

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PAULA CRISTINA BARRETO DE MOURA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PARA O GESTOR
ESCOLAR**

**SÃO PAULO
2016**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PAULA CRISTINA BARRETO DE MOURA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PARA O GESTOR
ESCOLAR**

Monografia, apresentada como exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helena Machado de Paula Albuquerque

**SÃO PAULO
2016**

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADORA:

Prof.^a Dr.^a Helena Machado de Paula
Albuquerque

EXAMINADOR:

Prof. Dr. Artur Costa Neto

EXAMINADOR:

Prof.^a Dr.^a Maria Celina Teixeira Vieira

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que iluminou meu caminho e minha vida nesta jornada, concedendo-me sabedoria, paciência e perseverança.

Agradeço em especial à minha família religiosa (Irmãs de Nossa Senhora Menina), que me proporcionou este curso, dando-me tempo, espaço e apoio para sua realização.

Aos amigos que direto e indiretamente me acompanharam e contribuíram na realização deste trabalho.

DEDICATÓRIA

Às Irmãs de Nossa Senhora Menina (minha família religiosa).

Aos meus pais.

À equipe do Externato Nossa Senhora Menina.

RESUMO

MOURA, Paula Cristina Barreto. **Comunicação organizacional: A importância do feedback para o gestor escolar**. Monografia apresentada, como exigência parcial de avaliação, ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2016

No presente trabalho refletiu-se sobre a importância do “*feedback*”, como ferramenta da comunicação organizacional para o gestor escolar no exercício de sua liderança e na construção da responsabilidade compartilhada. Propõe-se aprofundar sobre a comunicação e a cultura organizacional, de modo que possibilite a construção de um referencial que contribua e gere significado no trabalho coletivo. Utilizou-se uma metodologia de análise bibliográfica e de caráter exploratório. Focalizou-se a interação do gestor com a comunidade escolar. Considerou-se que por meio do diálogo aberto, dialógico e reflexivo pode-se gerar um clima organizacional de confiança, respeito mútuo, cumplicidade e comprometimento colaborando no desempenho da equipe.

Palavras-chave: Comunicação organizacional – Feedback – Interação – Trabalho coletivo.

ABSTRACT

MOURA,Paula Cristina Barreto. **Organizational Communication: The importance of the feedback for the school manager.** Monograph presented, as **parto f the evaluation's requerements**, on the specialization course, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2016

In the present work, it was made a reflection on the importance of "feedback", as a tool of organizational communication for the school manager in his leadership and in the construction of shared responsibility. It is proposed to elaborate further aspects on the communication and organizational culture in order to enable the construction of a frame that contributes and generates meaning in the collective work. We used a bibliographic analysis and exploratory. It was Focused on Manager interaction with the school community. It was considered that through the open dialogue, Dialogic and reflective can generate a climate of confidence, mutual respect, complicity and commitment collaborating in team performance.

Keywords: Organizational communication – Feedback – Interaction – Collective work.

EPÍGRAFE

“É preciso dedicar à comunicação todo espaço que ela merece. É, de fato, pela troca e a discussão entre seres humanos autônomos e capazes de raciocinar que nós poderemos editar normas que serão aceitas por todos sem constrangimentos”.

Jurgen Habermas

SUMÁRIO

Introdução	10
1. Capítulo 1	13
Comunicação organizacional	
2. Capítulo 2	22
Organização escolar e o papel do gestor – mediador.	
3. Capítulo 3	32
Contribuições do “ <i>feedback</i> ” para o gestor escolar.	
Considerações finais.....	39
Referências.....	41

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do “*feedback*” ferramenta do gestor, mediador no ambiente escolar. Para isso, caracterizamos o “*feedback*” à luz da comunicação organizacional, fazendo uma ponderação sobre o papel do gestor escolar como mediador e em decorrência discutir as contribuições do “*feedback*”, como ferramenta do gestor mediador na comunicação organizacional de uma escola.

Comunicação organizacional, um tema que foi se desvendando ao longo da construção do projeto de pesquisa. A princípio como resposta a um sonho de estudar Gestão de pessoas, pois acredito que seja qual for nossa profissão ela está presente. Saber lidar com o outro tão igual e tão diferente do nosso eu requer um exercício cotidiano de aprendizagem. Um segundo motivo é em resposta a uma inquietação profissional, como gestora: frente aos desafios da liderança encontrados no relacionamento interpessoal e na realização de um trabalho coletivo. Liderar um grupo com diversas facetas, habilidades e debilidades é uma arte a ser desenvolvida por qualquer líder, dentro da compreensão do seu papel e da importância do trabalho em equipe, desenvolvendo uma responsabilidade compartilhada, por meio de uma comunicação dinâmica e organizacional, usufruindo uma das suas ferramentas: o “*feedback*”. Daí surgiu a indagação que consubstancia o problema desta pesquisa: Qual a importância do “*feedback*”, ferramenta do gestor mediador na escola?

Aprofundando a análise da comunicação organizacional descobrimos sua complexidade, pois ao longo das leituras percebemos que a comunicação organizacional está além de um conjunto de regras e normas a serem obedecidas para o bom andamento de uma escola. Ela envolve relação: com o outro, com o espaço, com a missão. Comunicação organizacional é uma comunicação que interage, relaciona-se e organiza. Ao mesmo tempo desafia os gestores a desenvolverem seu papel de líder com eficácia, pois, percebe-se que o desempenho dos profissionais de uma escola, quase sempre está ligado à atuação do gestor, seu líder; pessoa capaz de coordenar, animar e estimular seus colaboradores a desempenharem suas funções. Contudo, vale refletir o papel do

gestor como mediador nas relações e organizações numa escola. Para tal, o gestor busca estratégias de aproximação, viabilizando uma relação saudável e produtiva no ambiente de trabalho. Entre estas estratégias, focamos a comunicação, parte fundamental de toda e qualquer organização. E nela encontramos o “*feedback*” como diálogo aberto, construtivo e produtivo, que diferentemente do seu uso inicial voltado para gestão de empresas com foco na produtividade e no lucro, no campo educacional passa a ser um meio para estimular e reforçar o diálogo no ambiente escolar. Uma ferramenta que bem aplicada pode contribuir ao gestor em seu papel de mediador na escola.

Quando falamos de mediação, focamos aquela pessoa que conhece seus colaboradores – potencial e debilidades – que se empenha a conduzi-los para o bom andamento da escola, onde todos são responsáveis.

Alguns autores contribuirão para essa pesquisa ao definirem o papel do gestor, sua forma de se comunicar e a importância do “*feedback*”.

De acordo com Murad (2007, p.70) gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas, a fim de realizar a missão de cada organização. Compete aos gestores fixar as metas, após uma acurada análise de cenário e diálogo com os colaboradores. A capacidade de saber dialogar, conhecer, compreender e colaborar com os diferentes membros que atuam direto e indiretamente dentro da escola é algo que deve ser priorizado por qualquer gestor da atualidade, ou seja, é fundamental que o gestor assuma seu papel administrando as situações que se manifesta no cotidiano, estabeleça relação com todo o corpo da escola. Para isso é necessário ter uma organização funcional, tendo como caminho essencial, para o trabalho conjunto e em equipe, a comunicação.

Pensamos que a ferramenta “*feedback*” possibilite um contato mais próximo, numa comunicação viável. Esta ferramenta objetiva contribuir na atualização formativa dos gestores frente às mudanças contemporâneas, em que o bom relacionamento no ambiente de trabalho depende de uma comunicação madura e comprometida com o bem comum da instituição.

