

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA

LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

CHRISTIELE DOS SANTOS MEDEIROS RAMOS

MARIA CLARA PESSOA MEIRA ARAÚJO

MICHELINE CABRAL PERES

GESTÃO ESCOLAR E PROFESSORES:

uma parceria em prol da educação

RECIFE/2023

CHRISTIELE DOS SANTOS MEDEIROS RAMOS
MARIA CLARA PESSOA MEIRA ARAÚJO
MICHELINE CABRAL PERES

**GESTÃO ESCOLAR E PROFESSORES: uma parceria
em prol da educação**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura
em Pedagogia.

Professor(a) Orientador(a): Me. Hugo Christian de Oliveira Felix

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

R175g Ramos, Christiele dos Santos Medeiros.
Gestão escolar e professores: uma parceria em prol da educação /
Christiele dos Santos Medeiros Ramos; Maria Clara Pessoa Meira Araújo;
Micheline Cabral Peres. - Recife: O Autor, 2023.

18 p.

Orientador(a): Me. Hugo Christian de Oliveira Felix.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Licenciatura em Pedagogia, 2023.

Inclui Referências.

1. Gestão escolar. 2. Feedback. 3. Corpo docente. 4. Bem-estar dos
professores. 5. Educação. I. Araújo, Maria Clara Pessoa Meira. II. Peres,
Micheline Cabral. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 37.01

CHRISTIELE DOS SANTOS MEDEIROS RAMOS

MARIA CLARA PESSOA MEIRA ARAÚJO

MICHELINE CABRAL PERES

GESTÃO ESCOLAR E PROFESSORES: uma parceria em prol da educação

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Me. Hugo Christian de Oliveira Felix
Professor Orientador

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

Recife, _____ de _____ de 2023.

NOTA: _____

Dedicamos este trabalho a Deus, a nossos pais e a nossas famílias.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à nossa família por todo apoio e compreensão.

Aos nossos orientadores Hugo Christian de Oliveira Felix e Ariedja de Carvalho Silva.

A todos os professores que nos ajudaram através dos ensinamentos transmitidos.

“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.”

(Jean Piaget)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR.....	10
3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	10
3.3 OLHAR HUMANIZADO E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE ESCOLAR....	11
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
REFERÊNCIAS.....	16

GESTÃO ESCOLAR E PROFESSORES: uma parceria em prol da Educação

Christiele dos Santos Medeiros Ramos

Maria Clara Pessoa Meira Araújo

Micheline cabral Peres

Hugo Christian de Oliveira Felix¹

Resumo: Este artigo visa a entender a importância que o gestor escolar deve dar ao corpo docente, tanto no âmbito emocional como na capacitação, para que ele se sinta pertencente à instituição de ensino e fique motivado no decorrer de suas aulas, causando assim um impacto positivo direto nos alunos. Foi realizada pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, tendo como principais teóricos: Barbosa et al. (2004) e Luck (2009; 2013; 2017). Identifica-se, por meio dos estudos analisados, a necessidade de os professores serem acolhidos e valorizados, pois a pressão dentro de sala de aula é grande e, muitas vezes, falta apoio das famílias e da gestão, dificultando muito o trabalho do professor. É fundamental que o gestor escolar tenha uma visão diferenciada em relação ao docente e esteja mais atento, reduzindo com a hierarquia institucional, e ficando mais próximo do corpo docente, oferecendo suporte e apoio. Muitos gestores escolares só se preocupam com os alunos; contudo, se não tiver um professor trabalhando satisfeito isso refletirá negativamente na sala de aula. Compreende-se, então, que o sucesso de uma escola é ter professores motivados, satisfeitos, com um bom rendimento e por isso refletimos sobre formas de alcançar o sucesso em educação, fortalecendo essa parceria entre gestão e docente.

Palavras-chave: Gestão escolar. *Feedback*. Corpo docente. Bem-estar dos professores. Educação.

