RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE GESTÃO E CORPO DOCENTE E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DO ENSINO NAS ESCOLAS PÚBLICAS

INTERPERSONAL RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGEMENT AND FACULTY AND THEIR INFLUENCE ON THE QUALITY OF TEACHING IN PUBLIC SCHOOLS

ALIANA DA SILVA ROCHA LOPES
Graduação em Pedagogia pela Universidade Camilo Castelo Branco (2010); Pós-graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Universidade Cidade de São Paulo (2012); Professora de Educação Infantil no CEI Conjunto Prestes Maia.

RESUMO

As relações interpessoais entre gestão e professores estão ligadas a qualidade do ensino em uma escola pública. Bons relacionamentos tornam o ambiente agradável e favorece a qualidade da aprendizagem. Gestores e professores precisam atores fundamentais no ambiente escolar e por isso devem trabalhar para que suas relações estejam sempre em favor do processo ensino e aprendizagem. O professor em sala de aula necessita ser um motivador, e para isto, é ideal que este também se sinta em um ambiente propício. Dessa forma, a escola pública se torna realmente um ambiente atrativo para todos que fazem educação.

Palavras-chave: Gestão; Corpo docente; Relações interpessoais.

ABSTRACT

Interpersonal relationships between management and teachers are linked to the quality of teaching in a public school. Good relationships create a pleasant environment and promote quality learning. Managers and teachers need to be fundamental actors in the school environment and therefore must work to ensure that their relationships are always in favor of the teaching and learning process. The

teacher in the classroom needs to be a motivator, and for this, it is ideal that they also feel in a conducive environment. In this way, the public school truly becomes an attractive environment for everyone involved in education.

Keywords: Management; Faculty; Interpersonal relationships.

INTRODUÇÃO

Que aspectos existentes entre as relações interpessoais entre gestão e professores podem estar relacionados à qualidade do ensino nas escolas públicas? Até que ponto isto pode influenciar na qualidade do ensino?

De todos os conflitos que possam existir entre os profissionais em uma escola pública, provavelmente as existentes entre gestores e professores são as que mais influenciam nos resultados obtidos pela instituição. Isso porque o descontentamento de um poderá atrapalhar seu desenvolvimento profissional. Um professor que, por exemplo, vai ao seu trabalho insatisfeito com seu chefe (gestor), poderá não ter o mesmo desempenho em sala de aula.

Após ter trabalhado quase dez anos em escolas pública, e ter lecionado em várias escolas, tanto na esfera municipal quanto na estadual, e também por ter vivenciado a gestão por vários profissionais; percebi que eu, assim como os colegas de profissão, que muitos fatores estão relacionados à qualidade do ensino. A presença da família e comunidade em geral, a participação efetiva do poder público, funcionários bem pagos e carga horária adequada são alguns dos motivos.

Destaco, entretanto, que além das condições favoráveis citadas anteriormente, a motivação ao exercício da função pode ser influenciada com um adequado ambiente relacional em que se trabalha. E que, mesmo que haja os demais itens a favor, as relações entre gestores e professores são indispensáveis para um processo de ensino e aprendizagem, sendo talvez, norteador deste processo, visto que o professor estará em contato direto com os alunos e estes poderão espelhar-se nos sentimentos do docente.

Em geral, as relações interpessoais existentes entre professores, professores e alunos e também com a gestão, é fundamental para que se desenvolva um trabalho com mais qualidade. Sentimentos de discórdias, cobranças exageradas e falta de diálogo podem comprometer o andamento normal do cotidiano escolar.

Embora sejam comuns opiniões diferentes, deve-se obter empatia e saber aceitar pensamentos diferentes. Isto, provavelmente irá estreitar as relações interpessoais e possibilitar um ambiente mais agradável.

