

A GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO: UM DIÁLOGO POSSÍVEL

Givanildo Santos de Almeida¹
Hemily Araújo dos Santos²
Marco Luciano Fagundes Magalhães³
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

RESUMO: Este artigo irá abordar e discorrer acerca da temática: “A gestão de pessoas na educação: um diálogo possível”. Diante de tal problemática, traçamos como objetivo norteador “Discutir a possível relação entre a gestão de pessoas e a educação, com ênfase na gestão escolar” Entendemos que a relação entre gestão de pessoas e educação é um elemento fundamental para a escola, de modo que todo trabalho desenvolvido deve girar em torno de um eficiente modelo de gestão, levando em consideração aspectos de uma gestão de pessoas numa perspectiva democrática e participativa. Desta forma, esse trabalho vem justamente estabelecer relações a respeito dessas áreas. O percurso metodológico foi traçado pela pesquisa bibliográfica com autores da área da Administração e da Educação. Para subsidiar essa nossa produção, nos apoiamos em alguns teóricos, a exemplo de: CHIAVENATO (2014), GIL (2007), VERGARA (2005), LUCK (2000), MUTIM e FREITAS (1999), PORTELA e ATTA (2007). Durante a pesquisa constatamos que a gestão escolar democrática, escola, família e comunidade devem estar a todo tempo em comunicação, o gestor não deve tomar decisões sozinho, mas por meio do apoio e escuta das outras partes envolvidas no processo. Constatamos, ainda, que é possível traçar discussões acerca dessas duas áreas que estudam objetos diferentes, mas que dialogam entre si.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Escolar. Gestor. Líder.

INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado de uma proposta lançada no componente curricular Tópicos Especiais de Educação na Contemporaneidade (TEC I) - Gestão de Pessoas, na turma do 5º semestre 2018.1 do curso de Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus XI, Serrinha.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2007, p. 122), “[...] é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas

¹ Graduando do 5º semestre do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB - Campus XI. E-mail: givanildoalmeida365@gmail.com

² Graduanda do 5º semestre do curso de Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB - Campus XI. E-mail: hemily.araujo1@gmail.com

³ Professor do curso de Bacharelado em Administração pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB - Campus XI. E-mail: marco.luciano@bol.com.br

anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.". Esta metodologia de pesquisa nos oferece a possibilidade de utilizar categorias teóricas desenvolvidas anteriormente por outros pesquisadores. É uma pesquisa de abordagem qualitativa, que de acordo com Oliveira (2008, p. 37), é “[...] um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico [...]”. A abordagem qualitativa nos permite um contato direto com o objeto de estudo a ser pesquisado, propiciando análise e reflexão do mesmo.

O objetivo geral desse trabalho é discutir a possível relação entre a gestão de pessoas e a educação, dando ênfase a gestão escolar, que é um elemento essencial para a escola, de modo que todo trabalho desenvolvido deve girar em torno de um eficiente modelo de gestão, levando em consideração aspectos de uma gestão de pessoas que tenha uma perspectiva democrática e participativa. A fim de contemplar esta proposta, propomos como objetivos específicos: desenvolver uma conversão entre autores da área da administração e da educação, analisar a possibilidade de uma gestão escolar que considere aspectos da gestão de pessoas e refletir sobre a gestão de pessoas por meio de uma perspectiva democrática e participativa.

O referente artigo encontra-se estruturado em três seções, das quais, na primeira abordaremos a gestão de pessoas como instrumento educacional; já a segunda discute as influências da sociedade atual para a gestão escolar; e na terceira e última seção, a prática da gestão democrática na escola, trazendo as seguintes subseções: habilidade de liderar, habilidade de motivar e habilidade de comunicar.

1 A GESTÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTO EDUCACIONAL

Esta seção tem como finalidade discorrer e discutir a respeito da gestão de pessoas com a educação, estabelecendo o possível diálogo entre a área da Administração e da Educação, trabalhando especificamente com autores da Pedagogia.

