

**“A EDUCAÇÃO QUE TEMOS E
A EDUCAÇÃO QUE QUEREMOS**

**DA EDUCAÇÃO BÁSICA
À PESQUISA ACADÊMICA”**



DIAS 28, 29 E 30 DE SETEMBRO

XV JORNADA ACADÊMICA DO MESTRADO E DOUTORADO EM EDUCAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DA BOA COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO DA EQUIPE GESTORA PARA COM O GRUPO ESCOLAR

Raquel Silveira

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

Graziela Maria Lazzari

Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

Eixo 3 – Educação, Trabalho e Emancipação

A discussão traz uma abordagem teórica sobre a liderança da gestão escolar, contextualizada aos momentos históricos, que proporcionam ao leitor um melhor entendimento sobre as potencialidades de uma boa comunicação e interação do gestor com o seu grupo. Vale enfatizar a abordagem que o texto traz sobre essa competência, cuja função desempenha papel de grande relevância. Uma liderança no contexto escolar precisa ter aspectos marcantes em sua personalidade, tanto quanto um poder de domínio e uma fala motivadora, que inspire entusiasmo. Além disso, um líder positivo agrega características e habilidades socioemocionais, argumentativas, psicológicas, autocuidado, empatia, pensamento crítico e criativo, comunicação, cultura digital, inovação, protagonismo, autoconhecimento e autocuidado, para que possa lidar bem com o público e poder liderar sua equipe, sem ser controlador, de modo que se tenha êxito.

É importante salientar que em uma comunidade escolar é comum surgirem conflitos, decorrentes de divergências de ideias e outras questões, no entanto, é nesse contexto que se nota a importância do gestor, uma vez que a este fica reservada a função de intermediar os conflitos que surgirem, sob a perspectiva de amenizar os problemas provenientes de divergências de opiniões, bem como mobilizar a organização dentro do espaço escolar, melhorando os processos, implantando políticas de aperfeiçoamento dos

profissionais. No que tange a metodologia, o artigo baseia-se em pesquisa bibliográfica de autores que tratam da importância da comunicação interna no contexto organizacional da escola e pesquisa em artigos sobre a temática de autoria de Abreu (1999), Machado (2000) e Marreiros (2007).

Assim, conforme observado na revisão bibliográfica, a comunicação entre os gestores e professores é um fator de fundamental importância no contexto da educação, já que os gestores e professores, bem como toda comunidade escolar estão intrinsecamente conectados. Por esta razão, a relação deve potencializar o diálogo, a fim de estabelecer relações harmônicas. Vale destacar que a comunicação está além de um elo para as relações entre gestores e professores, pois são um caminho democrático, visando soluções para conflitos, através do diálogo. Afinal, para que se tenha uma boa comunicação e uma boa argumentação também é necessário desenvolver habilidades de tomada de decisão. Ou seja,

A tomada de decisão em grupo envolve múltiplos agentes de decisão possivelmente com diferentes experiências, preferências, perspectivas do problema em análise e em diferentes estados emocionais. No decorrer de um processo de decisão é frequente ocorrerem as mais diversas formas de desentendimento e de conflito, sendo necessário ultrapassá-las para se conseguir obter consenso no momento da decisão. No capítulo anterior analisamos a temática da tomada de decisão em grupo, e identificamos a fase do processo de decisão em que se pretende intervir, i.e., a fase de escolha e negociação, com vista à obtenção de consensos. O que nos leva a analisar, antes de mais, o conceito de Negociação (MARREIROS; 2007).

Propõe-se, então, uma reflexão da fala como elemento fundamental do processo de comunicação, como essa se coloca, tendo em vista que a partir da comunicação verbal, embora o foco seja solucionar problemas, dar luz às questões, e estreitar as relações entre os gestores e toda equipe de profissionais de uma escola. É importante salientar que em uma comunidade escolar é comum surgirem conflitos, decorrentes de divergências de ideias e outras questões, no entanto, é nesse contexto que se nota a importância do gestor, uma vez que a este fica reservada a função de intermediá-los, sob a perspectiva de amenizar os problemas de divergência de opinião, e bem como viabilizar a organização dentro do espaço escolar, melhorando os processos e implementando políticas de aperfeiçoamento dos profissionais. Entretanto, a fim de conduzir a discussão é importante que o gestor saiba argumentar.