Muitos profissionais da educação acabam procurando outro emprego devido vários fatores. Não ter um ambiente de trabalho que motive o profissional é um dos principais, acarretando desmotivação, desinteresse pela profissão, e, em alguns casos, desistência do cargo. Neste sentido, cabe ao gestor proporcionar uma atmosfera que desperte satisfação pela profissão, mesmo com todos os impasses que rodeiam este profissional. E, obviamente, tudo isto se reflete na aprendizagem dos alunos, portanto, na qualidade do ensino.

Em resumo, o professor insatisfeito em sala de aula não é atraente para o aluno, não consegue motivação devido sua relação com o próprio gestor; e isto afasta docentes de alunos, tornando ainda mais difícil o aprendizado. Por esse e por outros motivos é que gestores e professores precisam caminhar juntos, buscando todos os mesmos objetivos, formar cidadãos felizes e conscientes.

Neste presente trabalho, busca-se analisar a influência da qualidade do ensino com as relações interpessoais entre gestão e professores. Objetiva-se também, verificar até que ponto estas relações podem afetar a produtividade do professor em sala de aula. Preocupa-se ainda em comparar o rendimento escolar de alunos que estudam em escolas com ambientes propícios com as de ambiente negativos. Será ainda investigado quais fatores levam gestão e professores a um ambiente hostil à educação.

Este estudo dar-se-á através de revisão bibliográfica, estudando autores de diversas áreas, procurando sempre aqueles com maiores conhecimentos sobre o assunto.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR

As relações interpessoais são resultadas das interações entre os indivíduos de um grupo e podem ocorrer em diversas situações, estão sujeitas a fortalecer as atividades de todos que ali estão ou podem proporcionar discórdias, acarretando, desta forma, resultados indesejáveis a todos que fazem parte do coletivo.

Na percepção de Chanlat (1993 n.p):

> “As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc.”

De acordo com o citado acima, as relações interpessoais fazem parte da vida e do trabalho das pessoas e são praticamente inevitáveis, onde devemos ter o cuidado para que elas sejam precursoras de bem-estar e conquistas e devem ser encaradas como determinantes no sucesso pessoal e coletivo nas instituições.

As relações interpessoais, em qualquer campo de trabalho, é um dos fatores que estão ligados ao desenvolvimento de qualquer atividade. Elas irão determinar se a empresa/instituição poderá ou

não crescer. Elas podem aparecer de diversas formas e favorecer ou não a realização de seus integrantes. Moreira (2008) esclarece que o relacionamento interpessoal normalmente se fixa na conversa, pois as pessoas acreditam que a palavra falada é meio para trocar informações. Dessa forma, além de muitas outras estratégias para fortalecer as relações, pode-se criar momentos para diálogo, ajudando seus integrantes a se compreenderem e manterem maiores conhecimentos entre o grupo; pois um momento de conversa poderá aumentas os vínculos afetivos, podendo melhorar a produtividade nas atividades de cada um.

Para que este aprendizado seja alcançado, e os resultados das atividades de uma equipe sejam mais produtivos, é preciso que haja interação e compreensão entre os participantes. Carvalho (2009) também explica que os seres humanos são seres sociais que precisam viver em conjunto e interagir com outras pessoas, para

assim haver uma troca de saberes e descobertas. Em outras palavras, somos responsáveis pelo conhecimento adquirido e construído. E nesse sentido, é importante que cada indivíduo reconheça seu papel na sociedade, entendendo que a interação e o respeito mútuo são indispensáveis para produção e transmissão do conhecimento, pois as conquistas coletivas são resultadas do trabalho executado por cada pessoa que as buscam.

Devemos reconhecer ainda, que o ambiente no trabalho estar diretamente relacionado com o desempenho de cada indivíduo. Um ambiente hostil, de competições (não construtivas) internas podem afetar gravemente o resultado que se quer alcançar; é comum que um ambiente agradável favoreça os resultados almejados. Na opinião de Chiavenato, (p.45, 1980):

> “O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

Em acordo com este autor, podemos concluir que o bem-estar de cada indivíduo no ambiente de trabalho o faz obter melhores resultados, enquanto devemos evitar divergências, pois isto acarreta desmotivação, baixa estima e descontentamento, o que possivelmente trarão desempenhos indesejáveis. Instituições onde ocorrem divergências internas acima do normal, geralmente são ultrapassadas pelas concorrentes.

