

**A GESTÃO ESCOLAR COM UM VIÉS  
PARA A ADMINISTRAÇÃO, NUMA  
TENDÊNCIA EMPRESARIAL  
EMPREENDEDORA**

Curiel, Sandra Valéria Vichin <sup>1</sup>  
Lau, Lucia Helena Palaver <sup>2</sup>  
Moreira, Camila Josiane Cardoso <sup>3</sup>  
Pastorello, Daniela Aparecida Vichin <sup>4</sup>

**RESUMO**

Este trabalho apresenta a relevância do trabalho da gestão numa perspectiva de administrador com um olhar voltado às suas atribuições e a equipe. Objetivando apresentar a gestão escolar e as competências para realização das tarefas, o artigo trata de uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, analisando as competências necessárias aos gestores nas etapas de sua atuação. A pedagogia e a gestão administrativa são essenciais e inseparáveis dentro do âmbito escolar, como o comportamento organizacional promovendo o crescimento da equipe, onde os envolvidos na escola se tornam protagonistas e constroem um projeto de vida, sendo preciso integrar a equipe de colaboradores e equipe gestora, para acompanhar as inovações no campo educacional e no mundo onde trabalhar em equipe vem de encontro às oportunidades e necessidades da sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestor; Equipe; Oportunidades.

**ABSTRAT**

This work presents the relevance of management work from the perspective of an administrator with a focus on his duties and the team. Aiming to present school management and the skills to carry out tasks, the article deals with qualitative bibliographical research, analyzing the skills needed by managers in the stages of their work. Pedagogy and administrative management are essential and inseparable within the school context, such as organizational behavior promoting team growth, where those involved in the school become protagonists and build a life project, requiring integration of the team of collaborators and management team, to follow innovations in the educational field and in the world where working as a team meets the opportunities and needs of society.

**KEYWORDS:** Manager; Team; Opportunities.

---

<sup>1</sup> prof. coord. pedagógico –Prefeitura de Araras-SP – e-mail: sandravichincuriel@gmail.com

<sup>2</sup> prof.educação básica –Prefeitura de Araras-SP – e-mail: luciahelenapalaver@gmail.com

<sup>3</sup> prof.educação básica –Prefeitura de Araras-SP – e-mail: camilajcmoreira@hotmail.com

<sup>4</sup> prof.educação básica –Prefeitura de Araras-SP – e-mail: daniela.vichin@gmail.com

## **INTRODUÇÃO**

O assunto deste trabalho vem sendo discutido e abordado por vários autores, tornando-se objeto de estudo de alguns pesquisadores, seja direcionado a área administrativa, ou às questões relacionadas à gestão de equipe, daí o paralelo com a educação, devendo ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos, ou seja, estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas nas empresas, bem como nas unidades escolares.

A economia global está constituída por regras sociais, econômicas e políticas, podendo ser interpretada a partir da cultura de cada um dos envolvidos que o habitam e do conhecimento produzido e acumulado por eles.

Como objetivos gerais traçou-se metas focadas nas especialidades de se trabalhar em equipe, desenvolver-se para trabalhar em grupo e os processos para criação de um time nas muitas formas de como o gestor está buscando interagir com seus funcionários, com outros gestores, e com a comunidade, bem como as situações que acontecem na escola, criando uma relação de respeito com os envolvidos no processo, e a importância desse profissional na educação, bem como sua falta pode prejudicar o resultado final.

É o gestor quem está mais próximo dos funcionários na escola e, também, é de sua responsabilidade manter a motivação e interação entre os envolvidos, dependendo do projeto adotado, o gestor, pode exercer simultaneamente várias funções, para as quais são necessárias diversas habilidades e competências, além de um espírito organizacional, é de responsabilidade permanente de todo profissional aprimorar o desempenho de suas operações, não deixando de adotar melhorias para que toda equipe se integre e trabalhe com o mesmo olhar, sempre com o foco na motivação.