Segundo o senso comum, argumentar é vencer alguém, forçá-lo a submeter-se à nossa vontade. Definição errada! Von Clausewitz, o gênio militar alemão, utiliza- a para definir GUERRA e não ARGUMENTAÇÃO. Seja em família, no trabalho, no esporte ou na política, saber argumentar é, em primeiro lugar, saber integrar- se ao universo do outro. É também obter aquilo que queremos,

mas de modo cooperativo e construtivo, traduzindo a nossa verdade dentro da verdade do outro (ABREU; 1999).

A argumentação é uma prática que podemos dizer filosófica, a qual é, sinteticamente falando, a arte de externar ideias de maneira que convença o receptor da mensagem. Existem várias formas de argumentação: matemática, científica, política e jurídica. Em cada uma das suas áreas a argumentação é aplicada de maneira diferente, no entanto sob a perspectiva de convencer através da arte do bem argumentar, de maneira embasada em fatos e dados ou não, mas o foco é sempre ser convincente, principalmente no que tange um raciocínio lógico, sendo usado somente as ideias de maneira bem elaboradas, embasadas e apresentadas de maneira que inspire verdade.

Conforme Abreu (1999), por meio de uma boa argumentação é possível convencer pessoas sobre fatos dos quais não existe ciência comprobatória, assim como é possível persuadir um cliente a comprar uma roupa na loja, a partir de técnicas argumentativas que funcionem, ou convencer os ouvintes de uma palestra sobre um determinado tema. Nesse contexto, tanto a Base Nacional Comum Curricular (2018), quanto Instituições de Ensino Superior apostam na competência da Argumentação, do Conhecimento, autocuidado e autoconhecimento, Empatia, entre outros, pois nos dias atuais a argumentação, especialmente, tem sido notada pelo mundo e principalmente no mercado de trabalho como uma área bastante requisitada e as qualificações têm sido cada vez mais demandadas por profissionais de diversas áreas do conhecimento. Não obstante, o gestor escolar que dominar as técnicas de argumentação pode convencer os professores acerca de seus projetos e das metodologias de ensino.

Assim, a partir do diálogo, da argumentação e da tomada de decisão em grupos, o gestor pode fazer o seu papel sem que pareça controlador ou autocrático, de modo que venha a constranger os demais membros da comunidade escolar e ainda causar conflitos, inviabilizando o relacionamento harmônico, deteriorando as relações e até mesmo colocando em detrimento o desenvolvimento da escola, de modo que isto afete os alunos, em razão da desunião entre professores e gestor.

Como se pode depreender, os progressos são heterogêneos e diversificados e refletem tanto o estágio da gestão, quanto o perfil das lideranças escolares. Trata-se de questões pertinentes ao processo de transição de um modelo de gestão burocrático, centralizado e autoritário para um modelo democrático, flexível, com foco nos resultados, que implica mudanças de cultura, maior consciência de direitos e deveres dos profissionais envolvidos, maior participação e controle social e, também, melhor desempenho dos dirigentes escolares. Estão as nossas lideranças capacitadas para coordenar a construção

do Projeto Pedagógico da Escola? Para liderar a construção de uma cultura de sucesso na escola? Para desenvolver uma gestão participativa? Para lidar com a gestão dos recursos financeiros? Estes e outros são desafios a serem considerados na capacitação das lideranças escolares, a qual deve ter em consideração a necessidade de desenvolver competências profissionais que auxiliem os dirigentes no cumprimento do seu papel institucional, pela reconstrução de suas práticas de gestão (MACHADO, 2000).

Logo, o líder autocrático tem uma característica muito típica da personalidade que faz uso de verbos no imperativo. Nesse tipo de liderança, o gestor dá as ordens, decide quanto a tomada de decisões, e os integrantes da sua equipe não têm alternativa além do que ele dita, este líder não dá opções, ordena o que deve ser feito segundo seus julgamentos, desta forma causando desconforto, conflitos uma vez que lidera de forma ditatorial, e por conseguinte atrapalhando o desempenho da sua equipe, deixando está em um nível de qualidade abaixo do padrão. Esse estilo de liderança é demodê, não atende mais às necessidades atuais da organização, seja de uma administração escolar ou empresarial, uma vez que o trabalho é desenvolvido sob pressão, e isto pode afetar a criatividade e produtividade não só dos professores e toda equipe de profissionais, mas também dos alunos que tendem a ficar mais irritados a medida que o gestor tem o perfil controlador, e crianças e adolescentes demandam uma abordagem educativa que passe longe do controle em excesso e autoritarismo, portanto esse perfil de liderança não colabora muito nesse contexto.