Para Missel (2012, p.22) o “*feedback*” é a troca de informações entre gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. No entanto tudo requer um

exercício contínuo, pois a prática do feedback serve não só para pontuar o que fez ou deixou de fazer, mas para aperfeiçoar o comportamento dos colaboradores em relação aos colegas, como membro da equipe e na qualidade em que desenvolvem o serviço confiado. Entretanto, trabalha-se as relações no ambiente de trabalho.

Segundo Williams (2005, p.19), “*feedback*” é a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. Assim a ideia de dar e receber um retorno de nossas realizações favorece ao crescimento maduro da profissão, contribuindo, portanto, para o desempenho profissional.

É preciso ter claro de como fazer, como dar e como receber “*feedback*”, assim como, o mais importante; processar e saber lidar com as informações do dia a dia.

Para Luck (2014, p. 109) deve ser prioridade na atuação do gestor escolar a capacidade de dinamizar um processo de comunicação aberto, dialógico e reflexivo. Assim como, orientar, acompanhar e dar “*feedback*” aos trabalhos de todos os membros da comunidade educativa. O gestor em seu papel precisa aprofundar e desenvolver uma gestão interativa para melhor organização de sua escola, e desempenho de sua equipe.

Esse trabalho é de cunho bibliográfico em que se utilizará contribuições de diversos teóricos relacionados ao assunto problema

1º CAPÍTULO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E FEEDBACK

1.1 Comunicação organizacional

Não pretendemos responder a pergunta básica do que é comunicação organizacional pois, muitos autores já a definem com precisão e clareza, queremos, portanto, percebê-la a partir das definições existentes.

Vale afirmar, antes de tudo, que comunicação organizacional, é comunicação. E quando focamos neste assunto desmembramos as duas palavras para entender comunicação na sua essência, e sua importância no todo. A partir disso, compreendê-la numa organização, sua aplicabilidade e efeitos, sendo comunicação organizacional uma das características da comunicação. No entanto, devemos ter cuidado para não reduzi-la a informações de planos e projetos que tendem a melhorar a organização de uma empresa, instituição e numa escola, nosso foco de pesquisa.

Alguns autores definem comunicação organizacional numa complexidade, que de fato é. Segundo Vieira (2004, p.37) a comunicação organizacional atende a um coletivo de interesses numa instituição.

[...] A comunicação organizacional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública. (VIEIRA, 2004, p.37)

Contudo, comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma ideia, mensagem e informação. Significa interagir com alguém que capta a mensagem e a transforma em ação – seja no âmbito pessoal, social ou profissional. Nesse último aspecto envolve o todo, sua estrutura organizacional física e humana para viabilizar os setores de uma instituição numa comunicação que organiza e dinamiza em prol da missão que desenvolve. Sendo fiel aos seus princípios filosóficos, às suas normas e regimentos, mas, sobretudo ao bom desempenho da equipe gerenciadora em suas funções. A comunicação organiza o espaço físico, mas, sobretudo, aprimora as relações interpessoais, construindo

um clima favorável, harmônico e destemido de qualquer preconceito, competição, desvalorização, pois, a comunicação valoriza a pessoa e a faz partícipe da missão coletiva da instituição. Constituindo, assim, um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social – A INTERAÇÃO.

Neste aspecto, Kunsch (2008) apud Vieira (2004) destaca, que inserida nesse contexto a comunicação é fundamental para dar qualidade.

A qualidade da comunicação (...) passa pela disposição em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias (...) e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, (...) em benefícios da organização e de seus colaboradores. (VIEIRA, 2004, p.26)

Nos últimos anos percebemos que esta temática tem despertado interesses em líderes de empresas/instituições e escolas, porém com uma visão mais ampla num contexto pessoal e social de uma instituição, na perspectiva da RELAÇÃO INTERPESSOAL, pois, tanto comunicação quanto organização é relação. Sendo assim: comunicação organizacional é relação.

Para Baldissera (2008, p.41), a organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e específicos.

Para Vieira (2004, p.21), destacando um pensamento de Fleury (1987), diz que é necessário, nas instituições criar uma cultura organizacional, ou seja, seu jeito de se organizar.

“A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (Maria T. L. Fleury)

As instituições ao construírem sua própria identidade organizacional, determinam, também, suas formas de comunicação. Constroem um caminho sólido de sucesso e conquistas. Toda relação precisa de uma comunicação saudável e efetiva, que se dá pelo diálogo construtivo que só ocorrerá se existir uma boa relação entre os envolvidos de uma organização. No “conhecer o outro”

suas potencialidades e seus limites, para inseri-lo no espaço correto que objetive o seu crescimento profissional, numa integração com o todo.

Vieira (2004), em sua obra: Comunicação Organizacional, em vários momentos propõe o diálogo constante nas organizações e seus públicos. Construindo assim, sua cultura organizacional que define seu próprio perfil.

1.2 – Comunicação organizacional e “feedback”.

Para Kunsch (2008, p. 28), apud Vieira (2004) a comunicação organizacional é composta por comunicação institucional (Relações públicas), comunicação interna (comunicação administrativa) e comunicação mercadológica (Marketing) que podem ser administrada sob uma só direção.

Cada ferramenta dessa possui sua particularidade, no entanto, exige uma interação entre elas para melhor desenvolvimento das habilidades comunicacionais. Ou melhor, uma precisa da outra.

É nesse contexto que queremos “apresentar” o “feedback”, uma das ferramentas da comunicação, e porque não, da comunicação organizacional. De uma vez que o “feedback” promove proximidade, diálogo, organização. Podendo contribuir aos líderes de instituições em sua prática diária para melhor organização – no reconhecimento do capital humano, valorização do mesmo, estímulo e motivação. Tornando seus colaboradores cada vez mais participativos no todo da instituição e pelo bom da mesma, ser responsável.

Para Vieira (2004, p. 31) comunicação é necessariamente diálogo, controvérsia, compartilhamento. As direções de empresas que estiverem dispostas a abrir processos de comunicação precisam estar disponíveis a ouvir. E ouvir significa se abrir a elogio e crítica, a controvérsia e debate que o “feedback” propõe.

O “Feedback” é uma arte que acontece no cotidiano das pessoas em suas relações interpessoais, sociais e profissionais.

1.3 – Conceitos do “*feedback*”.

“*Feedback*”, uma palavra de origem inglesa que significa retroalimentar, dar retorno. É uma das ferramentas da comunicação que contribuem no desempenho profissional das pessoas, considerando suas relações interpessoais e sua produtividade, ou seja, ela serve para aperfeiçoar o comportamento de algum em relação as pessoas/grupo à realização de sua função.

Segundo Missel (2012, p.22) o “*feedback*” consiste na comunicação verbal (representada por palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom da voz, postura, entre outras).

Todo profissional precisa de um retorno, que os ajude a desenvolver e aprimorar suas capacidades profissionais, se não recebem tende a se acomodar no que faz sem perspectiva de crescimento pessoal e profissional. Podem até estagnar no tempo e não buscarem especializações, tendendo a criar problemas no trabalho, na produtividade de excelência e nas relações interpessoais. Pois sabemos que as habilidades comportamentais é o grande diferencial dos profissionais de sucesso, comprometido com o que faz.