A gestão de pessoas é, segundo Chiavenato (2009), o conjunto de atitudes, métodos, técnicas e práticas que têm por objetivo o gerenciamento dos comportamentos e a potencialização dos recursos humanos nas empresas. Na escola, a gestão de pessoas, está a todo tempo presente nas entre linhas das nossas práticas diárias enquanto

profissionais da educação. A escola é um espaço social que depende da colaboração de um conjunto integrado de pessoas para que possa funcionar de forma eficaz no cumprimento do seu papel que é o de preparar pessoas para a vida em sociedade. Entendendo que a escola é movida por pessoas, podemos facilmente relacionar a gestão de pessoas com a educação.

Seja na docência, na gestão ou na coordenação da escola, estamos sempre buscando atrair e reter a atenção dos alunos e despertar nos mesmos a necessidade de estudar, potencializando e administrando o processo de ensino e de aprendizagem, de modo a possibilitar uma compreensão mais significativa. Focados em uma gestão mais participativa, buscamos incentivar a família a participar mais ativamente da educação dos seus filhos e procuramos atrair a comunidade a participar da escola. Na empresa, a gestão de pessoas está empenhada em atrair, reter, potencializar e administrar, o que em uma linguagem administrativa e empresarial se convém chamar, capital humano da corporação, na instituição escolar este referido capital humano, seria o alunado e a corporação a escola.

Quando abordamos gestão de pessoas em educação há de se considerar uma importante reconfiguração deste conceito que acontece na espontaneidade do processo de gerir, estabelecendo assim, uma separação do processo de gestão de pessoas vigente nas empresas e a gestão de pessoas que se constitui nos ambientes escolares. O que conceituamos em educação como sendo, gestão escolar, nada mais é do que esta reconfiguração do processo de gestão de pessoas que aqui nos referimos. Segundo Luck (2000):

A 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 humanos necessários para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 2000, p. 8).

Diante disso, percebemos a conversação existente entre os conceitos de gestão de pessoas e gestão escolar. A gestão de pessoas que na empresa gerencia os comportamentos de modo a potencializar os recursos humanos das instituições

empresariais, na escola se ressignifica para garantir a consolidação dos processos socioeducativos nas instituições escolares, com o objetivo de promover a efetivação da aprendizagem pelos alunos.

A gestão de pessoas reúne um conjunto de vários processos que se integram entre si de modo a favorecer o sucesso da organização. Segundo Chiavenato (2014), entre esses processos estão: manter pessoas, desenvolver pessoas, agregar pessoas, aplicar pessoas, monitorar pessoas e recompensar pessoas. Os processos que compõem a gestão de pessoas nos fazem recordar a teoria do Behaviorismo proposta por John B. Watson no ano de 1913. A teoria Behaviorista trabalha com a proposta de estímulo e resposta e por meio de práticas psicológicas, desenvolve técnicas especiais de ensino e aprendizagem com o objetivo de transformar o sujeito por meio da educação.

O sucesso de uma organização seja ela empresarial ou escolar, depende acima de tudo das pessoas que fazem a mesma acontecer. Como pontua Chiavenato (2014), as pessoas são o principal ativo de uma organização e por meio do tratamento que a elas é dispensado, são capazes de aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma instituição. Ainda segundo o autor, todo e qualquer processo produtivo só é capaz de se consolidar de modo eficaz quando é realizado por meio da participação conjunta de diversos parceiros que se articulam entre si, de modo que cada qual contribui com um recurso.