O trabalho apresenta uma abordagem geral sobre comportamento organizacional, analisando e avaliando a influência que uma boa gestão exerce sobre o universo empresarial; por isso, a proposta vislumbra o comportamento organizacional numa perspectiva de continuidade, procurando evidenciar o que é essencial para a sua diferenciação enquanto gestor, não basta ser um bom

profissional, é preciso ser diferenciado e estar preparado para acompanhar as mudanças e transmitir para seu grupo confiança e segurança no que é proposto.

Quando se pensa em organização como um todo tem-se a comunicação como uma ferramenta, é preciso ser um mediador. Maia e Mattar (2008) agrupa “mediatização” em duas vertentes: de um lado, a seleção dos meios mais apropriados para determinada situação da escola, levando-se em conta os objetivos previamente definidos, as características do gestor, dos funcionários; e de outro, a elaboração de um discurso de comportamentos adequado a estes componentes, pois, para ser um bom gestor deve ser um bom mediador, é dele a responsabilidade de fazer uma ponte entre a mensagem e o receptor de maneira clara e sem ruídos.

Metodologia é o caminho percorrido, indicando como a pesquisa foi realizada, quais procedimentos e instrumentos foram utilizados na pesquisa científica, são “procedimentos que facilitam atingir os objetivos definidos, uma vez que foi experimentada ao longo do desenvolvimento da ciência”. (OLIVEIRA NETTO, 2008, p. 33)

Para fundamentação teórica, os dados foram coletados em livros, artigos impressos, artigos da *web* e pesquisa realizada em sites de procura de artigos acadêmicos como *Scielo*, Google Acadêmico.

Fundamentando-se em Souza, Filho & Otani (2007), neste tipo de pesquisa há um vínculo indissociável entre o mundo da objetividade e a subjetividade, que não pode ser traduzido em números; para a análise dos dados coletados não é aplicável o instrumental. Os gestores devem mostrar-se interessados em respeitar as “bagagens” que os funcionários carregam, e assim acompanhá-los em direção aos seus conhecimentos prévios e discutir juntamente com eles para formar uma opinião sobre os tipos de condutas que se deve usar, sem depreciar os conteúdos que trazem consigo, que é pela experiência profissional que se aumenta a possibilidade de transformação para uma sociedade mais crítica e democrática.

Não se concebe mais a ideia de educação como processo de vinculação ou de modelagens de comportamentos, mas, sobretudo, uma ação consciente e colaborativa que possibilite ao gestor a construção de um projeto profissional

comprometido e inovador, o gestor apropria-se do papel de mediador, assume um compromisso relevante, atuando como intérprete junto ao funcionário, esclarecendo suas dúvidas, estimulando-o a prosseguir e, ao mesmo tempo, participando da evolução da escola, expressando uma atitude de excelente receptividade para assegurar um clima motivacional de entendimento pleno.

A escola deve ser vista como um local de aprendizado pautado no diálogo, nas interações, na troca de ideias, na mediação entre a equipe e, especialmente, na intencionalidade pedagógica para educar de modo a ampliar as probabilidades de instruir-se.

Entende-se que a sociedade deposita algumas expectativas em relação a escola, conferem que unidade escolar direcione as crianças ao universo do conhecimento, que as ensinem em um lugar adequado, oferecendo uma convivência de qualidade, capaz de ajudar no desenvolvimento físico, emocional e cognitivo.

Espera-se com esse trabalho colaborar na busca de uma escola adequada ao ensinar e unir valores de todos; alunos, pais, funcionários, professores, coordenadores e direção.

## **O GESTOR ESCOLAR TRABALHANDO COMO ADMINISTRADOR**

Este trabalho é importante porque a educação, bem como a administração são conceitos entrelaçados, a educação não é a simples transmissão da herança dos antepassados para as novas gerações, mas o processo pelo qual também se torna possível a gestação do novo e a ruptura com o velho.

