características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais” (SILVA, 2001, p. 53).

De acordo com essa abordagem, o clima é considerado a partir de um enfoque perceptivo, posição da qual compartilhamos. Assim, a análise recai sobre a percepção que os atores possuem em relação ao ambiente escolar.

O clima corresponde às percepções individuais elaboradas a partir de um contexto real comum, portanto, constitui-se de avaliações subjetivas. Refere-se à atmosfera de uma escola, ou seja, à qualidade dos relacionamentos e dos conhecimentos que ali são trabalhados, além dos valores, atitudes, sentimentos e sensações partilhados entre docentes, discentes, equipe gestora, funcionários e famílias. Trata-se, assim, de uma espécie de “personalidade coletiva” da instituição, sendo que cada escola tem seu próprio clima. Ele determina a qualidade de vida e a produtividade dos docentes, dos alunos, e permite conhecer os aspectos de natureza moral que permeiam as relações na escola. O clima, portanto, é um fator crítico para a saúde e para a eficácia de uma escola.

### 1.3 EQUIPE GESTORA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR

A escola ao assumir um papel educativo e, assim, transformar o ser humano capacitando-o para a vida, as relações interpessoais passaram a ganhar uma dimensão imprescindível, ampliando assim as exigências inerentes à função do gestor e toda equipe educacional. São gestores todos os profissionais que de um modo geral todos os profissionais que trabalham nos cargos de diretor da escola, coordenador pedagógico, assessor pedagógico, orientador educacional e vocacional, supervisor educacional. Sabe-se que cada sujeito tem um estilo próprio de fazer as coisas e de exercer seu papel dentro da instituição e de como isso afeta seu trabalho, porém é essencial que o profissional encarregado de fazê-las se mostre preparado e com sensibilidade

para perceber a oportunidade do momento e tenha domínio das estratégias de execução.

A função do gestor escolar não se refere unicamente à administração da instituição de ensino, mas também de uma pessoa responsável por mudanças. O gestor da atualidade necessita coordenar com responsabilidade, ânimo, preocupado com a formação continuada de seus funcionários, relacionar-se com a comunidade escolar, atualizando-se e, dividindo conhecimentos.

O gestor é responsável pelo êxito ou pelo possíveis desgastes ou problemas do relacionamento interpessoal, já que é articulador da evolução e o enriquecedor do trabalho coletivo. É preciso que o gestor esteja a todo momento atento ao desenvolvimento comunicativo aperfeiçoado na escola. Dado que a população escolar é composta por pessoas com personalidades distintas, a comunicação é um aspecto muito importante.

De acordo com o Freire (1997, p.89)

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o de acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade.

O gestor escolar se autoavalia, deve escutar os que o cercam como forma de aprimoramento, ter entusiasmo para o trabalho grupal, ser mediador, ter atitude, entender os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos e financeiros, ser ético, conhecedor da prática escolar assim como também a comunidade a que está introduzido. É por meio do diálogo que o gestor consegue a contribuição de sua equipe.

De acordo com Leme (2010, p.114), “além de zelar pelo cumprimento da função pedagógica da escola, é necessário que o diretor cuide ainda da formação dos alunos como futuros cidadãos.” Sendo assim, cabe ao gestor escolar a superação dos desafios do dia a dia que impedem o bom desempenho da escola, comprometem a conquista escolar e afeta o aprendizado do aluno. Esses desafios têm causas multifatoriais que vão desde as relações entre Secretaria de Educação e a escola até questões de infraestrutura e falta de incentivo do professor que podem provocar reprovações, afastamento e distorção idade-série. O diretor deve

considerar se as práticas administrativas e gerenciais adotadas em sua escola contribuem para esclarecer esses e outros desafios e se, realmente, estão comprometidas com os resultados desejados para a aprendizagem dos alunos.

