

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO CAIQUE CARVALHO SILVA

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: ALARGANDO O SENTIDO DE ADMINISTRAR E DA RELAÇÃO INTERPESSOAL

OUROLÂNDIA-BA

2025

ANTONIO CAIQUE CARVALHO SILVA

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: ALARGANDO O SENTIDO DE ADMINISTRAR E DA RELAÇÃO INTERPESSOAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade FASUL Educacional como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração. Professor Orientador: ME. LUÍS EDUARDO FERREIRA BIANCHI

OUROLÂNDIA-BA

2025

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: ALARGANDO O SENTIDO DE ADMINISTRAR E DA RELAÇÃO INTERPESSOAL

SILVA, Antonio Caique Carvalho. [1]

RESUMO

O presente artigo é oriundo de uma pesquisa bibliográfica realizada sobre o gestor escolar como gerenciador de relacionamentos interpessoais no cotidiano escolar. Esse trabalho discorre sobre a importância de se trabalhar ações que contribuam de forma positiva para o bom relacionamento interpessoal e relata formas de se lidar com situações conflitantes. O gestor deve ser articulador das relações humanas ele é, antes de tudo, peça fundamental para que as ações dentro da escola sejam desenvolvidas num clima democrático, participativo, ético, de respeito, empatia assertividade e valorização de todos os autores do cenário escolar e comunidade em que estão inseridos.

Palavras-chave: Relações. Interpessoais. Comunicação. Gestor. Escola.

INTRODUÇÃO

Este artigo discute brevemente o desafio do gestor na mediação de conflitos no cotidiano escolar. O objetivo imediato perpassa em discorrer as diferença entre administrar e gestar na contemporaneidade e suas implicações frente à nova forma organizacional de gestão escolar. Com a mudança de paradigma sobre o ato de administrar a escola, mudou também consequentemente o perfil do profissional para exercer tal atividade.

Deste modo, propiciamos uma reflexão sobre o desafio da gestão escolar como uma liderança democrática com finalidade de garantir uma escola de qualidade dentro das especificações da comunidade escolar e de seus arredores. É necessário ser um líder pedagógico que tenha a sutileza no

tratamento pessoal com os demais colaboradores, conquistando a admiração e cooperação de todos os envolvidos no setor educacional. Nesse sentido, ele precisa ser sempre um mediador também de conflitos. Nessa literatura, nos debruçamos sobre a importância da inteligência interpessoal como facilitadora na rede de relacionamento bem como o relacionamento interpessoal no bojo escolar vislumbrando, que antes ser gestor faz-se preciso ser educador.

A empatia nos aprimora o sentir, o se alinhar ao outro mesmo quando temos opiniões divergentes. Tecemos fios de conversas sobre o papel do gestor frente aos conflitos escolares.

SILVA, ANTONIO CAIQUE CARVALHO. [1]. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á Faculdade FASUL como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar o papel do gestor na mediação e gerenciamento de conflitos na Administração Escolar, discutindo o seu papel na escola frente às novas demandas e novas tendências de gestão na contemporaneidade.

Objetivos Específicos

- Analisar o perfil do gestor educacional na atual contemporaneidade, reconhecendo a diferença de gestor e administrador.

- Conhecer, compreender e refletir sobre as atribuições do gestor escolar.
- Compreender a importância da inteligência interpessoal e o papel da gestão na mediação de conflitos.

METODOLOGIA

A metodologia para o desenvolvimento deste artigo se deu através da pesquisa de cunho bibliográfico e apresenta um estudo sobre o papel do gestor da mediação e gerenciamento na administração escolar. Aborda que a gestão\administração

escolar, não consiste unicamente no acesso à educação, mas também na participação de todos os representantes da comunidade escolar nas tomadas de decisões ou na construção de uma gestão democrático participativa, no mesmo sentido nos apresenta a figura do diretor e seu papel como articulador desse processo. O artigo pretende contribuir para a sistematização do tema gestão escolar, identificando a existência ou não de lacunas na literatura sobre o assunto, analisando as publicações e a evolução do conceito de gestão. Em relação à metodologia prevalecem as pesquisas qualitativas sobre as quantitativas. Na base das pesquisas qualitativas estão as pesquisas bibliográficas.