Evidentemente, todos esses fatores estão ligados a emoções singulares de cada indivíduo, o que poderá influenciar positivamente ou negativamente no desempenho das atividades, pois os sentimentos são fatores a serem levados em consideração.

Goleman (2007,n.p), sobre isto escreve:

> “O controle das emoções podem trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e/ou trabalha.”

Sendo assim, podemos ainda procurar meios para valorizar o trabalho de cada integrante, aumentando sua estima e consequentemente, melhorando o resultado dos deveres instituídos a cada um.

Em vista disto, podemos ainda concluir que relacionamentos agradáveis dentro de uma empresa podem estar ligados também ao contentamento de seus clientes. Embora não seja tão simples perceber, o contentamento dos clientes podem ser respostas ao dos funcionários.

Robbins (2005, p.37) refere-se a isto afirmando que:

> "Se os funcionários expressarem emoções positivas, os clientes responderão da mesma maneira. O contrário também é válido visto que as emoções negativas de um funcionário despertarão respostas também negativas nos clientes."

Diante disto, é fundamental que o funcionário esteja atento as suas emoções, procurando sempre simpatia, respeito e gratidão pelo que faz. No ambiente escolar, é de fundamental importância os relacionamentos agradáveis entre gestão e professores. Isto terá impacto diretamente na aprendizagem dos alunos, pois o professor motivado em um em sala de aula, provavelmente lecionará com maior êxito.

O TRABALHO EM EQUIPE NAS INSTITUIÇÕES E A QUALIDADE DO ENSINO

O trabalho em equipe é comum entre muitas espécies de animais e existe desde os primórdios, hoje faz parte da rotina da maioria das instituições escolares e estar ligada ao sucesso ou fracasso dela. Segundo Fleury (1997), desde os grupos de caçadores da antiguidade até os grupos de mestres-aprendizes das corporações de ofício, o trabalho sempre guardou uma característica grupal. Esta característica, portanto, não é apenas um costume, mas sim uma necessidade para muitos que a praticam, inclusive os seres humanos; é ela quem estar diretamente envolvida com a qualidade dos resultados obtidos.

Quando levado em consideração o trabalho de todo grupo, geralmente se obtém melhores resultados, entretanto, não basta apenas ter um grupo, uma soma de participantes; é necessário que o trabalho seja em prol de todos, onde cada um faz o seu papel, mas visando a coletividade. Para Lacombe (2011), equipe é definida como pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis. Ou seja, deve-se diferenciar o papel de cada um, entretanto, todos sabendo que juntos formam uma equipe que trabalham para o bem de todos e que existe uma interdependência para o funcionamento global da instituição.

Por serem atores diretos do ensino e aprendizagem, gestores e professores necessitam ainda mais terem esse compromisso de relação saudável, de trabalho
em equipe em vista da qualidade do ensino. E para isto, o esforço de ambos precisa ser buscado.

A respeito do tema, Pissurno (2008,n.p) relata que:

> "Equipe são duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo, mas não basta que elas tenham o mesmo objetivo. É necessário também que dependam umas das outras para que o objetivo seja alcançado."

Devem, portanto, reconhecer seus papéis e agirem de acordo com o objetivo da instituição e não apenas dos anseios de cada um, deixando de lado possíveis interesses pessoais.

Em resumo, o trabalho em equipe favorece o aprendizado. Os seres humanos são seres aprendizes, são interdependentes. Há entre nós, a necessidade de convivermos em harmonia, aprendendo e ensinando constantemente. A educação de qualidade necessita desse esforço grupal, onde a responsabilidade de cada um represente o sucesso coletivo.

ESCOLAS PÚBLICAS E QUALIDADE DE ENSINO

Educar não quer dizer somente ir à escola não para estudar química, matemática, português, etc. O discente tem o direito de estudar em uma escola que lhe possibilite uma aprendizagem que o prepare para a vida, que lhe dê a oportunidade de compreender a natureza, a sociedade as artes, etc.