1 INTRODUÇÃO

Entende-se a necessidade da reflexão sobre o contexto da gestão escolar, e mais propriamente desta em conjunto com o corpo docente na instituição. É percebido que uma escola é construída pelos diversos âmbitos e nessa construção compreende-se que cada área deve atuar de forma eficaz e em harmonia com as demais, pois tudo tem que estar conectado para que haja um bom funcionamento da instituição, na qual tanto a formação do professor quanto a da gestão são a chave para uma boa educação escolar.

Neste sentido, Costa e Almeida (2011, p. 50) indicam que:

¹ Docente da UNIBRA. Mestre em Gestão Empresarial. E-mail: hugo.christian@grupounibra.com

Existem escolas onde, pelo "olhar" do gestor e pela relação intergrupar que se estabelece, cria-se uma equipe sinérgica, um processo participativo, um ambiente de investimento e "apoio ao outro" como sujeito. Uma gestão efetiva abre espaço para comunicação, criação e desenvolvimento no dia a dia do trabalho profissional. A equipe se sente mais valorizada, com mais oportunidades para exercer suas contribuições individuais, de agregar valor, arriscar, errar e refletir sobre sua atuação. Entretanto há também gestores que desconsideram o outro como sujeito sem proporcionar-lhe oportunidade de desenvolvimento no cotidiano do trabalho.

A desvalorização do docente e do seu trabalho gera consequências negativas para toda a instituição, como Jungmann (2014, p. 21) afirma: "Não conseguindo se perceber parte de um processo, o professor fica desmotivado e conseqüentemente carrega isso para a sala de aula". Com isso, entende-se a importância da discussão acerca desse tema. O estímulo a esses profissionais por meio de diversas estratégias, como a boa comunicação, também evidenciará uma diferença notável em todo o resto do processo da educação, sendo o mais importante de todos o desenvolvimento do estudante dentro do contexto estabelecido. Considera-se estritamente essencial para o futuro da educação que haja capacitação contínua para professores e gestores escolares, de modo a fortalecer essa parceria.

Segundo Barbosa et al. (2004), toda inovação em educação parte das atitudes do professor e os professores são como o ar de uma escola; tentar fazer uma transformação sem cuidar do corpo docente é passível de fracasso. Os professores precisam desse apoio para que consigam conduzir uma sala de aula com leveza e transmitir segurança e alegria para crianças que estão crescendo num mundo tão desafiador, o que tem causado muita ansiedade em cada ser ali presente.

Sabe-se que muitos professores têm enfrentado grande exaustão pela falta de acompanhamento, uma realidade em nossa sociedade atual. Tal fato tem despertado reflexões sobre os desafios pessoais e profissionais que muitos deles precisam lidar em seu cotidiano e como podem causar impactos mentais, físicos e emocionais, afetando negativamente a qualidade do ensino. A gestão que tem como foco o corpo docente consegue antecipar a resolução de problemas, construindo estratégias para garantir um clima organizacional motivador que implica resultados consideráveis sobre o comportamento, a autoestima e o estado motivacional do corpo docente. Segundo Luck (2013), a prática democrática permite o excelente desempenho dos professores, ensinando-os a solucionarem os problemas no dia a dia.

Sendo assim, levanta-se o seguinte questionamento: como deve ser a relação entre gestão escolar e corpo docente para que avanços reais no desempenho dos alunos sejam alcançados no ambiente escolar?

Diante da pergunta condutora acima, compreende-se que o objetivo e a estratégia que devem ser identificados por parte da gestão escolar é o de preparar os professores para a complexidade e diversidade das situações profissionais que terão de enfrentar, fazendo um acompanhamento de forma individual com cada professor e permitindo que eles consigam identificar e gerir suas emoções, além de capacitá-los para que possam enfrentar os desafios diários na sala de aula e conseguir criar soluções inovadoras em diversas situações. Para Oliveira (1997), o gestor tem a responsabilidade de cuidar do emocional de sua equipe, por meio de *feedback* como atitude de ajuda mútua, troca de experiências e aprendizagem cooperativa.

Em face de tudo que foi explanado, entende-se que é fundamental ressaltar a importância da relação entre gestão escolar e corpo docente para o crescimento da instituição de ensino e impacto direto na educação dos estudantes.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo busca, por meio da pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, investigar, na literatura, sobre gestão escolar eficiente com foco no corpo docente. Este trabalho permitiu realizar reflexão e aprofundamento sobre a indagação que temos a respeito do tema delimitado.