Fundamentando-se em Gonzales (2005), ao destacar que o profissional deve ser uma ponte para que os demais funcionários construam o conhecimento, e o compara ao pai sempre pronto a ouvir, apoiar e orientar o filho:

O educador, tal qual um pai, deve dentro das suas limitações temporais, estar pronto para ouvir, apoiar e orientar o filho quando este solicitar. Sem essa disponibilidade, o fio se rompe, tornando-se difícil a retomada da relação em níveis satisfatórios. A falta de confiança no engenheiro, o desamparo sofrido pelo aprendiz num momento da sua jornada, em geral, leva ao desapontamento indesejável para os envolvidos. É um sentimento sofrido por uma criança quando se atira

sem medo nos braços do pai-protetor e este a deixa cair indesculpavelmente. A indiferença machuca e afasta (GONZALES, 2005 p. 38).

Tanto o gestor quanto os funcionários têm grandes desafios, ao mesmo tempo em que precisam buscar o conhecimento devem cuidar para que este seja disseminado, com responsabilidade e ética, além de muito comprometimento, envolver-se com a proposta, ter ambição para finalizar o projeto, e capacidade para superar as frustrações.

Nem sempre as propostas e ideias a serem implantadas conseguem surtir o efeito planejado, quando se trabalha com pessoas deve-se estar atento às intercorrências que podem acontecer, não esquecendo que a escola tem planejamento, prazos e datas a serem cumpridos, mas, quem executa esse cronograma são seres humanos, que também ficam doentes, têm família, ou seja, imprevistos acontecem, cabe ao gestor esse olhar atento ao que realmente acontece dentro de uma unidade escolar.

Entre os objetivos do gestor deve-se focar, nos papéis de liderança compartilhados, nas responsabilidades individuais e mútua, bem como nos propósitos específicos definidos pela própria equipe, nos resultados do produto final realizado pelo grupo, resolução dos problemas através de discussões abertas entre os membros, medir o desempenho pela avaliação do trabalho, sempre discutindo com o grupo e assim decidindo em conjunto o que deve ser realizado, levando-se em consideração as atribuições e funções que cada um desempenha dentro da escola.

Avaliar a importância do profissional da educação, explicar as habilidades e competências necessárias ao professor, descrever a comunicação como “ferramenta essencial”. A comunicação entre o gestor e a sua equipe sempre será fundamental para que aconteça o processo satisfatório, ampliando a compreensão e a construção do conhecimento. O objetivo é fazer com que os funcionários a partir da situação exposta, consigam discutir e emitir as próprias opiniões, e assim transforme o espaço da escola, através das práticas de discussão e troca de conhecimentos, ou seja, local onde o funcionário pode e deve falar o que e como pensa para o sucesso do grupo.

Esse aprendizado contínuo desenvolve funcionários capazes de transformar realidades, é necessário que o gestor e equipe de trabalho construam o conhecimento juntos, com respeito à realidade que esse funcionário traz consigo. São através destes conhecimentos anteriores que se estabelecerão estratégias, as quais suscetíveis de alterações no decorrer do ano letivo, conforme a realidade e, o fundamental, um diálogo constante com outros envolvidos.

Analisar o papel do gestor na interação com a equipe, que é capaz de criar uma maneira particular de promover e implementar situações em que os funcionários aprendam a pensar. Esse sistema de trabalho exige que o funcionário se atualize, busque uma melhor formação, e acima de tudo seja comprometido com o processo da organização, pois nunca é tarde para aprender, e sempre tem algo novo surgindo no mercado, é necessário ter em mente que se deve aprender a aprender, isso em todos os níveis hierárquico, intensifica a importância dos que estão na liderança:

a importância dos funcionários comuns intensifica-se porque eles se encontram no ponto de interseção da organização com seus clientes. Assim, uma organização não pode ser verdadeiramente reativa às necessidades daqueles para quem está configurada a atender, a menos que o pessoal da linha de frente possua autonomia e suporte (HESELBEIN et al. (1996, p.47).