De acordo com a LDB/96, a educação escolar pública é dever do Estado, que garantirá a efetivação dos padrões mínimos da qualidade do ensino, os quais serão estabelecidos com a diversidade e a quantidade mínima, por aluno, dos recursos imprescindíveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Sendo assim, não basta apenas que o aluno tenha uma escola pra passar algumas horas ouvindo o professor falar. A escola tem que garantir padrões de qualidade que lhe possibilite uma vida plena, digna de oferecer conhecimento, transformando-o em um verdadeiro cidadão capaz de resolver problemas do dia a dia.

A escola pública de qualidade deve envolver aspectos além dos conteúdos programáticos; gestores, professores e comunidade devem caminhar na busca da excelência, priorizando o processo de ensino e aprendizagem através de várias medidas. Em relação as escolas com bons índices, Sammons (2008) mostra alguns itens que devem ser estudados em conjuntos, pois estão conectados uns ao outros. São estes os aspectos a serem considerados: liderança profissional, objetivos e visões compartilhadas, ambiente de aprendizagem, concentração no ensino e na aprendizagem, ensino e objetivos claros, altas expectativas, incentivo positivo, monitoramento do progresso, direitos e responsabilidades do aluno, parceria casa-escola, organização orientada a aprendizagem.

É perceptível na fala do autor, que o processo ensino e aprendizagem estão além da sala de aula, partem da liderança dos profissionais envolvidos aos aspectos emocionais e organizacionais. Portanto, partindo do pressuposto que gestão e professores devem caminhar juntos e são fundamentais para a ocorrência de uma escola de qualidade, estes devem estar atentos as suas

responsabilidades diante da educação. Neste sentido, o papel do gestor tem grande importância, visto que este é o direcionador das práticas que poderão ser adotadas em uma escola pública por todos os seus responsáveis, como professores, coordenadores, vigias, serventes e comunidade.

O AMBIENTE ESCOLAR AGRADÁVEL E A QUALIDADE DO ENSINO

Assim como foi visto anteriormente sobre relações interpessoais, estas são de fundamental importância dentro de uma instituição de ensino. Está diretamente ligada a qualidade do ensino nas escolas públicas e privadas. Por tratar-se de trabalho direto com pessoas, há talvez, um cuidado ainda maior com os relacionamentos existentes.

O clima agradável vindo da gestão é mais um item que deve ser observado. O gestor da escola pública é, nestas circunstâncias, o maior responsável por criar um clima favorável ao trabalho; o professor que o ver como um companheiro, alguém que estar ali para colaborar, irá provavelmente desempenhar um trabalho mais qualitativo. Motta (1995) destaca que o clima positivo, na organização, e um maior preparo na tomada de decisões serão facilitados por gestores com maiores conhecimentos e habilidades. Por isto que um gestor preparado, empático e que tem habilidade em suas atitudes fortalecerão a busca na qualidade da aprendizagem. Caso contrário, o professor poderá se desestimular, o que obviamente influenciará em seu comportamento em sala de aula.

Naturalmente, cada professor e gestor, assim como os demais funcionários de uma instituição de ensino, buscam sua realização própria, entretanto, a realização individual não deve sobrepor-se a coletiva. Tendo-se, desta maneira, a precaução de sabermos caminhar para uma realização tanto individual, quanto coletiva.

O ambiente escolar é composto por diferentes pessoas, personalidades diversas e ideias que podem muitas vezes ser divergentes. No entanto, precisa-se que ao mesmo tempo este possa ser local de construção do conhecimento, onde suas diferenças possam ser somadas, e não motivos de discórdias. Para Sales e Sousa (2012), o ambiente escolar é um dos locais onde as relações interpessoais se intensificam e que reúne uma diversidade de conhecimentos, valores, regras e é, notadamente, permeado por conflitos, problemas e diferenças. Portanto, nesta visão, as diferenças são reconhecidamente existentes, porém devem ser entendidas como ponto de partida para construção de relações agradáveis, evitando conflitos no ambiente de trabalho.