Para Severino (2007, p. 122) a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses, etc. utiliza-se dados de categorias teórica já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Foram utilizados livros disponibilizados de forma gratuita na Biblioteca da UNIBRA e on-line por meio dos bancos de dados e das revistas acadêmicas da Scielo e do Google Acadêmico, utilizando os seguintes descritores: gestão horizontal, gestão de *feedback*, gestão baseada em evidências e bem-estar dos professores.

Após a pesquisa inicial, organizou-se os principais tópicos achados nas literaturas a partir de uma leitura acerca do tema trabalhado, que levou em consideração os aspectos relevantes de acordo com o objetivo da pesquisa, de forma que a gestão escolar venha a trabalhar soluções objetivas de motivação;

comunicação; trabalho em equipe; conhecimento e competência; treinamento e desenvolvimento, tendo como objetivo final uma educação de qualidade.

Dessa forma, foram considerados, na pesquisa, 2 artigos de um total de 6 encontrados, 7 livros, 2 artigos e 1 monografia, sendo os livros *Gestão da escola*, de Barbosa et al. (2004) e *Gestão educacional*, de Luck (2017) os mais importantes para a fundamentação deste trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO AMBIENTE ESCOLAR

Antes de surgir o termo *Gestão*, falava-se apenas em *Administração*. Para Chiavenato (2007, p. 4), “A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos [...]”. A partir de pesquisas sobre o termo *gestão escolar*, percebe-se que o conceito é atual. De acordo com Luck (2017, p. 20), “A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração”.

Essa adequação de conceitos aconteceu devido às mudanças que ocorreram gradativamente no âmbito escolar:

Como a educação desenvolveu de acordo com as necessidades sociais, objetivando atender as demandas de cada época, o interior das instituições escolares também careceu de mudanças exigindo, portanto, um novo foco de trabalho dos diretores escolares e do seu grupo docente (PEDROZA, 2011, p. 1).

Identificam-se, por meio de estudos, as particularidades da relação entre *gestão escolar* e professores, tal qual Jungmann (2014) afirma: quando pensamos nas relações que existem entre pessoas, é impossível não identificar a afetividade que existe entre elas. A autora também comenta que, existindo uma sintonia entre professor e gestão e ambos conseguindo conduzir a comunicação a seu favor, então será possível proporcionar um trabalho de qualidade para os alunos da instituição. Jungmann complementa, ainda, sobre a comunicação, afirmando que ela é fundamental para a realização dos trabalhos que estão em torno da escola: “A comunicação é essencial no sentido da troca e da exposição de ideias. Planejamentos e projetos precisam desse ambiente dialético.” (JUNGMANN, 2014, p. 17).

3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Quando se pensa em educação, é imprescindível o pensamento sobre os professores e sua função no âmbito escolar. Segundo Barbosa et al. (2004), se houver

a real intenção de impulsionar a educação deste país, é fundamental e urgente cuidar com mais afinco do professor e proporcionar bem-estar a ele no desempenho de suas atividades. Os autores também discutem sobre a importância de inserir esse profissional nas mudanças realizadas em uma instituição quando declaram que “querer transformar uma escola sem cuidar do professor é meter os pés pelas mãos” (BARBOSA et al., 2004, p. 59).

Dessa forma, entende-se que pretender crescer como instituição sem pensar na manutenção daqueles que a constroem parece controverso e negligente:

O diretor precisa ter o professor como parceiro privilegiado e batalhar diuturnamente para que esse parceiro tenha as melhores condições de trabalho. É fortalecendo o professor que o diretor se fortalece. Todo o esforço no sentido de resgatar o prestígio do professor é um sinal de inteligência do diretor (BARBOSA et al., 2004, p. 59).

Ainda pensando na importância dessa sinergia em prol da educação, é relevante refletir sobre a fala de Barbosa et al. (2004, p. 59):

Em qualquer processo de mudança na educação, o professor deve ser considerado como o elemento fundamental. Caso contrário, corre-se o risco de a mudança jamais chegar à sala de aula, ou chegar de tal forma que mesmo as melhores ideias sejam incapazes de gerar bons frutos.