## **PRERROGATIVAS E POSTURA DO GESTOR ESCOLAR**

O gestor realiza diferentes funções ao mesmo tempo, exerce papéis administrativos, organizacionais, sociais, tecnológicos, pedagógicos e intelectuais, atuando como organizador, definindo as regras da disciplina, deixando-as claras para os funcionários, além de organizar calendários, objetivos a serem alcançados, grau de interatividade esperado e expectativas existentes, deve preocupar-se também com a administração do tempo necessário para a conclusão e realização das propostas (MAIA; MATTAR, 2008).

Sua função social é extremamente importante, vale lembrar que muitas vezes ele é o único elo entre a escola e a comunidade, além de sua inteligência interpessoal deve ser elevada, deve fornecer *feedback* rápido e eficiente, lidar bem com as diferenças e ainda formar um senso de comunidade, capaz de despertar no funcionário o sentimento de acolhida.

Esse profissional tem um papel fundamental, pois garante a inter-relação personalizada e contínua e se viabiliza a articulação necessária entre os elementos do processo e execução de objetivos propostos”, e como mediador exerce papel relevante “atuando como intérprete junto ao grupo, esclarecendo suas dúvidas, estimulando-o a prosseguir e, ao mesmo tempo, participando da execução do projeto (SOUZA *ET AL* (2004, p. 5.).

Ao relacionar gestor e comportamento organizacional, pode-se pensar em um primeiro momento o que é uma organização, palavra muito utilizada no campo das ciências administrativas, aliás, chegando a ser utilizada às vezes como sinônimo de administração.

Para a sociedade de hoje, não é mais possível deixar de refletir sobre o significado de uma ação comportamental e, sobretudo, sobre as características de um gestor, pessoa determinada, habilidosa, com conhecimento, além de flexibilidade e adaptabilidade. É preciso estar conectado em todas as esferas do aprimoramento profissional, das tecnologias da informação e comunicação, além de em alguns casos fazer uso da criatividade para ser compreendido no grupo.

Muitas são as formas como o gestor busca não se entregar ao comodismo, descaso, falta de horizontes, pois em muitas situações é capaz de mudar uma realidade para o bem da equipe. Precisa estar sempre aberto às novas mudanças, independente das dificuldades que se encontra pelo caminho. Muitas vezes, o profissional continua reproduzindo uma gestão mecânica de suas atitudes para com seus funcionários, repassando aquilo que aos longos dos anos lhe foi apresentado como modelo de gestão.

Não dá para fingir que se administra uma escola, por exemplo, muitos estudos e experiências têm colaborado para tornar esse desafio mais fácil de ser enfrentado, não se pode manter em modelos tradicionais.

Para Robbins (2007, p. 2) "organização é dada como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas que funcionará de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum".

Hoje é preciso ter posturas empreendedoras dentro das organizações, segundo Chiavenato (2010), para ser bem-sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento, ele deve participar de todo planejamento e organização das estratégias de gestão para assim ser bem-sucedido.

Não adianta "sonhar em ser empreendedor é preciso viver o empreendedorismo" (CHIAVENATO, 2010, p 51). É preciso focar nos objetivos da empresa, por isso, traçou-se esse paralelo entre o gestor e o empreendedor. É necessário saber exatamente quais as competências e habilidades fundamentais, quais suas funções, e como aperfeiçoar o uso da tecnologia de informação e de comunicação a favor da própria gestão.

Assim, empreendedor é o profissional inovador que modifica o modelo, com sua forma de agir, em qualquer área do conhecimento; popularmente, os empreendedores são vistos como pessoas com tino, com visão, líderes, além da conotação de realizador, enérgico e persistente.