DESENVOLVIMENTO

O ATO DE GERIR ALARGANDO O SENTIDO DE ADMINISTRAR

O ato de administrar consiste em gerir, governar, dirigir (algo próprio ou não), de maneira equilibrada e com eficiência para se atingir um índice ou resultado satisfatório. Gestão - Deriva do latim, gerere, administrar; ato de gerir; gerência; administração; administração ou gerência.

No que tange a administração de escolas aclaramos que a diferença entre ser administrador ou gestor escolar não se restringe apenas a nomenclatura, mas no sentido que, de verdade, tem cada uma dessas funções. O atual gestor já foi denominado diretor ou administrador escola. Todavia ao longo da história educacional houve o entendimento que essa conotação era imprópria, pois não explicitava de forma satisfatória a definição das funções desse profissional. E, conforme as exigências e necessidades da escola, na contemporaneidade consideraram que o termo “gestor” seja mais adequado para definir o perfil do profissional requerido.

Os gestores, ao contrário do administrador que nos parece com funções mais restritas que a dos gestores são líderes que constroem relações, são pontes importantes. É dinâmico, assertivo, persuasivo, empático, democrático e flexível, estando sempre pronto para ouvir, compartilhar e debater ideias, sem se preocupar com a perda de autoridade. Não ditam regras uma vez que sabem que seus reconhecimentos provem do respeito e credibilidade que adquirem junto aos seus liderados, que acreditam e apostam em suas propostas, pois o veem como alguém com capacidade de diálogo e conhecimento dentro da realidade em que atua.

No que diz respeito ao planejamento administrativo esse acontece mediante elaboração de estratégias enquanto os projetos dos gestores prezam a ação estratégica e ação tática, isso porque envolvem todos os atores do cenário escolar, todavia não perde a dimensão administrativa. O gestor se abstém de resolver os problemas e impasses sozinhos, entretanto esclarece seu ponto de vista e estar aberto a sugestões.

Ele projeta ações e vislumbra resultados futuros sempre na coletividade. Convém lembrar, todavia, que sua tomada de decisão nem sempre é fruto de deliberação grupal, logo um líder pode agir na emergência sem ter temor em correr riscos, tem certeza das decisões tomadas

e as explica com autonomia. Sempre atualizado no que concerne seu trabalho o gestor se diferencia do administrador escolar por possuir habilidades para propiciar um clima harmonioso e de profissionalismo.

PERFIL DO GESTOR ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE

É notório que o papel do Gestor Escolar no contexto atual sofreu uma grande modificação no decorrer dos tempos, passando de uma função meramente burocrática para uma função articuladora do processo político pedagógico, envolvendo toda uma comunidade escolar para efetivar uma gestão democrática. Dentre os múltiplos papéis do gestor escolar destacamos aqui o de articular e incentivar as ações colegiadas na escola promovendo a participação nas decisões e nas discussões para as soluções dos problemas encontrados no seu caminho.

Gestar uma escola na contemporaneidade significa ir além do curso necessário para tal finalidade, adquirir conhecimentos pedagógicos para compreender o processo educacional, as políticas públicas da educação, compreender a função da escola, desenvolver o novo modelo organizacional escolar com a gestão democrática. Equivale dizer não ser uma tarefa fácil, em face dos modelos de paradigmas antigos arraigados na nossa história sócia cultural e política.

Por assim o cabe a esse profissional a organização e administração da uma escola atual, renovada, sem o estigma do diretor como figura centralizadora do poder de decisão e autoritarismo. Deste modo propiciamos uma reflexão sobre o desafio da gestão escolar como uma liderança democrática com finalidade de garantir uma escola de qualidade dentro das especificações da comunidade escolar e de seus arredores. Tudo isso se torna possível quando o gestor tem um olhar aberto para as mudanças e discursos recorrentes no campo educacional a esse respeito.

Segundo SANTOS (2002): “A nova escola requer gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho.” (p. 02). É preciso manter uma boa gestão de relações pessoais através das seguintes ações: promover a organização do trabalho coletivo; estabelecer um bom relacionamento

interpessoal e comunicação; estimular a troca de experiência, organizar formação continuada de todos os funcionários e professores adequada para o momento vivenciado.