Para que o professor se torne cada vez parte mais integrante do processo educacional, o gestor escolar precisa direcionar seus esforços para todo o corpo docente.

3.3 OLHAR HUMANIZADO E SEUS REFLEXOS NO AMBIENTE ESCOLAR

Segundo Barbosa et al. (2004, p. 58), “uma das funções mais importantes de um diretor é cuidar do desenvolvimento dos seus professores”. Os autores afirmam, ainda, que um professor infeliz, com uma carga negativa de sentimentos e ainda sobrecarregado pela carga de trabalho, nunca será capaz de transmitir uma educação de forma expressiva para os estudantes (BARBOSA et al., 2004).

Na mesma linha de pensamento, Jungmann (2014, p. 20) afirma que “automaticamente se sentindo parte dessa construção, o professor consegue também ter outra posição com seu aluno”. Para Barbosa et al. (2004), quando se pensa em educação, é notória a importância do professor e que seus sonhos e expectativas influenciam na vida dos estudantes. Sendo o docente o orientador principal do processo educacional, seus anseios interferem bastante na vida dos alunos.

Sobre a importância da motivação no ser humano, Vergara declara: “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de algo” (2009, p. 41). É fundamental que um professor tenha essa energia, visto que trabalha diretamente com indivíduos em processo de formação. Del Prette, Paiva e Del Prette (2005, p. 65) dizem que “as relações do professor com o aluno são mediadas por crenças, sentimentos, motivações e habilidades”.

Uma relação afetiva entre o professor e o aluno reflete diretamente na interação entre o conhecimento e as relações interpessoais que levam ao desenvolvimento mental e social do aluno, como afirmado por Krueger:

Na condição de educadores, precisamos estar atentos ao fato de que, enquanto não dermos atenção ao fator afetivo na relação educador-educando, corremos o risco de estarmos só trabalhando com a construção do real, do conhecimento, deixando de lado o trabalho da constituição do próprio sujeito – que envolve valores e o próprio caráter – necessário para o seu desenvolvimento integral. (2003, p. 8).

Além do que é abordado sobre a afetividade no processo educacional, Luck (2009, p. 16) traz o pensamento que abarca a questão das mudanças que ocorrem na sociedade e sugere que estas influenciam no ambiente escolar: “no contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica”. A autora ainda menciona que, devido a esse contexto de dinamização e mudanças, a educação precisa estar cada vez mais atenta a sua inovação e que ela precisa estar sempre em progressão na nossa cultura; com isso, a responsabilidade de gestores, coordenadores e professores de se atualizarem continuamente é aparente e real.

Luck (2009) compreende que o principal objetivo dos profissionais da área de educação é organizar uma comunidade que promova um ensino de qualidade. Essa fala da autora traz o entendimento de que toda ação tomada por qualquer indivíduo participante do trabalho referente a uma instituição educacional deve visar ao maior e mais importante ponto em relação às escolas: a aprendizagem dos discentes.

Ainda segundo Luck (2009, p. 42): “firma-se, pois, o entendimento de o que tem faltado para a qualidade da educação, seria uma percepção abrangente da teia de relações entre os vários componentes que delineiam a experiência educacional.”

Para acontecer essa quebra de paradigmas dentro do ambiente escolar, Luck (2009) percebe que a educação precisa ser vista como algo complexo e que está em constante mudança, mas que ao mesmo tempo deve ser vivido de forma direcionada, organizada e ativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percebe-se, a partir de pesquisas sobre o termo gestão escolar, que este termo é atual, pois antigamente falava-se em administração. De acordo com Luck (2017), a gestão escolar apareceu para melhorar as limitações que existiam na teoria da administração. Considera-se uma grande evolução entre estes dois conceitos, pois a gestão é muito mais abrangente e se preocupa com o ser humano, fazendo com que haja um engajamento entre todos que trabalham na instituição.