O gestor, assim como o empreendedor, consegue transformar o ambiente social e econômico onde vive, vislumbra no empreendedorismo numa perspectiva de continuidade, procurando evidenciar o que é essencial para entender a complexidade de ser o líder. O gestor tal qual um empreendedor é quem faz a diferença para o seu grupo, delega as funções para as pessoas certas.

A Educação é para transmitir conhecimentos que foram acumulados ao longo dos anos, preparando os indivíduos para serem pessoas ajustadas no contexto social. Segundo, Mizukami (1986, p.17) "A ênfase é dada ao produto e não ao processo, não há diversificação de métodos de ensino, as diferenças individuais são ignoradas. O ensino não se relaciona com o contexto socioeconômico-político".

"...o conhecimento de fato não é apenas o acúmulo de informações, ele é fruto da reelaboração mental que o homem faz de si no mundo,

cabendo à educação elevar o seu nível de consciência a respeito de sua realidade histórico-social concreta, e onde a Escola é valorizada como instrumento de luta para a transformação social (LIBÂNEO,2005 E MIZUKAMI,1986, p.14) ”

Na Concepção tradicional de Educação a escola serve apenas como um local que transmite o saber acumulado pela sociedade. Já na Concepção Progressista a Escola assume um papel importante na sociedade, que é de desenvolver alunos com consciência crítica, construtores e detentores de seu conhecimento, Neves (2005) resume de forma clara a função da escola na Concepção Progressista, ele “considera formar cidadãos éticos, capazes de construir conhecimento, de ler e interpretar criticamente o mundo e de agir sobre a realidade, melhorando a própria vida e da comunidade. O estudante é o centro da ação educacional”.

O gestor deve assumir uma postura de educador, aquele que antes de tudo, vislumbra sua equipe como extremamente importante, pois através de seu histórico, seu aprendizado anterior que este profissional elaborará “aulas” para assim, suprir todas as demandas do seu público alvo, seus funcionários. Esta, por sua vez, torna-se um trabalho, motivante, interessante que desperta a vontade de saber mais.

Cabe à escola a elaboração, juntamente com seus respectivos grupos, de um plano de capacitação e formação, mais atrativo e envolvente, levando em consideração seu público alvo, suas reais necessidades e conteúdos condizentes com a realidade que eles vivem na escola.

Nos dias de hoje se faz necessário profissionais construtores de saberes, onde exista a ação e a reflexão sobre os novos conhecimentos e atitudes adquiridas no dia a dia. Para que haja uma aprendizagem de qualidade é necessário o trabalho em equipe, a troca de experiências, o diálogo constante e a participação do grupo dentro da escola, são de extrema importância para que possa existir uma organização progressista, onde visa além da qualidade do trabalho o bem estar de todos os envolvidos no processo educativo.

Esse gestor com uma visão empreendedora deve ser um mobilizador de ideias, leva o grupo a reflexões sobre questões relevantes e torna o funcionário um ser crítico das situações do cotidiano. Este é o profissional que as

organizações dos nossos dias exigem, aquele que se ajusta aos novos desafios e vê o conteúdo e a escola não como um “espaço fechado”, mas como o ponto de partida para novas experiências. Juntos levam os funcionários a incorporar o conhecimento sistematizado e a propor ações que melhorem a rotina no ambiente de trabalho e a qualidade dos serviços prestados.

Para o gestor desenvolver de maneira satisfatória suas funções deve ter algumas habilidades, entre elas pode-se destacar a comunicação, um desafio complexo e fascinante que interfere significativamente, na qualidade de vida pessoal e profissional de todas as pessoas, a comunicação é um canal de duas mãos, onde a mensagem deve ser transmitida e compreendida de forma clara, não há espaço para ruídos e dúvidas.

Para ser líder é preciso ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando com o sucesso. Esses desafios exigem grande domínio das técnicas de comunicação. Segundo (Pimenta, 2009) para ser um bom empreendedor é necessário ser empático, saber ouvir, manter certo distanciamento crítico e exercitar a capacidade de compartilhar.