#### 1.4 ATUAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A dinâmica da gestão educacional é complexa, pois está constantemente lidando com pessoas; que têm opiniões próprias, estilos de personalidade, crenças, valores e sentimentos. Numa visão geral são características de um gestor escolar sua forma de autoavaliação, ouvir os que o cercam como forma de aperfeiçoamento, ter disposição para o trabalho coletivo, ser mediador, ter iniciativa, dominar os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos e financeiros, ser ético, solidário, conhecedor da realidade escolar assim como também a comunidade em que está inserido. (LIBANEO,2005).

Compreendemos que o sujeito que planeja encarregar-se este papel deve exibir estas características que influenciaram exatamente a forma como irá dirigir a gestão de sua escola, evitando comportar-se por impulso, mostrando lógica entre aquilo que ele diz e o que ele faz, tendo a afirmação de que suas orientações não irão criar dúvidas sobre a sua gestão, ocasionando um clima de desconfiança entre as pessoas.

O diálogo e a comunicação podem modificar a compreensão em execução, o modo harmoniosa e cooperativista entre um grupo de trabalho, irá proporcionar em como este ambiente será desenvolvido, se fracassado ou estimulante, motivando as pessoas a conservar o foco, podendo solucionar conflitos, apresentando informações, querendo à autorrealização de cada um. Por meio da comunicação, o gestor consegue a colaboração de sua equipe, visto que a competência dos educadores está propriamente ligada à eficiência dos gestores, pois ambos são responsáveis por conquistar uma boa equipe de trabalho, podendo usar os meios de comunicações existentes e disponíveis na escola para dar compreensão e legitimidade aos seus atos.

O poder da liderança implica uma relação de influência sobre pessoas, organizações, seus processos sociais e os resultados de sua atuação. Por consequência, implica uma relação de poder. Porém, não se deve confundir liderança com poder, pois este pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante exercício de liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizadora. (LÜCK, 2010, p.55)

O gestor passa a recomendar, argumentar e manifestar opiniões, passa a admirar o trabalho de cada um, a incentivar um meio de confiança e respeito pelas diferenças, em todo momento ligado para que a equipe não se afaste de seu objetivo maior: resultado. Se os funcionários já manifestam traços de responsabilidade, o gestor só auxilia em ocasiões essenciais, estendendo as discussões, apresentando subsídios teóricos, organizando avaliações e uma nova organização de conjunto de ações.

Weiss (1994, p. 42) afirma que “faltam confiança e interesse na maioria dos relacionamentos de trabalho”. Por isso, é fundamental formar esse clima de confiança, desfrutando de cada momento para se comunicar com as pessoas no seu ambiente de trabalho, de forma cordial e harmoniosa. E os momentos fora do ambiente de trabalho que se constrói e conquista a confiança e gera-se oportunidades de melhor comunicação e interação entre os funcionários dentro da escola, tendo maior reciprocidade e convivência. O baixo nível de autoestima nos aspectos pessoais e coletivos significa uma ameaça iminente seja qual for a instituição e a falta de compreensão entre os gestores, professores e alunos irão estabelecer o tipo de aprendizagem que se vai ter.

Berg (2012, p.18) afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Os conflitos existem e fazem parte de qualquer ambiente de trabalho, pois pessoas pensam de forma oposto do outro, agem diferente, mas vai depender de como o gestor media esse conflito e quais estratégias são usadas para resolvê-lo, aprendendo a lidar com ele, todos os conflitos se tornam benéficos e construtivos para o crescimento profissional e pessoal.

## 2 METODOLOGIA

É uma abordagem qualitativa, a qual, segundo os autores Vieira e Zouain (2005), atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que os envolvem.

O artigo é de natureza básica, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p.51), “a pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicações práticas previstas. Envolve verdades e interesses universais”. Foram realizadas nesse estudo revisão de literatura sobre o tema em livros de teóricos sobre o assunto, pesquisas em sites da internet e estudo de diversos materiais publicados.