Compreende-se que a administração diz respeito ao planejamento e controle dos recursos, sendo, assim, voltada para a parte técnica do aspecto organizacional. A gestão, em contrapartida, tem como foco a gerência da instituição, importando-se com as relações humanas. Essa adequação aconteceu devido às mudanças que ocorreram gradativamente no âmbito escolar:

Como a educação desenvolveu de acordo com as necessidades sociais, objetivando atender as demandas de cada época, o interior das instituições escolares também careceu de mudanças exigindo, portanto, um novo foco de trabalho dos diretores escolares e do seu grupo docente (PEDROZA, 2011, p. 1).

Identificam-se, por meio de estudos, as particularidades da relação entre gestão escolar e professores, tal qual Jungmann (2014, p. 15) afirma: quando pensamos nas relações que existem entre pessoas, é impossível não identificar a afetividade que existe entre elas. Propõe-se, assim, pensar sobre como e em que nível essa afetividade atrapalha no dia a dia dos profissionais e de que forma deve ser feito um trabalho de suporte à vida destes. Assim, Jungmann (2014) comenta também que, existindo uma sintonia entre professor e gestão e ambos sabendo utilizar a comunicação a seu favor, só se tem a prover um excelente trabalho para os alunos da instituição.

Sentir-se sozinho, sobrecarregado, muitas das vezes, com desentendimentos de informação, tudo isso gera no docente um desgaste ao educar. A desvalorização do docente acontece nas casas, nas ruas ou no ambiente de trabalho e pelos governantes que não atentam à necessidade dessa profissão.

A falta de cuidado e amparo tem base na própria gestão escolar, quando deveria ocorrer o contrário, como lembram Barbosa et al. (2004): “querer transformar uma escola sem cuidar do professor é meter os pés pelas mãos.” Pretender crescer

como instituição sem pensar na manutenção daqueles que a constroem parece controverso e negligente:

O diretor precisa ter o professor como parceiro privilegiado e batalhar diuturnamente para que esse parceiro tenha as melhores condições de trabalho. É fortalecendo o professor que o diretor se fortalece. Todo o esforço no sentido de resgatar o prestígio do professor é um sinal de inteligência do diretor (BARBOSA et al, 2004, p. 59).

Um diretor escolar que coloca o professor como prioridade, cuidando do bem-estar dele com um olhar diferenciado, tem tudo para fazer uma excelente gestão escolar e obter resultados significativos com seus alunos, visto que estes são reflexos de estímulos dados pelo corpo docente. Acredita-se que essa parceria entre gestão e professor seja essencial e trará benefícios para todos, tornando o ambiente escolar mais leve e eficiente, formando cidadãos responsáveis e felizes. O professor tem um papel fundamental face aos ensinamentos que ele transmite e, para que os alunos desfrutem estar no ambiente escolar, ele precisa estar preparado, seguro, tranquilo e motivado, cabendo, assim, sempre a preocupação na formação e no bem-estar dos docentes.

É importante refletir sobre a fala de Barbosa et al. (2004, p. 59), que assegura que:

sempre que se for pensar em mudanças dentro do processo educacional, o professor precisa ser envolvido porque mesmo que exista uma ideia excepcional e com todos os indícios para dar certo, se não houver a participação efetiva do professor, é possível que estas ideias não tragam bons resultados para os alunos.

Entende-se como fundamental que o gestor escolar planeje e proporcione cursos de capacitação na área de educação para que o professor esteja cada vez mais preparado para enfrentar os desafios que aparecem no dia a dia na sala de aula, devendo também pensar em projetos socioemocionais para dar suporte ao corpo docente fazendo com que estes estejam cada vez mais fortes emocionalmente para continuarem firmes no processo de educar.

Barbosa et al. (2004, p. 58), por sua vez, entendem que o diretor tem diversas atribuições no dia a dia, mas com certeza a principal é cuidar do desenvolvimento do corpo docente. É notória a veracidade do afirmado, visto que a profissão exige muita responsabilidade, já que estão lidando com pequenos seres em processo de formação. Ainda nessa linha de pensamento, Jungmann (2014, p. 20) afirma que “automaticamente se sentindo parte dessa construção, o professor consegue também ter outra posição com seu aluno”.