Precisa-se, em primeiro lugar, tornar-se empático, entendendo a posição do próximo e saber aceitar que não somos todos iguais e que as diferenças não significam oposição e que fazem parte da diversidade de pensamentos, culturas etc. Na visão de Weiss (1992), uma vez que cada um aceite o outro como e pelo que ele é, torna-se possível empregar métodos para que o relacionamento se dê de maneira eficaz. Desta forma, compreender o próximo não é uma forma de ser omisso e não ser

capaz de expor suas ideias; e sim, uma maneira inteligente de interagir buscando bons resultados no ambiente escolar. E que escutar expor suas ideias fazem parte da construção do conhecimento.

Portanto, é necessário que se transforme a escolar em local de aprendizagem e não de conflitos. Para isso, deve-se buscar a harmonia, respeitando o próximo e sabendo que a qualidade de uma escola se faz através do respeito com todos que fazem parte do processo ensino e aprendizagem. O papel do diretor nesta busca deve ser incessante, enfrentando os obstáculos, não se desanimando e buscando sempre o melhor para todos.

AS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO E PROFESSORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS E SUAS INFLUÊNCIAS NA APRENDIZAGEM

No mundo atual, principalmente quando falamos em equipe, há a necessidade de se escolher um líder, alguém capaz de tomar as decisões e direcionar cada um para as atividades que lhe competem. Esta forma de se organizar visa buscar os resultados desejáveis através de planejamento e organização para que se obtenha qualidade no exercício de suas atribuições. Nas escolas, este líder é o gestor, profissional capaz de orientar as atividades no processo educacional. Para Luck (2008, p.24), gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados.

O mesmo autor ainda escreve, enfatizando que:

> “Gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos. E, assim, torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.”

É necessário, portanto, que se abram caminhos para que todos possam participar com objetividade do processo de ensino e aprendizagem, onde cada um possa desenvolver seu trabalho de modo a possibilitar resultados qualitativos para a educação.

Entretanto, gerir não significa tomar as decisões isoladamente. É necessário ouvir, refletir sobre as opiniões e tomar sempre os direcionamentos propostos coletivamente.

Para Veiga (1997, p. 18):

> “A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.”

. Neste sentido, gestores, professores, coordenadores, demais funcionários e comunidade escolar devem buscar as alternativas que facilitem a educação e que seja ideal a todos. O relacionamento pessoal entre os envolvidos proporcionou a escolha pelas melhores medidas a serem tomadas a favor do processo educacional e da democracia.

Em resumo, para que se possam alcançar determinados objetivos, o processo educacional precisa ser bem gerido. É fundamental para a qualidade do ensino que se tenha um gestor determinado, organizado e pronto para os desafios do cotidiano escolar.

O GESTOR DA ESCOLA PÚBLICA E SEU PAPEL NA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Outro fator de relevância que o gestor deve levar em consideração são as dificuldades em trazer a participação família nas decisões da escola, este é um desafio atual e necessita de esforços. A família parece estar cada vez mais distante da escola, muitos pais apenas matriculam seus filhos e espera que a escola os eduque sozinho. Além de não acompanharem regularmente seus filhos, a família parece se distanciar também da participação das tomadas de decisões da escola.

De acordo com Paro (2001,p.72):

> "A participação da comunidade na gestão de escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades."

Devido a isto, proporcionar eventos, feiras, jogos estudantis e outras atividades poderá aproximar a comunidade, fazendo-as perceber que são componentes importantes nas tomadas de decisões. Neste sentido, cabe ao gestor proporcionar uma gestão verdadeiramente democrática, o que provavelmente facilitará a aproximação da comunidade.

PROFESSORES E GESTÃO: COMO SE RELACIONAM

Não raramente, uma escola aparentemente bem-organizada não possui um bom conceito de educação, enquanto outras que parecem ter espaço físico não muito atraente se tornam destaque em se falando de qualidade.