2 AS INFLUÊNCIAS DA SOCIEDADE ATUAL PARA A GESTÃO ESCOLAR

Na atualidade, a cada dia que se passa as organizações escolares têm percebido a necessidade de se adotar um sistema de gestão mais eficiente, capaz de suprir as demandas educacionais exigidas pela sociedade contemporânea em que vivemos e, democrático, que seja capaz de envolver todos os segmentos da sociedade que fazem a escola acontecer. Segundo Portela e Atta (2007, p. 18):

[...] é indispensável ter clareza quanto ao papel que a escola ocupa no mundo contemporâneo, pois o comprometimento de todos, em torno de um projeto comum, tem de estar fundamentado na compreensão do que significa educar para os dias atuais. Na sociedade atual, o saber, o conhecimento vem se transformando em principal força produtiva, e a educação escolar, responsável pelo desenvolvimento das capacidades necessárias para à vida no mundo letrado, tecnológico e globalizado, ganha cada vez mais importância. (PORTELA e ATTA, 2007, p. 18).

A sociedade atual, por meio dos seus processos econômicos, políticos e tecnológicos, vem influenciando de forma direta o campo educacional. A escola tem, portanto, a missão de oferecer aos cidadãos uma educação que acompanhe as transformações pelas quais o mundo globalizado vem passando, pois a educação é o instrumento básico para se conviver em meio a essas tantas mudanças. Diante disso, surge a necessidade de se pensar um novo modelo de gestão, o que seria uma reconfiguração de um modelo de administração que no passado se concretizava por meio de uma visão fragmentada e cartesiana. De acordo com Mutim e Freitas (1999, p. 69):

[...] o termo gestão agora, não se refere somente aos aspectos administrativos e financeiros mais acrescenta a esses, a primazia do pedagógico que agora vem colocado como gestão pedagógica que conta com o instrumental de conhecimentos da administração para colocar a escola na direção que ela precisa ter: eficácia, eficiência e equidade social. (MUTIM e FREITAS, 1999, p. 69)

O modelo de sociedade em que vivemos nos dias atuais, marcado pelas transformações tecnocientíficas, econômicas e políticas, tem solicitado das organizações um modelo administrativo mais flexível e democrático que possibilite uma nova maneira de perceber e agir no sistema organizacional. De acordo com Ferreira e Souza (2009), gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, um modelo democrático, pois traz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, através da discussão e do diálogo.

3 A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

No âmbito da educação brasileira, a gestão democrática ou participativa tem sido, por imposição legal, o modelo de gestão adotado entre os estabelecimentos de ensino atualmente. A Constituição Federal Brasileira de 1988 estabeleceu como um dos princípios para a educação “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Art. 206 – VI) e no ano de 1996 a Lei de Diretrizes e Bases reafirmou no seu artigo 3º inciso VIII, “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Art. 3º - VIII). Percebemos, portanto, a partir destas Leis, a

importância que vem sendo dada ao processo de gestão democrática na escola pública brasileira.

A implantação de um modelo de gestão democrática é para muitos gestores um desafio a ser enfrentado, pois vai solicitar do gestor uma transformação de autoridade, como pontua Portela e Atta (2007, p. 17).

[...] o diretor é uma autoridade instituída, seja ele eleito pela comunidade, selecionado por concurso ou indicado pela secretaria de educação. [...] Para se transformar em autoridade legitimada é preciso que ele passe a ser reconhecido como ser capaz de conceber o conflito e a diversidade presentes na escola como constitutivos da convivência democrática, é ser capaz de usar a deliberação conjunta como instrumento de transformação do conflito em unidades de propósitos e é ser capaz de entender que gerir é reunir diferentes vontades para atuar na busca de objetivos comuns, sob uma interpretação e um sentido construídos e, por isso mesmo, também compartilhados. (PORTELA e ATTA, 2007, p.17).

Mesmo constando em Lei como modelo de gestão a ser implantado nas escolas públicas brasileiras, a direção de uma escola pode favorecer ou não a implantação de um modelo de gestão democrático, isso se dá devido à provocação proposta pelo novo, o desafio de deixar de ser uma autoridade instituída, para se transformar em uma autoridade legitimada, como solicita o modelo democrático de gestão.

