Gestão Relacional: Uma Nova Vivência Educacional

Ana Maria Maranhão

Resumo

Percebe-se o desejo de mudança na Instituição Educacional, constatado através da ação participativa que o gestor utiliza, a partir de ações concretas que transformem a forma como se processa a prática pedagógica objetivando a garantia da qualidade na educação, sendo assim, o presente artigo é o resultado da pesquisa e análise durante 10 anos de estudo exploratório monitorado e a partir daí o surgimento da Teoria da Gestão Relacional tomando como norte que o sucesso da gestão se efetiva através do aprimoramento da relação intra e interpessoal, pois só através da conquista se consegue o envolvimento dos atores da comunidade educativa no processo de tomada de decisões e aprimoramento do trabalho pretendido onde a prática da Gestão relacional toma como norte a participação, a estratégia, a qualidade da Gestão Educacional onde se evidencia que através do Planejamento Participativo e Estratégico se pode traçar os objetivos, metas e ações a serem alcançados a curto, médio e em longo prazo, tendo como foco a qualidade, a excelência da prática educacional do nosso tempo e desta feita, conclui-se que a Gestão Relacional na Educação possui uma metodologia numa perspectiva dialética, pautada na percepção das contradições e dos determinantes sociais, o que favorece a comunidade educativa a reflexão, reelaboração e construção do conhecimento, da observação, da escuta, da pesquisa, da criatividade com base metodológica de efetivação da práxis. Desta feita, demanda a consciência do inacabado, o bom senso, a convicção de que mudar é possível, a tomada consciente de decisões, saber escutar e dialogar, reconhecer que a educação é ideológica, dialógica, dialética, que defende os direitos humanos, o agir participativo e respeitoso e à autonomia da comunidade educativa.

Palavras Chaves: Gestão, Planejamento Participativo, Planejamento Estratégico, Qualidade Educacional, Gestão Relacional.

I - INTRODUÇÃO

No estudo da Gestão Educacional é mister confrontar-se com a questão da aprendizagem de teor reconstrutivo político, para que se torne possível o compromisso com a aprendizagem dos alunos. Ao mesmo tempo, professores melhor preparados e capazes de elaborar projeto próprio e conseguem questionar de modo mais condizente procedimentos considerados ineptos, que venham de fora (avaliações autoritárias, livros didáticos impostos, programas duvidosos de tele educação, etc.) ou que venham de dentro (apenas auto-avaliação, corporativismo defensivo, reprovação/evasão, etc.).

Segundo Demo (2000.97) o professor não pode declinar de seu papel central na elaboração do projeto pedagógico coletivo, assim como a comunidade não pode deixar de insistir no controle democrático. É em Danilo Gandim (2000, p.97), quando se refere que Planejamento Participativo tem uma visão própria de participação. Ele nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça esta que se caracteriza pela falta de participação.

Neste contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem, mesmo, a possibilidade de decidir alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana.

E é na defesa da Pedagogia da Autonomia de Paulo Freire (2001.p.57) que se fundamentam as questões e propostas democráticas quando se refere que a utopia está vinculada à conscientização, a conscientização implica utopia, pois quanto mais conscientizados estamos, mais capazes seremos de sermos anunciadores, pois toda denúncia é um anúncio, toda crítica consciente está imbuída de utopias.

Desta feita, vê-se que a pedagogia crítica necessariamente será utópica / esperançosa e por coerência direcionada para a prática, pois não basta sonhar com um mundo melhor, é necessário lutar incessantemente para construí-lo. Sem a utopia, não existiriam perspectivas, nem horizontes profundos; sem a ação, a utopia se desfaria em abstrações e em sonho delirante. Freire (2001.p.58),refere-se que a denúncia e o anúncio criticamente feitos no processo de leitura do mundo dão origem ao sonho por que lutamos..

Aliada a esta gana no estar constantemente aprendendo e automaticamente nos aperfeiçoando e mudando, pois segundo Ansoff (1987.98) o Planejamento Estratégico refere-se a um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente.

Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantem um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

E é em Apocada (1995, p.89) no que diz respeito à Qualidade Total na Educação onde se verifica que com o decorrer do tempo, a exigência de qualidade chega a Instituição Educacional, com o foco na prestação de serviço e não no produto como acontece em outras organizações.

Ressalta-se que todos os autores mencionados têm em comum a transformação do administrador em gestor, seu aprimoramento como ser humano tornando-se agente transformador no meio em que atua.