É necessário reconhecer que pessoas produtivas devem estar motivadas e, para que isso aconteça, são necessárias diferentes formas de incentivo, apoio e reconhecimento da gestão. Segundo Vergara (2009, p. 41), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de algo”.

Considerando a complexidade do comportamento humano, o gestor tem o papel de observar e interpretar situações e condutas no ambiente de trabalho, e isso só é possível com o conhecimento individual e das particularidades de cada docente. Essa percepção do outro já constitui um fator motivacional, pois, ao se sentir percebida, acolhida, ouvida e reconhecida, a pessoa percebe seu valor, sentindo-se pertencente à instituição de ensino e à equipe na qual está inserida. A compreensão disso é apresentada por Barbosa et al. (2004) quando nos lembram de que é indiscutível a importância do professor, sendo ele o orientador principal do processo educacional, e de que seus anseios pessoais interferem na vida dos estudantes.

Portanto, entende-se que o sucesso da escola se dá exatamente por esse cuidado da gestão para com seus docentes, pois pessoas motivadas impulsionam outras pessoas, especialmente quando se está alinhado quanto aos seus objetivos e propósitos, resultando em um impacto direto nos alunos.

É importante entender como essa motivação por parte da gestão para com os professores refletirá não só no aluno, mas em todo processo de ensino e aprendizagem. Segundo Del Prette, Paiva e Del Prette (2005, p. 65), “as relações do professor com o aluno são mediadas por crenças, sentimentos, motivações e habilidades”.

Uma relação afetiva entre o professor e o aluno reflete diretamente na interação entre o conhecimento e as relações interpessoais que levam ao desenvolvimento mental e social do aluno.

Na condição de educadores, precisamos estar atentos ao fato de que, enquanto não dermos atenção ao fator afetivo na relação educador-educando, corremos o risco de estarmos só trabalhando com a construção do real, do conhecimento, deixando de lado o trabalho da constituição do próprio sujeito – que envolve valores e o próprio caráter – necessário para o seu desenvolvimento integral. (KRUEGER, 2003, p. 8)

Uma gestão de qualidade, focada no professor, favorece essa cumplicidade entre diretor, docente e discente, e a tendência é que o estudante confie no trabalho do professor e continue satisfeito com o ambiente escolar em que está inserido. Com

essa tríade funcionando, entende-se que a instituição alcança a verdadeira educação de qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente trabalho foi possível identificar que a gestão escolar precisa estar próxima da comunidade acadêmica, em especial, do corpo docente. Verificou-se que a gestão pautada na afetividade proporciona um ambiente organizacional permeado pela motivação da prestação de um serviço educacional de qualidade.

Esta pesquisa traz como contribuição ao debate público da gestão escolar a importância da manutenção e preservação de um ambiente escolar democrático, em que os atores envolvidos tenham a possibilidade de participar ativamente do processo gerencial escolar.

Além disso, faz-se necessária a ampliação do debate sobre a relevância das boas relações no ambiente da gestão escolar, haja vista que esta é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento educacional dos estudantes, e esta parceria fortalece e engrandece a educação.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. L. et al. **A gestão da escola**. 4. ed. Petrópolis: Artmed, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processos e práticas**. 4. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

COSTA, S. G.; ALMEIDA, I. M. M. Z. P. **Subjetividade e Complexidade na Gestão Escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010**. Curitiba, CRV, 2011.

DEL PRETTE, Z. A. P. D.; PAIVA, M, L, M, F.; DEL PRETTE, A. Contribuições do referencial das habilidades sociais para uma abordagem sistêmica na compreensão do processo de ensino-aprendizagem. **Interações**, São Paulo, v. 10, n. 20, p. 57-72, 2005.

JUNGMANN, J. C. **Os ruídos na comunicação entre gestão escolar e corpo docente**. 2014. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de Brasília, DF, 2014.

KRUEGER, M. F. **A relevância da afetividade na educação infantil**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Psicopedagogia) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Santa Catarina, 2003.

LUCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2017.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional**: base para gerência eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEDROZA, S. A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar. 25^o Simpósio Brasileiro de Políticas e Administração da Educação, 2011, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Anpae, 2011. Disponível em: <http://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0482.pdf>. Acesso em: 31 maio 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.