No desenvolvimento da competência interpessoal, essencial no mundo corporativo atual para alcançar a excelência na performance, o feedback é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados numa determinada situação. (Missel, 2012, p.23)

Então, vale se perguntar, qual é a importância do “*feedback*”?

Williams (2005, p. 19) responde dizendo “*feedback*” é importante para todos nós, pois é a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia a dia.

Pode-se, contudo dizer, que o “*feedback*” é um bem concedido, a fim de ajudar e manter, o equilíbrio pessoal e profissional numa organização. É um movimento vital, que fortalece as relações e estimula na realização de novas propostas, fruto de um grupo coeso e comprometido com o coletivo. Porém é

necessário conhecer as práticas do “feedback” para usá-lo corretamente e ao longo do processo perceber seus efeitos e proezas.

Existem dois tipos de “feedback”, que são: positivo e corretivo, que devem ser realizados em encontros individualizados ou grupal, dependendo da situação, tendo como objetivo tornar mais eficiente nossa maneira de dialogar, de dar e receber retorno/feedback.

Vamos aprofundar a especificidade de cada um, assim como suas finalidades e consequências.

Segundo Missel (2012, p.24) o “feedback” positivo é o que gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador. Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes.

Contudo, podemos dizer que sua função básica é reforçar um comportamento que desejamos que se repita, que nos agrada. É dar um retorno positivo no intuito de que venha a melhorar sempre mais.

Já o Feedback corretivo deseja modificar um comportamento, numa avaliação do que foi bom e do que não atingiu os objetivos e precisam ser melhorados.

Missel (2012, p. 24) diz que o “feedback” corretivo redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. É também construtivo se fornecido de forma adequada e por meio de metodologia específica.

O objetivo aqui não é julgar, nem apontar os erros como algo irreparável, mas é de uma maneira coerente, respeitosa, madura apontar onde precisa de maior atenção para aprimoramento e a partir disso buscar caminhos de mudança, traçar metas, avaliar e perceber as falhas e como podem redirecioná-las.

O “feedback” corretivo, deve ser bem empregado, consciente do que se fala e a que deseja reconduzir. Pois se não tiver essa destreza pode-se tornar um Feedback insignificante e/ou ofensivo.

Williams diz que,

O “*feedback*” insignificante trata-se de um “*feedback*” tão vago ou genérico que a pessoa que o recebe não tem certeza do seu propósito. [...] Sem importância ou impacto em comparação com os outros tipos, esse “*feedback*” faz jus ao nome, insignificante. (WILLIAMS, 2005, p. 52)

É como desejar pontuar e não pontuar o que de fato deseja, ficar dando voltas e não ocorrer o “*feedback*”, não ajudando o outro em seu desempenho profissional, deixando-o sem a oportunidade de crescer.

Quando o “*feedback*” corretivo não ocorre corretamente é possível cairmos no “*feedback*” ofensivo. Pois frente ao não resultado esperado, ficamos chateados, irritados e impacientes com os colaboradores ao ponto de humilhá-los. E isso detona toda organização, dando origem a um clima de tensão, medo e distanciamento entre líderes e liderados, assim como gerando conflitos entre os membros de uma equipe.

Percebemos que a falha na comunicação destrói uma organização e interfere nas relações. A escolha de qual tipo de “*feedback*” usar é sempre nossa, sendo assim arcaremos com suas consequências.

Para Williams (2005, p. 59) oferecer “*feedback*” eficiente é uma das técnicas mais poderosas da comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação. E é esse o poder que o “*feedback*” tem.

Dentro da comunicação organizacional o “*feedback*” ocupa um lugar especial, pois contribui não só para organizar os setores em vista de um objetivo comum, mas a dá qualidade no clima organizacional; onde o diálogo, a controvérsia, o debate, a “competição”, a agilidade, unidade e eficiência ao desempenharem determinado serviço pode ocorrer com qualidade numa relação saudável e produtiva. Assim, quebra o conceito tradicional de que comunicação organizacional seja apenas obediência a normas, informações, planos e passa a ser um movimento vital de uma instituição. Ela é relação com o todo: estrutura física, interação interpessoal e desenvolvimento das habilidades no coletivo.

1.4 – Passos do “*feedback*” e suas finalidades.

Quando falamos de “*feedback*” numa organização, falamos de uma transparência profissional em que as habilidades, os sonhos, as lutas, derrotas e conquistas são realizadas por uma equipe sinérgica. “*Feedback*” é uma troca de experiência, debates de ideias e controvérsias equilibradas e construtivas. Mas, é também a saúde de um bom andamento de uma organização que se dar por meio do diálogo, na possibilidade de ouvir, codificar, interpretar, compreender, posicionar. “*Feedback*” como diálogo que se dar na reciprocidade de dar e receber.

Para sermos bons líderes precisamos aprender e apreender os passos do “*feedback*” e suas finalidades.

Williams (2005, p.97) diz que dar “*feedback*” é um desafio, pois precisamos entender as outras pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar nossa capacidade de dar retorno. E, ser capaz de fazer uma “leitura” das outras pessoas não é habilidade inata, mas algo que precisamos desenvolver.

Contudo, “*feedback*” é uma prática empenhativa que encontra barreiras, dificuldades, divergências e precisa de perseverança mediante o propósito da instituição, que é oferecer qualidade no serviço prestado, no ambiente organizacional e nas relações interpessoais.

Segundo Missel (20012, p. 27), para que o “*feedback*” seja efetivo, válido e relevante, existem alguns princípios básicos que devem ser seguidos. Que são de fundamental importância para todas as pessoas que almejam utilizar “*feedback*” corretamente, no exercício de sua função, desenvolvendo-a como equipe.

Em sua obra, “Preciso saber se estou indo bem”, Williams (2005, p.21), cita dez regras, que chama de dimensões para dar um “*feedback*” eficiente e melhorar na comunicação. E essas dimensões dão uma perspectiva mais abrangente de “*feedback*”. São elas:

- 1- **Elaboração de um plano.** Isso significa refletir sobre o que você deve dizer e, então, dar o “*feedback*” com exemplos objetivos, tendo sempre a solução na ponta da

língua, mas sem deixar de levar em conta as necessidades e os desejos de seu interlocutor.

- 2- **Abordagem específica.** Pressupõe saber o que de fato aconteceu para apresentar exemplos claros e compreensíveis, sem ter que ficar levantando suposições.
- 3- **Foco em comportamentos.** Mostra que o “*feedback*” eficiente não lida com personalidades, atitudes ou preconceitos, concentrando-se apenas em comportamentos específicos que podem ser analisados e mensurados.
- 4- **Escolha a hora e o local.** Refere-se à agilidade com que o retorno deve ser dado e ao local apropriado. De preferência num clima de menos tensão. As críticas nunca devem ser feitas em público.
- 5- **Feedback equilibrado.** É a dimensão que trata do equilíbrio entre o retorno positivo e o corretivo.
- 6- **Feedback relevante.** Significa que ao se relacionar com os outros e ao expressar uma opinião, não se deve exagerar. É fundamental ser objetivo e permanecer calmo.
- 7- **Técnicas eficientes.** Ir direto ao assunto, estabelecer contato visual e focar as questões essenciais.
- 8- **Estilo eficaz.** O foco é a criação de uma abordagem pessoal na hora de dar “*feedback*”. Um estilo eficaz requer algum tempo para ser desenvolvido e inclui a prática de não dar conselhos ao menos que a pessoa solicite.
- 9- **Descrição de sentimentos.** Pode ser complicado para quem tem dificuldade de demonstrar o que sente. Nossos sentimentos são importantes, além de serem impactantes quando combinados com uma mensagem de feedback.
- 10- **Capacidade de ouvir.** Consiste em encorajar a outra pessoa a expressar seu ponto de vista e então escutar atentamente o que ela diz. Isso requer a habilidade de fazer perguntas genéricas que estimulem a outra pessoa a dizer o que pensa.