Uma escola ideal não passa apenas por um espaço físico organizado, biblioteca com diversos exemplares ou com salas de informática. Antes de tudo, é necessário ter união e cooperação entre os atores da educação. Segundo Minicucci (1985), as relações Humanas são estudadas como uma ciência [...] valendo-se também de outras ciências que estudam o homem no seu relacionamento, como a psicologia, a sociologia, a moral, as chamadas ciências Sociais. Essas relações, muitas vezes são difíceis de serem compreendidas, e, mesmo que seja de comum acordo a necessidade de boas relações para se chegar aos resultados almejados, nem sempre é fácil pôr em prática tal atitude. Em

muitos casos, a relação existente entre os que ali trabalham é determinante nas conquistas da unidade escolar.

Para um professor, ou qualquer trabalhador, seu rendimento será melhor quando se mantém boas relações com quem estar em seu ambiente de trabalho. Uma agradável relação com a gestão implica melhor resultados em sua atividade. Segundo Teixeira (2008), estando o professor motivado a desenvolver em seus alunos a capacidade de aprender, certamente os motivará na busca de novos conhecimentos, e criará condições mais favoráveis à aprendizagem. É uma “reação em cadeia”, estando um motivado, cria-se uma ponte para que o próximo também esteja.

Portanto, professores e gestores devem buscar sempre o respeito, a aproximação de suas atividades, sabendo que estas são complementares, não sendo desta forma independente, o que se leva a crer que o trabalho no ambiente escolar requer relações de respeito, amizade e companheirismo.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE GESTORES E PROFESSORES NA ESCOLA E APRENDIZAGEM

A amizade, a compreensão e cooperação entre gestores e professores são alguns dos requisitos que levam a motivação do trabalho. Como todo profissional, não é nada atraente acordar cedo e ir ao trabalho onde exista um clima de descontentamento devido a más relações com “colegas”. Devemos entender que no trabalho se cria uma família de amigos e que dali se conquista o “pão de cada dia” e que por isso devem-se estabelecer laços de fraternidade que proporcionem a motivação de todos.

Considerando os estudos de Castro (2015,p.89):

> ”Motivação é a ação ou o efeito de motivar; é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um consequente conjunto de ações.”

Por esta análise, devemos concluir que o papel de gestores e professores está além de uma simples conversa do dia a dia, há a necessidade de se criar vínculos que possam efetivamente proporcionar um ambiente agradável que favoreça a aprendizagem dos alunos. É preciso que se criem condições mínimas para fortalecer as relações interpessoais, causando ânimo e determinação na busca de uma sociedade melhor.

Ainda sobre motivação, outros dois autores reforçam sua importância. Primeiro Maximiano (1997) explica que é a motivação para o trabalho que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, o que confere a suposição de que uma pessoa

motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar tarefas. Em segundo, Luck (2002) afirma que a motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade, em situação tanto no trabalho como atividades de lazer e também em atividades pessoais e sociais. Ainda, segundo a autora, essa valorização é uma tarefa que demanda percepção, observação e comunicação para conseguir enxergar no outro sua essência como ser humano, não se balizando somente nas competências que o professor apresenta. Diante destas afirmações, fica clara a importância da motivação que pode advir das relações interpessoais de gestores e professores.

Estando o professor motivado em sala de aula, é esperado que os alunos também estejam. Estudos mostram que os sentimentos podem contagiar quem estar ao redor.

Segundo Wallon (2010, n.p):

> "A criança só imita as pessoas por quem sente profundamente atraída ou as ações que a cativaram. Na raiz de suas imitações há amor, admiração e também rivalidade. Assim, a motivação do educador é capaz de influenciar no desempenho dos alunos."

Portanto, é indispensável que gestores propiciem motivação aos professores para que estes façam o mesmo com seus alunos, afinal, a educação é o melhor caminho para se chegar com dignidade aos anseios da sociedade, e esta estar diretamente ligada ao trabalho do professor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações interpessoais influenciam a qualidade do ensino. Professores e gestores precisam buscar boas relações no intuito de criar um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Vivendo em um ambiente favorável, os discentes terão maior possibilidade de aprender.