A gestão educacional deve ter novas bases. O gestor deve preparar-se para isso em sua formação inicial e continuada, sendo assim, SANTOS (2002) afirma:

> O administrador deve saber olhar para o futuro e perceber as tendências de mudanças, aprender a “investigar”, “analisar” e “interpretar” os novos desafios, enfrentando o novo, o desconhecido, com alguma margem de segurança. A experiência é muito importante, se associada à capacidade de reflexão sobre a própria ação [...] (p. 03). 4.

Sem eximir a importância do professor processo educacional e de identidade do educando aclaramos que o gestor é ser valioso para o desenvolvimento de qualquer inovação pedagógica e principalmente para o sucesso de todas as atividades que são desenvolvidas dentro do ambiente escolar. E, para que de fato isso aconteça, é necessário que o gestor tenha um perfil ético e uma relação saudável com professores e demais funcionários da escola. Sejam um líder pedagógico que tenha a sutileza no tratamento pessoal com os demais colaboradores, conquistando a admiração e cooperação de todos os envolvidos no setor educacional. Nesse sentido, ele deve ser sempre um mediador também de conflitos. Assunto que será explanado com maior afinco em outro tópico desse artigo.

O gestor precisa ser um líder participativo, e assim sendo precisa pensar e construir coletivamente seu planejamento e valorizando o trabalho individual ou grupal autônomo de cada um que recebe uma atividade para ser desenvolvida. Líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições do trabalho que os fazem sentir – se encorajados e expressar as próprias ideias.

Corrobora com essa ideia (SILVA, 2009, p.72). “Quando se tem um gestor líder com postura positiva em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, desafios. O gestor dessa maneira, propícia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua.” (SILVA, 2009, p. 74).

> Ser sociável, numa postura dialogante, conduzir com firmeza os processos educacionais e aspectos intrínseco a e essas atividades e demais atividades correlatas de trabalho. Agir em coletividade ao planejar sempre estimulando e motivando seus liderados a participarem desde uma simples decisão até as tarefas a eles incumbidas. O líder participativo não se excluem das atividades numa atitude meramente de cobrança, mas acompanha e auxilia quando necessário.

Vale ressaltar que não existe autonomia quando não existe a capacidade de assumir responsabilidade, isto é, de responder por suas ações, de prestar contas de seus atos, de realizar seus compromissos e estar comprometido com eles, enfrentando reverses dificuldades e desafios.” (LUCK, 2010, p. 98).
Nesse sentido a revista Nova Escola assim nos diz:

> Todo líder deve construir coletivamente seu planejamento e dar uma certa autonomia para que cada um desempenhe suas tarefas. Gerir um time dessa maneira é estar aberto para conflitos e opiniões contraditórias, de modo que seu papel é encaminhar a discussão e garantir espaço para que todos se manifestem. Dá trabalho, mas ajuda aa criar um modelo de corresponsabilidade, em que todos se envolvem com o que o grupo decidiu, sem transferir a outros a culpa ou os méritos pelos resultados. (ESCOLA, NOVA JUNHO DE 2016 PAG).

Esforça-se para criar redes de comunicação e interação mantendo uma empatia entre as pessoas da comunidade escolar e local. Uma das características centrais do trabalho do gestor é o esforço contínuo de organizar os trabalhos escolares envolvendo os diferentes segmentos representativos da escola-professor, funcionários, alunos e comunidade. Trabalhar com a diversidade com unidade haja vista ser um conjunto de pessoas diferentes em prol de uma mesma finalidade. Aproveitar as diferentes habilidades dos seus liderados como fatores de complementaridade na equipe e nunca como fatores de exclusão. Deste modo nos reportamos a Abreu e Moura(2001) quando diz:

> A interação entre as pessoas, na escola, não é só "estar juntos", trocar ideias ou dividir tarefas do dia a dia, mas também superar dificuldades

> e superar divergências. Um grupo de pessoas se transforma em equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transforme em riquezas que as unam e se complementem na busca de objetivos comuns. (Abreu e Moura, 2001, pág. 112)

Nesse sentido, voltamos nosso olhar ainda para LÜCK (2010) que defende a gestão é a capacidade de liderança que consiste em um englobar ações, comportamentos e atitudes a fim de influenciar seu pessoal na busca de um objetivo comum.