Essas são as dez dimensões, fundamentais para a prática do “*feedback*”, sendo elas tão independentes e ao mesmo tempo inseparáveis, pois uma dá continuidade à outra, valendo consolidar que não é algo automático, repentino. Ocorre dentro de um processo organizacional em que o “*feedback*” é uma prática contínua, realizado dia-a-dia de uma organização, nas relações interpessoais.

O desígnio é de aprimorar as habilidades de comunicação com essas técnicas do “*feedback*” para desenvolver um plano realista e para aperfeiçoar a maneira de aplicá-lo. Sendo que sua prática deve estar inserida no contexto institucional, tendo presente que a finalidade do “*feedback*” não é aliviar inquietações, ansiedades e angústias, mas de avaliar o desenvolvimento institucional no cumprimento de sua missão via o desempenho de seus profissionais.

2º CAPÍTULO

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E O PAPEL DO GESTOR-MEDIADOR.

Sabe-se que a escola está organizada em dois grandes setores; burocrático e Pedagógico. Todos a serviço da Educação, imbuídos de uma responsabilidade pessoal e coletiva, conscientes de que um setor depende do outro para exercer bem a sua função. Nesse contexto, encontramos a pessoa do gestor escolar que exerce sobre ele (contexto) um papel importante de liderança.

Vale, portanto, considerar o papel do gestor na organização escolar partindo de uma visão do “todo” da Instituição em relação a sua organização funcional e como a mesma deve estar integrada. Assim; percebe-se o gestor com múltiplas funções, desde o conhecimento dos diversos setores à coordená-los numa única sinergia, ou seja, que caminhem integrados, mesmo que atuem em áreas diferentes. Pois, tudo deve convergir a favor da missão da escola que é a educação, favorecendo a ela e o seu público um serviço de qualidade.

Para definirmos o papel do gestor na organização escolar, antes definimos o que é gestão. Na origem da palavra, apontamos não só o seu significado mas a sua finalidade. Gestão é administrar, gerenciar, direcionar (direção). No entanto podemos definir gestão como liderança, uma habilidade do ser humano desenvolvida no dia-a-dia em função de algo, gestor ou gestora de algo (vida pessoal e social, casa, trabalho).

Para Murad (2007), Gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização. O autor diz ainda que a palavra gestão recebeu um horizonte de significação, mais amplo.

Está-se tornando um termo-chave, aplicável a distintas realidades. Fala-se, então, de “gestão da sala de aula” para o trabalho do professor, de “gestão de pessoas” em lugar de “recursos humanos”, de “gestão de marcas”, “gestão do conhecimento” e até em “gestão do lar” para tarefas domésticas. O termo aplica-se bem, na maioria dos casos. Um professor, por exemplo, é um gestor na sala de aula. Ele lidera seus alunos e coordena o processo de ensino-aprendizagem com eles. (MURAD, 2007, p.71).

Contudo, entende-se que ao mesmo tempo em que gestão é uma função, que vislumbra uma liderança corporativa, integrada para a realização de suas incumbências, é também uma arte a ser desenvolvida, instigada de dentro para

fora, ou seja, gestão é a minha forma de desenvolver o meu trabalho, o meu jeito de agregar, somar e construir dentro da política coletiva de uma organização o seu projeto de vida. Uma habilidade que se transforma na vivência concreta do dia-a-dia.

Hunter (2004, p. 25), ao falar de liderança diz que ela é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Contudo, podemos afirmar que gestão inclui o exercício de liderança e assim destacar o papel do gestor escolar.

Nosso ponto de partida é perceber o papel do gestor na organização escolar. Luck (2014) na apresentação de sua obra: *Liderança em Gestão Escolar*, ressalta onde se assenta o trabalho do gestor.

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimento, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma compartilhada na promoção dos objetivos educacionais. (LUCK, 2014, p. 20).

Contudo, o papel do gestor escolar é de exercer uma liderança capaz de envolver a todos no projeto comum da escola. A autora ainda completa dizendo que a gestão é um processo compartilhado, não é algo que se realiza sozinho conforme seu conhecimento, mas se desdobra numa equipe que contempla um único projeto e que envolve outros subgrupos que dão origem aos setores. Cada setor com sua especificidade na sua função, mas sem perder de vista o projeto da instituição, desenvolvendo dentro de sua perspectiva enquanto missão, princípios filosóficos, normas funcionais e seus objetivos, favorecendo a comunidade educativa.

Portanto;

Conceitua liderança como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da

própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas. (LUCK, 2014, p. 35).

Peter Drucker (2001) apud Murad (2007, p. 73) resume os princípios essenciais da gestão em seis relevantes tópicos. Para esse momento destacamos apenas quatro, que julgamos de extrema importância serem apreendidos pelos gestores escolares para qualificarem suas práticas. São elas:

- 1- A gestão trata dos seres humanos. Sua tarefa é capacitar as pessoas a atuar em conjunto, efetivar suas forças e reduzir suas fraquezas.
- 2- A gestão está inserida na cultura, pois trata da integração das pessoas em um empreendimento comum.
- 3- Toda organização requer compromisso com metas comuns e valores compartilhados, de forma a ter objetivos simples, claros e unificantes; e metas públicas, constantemente reafirmadas.
- 4- A gestão capacita a organização e cada um de seus componentes a crescer e a desenvolver-se à medida que mudem as necessidades e oportunidades.

No primeiro princípio, ao direcionar para a escola, entendemos que quem atua numa gestão não é apenas transmissor de projetos e distribuidor de funções, mas é fazer isso agregando as pessoas, tornando-as partícipes da vida da organização escolar e de sua missão, seja qual for o seu papel nela. Já no segundo podemos pensar na cultura de organização a partir do contexto em que se vive. Como a escola está organizada. Todos conhecem sua organização, tem conhecimento de seu Projeto Político Pedagógico? Como assumem este projeto? Assim, introduzir as pessoas na vida da escola, assumindo a sua identidade. Porém conhecendo-as no seu jeito de ser, na sua personalidade, nas suas fragilidades e potencialidades. Para integrá-la no grupo e no projeto coletivo.

No terceiro princípio é importante sublinhar, o ter compromisso com metas comuns e objetivos claros. Por isso a importância de que todos conheçam o Projeto Pedagógico, para percorrerem o caminho e alcançarem as metas desejadas. Podemos pensar na comunicação organizacional com sua finalidade de integrar as partes reafirmando as metas. Contudo, atingimos o quarto princípio, onde se faz necessário que o gestor escolar conheça sua equipe de trabalho – suas habilidades e debilidades, potencialidades e limites – interaja com ela dentro de um relacionamento sólido, transparente e construtivo. Tracem metas com a

equipe para chegar a um trabalho de qualidade e excelência, onde todos assumam os resultados e seu currículo.

A partir da concepção destes princípios, podemos pensar no reconhecimento do capital humano e investir nele, percebê-lo como está distribuído na instituição para melhor direcionar. Considerando na escola a formação continuada dos profissionais, investindo na sua especialização e atualização.