Neste estudo, é verificado que ainda existem muitas divergências entre alguns gestores e corpo docente no ambiente escolar. É notório que estes impasses existem muitas vezes por falta de companheirismo, profissionalismo e por problemas comportamentais. Conviver com formas diferentes de pensamento ainda é um tabu muitos profissionais.

Não foi possível, neste presente estudo, comparar quantitativamente o rendimento escolar com as relações interpessoais entre corpo docente e gestão, embora se perceba facilmente que tais relações, quando agradáveis, motiva o professor, o que acarreta aulas mais interessantes e que melhoram a aprendizagem dos alunos.

Professores e gestores, por serem atores fundamentais na educação, precisam reconhecer ainda mais essa importância e procurar sempre manter relações de trabalho que possibilite maior qualidade no processo ensino e aprendizagem. Não basta apenas ocupar um cargo, precisa-se exercer a função com competência, buscando sempre o objetivo maior da escola: educação com qualidade para formar cidadãos capazes de pensar.

Em resumo, sabe-se que ainda há muito que fazer. Trabalhar nossas emoções e buscar sempre o melhor para todos é um desafio que não é tão simples, mas é necessário. Adjetivo que só conseguiremos com o respeito mútuo e entendendo que nossas funções são interdependentes, e que a qualidade da aprendizagem de nossos alunos depende dessa nossa consciência.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal:** como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CASTRO, Alfredo Pires de**. Liderança Motivacional:** como desenvolver pessoas e organizações, través do coaching e da motivação. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015, p.89.

CHANLAT, Jean-F. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, p.45, 1980.

Colaço, Maria Margarida Inácio António - **A relação escola-família e o envolvimento dos pais:** representações de professores do 1º Ciclo do Concelho de Rio Maior . [Lisboa: s.n.], 2007. 2 vols.

FLEURY, Afonso. Apresentação. In: Marx, Roberto. **Trabalhos em grupo e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLEMAN, D. (org.). **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências.** Ed. Saraiva 2ª edição, 2011.

LDB: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394, de 1996**. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.

LEITE, D. M. Educação e relações interpessoais. In (org.) M. H. Patto **Introdução à Psicologia Escolar.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 3ª ed., 1997

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis: Vozes Editora, 2008,p.24.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LUCK, H. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** Petrópolis: Vozes, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais.** Atlas, 1985.

MOREIRA, E.G. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

MOSQUERA, J. J. M.; STOBÄUS, C. D. **O professor, personalidade saudável e relações interpessoais: por uma educação da afetividade.** In: ENRICONE, D. (Org.). Ser professor. 4. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. P. 91-107.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PARO V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública: Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. Coleção Educação em Ação**.** São Paulo: Ática, 2001, p.72.

PISSURNO, Dayse Layds Rodrigues. **Desenvolvimento de equipes: guia do educado**r / Dayse Layds Rodrigues Pissurno; atualização do conteúdo Lacy de Oliveira Silva. Brasília: SEBRAE, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro LTC, 2005. P,37.

SALES, M. P; SOUSA, C. E. B. **A manifestação da violência no espaço escolar**. Educação Científica (UNIFAP), v. 2, n. 2, p. 55-64, jul-dez, 2012.

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes.** In: BROOKE, N. e SOARES, J. F. (orgs). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008

TEIXEIRA, Raquel. **Afetividade Como Fonte de Motivação e Desenvolvimento de Competências.** 2008. 48 f. Monografia (Especialização Docência do Ensino Superior). Universidade Candido Mendes. Bambuí, Minas Gerais, 2008

VEIGA, I.P.A.(Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível.** Campinas, SP: Papirus, 1997, p.18.

WALLON, Henri. **A Evolução Psicológica da Criança.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

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

WELLEN, H.; WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar:** uma análise crítica. Curitiba: Ibpex, 2010.

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