



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO

**PÓS-GRADUAÇÃO *LATO-SENSU* EM PLANEJAMENTO E GESTÃO
ESCOLAR**

CARLA HELOISA DE SOUZA MARIANO

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA ARTICULAÇÃO DAS RELAÇÕES
INTERPESSOAIS NA ESCOLA**

CAJAZEIRAS-PB
2016

CARLA HELOISA DE SOUZA MARIANO

O TRABALHO DOCENTE NA EDUCAÇÃO DO CAMPO: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES

Artigo apresentado ao curso de Pós-graduação *lato-sensu* em planejamento e gestão escolar da Universidade Federal de Campina Grande, campus de Cajazeiras, como requisito parcial para obtenção do título de Pós-graduada em *lato-sensu*.

Orientador: Prof. Dr. Amiraldo Alves

CAJAZEIRAS

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)

M333a Mariano, Carla Heloísa de Souza.
A atuação da gestão na articulação das relações interpessoais na escola / Carla Heloísa de Souza Mariano. – Cajazeiras, 2016.
44f.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Sila.
Artigo (Especialização em Planejamento e Gestão Escolar)UFCG/CFP,
2016.

1. Relações interpessoais. 2. Gestão escolar. 3. Escola Pública municipal.
4. Instituto escolar – contatos e relações. 5. Escola Pública- Cajazeiras-Paraíba.
6. Gestão democrática. I. Silva, José Amiraldo Alves da. II. Título.

UFCG/CFP/BS CDU - 37.064.2



Biblioteca Setorial do CDSA. Maio de 2023.

Sumé - PB



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA ARTICULAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

MARIANO, Carla Heloisa de Souza¹

ALVES, José Amiraldo Alves da Silva (Orientador)²

RESUMO

O artigo discorre sobre a atuação da gestão na articulação das relações interpessoais na escola, considerando-a como espaço, por excelência, propício ao convívio e desenvolvimento integral do ser humano. Para isso, realizou-se um estudo teórico sobre a importância das relações interpessoais nesse ambiente de trabalho, refletindo que uma gestão democrática favorece essas relações e que a gestão se torna responsável por favorecer os espaços de atuação coletiva visando o bem-estar pessoal, emocional e profissional. No intuito de investigar como as relações interpessoais favorecem a convivência e corroboram com a eficácia escolar, foi realizada a observação em uma escola pública municipal da cidade Cachoeira dos Índios-PB, além da leitura e análise do Projeto Político Pedagógico e aplicação de um questionário fechado, com 09 (nove) profissionais da educação, sendo 08 (oito) professoras e 01 (uma) supervisora. Os resultados comprovaram que as relações interpessoais influenciam na Organização do Trabalho Pedagógico, além de contribuir para a eficácia numa educação de qualidade, tudo isso em consonância com uma gestão escolar democrática que objetiva a transformação educacional/social.

Palavras chave: Relações Interpessoais. Gestão Escolar. Organização do trabalho Pedagógico.

¹ Graduada do curso de Pedagogia pela Unidade Acadêmica de Educação UAE/CFP/UFCG, Universidade Federal de Campina Grande campos Cajazeiras -PB. Cursando Pós Graduação lato sensu em Planejamento e Gestão Escolar pela Universidade Federal de Campina Grande UFCG campos Cajazeiras-PB. Email: heloisacarla27@gmail.com

² Professor adjunto Universidade Federal de Campina Grande. Grupo de Pesquisa em Formação Docente – PPGE/UFPB, Cajazeiras/PB, Brasil. Email: amiralves_2@hotmail.com

INTRODUÇÃO

As escolas enfrentam várias problemáticas relativas a construção de saberes e ao desenvolvimento integral dos alunos, diante disso o que se pode esperar de ânimo das pessoas que trabalham nessas instituições, principalmente dos professores, que por vezes são apontados como os principais responsáveis frente a essas problemáticas. Vários professores trabalham em mais de uma instituição o que acarreta mais responsabilidades, maiores preocupações, muitas cobranças, e um maior cansaço físico e emocional embora aumente sua rede de relacionamentos interpessoais. Diante destas problemáticas é que optou-se por abordar a temática das relações interpessoais na Organização do Trabalho Pedagógico nas escolas investigando de que modo as relações interpessoais podem influenciar na organização do trabalho pedagógico.