Conseqüentemente ele deve conduzir os educandos a formular os regulamentos e pô-los em prática sem esquecer que competirá a ele relembrar, ajudar e animar os pequenos legisladores no cumprimento dos seus deveres, pois como adultos somos muito diferentes da criança.

A Teoria da Gestão Relacional defende que é através da relação intrapessoal e inter pessoal que se pode através da conquista envolver todos os que fazem a Comunidade Educativa na Construção de uma gestão participativa, democrática e emocionalmente envolvida

II - TEORIA DA GESTÃO RELACIONAL EM EDUCAÇÃO

A abordagem de Gestão fundamenta-se na definição de objetivos de cuja aplicação resulta também impactos em todas as plataformas e nos modelos de relacionamento. Segundo Aurélio Buarque (2001 p.346, 347), gestão é o ato ou efeito de gerir. Gerenciar é dirigir como gerente e gerente é que ou quem gere negócios, bens ou serviços. A abordagem das Relações segundo Aurélio Buarque (2001 p. p.594, 595), é a convivência ente pessoas e o relacionamento está na ligação de amizade, afetiva, profissional, condicionada por uma série de atitudes recíprocas. É a capacidade de conviver, relacionar-se ou comunicar-se com os outros.

Pretende-se com esta abordagem, tendo em conta os imperativos estratégicos que se colocam às instituições, que o modelo de relacionamento não seja uma simples resultante mais ou menos casuística de impactos diversos, mas antes um referencial que comanda as ações de gestão numa perspectiva de viabilização educacional. Morgan (1996.p.123) considera que as instituições são muitas coisas ao mesmo tempo e a forma de abordá-las irá condicionar a ação sobre elas.

Vale à pena ressaltar que o Educador necessita da intituição para perceber o momento certo para a abordagem interpessoal, pois segundo Berne (1981, p.79) intuição é o comportamento baseado na experiência que é adquirido através do contato sensorial com o sujeito, sem que a pessoa que intui seja capaz de formular para si própria e para os outros, exatamente como chegou às conclusões.

Esta intuição é facilitada pelo estado de alerta e receptividade e requer uma concentração intensa e uma atenção direcionada para o objeto da intuição e pode ser aperfeiçoada com a prática e prejudicada pelo cansaço, por estímulos externos e outros fatores.

Ao mesmo tempo em que o educador deixa aflorar a intuição ele precisa saber quem ele é se situar no tempo e espaço, ter uma visão sistematizada do seu modo habitual de agir, e então, como diz Berne (1981, p.67) bastará à pessoa a sua própria crítica e inteligência para endireitar um pouco, se não completamente, o seu caminho.

A principal tarefa para alcançar o desejado seria a análise da personalidade verificando na infância se as pessoas que tomou como modelos eram equilibradas e adultas. A partir daí pode-se admitir que o indivíduo pode sentir-se excelente como, ao contrário, ter preconceito contra si próprio, percebendo se há valorização e aproximação, ou preconceito e exclusão.

Deste modo, segundo Berne (1988, p.59) o indivíduo possui um conjunto de pensamentos, sentimentos e comportamentos com os quais interagimos com outras pessoas. Esta interação forma a base da teoria da Análise Transacional onde Berne (1981, p.96) afirma as transações se referem à comunicação entre as pessoas e em que estado do ego se encontra o seu interlocutor.

È nesta perspectiva que a abordagem proposta para a gestão designa-se por Gestão Relacional, e sobre a qual, entendida como metáfora analítica e referencial de ação.

II.1. EVOLUÇÃO DAS CIÊNCIAS DA GESTÃO

Ao longo da sua evolução, as Ciências da Gestão foram permitindo criar o suporte conceitual para desenvolver métodos, técnicas e ferramentas adequadas para em cada contexto econômico e social, reforçar a viabilidade e a sustentabilidade das organizações, posicionando-as para a realização dos seus objetivos.

Segundo (Cañibano 2000.p.187).
A constante pressão competitiva e luta pela sobrevivência das instituições são fortes indutores de novas oportunidades e mercados para a inovação tecnológica e conceitual, mas também não é negligenciável a importância que a inovação conceitual tem como facilitadora da disseminação das novas tecnologias disponíveis.

No domínio organizacional, o conhecimento é capitalizado através de três vertentes organizacionais importantes: a humana, que considera o conjunto de capacidades e competências que os trabalhadores possuem, a estrutural que considera o conjunto de competências que se mantêm na empresa e a relacional, que considera o conjunto de competências e capacidades obtidas pela empresa na sua relação com terceiros.