Atentamos que as características do gestor, na contemporaneidade não estão intimamente relacionadas somente nos traços pessoais, todavia também em características que são adquiridas e aprimoradas no fazer diário da escola no decorrer do cotidiano, das ações que são enfrentadas, das dificuldades que são superadas. São aspectos que transformam, modificam o modo de trabalho do gestor como líder.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO CONTEXTO ESCOLAR

A comunicação é fator primordial no que se refere às relações interpessoais, pois ela é responsável por toda a ação num processo de negociação e entendimento entre os indivíduos tendo assim a função tanto de causar transformações tanto positivas quanto negativas numa situação de conflito. Então é necessário usar sempre de uma linguagem, uma comunicação que transmita confiança, controle da situação e principalmente respeito ao outro. Enfatizar o diálogo num tom de voz moderado nos conduz a um estudo interessante de Leila Perrone-Moisés, que em seu ensaio intitulado Promessas, encantos e amavios, esboçam uma opinião interessante sobre a forma de se reportar ao outro. Na argumentação da autora:

> A linguagem não é só meio de sedução, é o próprio lugar da sedução. Nela, o processo de sedução tem seu começo, meio e fim. As línguas estão carregadas de amavios, de filtros amatórios, que não dependem nem mesmo de uma intenção sedutora do emissor. (PERRONE-MOISÉS, 1990, p. 13).Pechi Daniele

Nesse viés entendemos que o Gestor deve sempre se portar ao aluno e profissionais da educação de forma que seu discurso e seus objetivos sejam ouvidos não como forma de imposição, mas sim de modo que prenda por sua

tranquilidade e seus amavios a atenção do outro, que respeitosamente travará um diálogo sereno e democrático independentemente da situação problemática momentânea.

A habilidade de gerenciar pessoas está intimamente relacionada a capacidade se comunicar com harmonia e equilíbrio a qual está atrelada a gestos, palavras e atos. Ademais faz- se necessário ser proficiente com a própria linguagem e conhecer a linguagem do outro bem como a situação e contexto de comunicação no qual a linguagem de ambos é habitada. A comunicação realizada de forma fluente, com sensatez tem o poder de persuasão muito eficiente por facilitar o acesso a uma rede no âmbito emocional, intelectual e física permeada de gestos que nos estimulam a buscar sempre as realizações mediações e cooperações.

Na comunicação eficiente reside a competência de expressar com clareza e sensibilidade, mas sendo objetivo e com assertividade nas ocasiões de mediações de conflitos. Para o bom êxito da comunicação não existe uma fórmula pronta e acabada pois entendemos que dependem muito dos atores envolvidos na situação, do contexto ao qual está inserido o impasse. Entretanto, discorreremos brevemente sobre aspectos facilitadores para resolução de conflitos mediante a comunicação. Dito isto, prossigamos.

As pessoas mais socialmente inteligentes não são as que falam mais, mas as que ouvem mais. Saber ouvir para compreender o outro é de valia extraordinária uma vez que costumamos ouvir apenas para responder. Ouvir sem interromper, ser interlocutor concentrado no que o outro diz buscando apreender o sentido de tudo que está sendo exposto.

Permitir o outro falar mesmo que você discorde da outra opinião, deixe que a pessoa conclua o seu raciocínio para que você mostre o seu ponto de vista com argumentos contundentes. Numa situação de negociação e discussão é salutar se certificar de que o outro está acompanhando o seu raciocínio. É preciso saber se a pessoa captou a mensagem que você pretendia passar.

Não focar apenas na fala e na escrita, logo o corpo também demonstra a mensagem que pretendemos dizer. Existem sinais que demonstram se a conversa está agradando ou não. Conhecermos a linguagem corporal, uma das primeiras formas da comunicação humana, é preciso

, pois nosso corpo é um texto, nosso olhar é um texto e, sendo um texto, são necessários serem lidos e bem interpretados. Mais da metade da comunicação é feita pela linguagem do corpo. O corpo expressa de forma categórica nossos pensamentos e emoções com ou sem intensão.