É sabido que as novas propostas de Organização do Trabalho Pedagógico Escolar estão sendo pautadas em relações de coletividade e princípios democráticos o que permite um clima no ambiente de trabalho mais favorável a seu desempenho profissional. Tendo os professores e demais funcionários uma melhor autonomia na escola, podem demonstrar seus anseios, preocupações e opiniões, sendo muito importante para amenizar as turbulências e conflitos no ambiente escolar e conseqüentemente melhorar o clima organizacional do trabalho.

Analisar como ocorrem as relações interpessoais na organização do trabalho pedagógico requer um olhar atento e sistemático considerando que o ambiente escolar envolve o lidar com várias formas de pensar e agir. Relativo a gestão que está, inevitavelmente, a frente dessas relações requer dessa equipe uma administração altamente democrática e humana. Democrática porque se faz necessário o saber ouvir, o respeitar e dá vez e voz a todos que constituem o ambiente escolar. Humana porque trata-se de pessoas com seus sentimentos e valores cotidianamente expressados em meio as suas funções e/ou obrigações.

Está à frente de um grupo de pessoas envolve naturalmente um desprendimento de energias tanto para realização do trabalho, como nas iterações para com o

grupo em que está atuando. Para isso é preciso entender quais as relevâncias das relações interpessoais para tornar esses processos positivos.

Diante do exposto, este trabalho tomou como objeto de estudo a articulação das relações interpessoais na organização do trabalho pedagógico, temática muitas vezes negligenciada por serem colocados à frente, numa instituição, apenas os processos burocráticos e admirativos. Para embasamento desta produção buscou-se estudos e pesquisas de alguns autores como Bom sucesso (1997), Libâneo (2011), Almeida (2002), Placo (2002), Veiga (1998), Antunes (2007) dentre outros. Se trata de uma produção que eleva e enfatiza as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva é que objetivou investigar como ocorrem as relações interpessoais na organização do trabalho pedagógico mediante a articulação da gestão escolar. Para tanto, este artigo foi organizado da seguinte forma; após a introdução apresenta-se o percurso metodológico do estudo com os dados da instituição, os tipos de abordagens de pesquisa, as técnicas para coleta de dados e análise dos documentos observados, sendo que as respostas dos questionários foram sendo analisados e refletidos ao longo deste estudo.

Seguido do primeiro capítulo que trata da construção das relações interpessoais na instituição escolar, trazendo algumas reflexões sobre como essas devem ocorrer garantido a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Abordamos a necessidade da valorização humana uma vez que nenhum trabalho se realiza sem interações. As relações empreendidas em um ambiente de trabalho, mas precisamente no ambiente escolar deve partir da coletividade, tendo em vista a dinâmica de acontecimentos que incorre a prática educativa que exige uma gestão ativa para com os processos burocráticos, administrativos e pessoais, além de refletir a necessidade de uma postura ética e do autoconhecimento como fatores intermediadores e constituintes das relações interpessoais.

O segundo capítulo discorre sobre como uma gestão democrática pode ser propulsora das boas relações no ambiente de trabalho. Para tanto, refletimos sobre o termo gestão e sua amplitude no campo educacional entendendo que não há mais uma governança linear, todos na escola são capazes, podem e

devem colaborar com a construção do tão sonhado ensino de qualidade. A gestão democrática traz em sua essência a necessidade das boas relações, com isso admitirmos que todos devem colaborar com a construção das metas e objetivos educacionais, porém isso deriva do respeito, da tolerância, da quebra do conservadorismo, da paciência e compreensão das particularidades de cada um, em meio ao todo.

No terceiro capítulo adentramos as discussões sobre viabilizar as possibilidades de implementação de uma gestão democrática como facilitadoras das boas relações, entendemos que quando se há no ambiente de trabalho os espaços propícios para que todos participem e essa participação induza ao respeito com certeza o clima organizacional desta instituição será favorável à qualidade desse trabalho, bem como a qualidade das relações interpessoais empreendidas.

Finalizando com algumas considerações que não encerra as discussões sobre a temática, mas propõe o fluir novas produções, bem como o fomentar a prática de uma gestão democrática e participativa subsidiadas pelas relações interpessoais afetivas e produtivas.

Os resultados apontaram que as práticas pedagógicas embasadas nas relações interpessoais positivas favorecem o desempenho de cada profissional no desempenhar de suas funções de modo coletivo e mediante o respeito ao que é pessoal de cada um, bem como as atitudes que dizem respeito ao grupo para que o trabalho se realize favoravelmente ao alcance dos objetivos educacionais.