No conceito alargado de gestão relacional, a primeira fonte de capitalização é objeto da fase de empowerment, a segunda é objeto da fase de flexibilização e a terceira é o objeto das fases subseqüentes cuja etapa é a definição do modelo relacional de parcerias e fixação na constelação de valor. O segredo de gestão relacional está em substituir a perspectiva de dependência, por uma visão participativa e estratégica de interdependência, tecendo a partir daí a base da teia relacional.

Sabendo-se pelas lições do passado que as novas concepções em gestão surgem normalmente em seqüência rápida do desenvolvimento e que se vislumbra o limiar de uma nova era para a gestão e de um novo desafio para as instituições educativas está na era da Gestão Relacional em que as empresas se verão confrontadas com a necessidade de serem relacionalmente viáveis para garantirem a sua sustentabilidade competitiva. Desta feita pede-se dizer que é na Gestão Relacional que se encontra o segredo da viabilidade em contexto competitivo complexo.

II.2. AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

É importante ressaltar a teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner (1988, 1992, 1995, 2001) concebe a mente de modo modular, fundamentada na Neuropsicologia, bem como em outras disciplinas como a Antropologia e a Psicologia.

A teoria das Inteligências Múltiplas considera a mente humana como um conjunto de capacidades necessárias para resolver problemas ou elaborar produtos valiosos em um contexto cultural ou em uma comunidade determinada. As capacidades compreendem um amplo espectro desde a lógica, aos esportes, passando pela música. Os produtos também podem ser muito diversos como teorias científicas, obras artísticas e desenhos tecnológicos. As pessoas segundo sua carga genética e as exigências do ambiente, desenvolveram

determinadas capacidades, podendo, entretanto, deixar de desenvolver outras.

Gardner utilizou o termo múltiplo para enfatizar um número desconhecido de capacidades humanas diferenciadas. Desafiou a visão clássica de inteligência onde esta era percebida como uma capacidade única, geral da mente humana e apresentando Gardner a Teoria das Inteligências Múltiplas, como uma visão alternativa, pluralista da mente, reconhecendo que as pessoas têm diferentes potenciais cognitivos, pois a cognição possui facetas distintas, tendo assim uma visão multifacetada da inteligência

A Teoria das Inteligências Múltiplas foi desenvolvida na tentativa de desfazer a hegemonia de uma única inteligência e reconhecer a inerente pluralidade das faculdades mentais. De acordo com Gardner, os numerosos estudos realizados sobre a cognição humana apresentam fortes evidências de que a mente é multifacetada e que não pode ser capturada em um simples instrumento como lápis e papel.

A teoria baseia-se em um potencial biológico, o qual é expresso como resultado da integração dos fatores genéticos e ambientais. Assume a existência de várias competências intelectuais humanas, as quais denominaram de "inteligências". Seu modelo teórico de inteligência apresenta nove competências: lógico-matemática, lingüística, musical, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal, intrapessoal, naturalista e a existencial, que ainda apresenta-se como hipótese (Gardner, 1992, 1995, 2001).

II.3. A INTELIGÊNCIA INTRA E INTERPESSOAL

Enfatiza-se neste instante a Inteligência Intrapessoal que se refere à capacidade do indivíduo de conhecer a si mesmo, controlar suas emoções, administrar seus sentimentos, projetos, podendo assim construir um modelo de si mesmo e utilizar esse modelo a favor de si na tomada de decisões.

Esta inteligência permite que o indivíduo conheça suas capacidades e possa usá-las da melhor forma possível. Supõe a capacidade de compreender a si mesmo, de ter um modelo útil e eficaz de si, que inclua os próprios desejos, medos e capacidades de empregar esta informação com eficiência na regulação da própria vida. Manifesta-se em pessoas possuidoras de boa auto-estima e capazes de boa interação, como yogues, pacifistas, terapeutas.

É nesta condição que a Instituição deve empenhar-se no sentido de trabalhar a auto-estima das pessoas envolvidas com a comunidade educativa para que se sintam valorizadas e membros integrantes e de igual importância independente da função que exerça. A partir desta conquista pode-se constatar que as relações interpessoais cresceram em respeito e maturidade.