As habilidades de comunicar, motivar e liderar são características marcantes e essenciais para a concretização de um legítimo modelo de gestão, seja na empresa ou na escola. Um bom gestor deve ser um nato líder, capaz de motivar e se comunicar a todo tempo com a sua equipe de trabalho, ele deve, ainda, ter competência para sempre que necessário propor diálogos, individuais ou coletivos, saber ouvir e, em conjunto, formular a melhor decisão a ser adotada para o momento. Essas e outras características formam um importante conjunto de competências que certamente vai possibilitar o acontecer de um eficiente modelo de gestão mais democrático e participativo, que possibilite um processo de ensino e aprendizagem considerando as diferentes culturas e identidades dos indivíduos, respeitando assim, os conhecimentos prévios dos estudantes, o que favorecerá a construção de aprendizagens verdadeiramente significativas.

3.1 Habilidade de liderar

A habilidade de liderar como mencionado anteriormente se configura como umas das características fundamentais para um legítimo modelo de gestão. Para melhor entendermos sobre essa habilidade cabe compreendermos o seu conceito. Segundo o dicionário *online* significados “as habilidades de um líder envolvem carisma, paciência, respeito, disciplina e principalmente a capacidade de influenciar os subordinados”. Como citado, essas são atribuições do gestor/líder. Salientamos que o gestor/líder pode ser de instâncias educacionais e/ou empresarias, em que a instância educacional será a pauta dessa discussão.

Além da definição posta a respeito do gestor, é sabido que há estilos de liderança, em que a autora Vergara define como teoria dos estudos de liderança que são eles: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*, como ilustra o quadro a seguir:

QUADRO 1: TABELA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

ESTILO	CONCEITO
Autocrático	É aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo.
Democrático	É aquele que busca a participação.

Diante disso, na esfera educacional a escola, como uma instituição de ensino que prioriza o aprendizado dos alunos, necessita de uma gestão democrática e participativa, para que os processos educativos venham realmente acontecer, pois isso necessita da presença de seguimentos que são fundamentais para sua efetivação, com a participação e cooperação de professores, gestores, coordenadores, alunos, pais e pessoal de apoio.

A relevância da presença dos seguimentos citados visa um mesmo objetivo destinado para o processo de ensino-aprendizagem. O papel do gestor se configura em mobilizar os recursos dos quais a escola dispõe, recursos esses financeiros, estruturais, administrativos e pessoais, que são necessários para a promoção do recurso pedagógico,

em que o professor carece de formação e preparo para exercer a docência na intenção da mesma proporcionar e gerar a aprendizagem.

Como supracitado, liderar é uma competência requerida aos profissionais que exercem funções gerenciais, e conforme Portela e Atta (2007, p. 37) o gestor escolar “tem o aspecto pedagógico como seu foco central”. Portanto, o mesmo lida com questões gerais do ambiente escolar, em que o funcionamento da escola como um todo necessita tanto do gestor quanto da comunidade escolar, pois o gestor lidera no sentido de mobilizar os agentes educativos a trabalharem como uma mesma finalidade. Diante disso, Vergara (2005, p. 83) diz que “liderar requer [...] lidar com indivíduos e grupos de forma a mobilizá-los para uma causa [...]”. Isso nos mostra que a escola para trabalhar em cima da perspectiva da aprendizagem requer a cooperação de toda a comunidade escolar, pois são questões interdependentes e que o gestor/líder democrático tem um papel fundamental nesse processo, pois é nesse coletivo que a escola tem a possibilidade de qualidade e progresso da escola.

3.2 Habilidade de motivar

Outra habilidade enquadrada no modelo legítimo de gestão é a motivação, que segundo o dicionário *online* significados é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Afirmando esse conceito nas palavras de Gil (2007, p. 202) “é a força que estimula as pessoas a agir”. Ou seja, a motivação se configura como uma necessidade do indivíduo. Destacamos que a motivação caracteriza-se por motivação profissional e pessoal, em que daremos ênfase na profissional voltada para o papel do gestor escolar como motivador.