Chiavenato (2010, p. 53), diz que o capital humano é composto por dois aspectos principais, talento e contexto.

Em relação ao talento retrata:

Talentos: Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir. (CHIAVENATO, 2010, p. 53)

Em relação ao contexto retrata:

Contexto: É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspecto como: Arquitetura organizacional, Cultura organizacional e Estilo de gestão baseada na liderança renovadora e no coaching. (CHIAVENATO, 2010, p. 53)

O reconhecer nas pessoas seus conhecimentos, suas habilidades e competências, contribui ao gestor na distribuição de tarefas, inserindo talentos no seu verdadeiro contexto para melhor produtividade. Contudo ao se tratar de uma escola é necessário ir além, no reconhecer e valorizar a potencialidade dos docentes e não docentes a fim de estimulá-los a desempenharem suas funções com eficácia, em consonância com o Projeto Político Pedagógico.

Para Murad (2007) ao somar habilidades e os conhecimentos, multiplicam-se os resultados. Drucher (2001) apud Murad (2007), diz,

Em qualquer instituição, a primeira tarefa da gestão é capacitar e mobilizar as pessoas para atuarem em conjunto, de forma a ampliar suas forças e minimizar suas debilidades. [...] a arte da gestão consiste em formar um time coeso, que trabalhe em sintonia. Ao

somar as habilidades e os conhecimentos, multiplicam-se os resultados positivos [...]. (MURAD, 2007, p. 21).

Ao refletir este panorama, pode-se confirmar que gestão não é “só” lidar com coisas, papéis, organizações de estruturas e pessoas, mas é o motor que dá vida a escola. Para isso, faz-se necessário pensar no papel do gestor como essa ponte mediadora dentro do seu espaço – que liga, dinamiza, coordena trabalho para a meta desejada. Sendo ele um grande líder.

Pode-se, contudo, afirmar que o primeiro e mais importante papel do gestor escolar é ser líder, com a destreza de conduzir as pessoas, desencadeando novas ações com sentidos claros e participação de todos, e gerenciar uma organização escolar em suas diversas facetas. Ou seja, de um lado tem a estrutura humana – pessoas com sua formação acadêmica e talentos a serem desenvolvidos e usufruídos e do outro lado a estrutura física – prédio, setores, funções. Sendo que um depende do outro para ser e fazer. Ora a estrutura física não tem vida sem a humana e a humana se não tem espaço, não pode desenvolver seu potencial.

Num ambiente escolar precisa-se de alguém que lidere, administre a escola em sua estrutura física e humana. Para Luck (2014) gestão e liderança não se separam se completam.

2.1- Comunicação: uma ferramenta para o gestor escolar.

Até este momento, refletimos a liderança como o principal papel do gestor escolar, com a qual desenvolve o seu papel. Agora daremos um novo passo pensando no gestor, um líder que se comunica. Comunicação ferramenta viabilizadora de toda organização.

Todo líder precisa criar um plano de comunicação para a escola e para a organização de sua equipe, pois, muitas vezes, seu exercício acontece por meio de comunicados, informações entre os setores via e-mail, e outros, perdendo a capacidade da interação humana: do olhar-se, dialogar, de mais proximidade na relação.

Contudo, cabe questionar: Qual o plano de comunicação tem a organização? Como ela acontece entre os setores? Como o gestor interage com seus colaboradores e favorece a comunicação entre eles e entre todos os colaboradores?

Quando citamos o Plano de comunicação, que tantas vezes se resume em informações, pensamos imediatamente em estratégias para se comunicar mais rápido e com eficiência frente as demandas do cotidiano. Utiliza-se, hoje, na era da tecnologia avançada os meios de comunicação que ela nos oferece, no intuito de favorecer a organização institucional, à sua produtividade. Reduzimos o plano de comunicação a um plano de informação, e/ou cumprimento de leis e ações. Dando margem a pensar no líder em relação a comunicação numa linha vertical - líder informa o que é, o que e como vai acontecer e com quem vai acontecer e o liderado – submisso, executa.

Porém queremos refletir sobre o outro lado: o da comunicação, àquele que Baldissera (2008, p. 41) definiu como relação, porque envolve pessoas – pessoas em relação que compõe uma Instituição, numa missão a ser cumprida.

Foca-se o olhar para a organização escolar, que envolve um todo, (pessoas, estrutura, missão) que envolve e exige um trabalho em equipe. Nela as pessoas não são meros exercitadores, mas são participantes. A comunicação acontece com a troca de saberes/conhecimentos, ideias, dons, talentos. Dão forma a um projeto vivo, construído num movimento circular por pessoas que sonham, lutam e querem fazer acontecer.

Para o gestor o sucesso da comunicação, entre outros, vai depender do conhecimento que ele tem de sua equipe e da capacidade de administrar suas habilidades numa equipe e enquanto equipe a fim de transformar todos em ativos, com atitudes eficazes, com competência em se comunicar de forma adequada com todos os membros e entre todos os setores.

Para Baldissera (2008) a comunicação atualiza-se como lugar organizativo dos sentidos postos em circulação. São muitas cabeças pensantes, corações sensíveis e ações concretas.

Segundo Murad (2007, p. 22), compete aos gestores fixar as metas, após uma acurada análise de cenário e diálogo com os colaboradores. Quer dizer; o gestor deve aguçar sua observação frente a organização, ponderando suas conquistas e debilidades para perceber em que precisa mudar e ser sensível, aberto a mudança para que aconteça.

A capacidade de saber dialogar, conhecer, compreender e colaborar com os diferentes membros que atuam direto e indiretamente dentro da escola é algo que deve ser priorizado por qualquer gestor da atualidade, ou seja, é fundamental que o gestor escolar assuma seu papel administrando as situações que se manifesta no cotidiano e estabeleça relação com todo o corpo da escola. Para isso é necessário ter uma organização funcional, tendo como caminho essencial, para o trabalho conjunto e em equipe, a comunicação.

Para funcionar bem, a organização desenvolve um eficiente sistema de comunicação, de circulação de informação e de serviços internos. Na “gestão dos processos”, há uma teia enorme de relações no interior da instituição. As pessoas servem aos outros, fornecendo-lhes informação, dados, objetos e serviços. E deles recebem o que é necessário para executar bem suas funções. [...] esse fluxo de informações e serviços internos funciona bem quando as pessoas são empoderadas em suas funções e desenvolvem a interdependência. Assumem, responsavelmente, o que lhes diz respeito e exigem dos outros o que é necessário para executar bem sua tarefa. (MURAD, 2007, p.23).

A comunicação é viabilizar as informações, partilhar as ideias, projetos, os fatos, pensamentos, valores e sentimentos a fim de estabelecer uma responsabilidade coletiva motivando pois o cumprimento de objetivos e metas sendo isso, um fator estratégico para as organizações, para o compromisso profissional.

Porém, deve ser muito bem cuidada e aprimorada pois, para Vieira (2010) ela, ao mesmo tempo, que é um bem comum e essencial, também, encontra barreiras na integração, fazendo-se necessário avaliar as estratégias e buscar sempre novos caminhos às dificuldades cotidianas. Assim, podemos dizer que a comunicação é um movimento vital de constante mudança, para melhor desempenho em todos os serviços, no trabalho em equipe, na relação interpessoal e etc.