Sendo assim é na Inteligência Interpessoal que se verifica a competência que através da qual o indivíduo se relaciona bem com as outras pessoas, distinguindo sentimentos (intenções, motivações, estados de ânimo) pertencentes ao outro, buscando reagir em função destes sentimentos. Esta capacidade permite a descentralização do sujeito para interagir com o outro. Mostra a capacidade de uma pessoa para entender as intenções, as motivações e os desejos

alheios e, em conseqüência, sua capacidade para trabalhar eficazmente com outras pessoas. Esta inteligência se manifesta em terapeutas, professores, médicos, líderes religiosos, enfermeiros, etc.

Vale ressaltar as duas grandes agências de socialização: a família e a escola. Nestes contextos, através das relações verticais (com adultos - pais e professores) e horizontais (com crianças e adolescentes - colegas, amigos e irmãos), é processada a aprendizagem de diversas emoções, desenvolvendo-se a inteligência intrapessoal e interpessoal.

Atualmente o mais importante não é obter um emprego duradouro, mas tornar-se empregável, mantendo-se competitivo em um mercado de mutações. A empregabilidade "é o conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa manter sua colocação dentro ou fora da empresa. (...) o profissional tem que estar atento às mudanças e se adaptar a elas", conforme Chiavenato (1997, p.85). Então, quais mudanças estão ocorrendo no mundo do trabalho e qual o perfil profissional esperado?

Inúmeras transformações estão ocorrendo no mundo do trabalho. Na era da globalização ocorre acelerado desenvolvimento tecnológico, gerando automação das tarefas e dos serviços. A forma de organização do trabalho passa por alterações significativas, como a ênfase no modo de gestão participativo e nas células para produção dos grupos. Também nas condições de trabalho constatam-se mudanças, com a flexibilização dos horários e dos espaços de trabalho.

O local de trabalho, em alguns casos, tem-se deslocado para o espaço da casa dos trabalhadores, um pouco em virtude da terceirização dos serviços. Algumas profissões estão sendo extintas e outras novas surgem. Fala-se no fim do emprego e no aumento dos índices de desempregados no país de tal forma que, hoje a palavra de ordem é que cada sujeito deve investir na empregabilidade pessoal.

II.4. A GESTÃO RELACIONAL

As novas políticas de gestão de pessoal delineiam o novo perfil de sujeito empregável. Para Lima (1995.p.59) o perfil traçado revela a contradição e a incompatibilidade dos comportamentos entre si, como: ser competitivo e ao mesmo tempo cooperativo, individualista e capaz de trabalhar em equipe, tomar iniciativa e conformar-se às regras, etc.

Busca-se, através das políticas de gestão de pessoal, seduzir o sujeito a se adaptar ao trabalho e a comprometer-se nas dimensões que compõem o ser biopsicossocial, conforme Lima (1995.p.87). Seja qual for o nível ocupacional dos sujeitos, do gerencial ao operacional, todos são chamados a atuarem de forma ativa, criativa e crítica.

A competência interpessoal passa a ser um requisito imprescindível a todos os níveis ocupacionais de uma empresa, desde aquele que atende à comunidade externa à empresa como aos clientes e ao público em geral, até aqueles que convivem diariamente com o público interno, no mesmo setor (os colegas e a chefia imediata) e intersetores.

Segundo Moscovici (1985, p.27), a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Perceber de forma acurada uma situação e suas variáveis permite que o sujeito desempenhe melhor o seu trabalho, tanto na dimensão técnica requerida pela natureza dessa atividade quanto na de ser capaz de se posicionar de forma habilidosa na rede de relações interpessoais, interna e externa, no local de trabalho.

A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo(s), englobando assim atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis. É na interação com o outro que a percepção da realidade e das suas variáveis serão introjetadas, pois segundo (Saviani, 1994, p.158) educa-se através do trabalho, através da convivência, do relacionamento informal das pessoas entre si

A forma como o sujeito lida com a realidade organizacional e como se posiciona frente às atuais transformações e exigências do trabalho estão relacionadas com a educação vivida. A educação não formal na empresa pode servir para promover o desenvolvimento interpessoal dos sujeitos no próprio local de trabalho. Uma possibilidade viável é através de um espaço coletivo de discussão acerca das variáveis e dos conteúdos presentes nas relações intra e extra grupo.

Transformar regras, conceitos e limites no trabalho somente é possível através da construção coletiva dos sujeitos, num espaço em que o propósito seja o de obter uma nova forma, mais saudável, de organização da ação, da expressão e do comprometimento dos envolvidos.