1 PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO

Ao nos determos no estudo dessa temática, principalmente em caráter científico, a pesquisa se torna basilar isso por ser essa um "procedimento sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatores ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento" (OLIVEIRA, 2008, p. 139). Ou seja, não estamos realizando um estudo de modo aleatório, objetivos são traçados e a pesquisa oportuniza a investigação para alcance dos mesmos. Daí a relevância e necessidade de pesquisar, para fazer ressurgir novos fatos e dados como bem coloca o autor, que contribua para os estudos nas áreas afins.

1.1 Tipo de pesquisa

Considerando que “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc.” (SEVERINO, 2007, p. 122). É que se optou por essa modalidade com a finalidade de procurar em registros já elaborados métodos de pesquisa que implicam na leitura, seleção, análise de textos relevantes dos estudos. Esses documentos são indispensáveis para subsidiar os trabalhos que irão se desenvolver, pois são estudos científicos já comprovados que partiram também de pesquisas científicas com validade social para suprir os interesses das pesquisas futuras e de iniciantes.

A pesquisa subsidiou os estudos em busca dos seguintes objetivos: Compreender como as relações interpessoais são construídas na instituição escolar; caracterizar as relações interpessoais empreendidas em uma escola da rede pública de Cachoeira dos Índios; refletir como a gestão escolar pode articular as relações interpessoais na organização do trabalho pedagógico e mapear possibilidades de atuação da gestão escolar na articulação das relações interpessoais na escola.

Nesta pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa que visa como principal fundamento entender para além da informação posta, mas por meio de seu caráter transdisciplinar que abrange tanto as ciências sociais como humanas, ou seja, qualifica as informações dadas pelo sujeito e o próprio sujeito ao mesmo tempo. Há pois uma relação dinâmica entre a realidade do sujeito e objeto de estudo, numa interpelação objetiva e subjetiva influenciadas pelas opiniões dos entrevistados, sendo possível uma análise dos discursos de forma direcionada e compreensiva sobre o tema em estudo. Sobre a abordagem qualitativa, Oliveira (2008, p.60) enfatiza que:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade. Esse procedimento visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que encontra o objeto de pesquisa. Os dados podem ser obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, entrevistas, questionários, planilhas e todo instrumento (técnica) que se faz necessário para obtenção de informações.

Ou seja, a abordagem tem um caráter fiel ao que está sendo analisado, pelo estudo detalhado como afirma o autor acima, o que pode qualificar esse estudo e tomá-lo como referências para estudos posteriores. Com este tipo de abordagem se buscou desenvolver o estudo acerca dos saberes e práticas educativas dos professores no campo das relações interpessoais em relatos sobre suas experiências pedagógicas profissionais e pessoais, bem como na construção de suas identidades docentes.

1.2 Instrumentos de coleta de dados

Para constituição das análises dos dados foi realizado também a pesquisa de campo que consiste em:

Observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita 'não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (LAKATOS, 2010, p. 169).

Portanto, a pesquisa de campo é fundamental a toda e qualquer pesquisa considerando que a mesma possibilita essa aproximação dos fatos na medida que o observador vai acompanhando em tempo real em caráter fidedigno dos fenômenos ocorridos, isto valida os dados constatados, mediante a relevância de cada um e de como o observador opta por escolhê-los. O controle adequado da coleta de dados consiste justamente que o pesquisador dada a relevância dos fenômenos se detenha ao que de fato contribuirá para eficácia e excelência nos resultados da pesquisa.

Após a delimitação do tipo de pesquisa se faz necessário escolher as técnicas que serão empregadas para coleta de dados. Para isso, optamos pela observação e questionário. Em relação a observação destacamos sua relevância por ser essa uma técnica de "coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver, ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar". (OLIVEIRA, 2008, p. 173). Desse modo, a proposta desse trabalho consistiu em observar a atuação da gestão, da supervisora e dos

professores em reunião de planejamento, bem como se observou documentos da escola como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Interno da escola.