## **O TRABALHO EM EQUIPE**

De acordo com Robbins (2007) ele define grupo como, dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo, outro fator que deve ser considerado é que os grupos podem ser constituídos, institucionalizados e daí tornam-se grupos formais, as organizações, de uma maneira geral, são os grupos formais, ou seja, tem um objetivo pré-definido. Mas, os funcionários dessas escolas, ao se reunirem por afinidades para encontros esporádicos, constituem os grupos informais.

O trabalho em grupo contribui para maior eficiência, a soma de esforços provoca uma sinergia que melhora o desempenho e garante mais satisfação profissional. Fundamentando-se em Wagenr e Hollenbeck (2006) não se deve arriscar tudo em uma fórmula pronta, coesão, percepção, interação, satisfação e desempenho norteiam os tipos de grupos, trabalhar em grupo, dependerá das

atitudes e ações individuais, daí a tomada de decisões em grupo terá um suporte na coesão, afinidade e persistência dos membros desse grupo.

Segundo Caravantes (2009) as pessoas têm características para se tornarem eficazes dentro das organizações; os membros sabem por que o grupo existe, eles compartilham seus objetivos, apoiam as regras e procedimentos, mutuamente acordados, sobre como as decisões são tomadas, a comunicação flui com facilidade entre seus integrantes.

De acordo com Motta (1999), ele vai além, defende que grupos produzem melhores resultados, entusiasma-se na ação e se orgulha da concretização, geram mais informações sobre o trabalho e sentem-se seguros na auto-avaliação, já entre os grupos menos coesos, existe uma dificuldade de fixar e agir segundo metas, coletivas, a participação se torna desequilibrada conclui o autor.

Já em Bennis (1997), relata que no campo da liderança organizacional e no trabalho com grupos em uma sociedade globalizada, em que a informação é a moeda de troca de maior valia, a colaboração não é somente desejável, mas praticamente inevitável.

Deve-se trabalhar com a possibilidade de mudança de visão de grupo para time. Baseando-se em Santos Neta (2011), pode-se considerar como time um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de maneira a perseguir uma missão.

O gestor não é máquina, não pode ser manipulado e manobrar seus funcionários, é necessário vê-los como seres pensantes e em constante mutação. Para se ter um grande time é preciso pensar como no futebol, para o líder evoluir na carreira é o desejo da maioria, principalmente de jovens professores que estão começando em sua primeira escola e são sedentos por conhecimento e ascensão profissional.

O perfil faz toda a diferença na hora de conseguir aquela oportunidade boa ou se manter nela, afinal, todo mundo quer se dar bem na escola em que trabalha. Portanto, é necessário ter bom senso e saber como agir no campo

formal diante da equipe de colaboradores, existem algumas atitudes e hábitos comuns no nosso dia a dia que não são adequados.

Além de um bom relacionamento com os colegas e ter espírito colaborativo são habilidades cada vez mais valorizadas pelas organizações, contar com funcionários comprometidos depende muito da coletividade e criar grupos com sinergia é consequência da conduta dos profissionais e de como convivem com seus pares. Partindo da premissa de que a presença de um profissional da gestão é essencial para o bom andamento da escola, é isso que contribui para a construção de uma equipe.

Fundamentando-se em Grinspun (2014), onde relata que a capacidade de ouvir é essencial para um bom desempenho e não ter um debate aberto sobre ideias faz com que o profissional não absorva outros pontos de vista, limitando-o perante o grupo.

A presença de um bom gestor pode melhorar a qualidade do trabalho em equipe, podendo ser realizado treinamentos de integração coletiva e ferramentas de desenvolvimento individuais, sempre buscando a compreensão da importância de ter um bom desempenho perante o grupo de trabalho.

É necessário que o profissional desenvolva a inteligência interpessoal, que tenta entender as intenções ou motivações e os desejos do outro e, assim, trabalhar de modo eficiente com terceiros.