O gestor democrático, conforme salienta Machado (2000) como o próprio nome supõe, é a liderança que se relaciona com sua equipe de maneira que viabiliza o engajamento de todos e participação, não só nos projetos, mas também na liderança, é uma liderança dividida, todos têm poder de decidir junto, em equipe, desta forma incitando a produtividade, harmonia da equipe, bem como o desenvolvimento do capital da empresa. Este tipo de liderança incita o trabalho em equipe e se relaciona com os integrantes da sua equipe de maneira muito democrática, e assim sendo dificilmente tem estresse e conflitos, nem desvalorização da capacidade profissional de nenhum dos colaboradores. Uma das características desse tipo de líder é o perfil de orientador, um discurso apaziguador, que busca orientar, decidir junto, buscar soluções para os problemas em equipe e produzir em equipe. O líder democrático não dita regras nem faz imposições, usa um caminho de diálogo para se comunicar com sua equipe, de maneira consciente, sem desvalorizar nenhum dos colaboradores, nem se colocando acima de ninguém.

Em consonância com os autores Abreu (1999), Machado (200) e Marreiros (2007), vale salientar que o perfil desse líder é acessível, ou seja, é fácil chegar até ele para uma conversa, o líder democrático também busca engajar todos os integrantes da equipe, desta forma fazendo da sua equipe, uma equipe altamente produtiva. Uma das vantagens deste tipo de liderança é a sua facilidade em lidar com os colaboradores, incitando a produtividade e criação, desta forma obtendo melhores resultados no tocante à produção e desenvolvimento do capital da empresa. Em se tratando das desvantagens deste tipo de liderança podemos destacar a fuga dos conflitos, o que pode acarretar em tomadas de decisões visando evitar um conflito, decisões essas que podem não ser as decisões de que realmente a empresa precisa para o seu desenvolvimento. O líder democrático também costuma evitar os riscos, o que pode desencadear sérios problemas, tendo em vista que esse líder pode não fazer o que por vezes pode ser o necessário, por medo do incerto.

Em síntese, pressupõe-se que o papel do gestor é de grande relevância para a comunidade escolar, sendo este responsável pela organização estrutural e pedagógica da escola, bem como propor políticas, acompanhar a equipe pedagógica a atuação dessa, e até mesmo a atuação dos professores, mas não de um modo controlador, mais com viés orientativo, auxiliando os docentes e equipe pedagógica aos melhores caminhos para vencer os desafios, mas nunca reprimindo suas ações, dando autonomia aos profissionais. De modo geral, podemos dizer que os rumos que a escola irá tomar muito dependem da eficiência na produtividade, bom relacionamento interpessoal dos seus funcionários, bem como a personalidade, o perfil do líder, a sua capacidade de comunicação, e o que é revelado a partir da sua fala, visto que o perfil da liderança muito influencia diretamente sobre as pessoas lideradas e por conseguinte refletem de maneira positiva ou negativa na produtividade destas pessoas, e a produtividade dos funcionários de uma escola, principalmente equipe pedagógica e professores, recai sobre os alunos, influenciando no comportamento dos alunos e até no seu engajamento com projetos e atividades. Desta forma é imprescindível um líder com competência atrelada a um bom estilo de liderança.

Palavras Chave: Comunicação; Gestão escolar; Relacionamento; Mediação; Interação

REFERÊNCIAS

ABREU, Antônio Suárez. **A arte de argumentar**: gerenciando razão e emoção. Cotia, SP: Ateliê Editorial. 1999.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares**. 2000 Disponível em: <http://rbepold.inep.gov.br/index.php> >Acesso em: 18 julho 2023.

MARREIROS, Maria Goreti Carvalho. **Agentes de Apoio à Argumentação e Decisão em Grupo**. 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream> > Acesso em: 20 julho 2023.