Elemento essencial da comunicação na intermediação de conflito é a empatia é uma habilidade emocional que precisa ser exercitada e desenvolvida. A palavra empatia vem do grego (em + pathos) que significa entrar no sentimento do outro, estar em sintonia com o outro. Importante para desbloquear barreiras muitas vezes pré-concebida que dificulta a aprendizagem e a convivência harmoniosa.

Trata-se de considerarmos os outros, suas opiniões, sentimentos e motivações. Quando temos essa atitude reconhecemos no próximo os valores que podem fazer bem a nós mesmos. E para desenvolver essa qualidade é necessário treinarmos o nosso olhar para visualizar na pessoa as virtudes que ela possui. Exercitar a empatia melhora o relacionamento interpessoal, porque passamos a ter posturas diferentes com os seres que nos cercam e o mais importante aprendemos com cada um deles. Ao demonstrar atenção e simpatia com todos ficamos propensos a recebê-la de volta. Ser cordial com as pessoas é ser gentil solícito e simpático.

A empatia é uma das qualidades mais importantes para uma vida profissional bem sucedida. Ela está intimamente ligada à inteligência emocional, ou seja, a capacidade de nutrir sentimentos saudáveis e equilibrados e a reagir bem às crises e conflitos cotidianos. Ter empatia é mais do que utilizar a linguagem para se relacionar bem com as pessoas, é estabelecer uma conexão sincera com o outro.

No ambiente de trabalho, a empatia também ajuda o gestor a se comunicar melhor com sua equipe. Mas, para isso, ele deve estar disposto a conhecer cada membro do seu time e se interessar verdadeiramente por aquelas pessoas. Nunca esquecer que lidamos com seres humanos recordo-me aqui do poema de Paulo Freire que diz:

Escola é

... o lugar que se faz amigos.
Não se trata só de prédios, salas, quadros,
Programas, horários, conceitos...
Escola é sobretudo, gente...
O Diretor é gente,
O coordenador é gente,
O professor é gente,
O aluno é gente,
Cada funcionário é gente.
(...)Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
É também criar laços de amizade, É criar ambiente de camaradagem,
É conviver, é se “amarrar nela”!
Ora é lógico...
Numa escola assim vai ser fácil! Estudar, trabalhar, crescer,
(FREIRE, A Escola, Revista Nova Escola, nº 163,jun,2003,)

Antes de ser gestor faz-se preciso ser educador, a empatia nos aprimora o sentir, o se alinhar ao outro mesmo quando temos opiniões divergentes. Nesse contexto, respeitar, saber ouvir, e saber se comunicar, pois da forma como falamos podemos alterar a maneira como trabalhamos. Numa escola assim todos crescem e a escola cresce com todos.

IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL

Inicialmente posto que palavra inteligência tenha sua origem na junção de duas outras palavras latinas, a palavra inter (entre) e a palavra legere (eleger ou escolher), ou seja, é a capacidade de fazer a escolha melhor entre duas ou mais situações.

De forma pertinente trago, para essa importante discussão o psicólogo Howard Gardner, que no início dos anos oitenta, na Universidade de Harvard, Estados Unidos, concluiu através de suas pesquisas que a inteligência humana está dividida de nove maneiras diferentes, porém todas de mesmo valor e importância. Ei-las:· Lógica – relacionada a dados numéricos e na razão; Linguística – capacidade elevada de utilizar a língua para comunicação e

expressão; Corporal – expressa capacidade de utilizar o corpo para se expressar ou em atividades artísticas e esportivas; Musical – inteligência voltada para a interpretação e produção de sons com a utilização de instrumentos musicais; Espacial – habilidade na interpretação e reconhecimento de fenômenos que envolvem movimentos e posicionamento de objetos leva a orientar-se espacialmente de forma correta; Intrapessoal significa a capacidade de se autoconhecer, ser capaz de tomar atitudes para melhorar a vida com base nestes conhecimentos; Naturalista-interligada a análise e compreensão dos fenômenos da natureza (físicos, climáticos, astronômicos, químicos) e, por fim a Interpessoal – facilitadora da convivência com outras pessoas, porque facilmente identifica a personalidade do indivíduo. Pessoas com essa inteligência normalmente são ótimos líderes e atuam com facilidade no ambiente de trabalho. Equipe Interpessoal é a forma como construímos e estabelecemos nossas relações com os outros. Para Gardner, a inteligência interpessoal.