O líder molda comportamentos, pois é a referência do grupo, um profissional comprometido que é colaborativo, que envolve seus funcionários e é aberto a conversa, contagia a todos.

Alguns profissionais podem ter dificuldade em se perceber se está desconectado do grupo, a melhor maneira é buscando informações na própria equipe, esse profissional deve ter um olhar atento para perceber em quais pontos está falhando, podendo focar sua atenção para o problema, obtendo assim melhores resultados, sempre que surgir um problema deve dar o retorno ao grupo, deve-se evitar comentários indiretos e fofocas. Ele deve ter a sabedoria de extrair o lado positivo destas informações para se autodesenvolver.

Respeito é palavra de ordem dentro de uma escola, bem como maturidade, itens imprescindíveis no ambiente de trabalho. O gestor deve ter

equilíbrio emocional e uma conduta educada para com os demais funcionários. Sabe-se que atritos são praticamente inevitáveis, a empatia deve ser colocada em prática sempre, é necessário ouvir a opinião dos demais envolvidos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com este trabalho buscou-se iniciar uma reflexão sobre a importância do fazer pensar e agir de maneira não convencional no mundo da educação e como elas vão construindo sua visão de mundo. Com o estudo concluiu-se que a escola é um espaço de verdadeira reflexão e deve-se estar atento a todos os anseios que os funcionários colocam nas mãos do gestor.

A fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento deste trabalho é proveniente da literatura especializada, bem como muito utilizada na administração de empresas, durante sua elaboração, analisou-se na prática conhecimentos teóricos adquiridos durante a carreira docente e leituras que se fizeram necessárias para um resultado satisfatório.

Contudo, não é demais reafirmar que o principal responsável pela interação continua sendo o ser humano, que depende das pessoas envolvidas no processo; o gestor é o contato mais próximo com o funcionário na escola. Para o exercício da função gestor, percebeu-se a necessidade de que atualização é uma constante, já que a possibilidade tecnológica no campo da educação é muito ampla, desse modo, acredita-se e espera-se que muito ainda possa ser acrescentado.

Cabe ressaltar que os funcionários têm seu ritmo e o gestor deve proporcionar que eles cresçam, sem intervenção direta, explorando os seus potenciais, suportes e situações, não se deve tentar interpretar o pensamento, ele deve fazer parte do contexto, com o passar do tempo as ideias vão tomando formas.

O gestor deve oferecer aos funcionários, contato com diferentes situações, para que eles façam suas reproduções e discutam com os outros e também que orientem os demais partindo de observações.

Todas as alternativas envolvendo fases são corretas, pois uma complementa e outra e sempre a algo a melhorar, às vezes com pequenos

gestos muda-se as expectativas das partes, devendo-se ter propostas simples e viáveis.

Esses pontos certamente contribuem para o desenvolvimento em direções mais críticas, afetuosas, concretas, colaborativas e solidárias. Sem dúvida, existem pessoas com um talento nato para gestão, mas sabe-se também que é um cargo com grandes dificuldades e desafios, e que alguns profissionais dão vida aos conceitos trabalhados ao longo da vida profissional. É preciso valorizar todos os envolvidos no processo, assim terá uma escola bem planejada, estruturada e que valoriza o ser humano acima de tudo.

Cabe ao profissional redobrar a atenção ao seu comportamento, pois qualquer deslize pode comprometer seu trabalho em equipe, aprender a ouvir, ter bom humor, facilita a vida no trabalho, para todos os seus funcionários.

O profissional deve acima de tudo ser crítico, pautando-se na ética, o ato de fazer e receber críticas mal elaboradas e baseadas em objetivos escuros, pode gerar prejuízos não só para as relações interpessoais, mas sofrimento físico e mental a quem as recebe.