Faz-se necessário criar um espaço para discutir coletivamente com os funcionários temas que pudessem contribuir para o desenvolvimento interpessoal dos mesmos. Através deste espaço buscava-se promover: a) a oportunidade para aprender a receber e dar feedback; b) uma atmosfera de confiança e aceitação; c) a análise dos modelos de comportamentos; d) a aplicação dos conteúdos para a vida, do sujeito dentro e fora do trabalho. Para isto é essencial realizar encontros com cada grupo e trabalhar o autoconhecimento, o relacionamento interpessoal, a comunicação interpessoal, a educação permanente e qualificação profissional, a saúde e trabalho, o tempo livre e aposentadoria.

No livro Inteligência Emocional, o psicólogo e jornalista norte-americano Daniel Goleman, reunindo trabalhos científicos publicados a respeito do assunto nos últimos 20 anos, procura demonstrar que nossas possibilidades de realização na vida, no campo profissional ou pessoal, são determinadas em grande parte pela maneira com que desenvolvemos o que chama de Inteligência Emocional, ou seja, um conjunto de capacidades humanas como: se automotivar e persistir frente a frustrações; controlar impulsos e adiar as gratificações; manter o humor e não perder a capacidade de reflexão, mesmo em situações ansiógenas (de ansiedade); ter e gerar empatias; ser otimista.

Goleman (1995, p.162) chega mesmo a afirmar que 80% das chances de sucesso de um indivíduo são determinadas pelo chamado Q.E. (quociente emocional) e 20% pelo que chamamos de Q.I. (capacidade cognitiva, de raciocínio, de memória).

Conscientemente ou não, todos têm uma imagem de nós mesmos que influencia tudo o que dizemos, fazemos ou percebemos em relação ao mundo. Essa imagem funciona como um filtro que separa coisas e dá um sabor de idiossincrasia ao nosso comportamento.

O autoconhecimento reflete a maneira exclusiva de cada indivíduo organizar suas metas pessoais, objetivos, crenças e valores. A resposta natural é manter nosso autoconceito.

No relacionamento interpessoal, feedback é a informação que se dá a uma pessoa sobre como o comportamento dela está sendo percebido e como isto afeta a postura dos demais membros de um grupo. Ele pode também ser utilizado para expressar como a atuação de um grupo está afetando um ou mais de seus integrantes.

O medo de perder o emprego, de ser preterida num processo de promoção ou mesmo a crença de que a autoridade sempre está certa e não pode ser contestada, fizeram com que as pessoas, cada vez mais, tivessem dificuldade para expressar seus sentimentos e suas emoções, dificultando a comunicação interpessoal e intergrupal.

Na gestão educacional sempre é necessário tomar decisões, caso contrário o gestor não é um comandante, mas um mandante. Percebe-se que uma decisão não é uma escolha entre o certo ou errado, mas uma opção entre uma ou mais alternativas entre duas ou mais linhas de ação. Diante do certo e o errado o gestor relacional precisa de valores resolvendo o problema pelas causas e não pelos sintomas. Ele coleta as informações antes de emitir opiniões, é o que sempre define o problema pela própria construção para encontrar soluções.

Hoje não basta qualificar é preciso garantir que a formação continuada seja orientada para atender as necessidades da instituição educativa. É principal fazer com que dê resultados como redução de custos, acidentes e rotatividade de pessoal; crescimento, e, conseqüentemente, de lucro, retorno do investimento; qualificação e outras melhorias de desempenho.

A formação continuada realizada atualmente pelas instituições educativas bem sucedidas é considerada a melhor aplicação e tem como objetivo o desenvolvimento da competência essencial. Para que uma competência seja considerada essencial deverá passar por três testes:

" Valor percebido pelos clientes onde é necessário permitir que a instituição educativa agregue valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes.

" A Diferenciação entre concorrentes precisa ser algo notado pelo mercado como específico da marca.

" A capacidade de expansão abre as portas do futuro para a instituição educativa.

Não basta que ela seja a base para os serviços atuais; é necessário que possa sustentar os serviços oferecidos e prestados ao cliente que no caso se trata do aluno e da família.

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco e concentrar energias no que é necessário para que a instituição educativa alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. O que caracteriza a competência é a integração e a

coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada. Elas não se restringem a uma área específica; estão difundidas de forma ampla em toda a organização.