Para além da observação realizamos um questionário fechado, que é de instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas elaboradas pelo pesquisador, cujas as mesmas partem de categorias de análises em estudos. Dentre as vantagens de se trabalhar com questionário, segundo Oliveira (2008) destacamos: atinge o maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas mais rápidas e mais precisas e há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato, contrapondo-se a essas vantagens o autor também destaca algumas desvantagens, como: percentagem pequena dos questionários que voltam, grande número de perguntas sem respostas, a impossibilidade de ajudar aos participantes em questões mal compreendidas (com isso, ocorre de virem respostas que não condiz com os objetivos da pesquisa), a devolução tardia (atrasando o processo), e talvez a mais preocupante, nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.

Os questionários foram previamente elaborados, contemplando os principais conteúdos temáticos propostos neste trabalho mediante análise das informações teoricamente discutidas. Para tanto, foram elaboradas seis questões envolvendo as temáticas: Conceito de relações interpessoais; a relação da gestão para articulação dessas relações; como os professores veem e/ou caracteriza o desenvolver dessas relações em seu ambiente de trabalho e de que modo o bem estar nas relações interpessoais contribui para a qualidade de seu trabalho e conseqüentemente do ensino.

As respostas foram transcritas na íntegra, mantendo sua originalidade e qualidade, utilizadas as falas das professoras ao longo desse trabalho contrapondo-se ou reafirmando os embasamentos teóricos.

Por fim, os resultados da investigação referentes as experiências dos docentes na perspectivas do bem estar e no clima organizacional da escola revelaram que as relações interpessoais são propulsora de uma educação de qualidade por

promover a participação, a coletividade, o companheirismo, o respeito e solidariedade diante das relações empreendidas na instituição e que apesar das dificuldades encontradas os professores tem consciência que devem buscar melhorará suas práticas para esse fim, entretanto, a participação da gestão é imprescindível.

1.3 Sujeitos, universo e instrumentos da pesquisa

A pesquisa foi realizada com oito professoras, sendo denominados de (Prof.^a. 01, Prof.^a. 02; Prof.^a. 03; Prof.^a. 04; Prof.^a. 05; Prof.^a. 06; Prof.^a. 07; Prof.^a. 08) e uma supervisora de uma escola pública municipal da cidade de Cachoeira dos Índios. Destaco que o questionário foi entregue a diretora, porém não obtive retorno. Todas as professoras participantes atuam no ensino fundamental I. Todas são concursadas e possuem graduação em Pedagogia, com exceção de uma que é graduada em Geografia, das oito, sete tem especialização em Psicopedagogia e uma em Educação Especial. Estão numa faixa etária de 29 a 40 anos e tem uma média de tempo de atuação docente entre 05 e 15 anos em sala de aula. Dessas apenas uma não trabalha os dois turnos.

1.4 Caracterização do *locus* de pesquisa e análise dos dados

A escola está situada no município de Cachoeira dos Índios, PB, possui as modalidades de ensino Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II, EJA, 1º seguimento e EJA, segundo seguimento. Funciona os três turnos e possui uma equipe composta de 01 diretor e 02 vices, 02 supervisoras, 01 coordenadora, 02 orientadoras, 01 psicopedagoga, 34 professoras atuantes, 06 professoras afastadas de sala de aula, 02 contratados, 01 professora da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE).

Como pudemos perceber em meio aos resultados das respostas dos questionários, em que foram trazidos nas falas dos professores entrevistados a escola em que o estudo foi realizado não está vivenciando um momento de boas relações, pois das oito professoras entrevistados apenas uma firmou perceber uma boa relação, entre alguns do grupo. Com isso percebemos uma certa

omissão da gestão, uma vez que é visível na fala dos professores a falta de diálogo e de aproximação entre a gestão e os funcionários. Não somente na fala das professoras percebemos isso, mas, também, durante a observação.

Em visita a escola para apresentação da proposta de intervenção esta foi bem acolhida e ouvimos a seguinte frase "estamos precisando". Entendemos que de fato a não articulação das relações interpessoais na escola prejudica o trabalho educativo, a falta de comunicação, de diálogo bastante enfatizado nas respostas atingem diretamente a ação educativa em sala de aula, pois intervém na atuação dos professores.

Em reunião com as professoras para, também apresentação das propostas, houve uma boa acolhida por parte desses, logo ao ler o tema o grupo deu risadas e se entre olharam, algumas chegando a relatar a mesma fala da gestão "estamos precisando", outros com ironia perguntaram "o que é isso, porque aqui isso não existe".