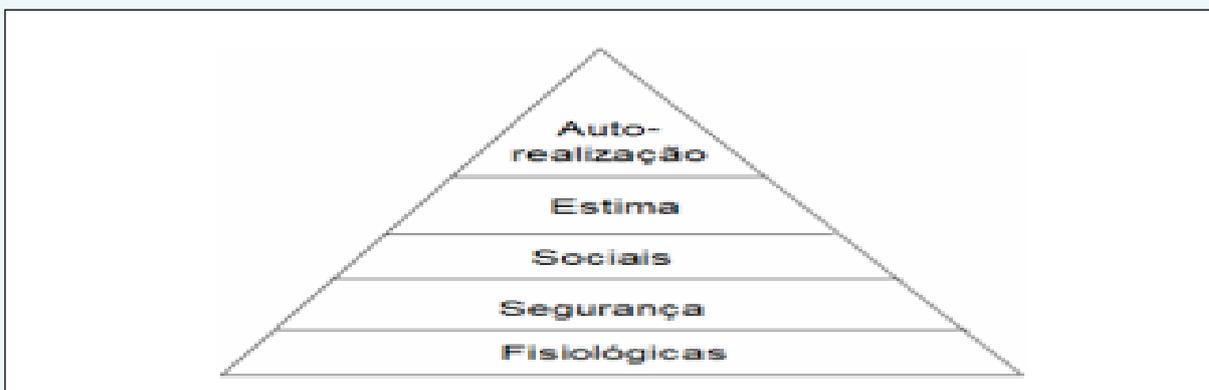
Como visto anteriormente, o gestor enquanto líder democrático tem como atribuição mobilizar os agentes educativos a trabalharem na perspectiva da aprendizagem. Além disso, é pertinente que os mesmos estejam motivados naquilo que se dispõe a fazer para que assim beneficie a aprendizagem. As condições de trabalho como: salas lotadas, falta de recurso pedagógico, horários das reuniões, podem desmotivar o professor, pois a falta desses aspectos dificultará o trabalho do mesmo e consequentemente influenciará na aprendizagem dos alunos.

Com base nisso, leva-nos a pensar como os professores podem trabalhar com maior motivação e entusiasmos e como o gestor/líder pode estimular os professores de modo que sintam suas necessidades atendidas?

Em resposta ao questionamento, mostra-nos que, em primeira instância, o gestor/líder tem como função buscar solucionar os pontos elencados acima, pois o mesmo é o agente educativo que tem competência técnica mobilizar a participação do coletivo da escola na tentativa de buscar melhorias, como também tem a competência pedagógica para compreender que essas questões interferem diretamente no processo de ensino-aprendizagem, pois o professor precisa de mecanismos para ensinar e assim favorecer a aprendizagem. Assim, o gestor enquanto líder democrático pode reorganizar o número de alunos por salas de forma balanceada, cobrar da secretaria de educação recursos pedagógicos para o trabalho pedagógico do professor, como também rever os horários de reuniões de modo que seja acessível para todos.

Diante disso, Gil (2009) baseia-se na teoria “A hierarquia de Maslow”, que parte do princípio de que mediante os estímulos, os indivíduos passem a trabalhar motivados. A figura a seguir ilustra a teoria apresentada por Gil:

Figura 1: TABELA DA TEORIA DE HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE



Fonte: Texto - O papel do motivador

Segundo Gil (2007), as necessidades fisiológicas referem-se às questões básicas do sujeito como: alimentação, vestimentas, moradia etc., as de segurança destinam-se ao indivíduo sentir-se livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas; as sociais são referentes a relações entre os sujeitos, participando e sendo aceitos pelos grupos. Após essas três necessidades satisfeitas consequentemente o indivíduo passa a

sentir amor próprio, isso é estima; e com a estima consolidada chega-se a auto-realização que se refere à realização do potencial individual.