> Está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais. (Gardner 1995, p. 27)

Deste modo, a observância desta teoria é um recurso não só para professores, mas para outros educadores e gestores que se disponham a melhorar as qualidades dos relacionamentos no espaço escolar.

Vislumbramos que a inteligência interpessoal é muito importante para erradicação ou minimização de conflitos uma vez que a competência básica fundamental deste tipo de inteligência é o talento para compreender os outros.

> Todo ser humano é dotado de razões e emoções, entretanto inversamente do que nos é proposto, a inteligência interpessoal propõe que sejamos emocionais (em primeiro lugar) e racionais, tomando por base a empatia e aptidões sociais que através de hábitos, atitudes e comportamentos pode tornar uma pessoa bem aceita. Esta facilidade de interação entre pessoas destaca alguns pontos como ser prestativo , comportado, tratar as pessoas com consideração, ser humilde, atenciosa, simples, bem-humorada, disposta e que sabe elogiar. **(** Gabriela Cabral, 2012)

O viés emocional é importante para equacionar situações de conflitos. Aproximar-se do outro pelo canal emocional é estrategicamente muito mais assertivo do que iniciar a aproximação pelo confronto de ideias. Deste jeito a inteligência interpessoal é o alicerce para agi-lo do ser humano frente à sociedade para que seja de feedback. Realmente é o "pano de fundo" para os relacionamentos de sucesso, porque traz em seu bojo características valiosas para o convívio social.

Pessoas contempladas com esse tipo de inteligência interagem descontraidamente com os interlocutores, é fácil de lidar no ambiente de trabalho. Persistem em seus objetivos e motiva outro na busca dos objetivos em comuns através da mobilidade de comunicação que possui. É interativa ao extremo por isso eficaz na gestão de conflitos. Tem habilidade de fazer amigos, não prezam o trabalharem isolado. Gostam de colaborar e receber apoio.

Obviamente nem todo indivíduo desenvolve essa inteligência, mas poderá fazê-lo através de circunstâncias que propiciem o uso de atividades tais como: Utilizar habilidades de relacionamentos e comunicação, desenvolver cooperativamente atividades de aprendizagem, tutelar ou orientar os outros.

O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITO

Ao longo deste trabalho fomos tecendo fios de conversas sobre a mediação de conflitos e, ao falar mais aprofundado desta mediação ratificamos que cabe ao gestor e a todos os atores educacionais a mediação de conflitos. O conflito é inerentes a nós seres humanos, porém salientamos que podemos ser líderes de nós mesmos ou de grupo ou ainda das nossas atitudes, mas pautada nessa tríade estão às relações interpessoais, o grande desafio para todas as organizações.

Desenvolver as atividades de forma equilibrada, respeitando as sugestões, opiniões e os valores de cada um significam não trabalhar apenas os espaços externos, mas antes de tudo as ideias internalizadas, isto é o nosso próprio interior. A relação entre o líder e seus liderados, é essencial para o desencadeamento do êxito das atividades diversas desenvolvidas no cotidiano escolar.

> Saber que somos diferentes e que cada um tem o direito de ser diferente, único e singular, exige um aprofundamento no respeito pelo outro e na da compreensão do outro. Requer que se trabalhe não apenas os espaços externos, os ambientes de aprendizagem onde acontecem as relações, mas, sobretudo no espaço interno de cada um de nós, possibilitando o autoconhecimento e, como consequência, o reconhecimento do outro. Se conhecermos nossos sentimentos e emoções, nossas capacidades e limitações ficam mais fáceis de conhecer e orientar nosso comportamento, nossas relações com o outro.
> (Abreu e Moura, 2001, pág. 112)

É realmente desafiador gerir conflitos num mundo de diversidades de modo de ser e agir, mas o mediador de conflitos como ser tranquilo, equilibrado, deve se esforçar para trabalhar e liberar bloqueios à maioria de cunho emocional, promover ambiente de calmaria, desarmando pensamentos aparentemente inflexíveis, com respeito. Ponderando as atitudes de cada um, por saber que somos singulares, mas podemos e somos plurais também. Antes de tentar trabalhar o outro ou com outro o gestor-mediador de conflito precisa se autoconhecer. Exercitar a paciência e persistência, qualidades fundamentais quando lidamos com sentimentos e emoções.