A partir da análise do PPP destacamos que entre os pontos fracos e pontos fortes da escola não aparece nada relativo as inter-relações entre os funcionários. Dentre as oito metas estabelecidas apenas uma diz respeito aos professores e não aos funcionários, a meta estabelece: Promover duas palestras anuais com os professores sobre motivação e metodologias diversificadas. Objetivo esse altamente restrito e pouco se relaciona com a problemática apresentada nas falas das professoras, que aparece como ponto fraco nas inter-relações, mas, também não aparecem nos pontos fortes.

Pensou-se através desta meta motivar os professores, mas não há proposta de integração que atinja o porquê dessa desmotivação aparente. Um dos objetivos do PPP está em "Organizar o funcionamento da escola em seus aspectos administrativos, pedagógicos e físico", no entanto não se refere aos aspectos interacionais, humanos, emocional. A fundamentação teórica está descrita em duas laudas e traz duas citações uma de Paulo Freire relevando que o ato de educar é um ato de amor, e Hamilton Verneck, sobre o equilíbrio do jovem na caminhada para vida adulta.

Ademais vem a organização das modalidades de ensino sob as orientações, os objetivos para cada disciplina de acordo com cada modalidade, a organização da sala de AEE (Atendimento Educacional Especializado) as formas de Avaliação que tem o caráter diagnóstico para Educação Infantil, primeiro ano e alunos especiais, aos demais seguimento o critério de notas e médias bimestrais, além das atribuições do Conselho de classe.

Sintetizando observamos que o PPP precisa passar por ajustes, e primordialmente que esses ajustes sejam feitos coletivamente, pois, como já citado se trata da “porta” de entrada da participação e da atuação de uma gestão democrática.

Em análise do regimento da escola, também datado de abril de 2016 e do mesmo modo afirmado pelos professores que não houve essa produção neste ano. Porém diferente o PPP o Regimento faz algumas sinalizações sobre uma escola democrática que reconhece as relações interpessoais como fundantes. Logo na seção das finalidades no Art. 3 em um dos incisos retrata: Valorização dos profissionais do ensino de forma humanística, ou seja, reflete os princípios interativos.

No título II do regimento – da gestão escolar no art. 6º - afirma: A gestão escolar é o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo tomada de decisão conjunta no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas, pedagógicas, envolvendo a participação de toda Comunidade Escolar. Altamente relevante, mas lamentável porque as professoras afirmarem não ter conhecimento desse regimento e ainda não terem essa prática.

No capítulo III – da Direção, no Art. 23, inciso XX define: Manter o entrosamento entre alunos, pais, professores e funcionários do estabelecimento, procurando estabelecer respeito mútuo, assim como bom ambiente de trabalho. Entendemos através desse, que ao falar de entrosamento esteja se referindo as relações interpessoais, assim como a direção está consciente que é de sua competência favorecer esse bom ambiente de trabalho como foi estabelecido.

No capítulo IV – Da Supervisão de ensino, Orientação Educacional Psicopedagogia, no art. 26, inciso IV define: Promover e coordenar reuniões sistemáticas de estudo, de trabalho para o aperfeiçoamento constante de todo o pessoal envolvido nos serviços de ensino. Acreditamos que se essas reuniões ocorressem seria um excelente espaço para os professores dividir suas inquietações descritas nos questionários, bem como cabe a nós refletirmos que, a equipe diz estar para reunir todos os funcionários envolvidos no processo de ensino, isso implica em trazer desde o guarda até a direção. Seria muito rico e posto em prática,

Na seção que compete ao professor dentre as várias atribuições, no Art. 31, inciso IV, está o de Estabelecer processo de ensino-aprendizagem resguardando sempre o respeito humano ao aluno. Evidenciamos algo bastante comum, que é atribuir ao professor a formação humana/integral dos alunos, como se essa não fosse responsabilidade de toda escola, e ainda na medida que cobramos deste o trabalho humano para com o aluno é justo que haja para com os professores esta mesma formação.

Diante das prerrogativas analisadas nesses dois documentos disponibilizados pela instituição observamos que a escola necessitaria rever alguns pontos referente a seu currículo a sua organização pedagógica, entretanto não foi objetivo deste trabalho criticar a instituição, mas conhecê-la como meio de demonstrar não somente a importância do trabalho pautado nas relações interpessoais, mas sobretudo mostrar como essas corroboram com o ensino de qualidade. As relações interpessoais não se tornam uma atividade meio, ou atividade fim, elas se tornam em seu âmago de existir norteadoras de todos os processos e de todas as interações ocorridas num ambiente de trabalho.