O desafio, do ponto de vista da comunicação, será o gerenciamento em todos os níveis e de forma integrada, definindo sua filosofia global e tendo este conceito maior valorizado e adequado às ações específicas, promovendo confiança e credibilidade nas formas de relacionamento organizacional. (VIEIRA, 2004, p.40).

O gestor dentro da organização escolar gerencia todos os segmentos facilitando a comunicação entre eles. Oferece espaço para que seus colaboradores manifestem suas críticas, anseios e desafios frente ao trabalho que realizam, no diálogo construtivo, baseado na receptividade, no respeito e na confiança mútua. Para que todos cresçam no protagonismo vivo e eficaz.

Assim que, a comunicação é a ferramenta primordial em qualquer organização, sendo assim, como já definido, prioridade na organização escolar. Pensamos nela, uma comunicação integrada como um caminho possível para motivar os colaboradores a uma maior participação no espaço educativo, no trabalho coletivo, na corresponsabilidade da missão incumbida.

Portanto, faz-se necessário conhecer a cultura organizacional de cada escola, pois ela transmite a realidade organizacional e exprime sua identidade. No ambiente escolar facilita a percepção da cultura escolar, no documento escrito que consubstancia o Projeto Político Pedagógico.

Para Chiavenato, a

Cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. [...] e que distingue uma organização das demais. (CHIAVENATO 2010, p. 172)

Cada escola na sua organização encontra um jeito, característica para lidar com o seu espaço e com seus colaboradores. Adotam um perfil, regras e normas específicas, mantendo valores e princípios filosóficos.

Para Chiavenato (2010, p. 173), a cultura organizacional serve de elo entre o presente e o passado, e contribui para a permanência e coesão da organização. Assim a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização.

Wagner III (2000) apud Luck (2014, p. 105), diz que a cultura organizacional atende quatro funções, que consideramos muito importante,

também para a atuação dos gestores na escola: 1- Dar aos membros uma identidade organizacional; 2 Facilitar o compromisso coletivo; 3- Promover a estabilidade organizacional; 4- Moldar o comportamento ao ajudar os membros e dar sentido a seu ambiente.

Ao considerar esses quatros pontos, acreditamos que o funcionamento melhore, pois nos dá uma identidade, um compromisso, ao promover e direcionar as atitudes comportamentais, é dado possibilidade ao colaborador de realizar a função com bom êxito, tendo (o colaborador) propriedade e autonomia no seu espaço de trabalho.

Para Luck (2014, p.85), a cultura organizacional é considerada como secundária. Fortalecida mediante o desenvolvimento de competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que transformam positivamente o modo de ser e de fazer na escola. Ela ainda dá algumas orientações para o gestor e sua equipe gestora, em relação a cultura organizacional, de sua escola:

- 1- Promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola.
- 2- Alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento.
- 3- Motivar e inspirar as pessoas no seu desenvolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade.
- 4- Dinamizar o processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo.
- 5- Orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalhos.

(LUCK, 2014, p. 108)

A cultura organizacional é o jeito, a forma em que é conduzida a escola, fundamentada por regras e normas criadas frente as necessidades da escola. E toda essa organização nós encontramos no documento Projeto Político Pedagógico, no qual vale ressaltar a importância da participação de todos na construção deste projeto, cujo documento é essencial e revela a identidade, missão, filosofia da escola.

Tudo isto, está atrelado a liderança do gestor escolar, na habilidade de conduzir e influenciar o grupo/equipe, sendo ele o líder mediador no e para o trabalho em equipe e de eficácia. Todo líder é agente de transformação social,

sendo assim o gestor escolar em parceria com sua equipe visa a transformação da escola.

2.2- O papel do gestor escolar como mediador na comunicação organizacional.

Define-se o gestor escolar como um líder capaz de conduzir e influenciar as pessoas numa só sinergia, dentro de uma organização escolar e ao apresentar a comunicação como uma das ferramentas primordiais do gestor, queremos afirmar que ao desenvolver metas para a comunicação o gestor é mediador das mesmas. Seja na sua implantação, articulação e realização, em todo espaço escolar.

Dentro desse processo, o gestor precisa evidenciar seu papel como mediador na comunicação, e nos objetivos traçados. O gestor mediador deve apontar as metas, e os caminhos que ajudarão a serem desenvolvidas, e contudo acompanhar sua realização.

É importante enxergar que a estratégia de comunicação é um “poder” a ser assumido e cumprido com responsabilidade. Um poder que dá asas ao projeto coletivo, que dá autoridade aos seus colaboradores. Esse poder exige a verificação de outros poderes existentes (refletidos na ação dos colaboradores que portam consigo conhecimentos, criatividade) e usufrua dando a eles possibilidades para exercitarem. Quando sentir necessidade o mediador pode fazer uma intervenção. E também se auto avalia.

Nesse caso, o mediador tem a possibilidade de rever seus padrões de conduta, oferecendo-lhes novas ferramentas que pela revalorização da pessoa humana, sirvam para administrar as diferenças que existem entre os seres humanos, instalando o diálogo, a reciprocidade, o trabalho mútuo. E essa é, justamente a qualidade transformativa da MEDIAÇÃO, dada ao gestor-mediador.

Neste aspecto, o gestor-mediador é o líder que provoca mudança na escola, suscitando nos colaboradores o compromisso e a responsabilidade frente a missão educacional. O mediador vem para introduzir a lógica da integração e da participação, redesenhar os sistemas de comunicação, estimular a confiança mútua, reconhecer e acomodar diferentes necessidades.

3º CAPÍTULO

CONTRIBUIÇÕES DO “FEEDBACK” PARA O GESTOR ESCOLAR

Neste capítulo a reflexão é sobre as contribuições do “*feedback*”, dentro do processo da comunicação organizacional para a atuação eficaz do gestor escolar, focando duas palavras-chaves que promovem a qualidade do trabalho em equipe: o exercício da liderança, segundo a definição de liderança de James Hunter e a construção da responsabilidade compartilhada, termo utilizado pela Heloisa Luck, dois autores que fundamentarão, de modo especial, este capítulo.

Toda nossa reflexão parte da importância do gestor escolar como líder na comunidade escolar e educacional. Considerando que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER, 2004, p. 25)

Chama a nossa atenção à palavra influenciar, um verbo forte, de ação preponderante. Cabendo uma conversão da palavra para o ato de envolver as pessoas, fazê-las participarem com autonomia, cumplicidade e comprometimento responsável de um projeto comum.

Hunter (2004) diz que o ato de influenciar é reconhecer as pessoas do pescoço para cima, ou seja, reconhecer seu potencial intelectual, seu conhecimento e habilidades, não apenas a facilidade de execução que elas tem, por obedecerem e realizarem uma ordem (pescoço para baixo). Para os líderes, e por sua vez aos gestores escolares, o autor foca a importância de observarem seu grupo e o potencial que ele tem, investindo e valorizando. Quando há reconhecimento o grupo tende a ficar mais motivado, concedendo a ele a liberdade de ousarem na criação de novos projetos.

Contudo, convida-nos a fazer uma purificação da palavra **influenciar** e atualizá-la em nossa prática como gestores, quando diz ser necessário compreender a diferença entre poder e autoridade.

Ao pensarmos em poder, focamo-lo dentro de um autoritarismo, quando Hunter (2004, p.26) define-o como faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer

sua vontade, por causa da sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Podemos dizer neste aspecto que o poder passa a uma liderança impositiva, onde as pessoas realizam suas incumbências sem envolvimento, mas por obediência, destacando a relação hierárquica no famoso desenho triangular, de cima para baixo, distanciando o líder dos liderados, e também a possibilidade de um trabalho coletivo, convicção e entusiasmo.