Para garantir que o projeto de formação continuada seja voltado para o desenvolvimento das competências requeridas pela instituição educativa é necessário enfatizar a contribuição desses para a melhoria contínua. Essa norma pode ser aplicada sempre que uma orientação for necessária para interpretar referências a "educação" à qualidade na prestação de serviços, a relação intra e interpessoal que caracteriza a gestão relacional desta forma pode-se trabalhar por competências.

O objetivo é ajudar as instituições educativas a tornarem seus programas de qualificação profissional um investimento com retorno garantido e fornecer diretrizes que possam auxiliar uma instituição a identificar, analisar as necessidades, projetar e planejar a qualificação, para que os resultados se monitorados e avaliados, de modo a atingir suas metas.

Sendo assim, as instituições educativas devem determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade no atendimento, oferecer qualificações ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades, avaliar a eficácia das ações executadas, assegurarem que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade e manter registros apropriados de educação, qualificação, habilidade e experiência.

Com a exigência de que a qualificação seja eficiente, surge à necessidade de os técnicos em Educação se capacitem, sendo de suma importância aprender os métodos, processos e recursos para avaliar seus efeitos.

Segundo Paul Green (2003,p.126) o desenvolvimento da competência consciente perpassa pela avaliação dos resultados onde se objetiva a reação verificada e documentada pelo valor percebido pelo candidato logo após o término da qualificação. Perpassa pela Avaliação de aprendizagem onde se mede o conhecimento ou a habilidade adquirida pelo candidato com relação ao que foi ensinado através de instrumentos orais ou escritos.

Inclui a avaliação comportamental que é transformação de comportamento de uma pessoa depende muito da sua maior ou menor resistência à mudança onde se pode observar uma pessoa durante um período relativamente longo como um dos critérios recomendados e se bem estruturada e feita uma vez por ano, pode ser um excelente recurso para avaliar resultados e o comportamento dos profissionais.

Como também pela avaliação de resultados que procura medir a redução de custos, o aumento e outras evoluções no desempenho. Essa avaliação é desafiante, pois é difícil demonstrar que a qualificação foi a única causa da melhoria dos resultados. Um meio importante deste tipo de avaliação é a utilização dos objetivos específicos da qualificação para montar questionários e/ou roteiros para entrevistas de análise.

A escola, enquanto empresa, necessita ter um modelo de gestão que considere as pessoas que nela atuam como seu principal diferencial, buscando transformá-las em agentes proativos.

Nessa concepção, diretores são gestores de métodos, isto é, agentes de contínua transformação, desenhando processos de uma cultura que aumente a capacidade de mudar da organização escolar. E, enquanto os coordenadores pedagógicos são gestores de talentos, porque atuam com os docentes, buscando promover seu desenvolvimento profissional, os orientadores educacionais são também gestores de talentos, pois estão altamente comprometidos com o desenvolvimento pessoal dos alunos.

Logo, os professores são gestores do conhecimento, precisam favorecer situações de aprendizagem significativa aos alunos, variando-as conforme as diferenças de cada um e de acordo com as especificidades da área de conhecimento em que atuam.

Não se trata apenas de nomenclatura, mas de uma visão de gestão na qual se pretende resgatar o valor do indivíduo e do grupo, buscando promover suas capacidades, e isso implica fazer gestão por competências. Vergara (2000,p.95) considera serem necessários três princípios para essa gestão: a conscientização, o reconhecimento e a crença.

A conscientização diz respeito a certeza do gestor de processos de que cada função deve ser ocupada por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências. Para tanto, ele não só é um caçador de talentos, mas possibilita que o desempenho desse grupo atinja o máximo, além de saber conservá-lo na organização.

Ocorre, então, o segundo princípio: o reconhecimento de que quem ocupa funções de liderança é responsável pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.

Finalmente, há o princípio da crença de que sempre existirá a demanda para o desenvolvimento de novas competências.Isso requer do gestor de processos diagnosticar as competências exigidas para a função, confrontá-las com os ocupantes e estabelecer planos de desenvolvimento que supram as lacunas, isto é, desenvolver competências por meio de projetos em que haja fluxo constante entre mentalidade, prática habilidade e tarefa (desempenho contextualizado).

Cada projeto planejado e devidamente autorizado pelo grupo será implementado por um desses componentes, o que os tornará, em pouco tempo, gestores de seus próprios projetos, flexibilizando sua função e ampliando suas competências. Dentre as inúmeras vantagens desses grupos de estudo, está a maior facilidade de se interpretar a realidade emergente e de se focalizarem os recursos existentes, visto que se trata de uma equipe multidisciplinar, capaz de perceber a organização como um todo.