Deve-se ter uma postura de fazer alguma coisa pelo outro, que está ligado à necessidade de cada um de participar do mundo do outro, sem nada querer em troca, apenas por querer o bem dele.

Com esse trabalho chega-se a conclusão que não pode haver nenhum tipo de discriminação ao trabalhador, àquele ou aquela que exerce a sua função como empregado, como executor, que recebe ordens para o exercício de sua função.

Como afirmam os autores elencados, se bem orientados e fundamentados nas questões trabalhistas, o trabalhador e gestor tornarão o ambiente de trabalho muito prazeroso se a proposta consistente do que se pretende, não é trabalhar por trabalhar, e sim a necessidade de se fazer do trabalho um prazer.

Vivenciar novas formas de ensinar e aprender, incorporando as tecnologias, requer cuidado com a formação inicial e continuada do trabalhador. Nesse sentido trabalha-se com base no conceito de construção, desenvolvido a partir do domínio e da utilização de recursos das mais variadas vertentes. De

forma que elas facilitem o trabalho e que sejam objeto de conhecimento a ser democratizado e instrumento para a construção do coletivo.

Esse trabalho não pode ser compreendido apenas como o uso mecânico dos recursos, mas deve abranger também o domínio crítico da linguagem, é o fazer com responsabilidade. A capacitação dos profissionais é essencial para o seu êxito, uma vez que ela possui características próprias que requerem novas e diferentes competências e habilidades dos envolvidos, bem como o acompanhamento do surgimento de novas tecnologias, que possam ser utilizadas na prática administrativa.

Contudo, não é demais reafirmar que o principal responsável pelo sucesso de uma empresa ou de uma escola continua sendo o ser humano, que depende das pessoas envolvidas no processo; as máquinas são apenas o meio, as ferramentas. Neste sentido, reforça-se a importância do desenvolvimento de competências pessoais e profissionais específicas para o sucesso de um determinado time, seja ele do tamanho que for.

Os grandes administradores são pessoas que um dia ousaram e não tiveram medo de arriscar e ser diferente, é preciso muita ousadia e coragem para se tornar um bom gestor, de nada adianta os bancos das grandes universidades formar excelentes administradores se estes não tiverem visão de empreendedor, é necessário saber fazer a diferença para ser diferente. Construir um time exige muita disciplina, mas o resultado é muito gratificante.

O gestor motivado e motivador é fundamental na escola, seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Ser líder não é tarefa fácil; exige muita habilidade e dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe, ou seja, todos os integrantes da escola fazem a Escola.

É uma habilidade muito procurada pelas escolas, porém, o que se espera delas, é ser praticamente um “super-herói”, o que é um erro, não apenas porque super-heróis não existem, mas também porque se trata de um ser humano, conduzindo outros seres humanos.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, W e Biederman P. W. **Os gênios da Organização**. Rio de Janeiro, Ed. Campos, 1997

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Comportamento organizacional e comunicação**. Porto Alegre: ICDEP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, processo e prática**. São Paulo: Saraiva, 2010

GONZALES, Mathias. Fundamentos da tutoria em educação a distância. São Paulo: Avercamp, 2005.

GRINSPUN, Mirian P. S. Zippin. **Autonomia e Ética na Escola**. 1ª edição. São Paulo, SP. Editora Cortez, 2014.

HESSELBEIN F. Goldmith. **O líder do futuro**. 9 ED. SÃO PAULO FUTURA 1996.

MAIA, C.; MATTAR, J. ABC da EaD. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MIZUKAMI, Maria. G. N. **Ensino: As abordagens do Processo**. São Paulo: EPU, 1986

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de se ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica – Guia Prático para a Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. 3ª edição Florianópolis, SC: Visual Books, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SANTOS Neta, Maria do Carmo. **Comportamento Organizacional**, São João del-Rei, MG: UFSJ, 2011.

SOUZA, Antônio Carlos; FILHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC métodos e técnicas**. Florianópolis, SC: Visual Books, 2007.