Quando direcionamos isso para o campo escolar, focamos a construção do projeto político pedagógico, que para sua elaboração e execução com excelência necessita da interação e participação de todos. O seu resultado está atrelado ao envolvimento de todos.

Segundo Veiga (2002), a elaboração do Projeto Político Pedagógico propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania, ou seja, um projeto que se controle frente a realidade escolar, com o protagonismo de todos que vivem, sentem e sabem quais são suas necessidades.

Neste aspecto entra a gestão no exercício de sua liderança, para conduzir a equipe na elaboração do mesmo. Sempre cuidando para não exercer uma liderança, como proprietário de um poder dominador de tudo, caímos num egoísmo funcional, prevalecendo uma única ideia, proposta, quando todos deverão agir frente a ela. Sendo assim, o poder torna-se uma faculdade de interesses próprios e o desempoderamento do outro.

Percebe-se, contudo, nesta dimensão, que o poder autoritarista destrói toda e qualquer forma de relacionamento, porque não há relacionamento. Deparamo-nos com pessoas sem estímulo, interesse e com descaso frente a missão escolar e educacional. Por outro lado, somos agraciados tendo como sinônimo de poder a autoridade, uma habilidade que se desenvolve, toma forma na relação com o outro.

Para Hunter (2004, p. 26), Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa da sua influência pessoal. É a

habilidade de envolver o outro. Trazê-lo para a realidade institucional, que precisa de diversos olhares num único objetivo. É fazê-lo partícipe ativo.

Autoridade é ter condições de conduzir um grupo a uma finalidade, voltada para a realidade em que atuamos dentro da perspectiva de que juntos podemos realizar prodígios. Numa escola todos devem estar voltados para um único fim; a educação, que visa o aluno e sua formação integral, como novo cidadão para uma sociedade melhor. E toda ação realizada converge para este fim, cabendo um movimento circular entre todos os membros da escola, de todos os segmentos e setores. Para tanto, faz-se necessário a construção de equipes participativas, as quais Luck descreve dentro de uma liderança compartilhada e consequentemente da responsabilidade compartilhada entre líder e liderados, construído de uma gestão democrática. Assim destacamos a segunda palavra-chave, responsabilidade compartilhada.

Portanto, a liderança não constitui o exercício de autoridade de cargo, onde liderança se exerce um poder, mas sim em exercício perspicaz e sensível da habilidade de envolver pessoas na realização de objetivos organizacionais, a partir da motivação para a realização de objetivos comuns. Nessa definição Luck insere liderança e autoridade numa única direção.

Para desenvolver a liderança e a responsabilidade compartilhada no ambiente escolar, para que todos se sintam protagonistas de um projeto comum, precisam de ações proativas no intuito de motivar e entusiasmar a equipe. Neste caminho o “*feedback*” revela-se como uma das ferramentas da comunicação organizacional para a atuação do gestor escolar em sua ação democrática.

O “*Feedback*” é uma palavra que tem espaço e grande significância na gestão empresarial, pois tem a finalidade de avaliar o desempenho profissional com foco na produção de qualidade. Sendo o feedback um instrumento de avaliação, capaz de identificar a situação relacional e de produção de uma empresa. No entanto, sua prática deve acontecer dentro de uma organização de valores, considerando a pessoa na sua “totalidade” e seu potencial, numa valorização da mesma; motivando-a a se desenvolver no campo profissional e a se comprometer com a finalidade da empresa.

No campo educacional, poucos autores escreveram sobre a prática do “*feedback*” e suas bonificações para o espaço escolar. Porém ele tem uma relevância significativa na prática diária do gestor escolar, com foco no bom êxito da missão, da proposta curricular e do projeto político pedagógico de sua escola, desenvolvendo-os no trabalho coletivo. Reconhecido como retroalimentação, o “*feedback*” contribui ao gestor escolar para o diálogo aberto e reflexivo, sendo ele o líder que coordena e articula o funcionamento da escola, compartilhando com sua equipe a responsabilidade da organização escolar e do bom êxito no serviço pedagógico e educacional.

No entanto, para concretizar a responsabilidade compartilhada é necessário que o gestor desenvolva um trabalho de recuperação dos valores que fundamentam o trabalho em equipe, começando pela motivação dos seus membros e a interação eficaz entre líder e liderados.

Para Luck, isso inclui;

O criar e comunicar uma visão compartilhada, ganhar a confiança e o comprometimento organizacional, utilizar as competências da organização, desenvolver as equipes da organização e motivá-las. [...] O líder participativo envolve os outros e compartilha a liderança com a comunidade escolar. (FREITAS et al, 2012, p. 36).

Fazendo-se necessário a prática do “*feedback*” corporativo que Missel (2012, p.13), dentro de uma organização e visão empresarial, descreve-o como uma informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa. Sendo o “*feedback*” corporativo a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas reações pessoais, como profissionais. Diz, ainda, que quando a técnica é aplicada com eficácia pode desenvolver a cultura do feedback nas organizações.

Acreditamos que ao falar da criação da cultura do “*feedback*”, para a escola é necessário criar a cultura do diálogo, da escuta, da troca de ideias projetando-se para o futuro.

Missel (2012, p. 79) afirma ainda que o “*feedback*” é uma forte ferramenta para aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários, em relação ao ambiente escolar os gestores que aplicarem esta ferramenta corretamente e com

maior frequência poderão aumentar substancialmente a motivação, o desempenho profissional e a responsabilidade compartilhada.

Freitas et al (2012, p. 44) ressalta que para melhor compreensão do papel e funcionamento da motivação é importante reconhecer que ela funciona, nas estruturas organizacionais em três âmbitos: o indivíduo, o grupo imediato de trabalho e a organização como um todo.

Entretanto, podemos dizer que o “*feedback*” é uma dimensão importante da liderança, que revela o que se espera da pessoa, ao orientar para o seu desempenho, reforçando seu potencial, clarificando o que estiver obscuro, apontando aspectos que devam ser modificados. É um processo contínuo de avaliação e transformação. O “*feedback*”, segundo Missel, é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamentos e desempenhos adequados numa determinada situação.

Porém, cabe ao gestores escolares construir seus alicerces, de forma que a equipe perceba os retornos como algo positivo e reconheça-os como uma prática que pode contribuir muito para a melhoria de desempenho.

Como vantagem do “*feedback*” corporativo para o espaço educacional vemos que o líder participativo deve envolver seus liderados, e compartilhar de sua liderança com a comunidade escolar. Tudo isso por meio da comunicação fluente, sistematizada e eficiente.

Assim “*Feedback*” é hoje uma ferramenta no processo de interação entre gestor e colaborador, para o desenvolvimento profissional e a integração eficaz entre os diversos níveis hierárquicos existentes na escola.

[...] Todos profissionais precisam de feedback para ser produtivos. Se não recebem um retorno apropriado, as pessoas tendem a criar problemas no trabalho, e isso faz com que a empresa perca tempo e dinheiro tentando resolvê-los. Por outro lado, com um feedback adequado, as pessoas tendem a fazer as coisas que os livros sobre produtividade tentam ensinar. (WILLIAMS, 2005, p. 19)

Portanto, “*feedback*” pode funcionar como uma ferramenta motivacional, pois quando usufruímos de suas técnicas estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação.