Portanto, a gestão de pessoas se estabelece por meio dos processos na instituição, quando eles favorecem a criação, a captação e a disseminação de conhecimentos, formando-se uma rede de compartilhamento que facilita a geração de ambientes saudáveis onde se promovem a satisfação profissional e pessoal, a motivação e a longevidade no

mercado de trabalho.

Desta forma, é na Gestão Relacional que se evidencia o investimento institucional na relação intra e inter pessoal que se consegue o envolvimento da comunidade educativa na construção de uma Educação mais justa, mais ética e conseqüentemente mais cidadã. Durante todo o processo insere-se o Planejamento Participativo no que diz respeito a que Instituição Educativa possuo e que Instituição eu quero ter, e, se avalia todos os segmentos pedagógicos, administrativos e financeiros. Parte-se em seguida para a construção da Proposta Pedagógica que terá a sua operacionalização avaliada a cada ano para que seja devidamente atualizada.

A Gestão Relacional na Educação segue o seu processo com a implantação do Planejamento Estratégico, onde após ser estabelecida a missão e visão da empresa educacional, através da pesquisa de satisfação semestral serão traçados objetivos, metas e ações a serem alcançados a curto, médio e em longo prazo diante dos projetos surgidos a partir das necessidades detectadas pois só através da participação da comunidade educativa que a instituição poderá vencer os desafios dos novos tempos, pois ninguém cresce isoladamente.

III - CONCLUSÃO

A Gestão Educacional apresenta potencialidades técnicas que podem ser recomendadas no sentido de melhorar a performance das nossas instituições educativas. Como tecnologia, ela pode fazer esquecer o caráter eminentemente político e simbólico da construção de um projeto estratégico ou da tomada de decisão estratégica (as estratégias nunca são meramente funcionais e é por isso que elas ameaçam a cultura e as posições de poder vigentes na organização).

Assim, o modelo de gestão aqui proposto não pode ser analisado independentemente das estratégias e racionalidades plurais que os atores escolares (pessoas ou grupos) mobilizam, negociando comportamentos (antes mesmo da decisão estratégica ocorrer) e resistindo freqüentemente a imposições com as quais não se identificam.

Não pode ser visto, ainda, independentemente da estrutura ambígua ou "debilmente articulada" das organizações escolares (Lima, 1992), o que pode levantar algumas escolhas à concepção de uma gestão estratégica essencialmente integradora e sistêmica.

Não pode ser interpretada independentemente de uma perspectiva mais política da realidade organizacional, que questiona a pretensa homogeneidade cultural (ao nível dos valores e da missão) da organização. Não pode omitir a indução institucional e o poder regulador do Estado sobre as instituições educacionais e os modelos de gestão intentados nas periferias do seu sistema educativo.

Não pode ser estudado de modo separado das novas fórmulas de um certo "triunfalismo gerencial" que visa maior flexibilidade e participação técnica em nome da qualidade total e da ditadura do cliente, mas em que os direitos dos indivíduos como cidadãos cedem aos direitos dos indivíduos enquanto consumidores e em que se instaura, freqüentemente, um novo ritual

de um novo controle e de uma nova hierarquia.

Vale a pena ressaltar que a gestão estratégica não pode omitir as questões éticas, isto é, na avaliação da gestão devem entrar critérios que tenham a ver com definições de cidadania, de equidade, de interesse geral. Qualquer responsável, pois, pela concretização de um modelo de gestão numa dada instituição educacional, a ser possível, deve considerar a responsabilidade social dos seus atos gestionários no sentido de ir além dos meros interesses economicistas e etnocentrados da organização e almejar objetivos e atividades civicamente críticas e socialmente empenhadas, partindo para a construção coletiva do planejamento estratégico e do projeto Político Pedagógico da Instituição Educacional.

Compreende-se que o desejo de mudança na Instituição Educacional, é constatado através da ação participativa que o gestor utiliza, no momento em que utiliza o Planejamento Participativo e Estratégico como norte às intervenções na práxis da comunidade educativa. A partir dessas ações concretas, os envolvidos no processo educativo percebem a necessidade de transformar a forma como se processa a prática pedagógica a fim de garantir a qualidade total na educação.