A teoria de Maslow denuncia que a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através de suas necessidades e, antes de qualquer coisa, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização precisam estar satisfeitas e à medida que cada necessidade vai sendo atendida a próxima se torna dominante. Outro fator pertinente para os gestores perceberem é que para as pessoas sentirem motivadas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas também o respeito e reconhecimentos advindos dos outros e o gestor considerando essa teoria pode obter melhores resultados para a escola.

3.3 Habilidade de comunicar

É através de um eficiente processo de comunicação que se torna possível a consolidação das habilidades de liderar e motivar. Segundo Gil (2007, p. 71), comunicar é, “tornar algo comum, fazer se entender, provocar reações no interlocutor”, assim sendo, tanto na empresa, quanto na escola, o gestor deve ser um comunicador por excelência, um profissional capaz de levar à sua equipe de trabalho as metas e os objetivos a serem alcançados, por meio do diálogo, buscar solucionar eventuais atritos que possam vir a acontecer entre os sujeitos que compõem a organização e corrigir possíveis falhas da equipe de trabalho.

Um bom gestor deve ter sempre disponibilidade para ouvir e flexibilidade para compreender os anseios, sugestões e reivindicações dos agentes colaboradores da organização, pois é por meio da escuta sensível, que é característica de um modelo de gestão democrática e participativa, que o processo de comunicação poderá se consolidar de maneira eficaz. O gestor é, portanto, peça fundamental desse processo, ele deve ainda ser um líder capaz de organizar os espaços para a efetivação de um trabalho, bem definido, bem distribuído e que seja planejado de forma coletiva.

As reuniões, os encontros e os eventos de modo geral são instrumentos que fazem parte do processo de comunicação da instituição. Por meio destes, é possível socializar ideias, repensar práticas ineficazes, propor novos conhecimentos etc. Portanto estes são instrumentos indispensáveis para uma gestão legítima, seja ela escolar ou

empresarial. É por meio destes que a equipe gestora poderá acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos na instituição, buscando sempre aperfeiçoá-los para que os objetivos propostos possam ser cumpridos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, buscamos desenvolver um diálogo entre a gestão de pessoas e a gestão escolar, duas ramificações diferentes de gestão, mas que se interligam por meio de vários aspectos e características, pois têm a pessoa humana como centro do processo, o elemento principal na consolidação de um modelo de gestão eficiente.

A sociedade atual marcada por processos econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, tem influenciado um novo modelo de gestão. Não cabe mais apenas administrar com foco no financeiro, na produtividade e na eficiência, mas propor um modelo de gestão democrático e participativo seja no espaço empresarial ou escolar, pois é através de um sistema de gestão aberto a opiniões, críticas e sugestões tanto dos sujeitos que compõem a organização de forma direta, quanto da comunidade externa, que se é possível alcançar o sucesso almejado.

A partir desta pesquisa podemos perceber o quão importante é considerar elementos da gestão de pessoas para o desenvolvimento de um eficiente modelo de gestão escolar. A gestão de pessoas, a partir da figura de um gestor líder, se efetiva em qualquer instância social, não é diferente na escola que é uma instituição social criada pela sociedade letrada com foco no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Por meio da apreensão das habilidades de liderar, motivar e comunicar, o gestor poderá contribuir para o desenvolvimento de um modelo legítimo de gestão, pois essas habilidades são aspectos fundamentais de todo e qualquer modelo de gestão.

ANÁLISE DE DISCURSO

As mudanças de paradigmas que vêm ocorrendo no âmbito educacional nos últimos tempos vêm solicitando da escola uma renovação do modelo de gestão escolar, um modelo que foque não apenas em aspectos administrativos e financeiros, mas que se

fundamente em critérios pedagógicos, considerando as pessoas como elemento principal da instituição escolar. Conduzir a instituição para a eficiência, eficácia e equidade social, deve ser objetivo central de toda e qualquer gestão, seja ela empresarial ou escolar.