As pessoas que não conseguem enxergar o ângulo da outra parte ou respeitá-la, jamais serão hábeis gestores de conflito. O reconhecimento e a valorização do outro são fundamentais para se criar o cenário ideal da administração do conflito.

O diálogo com empatia, confiança, boa vontade, bom senso, valorização e reconhecimento dos pontos de vista do outro, respeito às diferenças e com a escuta sensível. Esse tipo de atitude ajuda as partes a terem consciência de que são igualmente importantes e, portanto, seus pontos de vista devem ser reconhecidos e respeitados. O reconhecimento e a valorização do outro são fundamentais para se criar o cenário ideal da administração do conflito.

Ser seguro e buscar gerir conflitos e opiniões contraditórias, coordenar as discussões de forma focada assegurando a participação de todos os atores educacionais envolvidos. Agir coletivamente onde todos sejam corresponsáveis pelas decisões tomadas, se atentando que o erro será de todos quando este ocorrer e o acerto também.

Em suma, se relacionar significa dividir e somar, conviverem, compartilhar espaços,sentimentos,tarefas e opiniões. Viver em sociedade. Na gestão de escolas e pessoas é pertinente nunca estacionar, isto é se acomodar, para alçar novos voos é necessário não entrar em estado de satisfação com o que já conseguiu, mas olhar sempre para frente com o sentimento de que pode se superar a cada novo desafio.

CONCLUSÃO

Conforme as proposições tecidas anteriormente, entendemos que a escola funciona como um organismo vivo, onde as partes trabalham de forma autônoma e interdependente simultaneamente cooperandocomo uma grande orquestra para a finalidade em que se dispôs. Quando isso verdadeiramente acontece como sabiamente diz Paulo Freire (2003) é fácil trabalhar numa escola assim. Umas das outras e ao mesmo tempo se relacionam e se mantém unidas num único caminho.

O diretor tem que ser antes de tudo GESTOR no sentido mais puro da palavra, pois como vimos, sua atividade vai muito além da parte burocrática como planilhas, cadernetas, médias, livro de ponto e múltiplos ofícios,etc . Ele é parte preciosa da dinâmica educacional, logo precisa conhecer sua equipe, sua clientela e comunidade escolar, criar um ambiente de atenção e valorização dos pessoas visando, além do acolhimento do ser que está em seu entorno o atingir o objetivo educacional. Em suma acompanhamento dos recursos humanos para liderança da sua equipe de trabalho.

Concluímos ressaltando que o relacionamento interpessoal é de fundamental importância para que a “orquestra” não desafine. Quando esses profissionais trabalham numa relação harmoniosa, a sinergia gerada é compartilhada por todos, proporcionando um ambiente adequado à realização das atividades pedagógicas e educativas.

REFERÊNCIAS BIBIOGRAFICAS

ABREU, Mariza Vasques de e MOURA,E SMERALDA. PROGESTÃO: **Como desenvolver a gestão dos servidores da escola?** Módulo VIII ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. – Brasília: CONSED – Conselho de Secretários de Educação, 2001,PAG112.

FREIRE, Paulo. **A escola. Revista Nova Escola** , Edição 163, jun/jul, Ed. Abril, 2003.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente - A teoria das inteligências múltiplas** . 1ª ed., Porto Alegre:Artes Médicas, 1994.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis RJ: Vozes, 2010

SANTOS, Clovis. Roberto. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, Eliene Pereira da. **A importância do gestor educacional na instituição escolar.** 2009. In: Revista Conteúdo. Vol. I, nº 2. Capivari: jul./dez., 2009.