Os tipos de organizações que tem mais possibilidades de prosperar são aquelas que envolvem todos os seus membros no processo e que são caracterizadas pela flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, aproveitamento das oportunidades, colaboração, aperfeiçoamento contínuo, uma orientação positiva na resolução de problemas e o compromisso para maximizar sua capacidade de aprender sobre o seu ambiente e sobre elas mesmas.

Sendo assim, analisando o resultado encontrado, percebe-se os avanços na Instituição Educacional no que diz respeito a participação de todos os atores envolvidos, na credibilidade em relação ao avaliar para mudar, fato este que se diagnostica no momento da aplicação do questionário, no critério de desempenho e no resultado obtido.

A Pesquisa Científica favorece a compreensão da dinâmica do Processo de Gestão Educacional, pois a partir dos dados coletados e analisados, o gestor com a sua equipe traçará metas e ações para serem atingidas a curto, médio e a longo prazo para reverter as dificuldades e aprimorar os avanços obtidos.

Identifica-se os elementos que permitem o aperfeiçoamento para atingir gradativamente a excelência da Gestão, quando se objetiva a construção da Gestão Relacional na Educação, onde só se torna possível perpassando pelo Planejamento Participativo, onde haja a construção coletiva da Proposta Pedagógica Educativa, busque o Planejamento Estratégico para traçar os objetivos, metas e ações para serem alcançados a curto, médio e a longo prazo abrindo os caminhos à Qualidade Total em Educação.

Se faz necessário ter a consciência do inacabado, bom senso, com a convicção de que mudar é possível, com a tomada consciente de decisões, sabendo escutar e dialogar, reconhecendo que a educação é ideológica, defendendo os direitos humanos na busca do agir participativo e respeitoso à autonomia da comunidade educativa. Desta forma, a Gestão Relacional, permite encontrar a solução para vencer as dificuldades que permeiam a Instituição Educacional.

Como eixos norteadores a Instituição Educacional A deve analisar o monitoramento dos Projetos implantados, controlando a qualidade do trabalho através da continuidade, do aperfeiçoando e identificação das causas das insatisfações e do aprimoramento do nível de satisfação nos serviços educacionais oferecidos, acompanhando e monitorando através da Avaliação Institucional à qualidade do trabalho.

Enfatiza-se que o envolvimento dos atores só é possível através do trabalho direcionado à auto estima, afim de que o educador, pais e educando se conheçam, se valorizem, perguntem a si mesmo " Que pessoa eu sou e que pessoa gostaria de ser?", " Que vida eu tenho e que vida gostaria de ter?" "Que profissional eu sou e que profissional eu gostaria de ser?", pois só é possível conviver com outros a partir da convivência intrapessoal.

Paralelo a este trabalho se faz necessário favorecer a relação interpessoal, o trabalho em equipe, em liderança transformacional. E novamente se perguntar: " Que equipe de trabalho eu tenho e que equipe gostaria de ter?" "Que importância eu tenho na equipe e que importância gostaria de ter?" Com incentivo é possível que cada ator perceba e se sinta motivado a ser membro atuante e integrante da Instituição.

Comprova-se que a relação do Planejamento Participativo e Estratégico com a Qualidade da Gestão Educacional de uma Instituição Privada depende do acompanhamento das demandas dos novos tempos pois projetam ações a curto, médio e a longo prazo priorizando para a sua efetivação a relação intra e interpessoal dos seus atores de desta forma transformando-se numa Gestão Relacional.

Conclui-se que o desenvolvimento da Instituição Educacional só se efetiva com o envolvimento emocional de todos os que fazem a empresa e que a Gestão Relacional na Educação demanda a consciência do inacabado, o bom senso, a convicção de que mudar é possível, a tomada consciente de decisões, saber escutar e dialogar, reconhecer que a educação é ideológica, dialógica, dialética, que defende os direitos humanos, o agir participativo e respeitoso e à autonomia da comunidade educativa.

IV - REFERÊNCIAS

Alvares Fernandes. Avaliar para progredir. Lisboa: Educa, 2002.
Allessandrini, C.D. (2002). As Competências para Ensinar no Século XXI. A Formação dos Professores e o Desafio da Avaliação. Porto Alegre : Artmed Editora.
Amaru, A.C.(1995) Além da hierarquia.São Paulo : Atlas.
Ansoff, H. Igor. (1990). Administração estratégica. São Paulo : Editora Atlas.
_____ (1987). Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo : Editora Atlas.
_____ (1965). Planejamento Estratégico. São Paulo: MacGraw-Hill,