Um modelo de escola que se preocupa com a equidade social, numa sociedade marcada por tantas desigualdades, falta de oportunidades e negação de direitos, deve esta principalmente preocupada com a eficiência e a eficácia do processo de ensino e aprendizagem que por meio dela se concretiza e deste modo, é como uma empresa que se preocupa em valorizar o capital intelectual dos seus profissionais. Duas organizações distintas, mas que se relacionam diretamente entre si por terem a pessoa humana como elemento principal dos seus sistemas de funcionamento.

Segundo Chiavenato (2014), na empresa o administrador tem quatro funções, que são: planejar, dirigir, organizar e controlar. No entanto, ele não desempenha as mesmas sozinho, já que por meio de um eficiente modelo de gestão de pessoas, o administrador poderá sempre contar com o auxílio das demais pessoas que compõem a sua equipe. No âmbito educacional, o gestor escolar tem funções bem parecidas com as do gestor da empresa. Neste, o gestor deve prezar por um ambiente sempre limpo e organizado, que esteja com as contas em dia, com os equipamentos em perfeito funcionamento. É ainda função do gestor, favorecer a participação da comunidade, recompensar, incentivar e dialogar com professores e demais funcionários da escola, a fim de mantê-los sempre em ação, tudo isso para garantir que os alunos possam aprender significativamente.

Assim como coloca Portela e Atta (2007) é só por meio de um modelo de gestão democrático que a escola poderá envolver no processo administrativo da instituição escolar, a família e comunidade, promovendo uma gestão em rede. Chiavenato (2014, p. 14), pontua que:

Todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha conseqüentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico e integrado da função de GP. O que interessa é o todo e não somente cada uma de suas partes. A rede, ou seja, a conectibilidade é o que faz a diferença. (CHIAVENATO 2014, p. 14).

Na gestão escolar democrática, escola, família e comunidade, devem estar a todo tempo em comunicação, o gestor não deve tomar decisões sozinho, mas por meio do apoio e escuta das outras partes envolvidas no processo. Um importante exemplo disso é o envolvimento da família com a escola, que é um item essencial para a educação. Quando esse movimento de parceria não acontece, a escola fica sobrecarregada e a sua função a partir de então vai além da missão de escolarizar.

As habilidades de liderar e motivar têm funções marcantes nesse processo, pois, para ser um bom comunicador o gestor deve ser um bom líder, capaz de conduzir o processo de comunicação sabendo ouvir todos os agentes participantes da organização, respeitando as diferentes opiniões e considerando as mesmas para a consolidação as tomadas de decisões, o gestor deve ainda ser um sujeito motivador de todo esse processo, pois só assim a participação vai poder acontecer efetivando consequentemente um modelo democrático de gestão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso dia: 30/05/2018.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases.** Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf>. Acesso dia: 30/05/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FERREIRA, Juara R Arthurly de Almeida; Souza Angelo. **Gestão escolar: desafios e possibilidades.** Curitiba, 2009. 56f. Disponível em: <<https://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/paper/view/1907/144>>. Acesso dia: 28/05/2018.

GIL, Antonio Carlos. O papel do motivador. In: **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1º ed. 7 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2007.

LUCK, Heloisa (Org). **Gestão escolar e a formação de gestores.** In: Revista em aberto, v.17, Brasília, jun. 2000. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/>>. Acesso dia: 28/05/2018.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos; FREITAS, Katia Siqueira de. Administração ou gestão escolar: uma discussão?. **Gestão em ação**, Salvador, v.2, n.1, p. 63 -71, jan. – jun. 1999.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PORTELA, Adélia Luiza; ATTA, Dilza Maria; LUZ, Ana Maria de Carvalho. A gestão da educação escolar hoje: o desafio do pedagógico. In: **Gestão educacional e qualidade social da educação.** Salvador: UFBA, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. Ver. E atual. São Paulo: Cortez, 2007.

Significados. **Significado de motivação.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/motivacao/>>. Acesso: 05/06/2018.

Significados. **Significado de líder.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/?s=lider>>. Acesso em: 05/06/ 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. Liderança requerida nesses novos tempos. In: **Gestão de pessoas.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2005.