Assim, focaremos o “*feedback*” na gestão escolar dentro da perspectiva do diálogo, da retroalimentação, da autonomia dos profissionais da escola, para um trabalho coletivo de grande competência, tendo como base a construção da responsabilidade compartilhada.

A construção da responsabilidade compartilhada tem como caminho a comunicação, a qual Luck define como um processo iterativo.

A comunicação, para esse fim, envolve reciprocidade, circularidade, interatividade, diálogo e retroalimentação (*feedback*). Sem estas características, sem sentido de ‘dupla mão’, o que se pode ter é apenas informação, que corresponde a um componente da comunicação, ficando esta truncada. Sem diálogo, troca e reciprocidade não se chega a ter a construção consistente de significados necessária para o posicionamento como sujeito diante das situações vivenciadas. (LUCK, 2014, p.117)

Tudo isso é parte das habilidades de um líder comprometido com sua equipe. O gestor escolar deve ter a sensibilidade de perceber no todo sua equipe, buscando ter com ela um relacionamento próximo, de confiança, respeito e cumplicidade, sempre visando a realização da missão educativa. Cuidar do grupo para que motivados cuide de suas incumbências, dando qualidade na vida escolar.

Para Luck (2014 p. 95) liderança corresponde a “um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais”.

Essa influência, na escola, dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada em torno das responsabilidades educacionais, para mediante seu esforço e capacidade de realização, garantirem a efetividade do trabalho educacional.

Percebemos então que o gestor é o articulador de toda essa dinâmica, porém ele não atua sozinho, mas em companhia a outras pessoas que com ele constituem a equipe gestora, viés da responsabilidade compartilhada.

Luck (2014, p. 105) dá algumas dicas para a equipe gestora realizar um bom trabalho. E entre elas encontramos aspectos relacionados a comunicação e ao *feedback* nosso tema em estudo. Ela diz que é preciso dinamizar um processo

de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo. Sem isso o que temos é apenas informação, que corresponde, apenas, a um componente da comunicação.

Para introduzir numa equipe a responsabilidade compartilhada é necessário que o gestor construa um clima de confiança na organização, adotando práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comportamento e do desenvolvimento dos objetivos da Instituição. E assim reconstruir a comunidade escolar.

O “*feedback*” trás bons resultados na liderança e responsabilidade compartilhada. Pois com eles os membros de uma equipe se sentem partícipes, protagonistas na elaboração de um projeto comum. E assim se responsabilizam dos resultados, sendo a motivação a alavanca de todo esse movimento vital.

É preciso ter claro de como fazer, como dar e como receber *feedback*, assim como, o mais importante; processar as informações e saber lidar com as mesmas no dia a dia. O gestor em seu papel deve aprofundar e desenvolver uma gestão interativa para o desempenho profissional e o trabalho em equipe. Para isso é essencial: observar, acompanhar sua equipe. Dar retorno de seu trabalho, com respeito, transparência e valor. Exercitando a capacidade de ouvir, codificar, discernir e pontuar, considerando os princípios e objetivos do projeto comum, onde todos são responsáveis para sua realização.

Em algumas propostas de formação continuada do professor, assim como dos demais colaboradores de uma escola, já vimos que o “*feedback*” é um caminho possível na prática do gestor e sua equipe gestora, onde buscam sensibilizá-los em relação as necessidades de *feedback* como estratégia de formação.

Considerações finais

A comunicação organizacional tem ocupado um espaço importante nas organizações, visando dinamizar as relações, o trabalho em equipe frente a um projeto comum. Ela passa de um conjunto de regras, normas e informações para um processo de interação e transformação. Entre suas ferramentas encontra-se o *“feedback”* (retroalimentação), como um caminho possível para a concretização desse processo. Toda essa ideia é viabilizada pela atuação do gestor de qualquer organização, pois ele tem o papel de coordenar e articular o seu funcionamento e suas metas de ações para um trabalho qualitativo. No ambiente escolar, a comunicação organizacional tem a mesma influência, sob a articulação do gestor escolar.

Considero o papel do gestor escolar como um líder, mediador no movimento de relações que é a comunicação numa organização, aprendendo através dela a usufruir dos benefícios do *“feedback”*, na perspectiva do diálogo aberto, transparente e construtivo, qualificando o clima organizacional, o desempenho dos profissionais favorecendo o trabalho em equipe dentro de uma liderança e reponsabilidade compartilhada. Para que o *“feedback”* tenha êxito é preciso estabelecer uma relação de confiança e respeito.

O desempenho dos profissionais de uma escola, quase sempre está ligado à atuação do gestor, seu líder; pessoa capaz de coordenar, animar e estimular seus colaboradores a desempenharem com eficácia suas funções. É o gestor busca estratégias de aproximação, viabilizando uma comunicação saudável e produtiva no ambiente de trabalho.

A escola é uma organização composta por diversas pessoas, com funções diferentes e de igual responsabilidade frente a um objetivo comum que é a educação. Para isso faz-se necessário a construção do projeto político pedagógico, que revele sua identidade, missão e ação, com a participação de todos os membros. Para tal torna-se preciso conhecer a cultura organizacional que rege o ambiente de trabalho, focando o perfil. É buscar conhecer sua organização: normas, regras, planos de comunicação, no intuito de destacar qual o papel que a comunicação desenvolve na mesma e como tem contribuído para a

produtividade eficiente e eficaz do serviço incumbido, pois comunicação cria forma de organização.

Percebe-se assim, o quanto a viabilidade da comunicação na escola é primordial para o bom êxito em sua função, em todos os aspectos e com toda comunidade educativa. Ao focalizar a importância do “*feedback*” na atuação do gestor escolar, quer-se promover espaços de diálogo, onde o líder transmite suas metas, anseios, expectativas e “*feedbacks*” à sua equipe, no desejo de torná-la partícipe de um projeto comum, construindo uma equipe coesa e comprometida com a escola.

Quando a comunicação não está acontecendo dentro de uma maturidade profissional, na autonomia e na reciprocidade, a relação, assim como a qualidade do trabalho decai, colocando em risco todo trabalho institucional. Por isso, faz-se necessário uma avaliação de como está o relacionamento entre gestor e colaboradores e como procede a comunicação entre eles, assim como verificar a relação entre seus colaboradores.

Na realização de qualquer atividade, projeto a equipe deve se sentir motivada a participar de sua elaboração, com protagonismo.

Percebe-se que as contribuições dadas pelo “*feedback*” ao gestor escolar, no exercício de sua liderança, é uma proximidade maior de sua equipe, capaz de envolvê-la na vida escolar e suas finalidades por meio da responsabilidade compartilhada. Todos juntos numa só direção para melhor desenvolvimento de um único projeto na missão educacional.

Referências:

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FREITAS et al. **A Escola Participativa. O trabalho do gestor escolar**. 10ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo. Uma história sobre a essência da liderança**. 21ª Edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 9ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo. Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta**. São Paulo: Paulinas, 2007.
- WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem! Uma historia sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- VEIGA, Ilma passos Alencastro. (org.) **Projeto Politico Pedagógico da escola: uma construção possível**. 14ª edição. Papirus, 2002.
- VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional. Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- BALDISSERA, Rudimar. **POR UMA COMPREENSÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL** In SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O Diálogo possível: comunicação organizacional e Paradigma da complexidade**. Porto Alegre, RS: EdIPUCRS, 2008.