E de natureza bibliográfica, pois será realizada para que possamos identificar quais autores e suas principais perspectivas sobre a importância da relação interpessoal no ambiente escolar, como essa se apresenta e quais os possíveis caminhos para ajudar a ambiente escolar a ser saudável, agradável de se conviver, e assim sabendo respeitar o próximo do jeito que ele é. Assim, como salienta Cervo e Bervian, (1983, p. 55):

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Neste sentido o problema que norteará esse artigo parte da seguinte indagação: como o relacionamento interpessoal pode influenciar no ambiente escolar?

### **3 RESULTADOS**

A escola deve ser considerada como um espaço multicultural, no qual as diferenças, os problemas, as diversidades de conhecimento, as regras e valores fazem um emaranhado envolvendo uma gama de pessoas cujas características são diferenciadas, e as relações interpessoais são imprescindíveis para a convivência e o sucesso escolar.

Um dos fatos importantes evidenciados nesta pesquisa foi a dificuldade de encontrar materiais diretamente relacionados ao relacionamento interpessoal no ambiente escolar. Muitos estudos existem acerca das relações nas organizações, no entanto de forma generalizada. As teorias que tratam do relacionamento interpessoal no ambiente escolar apresentam discussões que abordam temáticas bastante diversificadas tais como resolução de conflitos comportamento organizacional, fatores motivacionais, clima organizacional etc. Deste modo, para que este estudo pudesse alcançar o foco proposto no início deste trabalho, foi necessário realizar uma criteriosa seleção de todos os materiais consultados a fim de que fossem selecionados apenas os assuntos direcionados a temática deste trabalho.

Esta pesquisa demonstrou também que a motivação contribui de forma significativa no comportamento do funcionário e este depende da motivação para apresentar bons resultados. Daft (1999, p. 318) relata que “a motivação se refere às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação” e completa afirmando que “a motivação do emprego afeta a produtividade”.

Por meio deste estudo percebeu-se ainda a insatisfação, o mau comportamento e as emoções alteradas do ser humano, são fatores que podem impactar de maneira negativa nas relações interpessoais dentro da organização, uma vez que tais elementos podem causar conflitos entre os indivíduos que dividem o mesmo ambiente de trabalho. Segundo Davis e Newstrom (2002, p.126) “quando os empregados estão insatisfeitos em seus cargos e tais sentimentos são fortes e persistentes, torna-se necessário compreender que impacto isso pode ter em seus comportamentos subsequentes”. Assim, as relações interpessoais no ambiente de trabalho devem ser analisadas e acompanhadas constantemente a fim de que o comportamento das pessoas influencie positivamente no desempenho da organização.

É possível resolver um conflito usando estratégias de comunicação para se chegar a uma solução. Com base nessa afirmação, pode-se perceber que é possível administrar um conflito sem que a equipe entre em declínio, respeitando a individualidade de cada membro da equipe.

Conforme Patto (1997, p.319), “a educação para o mundo humano se dá num processo de interação constante, em que nos vemos através dos outros e em que vemos os outros através de nós mesmos”. Diante disso, podemos observar que é fundamental se colocar no lugar do outro e tentar compreender os motivos que levaram ao erro, sem julgamentos, dando oportunidade para que se esclareça e facilitando o entendimento e o motivo que levou ao erro, chegando assim a uma solução sempre através do diálogo.

Portanto, é importante nos reportar a Libâneo (2013, p. 80) quando ele afirma:

Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos [...] Capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas ideias, capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar a execução), compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo.

A gestão educacional apresenta-se como a principal geradora de um espaço e de um processo de participação efetiva e consciente de todos aqueles que compõem o esqueleto da organização escolar, comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação. Compartilhamento e diálogo, são pistas seguras para um caminho acertado para o sucesso nas relações interpessoais.

#### 4 CONCLUSÃO

Não se pode rejeitar que são grandes as responsabilidades de um gestor escolar, e que seu sucesso provém de muito do esforço de toda equipe, pois o comportamento de cada um é que irá contribuir para que os resultados sejam alcançados. Não basta a um gestor ter apenas competência técnica, ele precisa saber gerir e investir no potencial humano, motivar e elevar a autoestima da equipe, pois só assim a equipe será capaz de enfrentar situações difíceis, solucionar conflitos e encontrar soluções para qualquer problema que se apresentem no cotidiano escolar.

Cabe ao gestor saber gerenciar de maneira que não atrapalhe ou decline o bom andamento da escola, ou seja, não deixando que os objetivos traçados sejam comprometidos.

O gestor precisa manter uma boa comunicação, investir na formação pessoal, desenvolver relações transparentes de modo a não criar conflitos entre o grupo, aceitando e sabendo lidar com ideias diferentes, traçando estratégias, reformuladas ações individuais e coletivas, ter comprometimento, apresentar resultados imediatos.

O gestor deve saber ouvir sua equipe, sendo aberto a novas ideias, para que os resultados sejam positivos. Outro ponto importante para o gestor é conseguir ter um bom relacionamento com sua equipe e conseguir entender as necessidades das pessoas e reconhecer o trabalho das pessoas e dar retornos, fazendo os funcionários se sentam comprometidos, pois as pessoas precisam saber que seu trabalho é importante para o alcance dos resultados da instituição.

É importante criar um ambiente com clima positivo e agradável para as pessoas se sentirem bem, pois o ambiente de trabalho pode determinar a maneira com que as pessoas se relacionam e pode ser determinante para a qualidade de vida no trabalho e na saúde das pessoas, pois as pessoas precisam ter colegas de trabalhos que passam confiança, sejam honestos e leais para se sentirem felizes e satisfeitas.

Ao concluir estas considerações, friso a necessidade de investirmos na formação humana, na comunicação clara e eficiente, nas diversidades pessoais e espírito coletivo, na valorização do indivíduo, na autoestima dos professores, dos alunos e funcionários, que interagem no cotidiano da escola, possibilitando uma aprendizagem mais eficaz.

Na conscientização de que as relações interferem sim na aprendizagem do aluno, muitas vezes de forma positiva, outras negativas, mas de forma determinante, visto que não somos formados somente pelo nosso intelecto, mas também pelo emocional, que contribui e define o tipo de formação que obtemos. Defende-se, portanto, uma gestão escolar que deve estar pautada na promoção humana, ou seja, deve visar todos os integrantes do sistema

educacional, tais como gestores, professores, alunos e comunidade, acontecendo dentro e fora da escola.

## REFERÊNCIAS

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CERVO, M. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FREIRE, P. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.

FRITZEN, S. J. **Relações Humanas Interpessoais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. O que é relacionamento interpessoal. <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-relacionamento-interpessoal/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Psicologia,dentro%20de%20um%20determinado%20contexto>. Acesso em: 31 mar 2021.

LEME, M.I.S. A gestão do convívio escolar. In: GARCIA, A. **Relacionamento interpessoal** – uma perspectiva interdisciplinar. Vitória: ABPRI, 2010.

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2005.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes Editora, 2008.

MINUCUCCI, A. **Relações Humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo, Atlas, 1978.

PATTO, M. H.S. **Introdução à psicologia escolar**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, M. **Os desafios do trabalho em equipe**. In Revista Você S/A, jun 2003, p. 54 a 63. Disponível em: <http://progeal10.blogspot.com/2009/03/os-desafios-do-trabalho-em-equipe.html>. Acesso em 31 mar. 2021.

ROCHA, E. B. **Relações interpessoais: uma análise empresarial e social**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/relacoes-interpessoais/26749/>. Acesso em 31 mar. 2021

SILVA, J. C. **Gestão escolar participativa e clima organizacional**. Gestão em Ação. Salvador, v.4, n.2. 2001.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro; Ed. FGV, 2005.

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

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

*Recebido em 22/05/2021*

*Versão corrigida recebida em 06/06/2021*

*Aceito em 06/06/2021*

*Publicado online em 15/06/2021*