2 A CONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

As relações interpessoais *na* e *para* qualidade de vida no trabalho são importantes, porque possibilitaram o bem estar entre o grupo, embasado no respeito e na ética, para além disso podemos contar com a cortesia e

cordialidade que possibilita um maior e melhor empenho na realização das atividades. É preciso, além de considerar o profissional e suas competências saber conviver com o ser humano e seus sentimentos e emoções. Relativo a essas convivências no contexto escolar, é que essa pesquisa observou como as relações interpessoais priorizavam o desempenho na organização do trabalho pedagógico. Para tanto, basta considerarmos que a escola é um ambiente, por excelência, de convívio humano e de uma partilha efetiva de relações interpessoais entre gestores para com os professores e desses para com os alunos e vice-versa tornando a valorização humana como.

A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações **interpessoais**, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição (BOM SUCESSO, 1997, p. 36, *grifos do autor*).

Essa valorização a qual o autor se faz necessária, pois reconhece capacidades do outro, respeitando também seus limites, isso é se preocupar com outro, pois como coloca o autor é vê no trabalho não somente uma aquisição financeira, mas uma forma de realização do indivíduo que ao transformar o ambiente também se transforma. De modo que é preciso ter cuidado ao se relacionar com o outro, justamente por a necessidade de ao se relacionar com o outro estar firmando sua identidade. Uma das professoras entrevistadas relata que as relações interpessoais "É um processo de interação humana que requer muito cuidado, pois influi na vida e nas emoções das pessoas" (**Prof.^a 01**).

Esse cuidado baseia-se na ideia de se preocupar com os sentimentos, como a pessoa estar emocionalmente, não implica dizer que a gestão e os companheiros devam ser omissos, mas entender que essas relações modificam a pessoa e o ambiente de trabalho, e que essas emoções tanto podem vir do ambiente externo e fluir no trabalho, como podem partir do trabalho e fluir na vida pessoal de cada um. Assim, quanto melhor for as relações empreendidas melhores serão os resultados, o reforço indenitário citado por Bom Sucesso (1997) será positivo e

trará resultados favoráveis na realização dos trabalhos que se realizam na escola.

Geralmente um professor e/ou funcionário escolhe estar em determinada instituição há bastante tempo, alguns vão até a aposentadoria, isso viabiliza uma maior troca de relações pelo tempo e pela vivência em si, o que pode ser positivo ou não. Se há um relacionamento interpessoal baseado no afeto e carisma e respeito obviamente que o tempo só corroborará para um trabalho satisfatório, caso contrário o conviver se torna enfadonho e estressante o que realmente não possibilitará um desenvolvimento do trabalho de modo mais eficaz, nem proporcionará a realização pessoal do indivíduo.

A consciência do quão importante e necessário seja conviver bem em grupo é percebido pelos membros entrevistados na instituição, campo de pesquisa, pois ao definir relações interpessoais deixam claro como essas se formam a partir do respeito, harmonia, diálogo, união, ética e criação de vínculos.

Relações interpessoais diz respeito a interação que se tem com membros sociais entre eles, os familiares, os amigos, os colegas de trabalho, entre outros. E nesta consciência construir laços afetivos baseados no respeito mútuo, compreendendo que cada pessoa tem sua opinião e que é preciso ser respeitado que possa haver uma vivência harmoniosa entre elas. (Prof.^a. 02)

Reações entre duas ou várias pessoas, em diferentes lugares, onde deve predominar o respeito, a união, o diálogo, a ética, etc. (Prof.^a a. 03)

É relação entre pessoas, criar vínculos... (Prof.^a. 06)

É interessante quando a **Professora 06** traz esse significado de modo simples em que diz que relações interpessoais é a relação de criar vínculos, ao pensarmos nessa perspectiva logo nos remetemos a ideia de se apegar, de gostar, de se dá bem com outro. Porém, segundo a socióloga Mello (2009) existem alguns tipos de vínculos que são criados do ambiente de trabalho.

Vínculo Afetivo: sentimentos de lealdade, desejo de contribuir, orgulho em pertencer à organização prevalecem, e a sociabilidade é valorizada.

Vínculo Instrumental: comprometimento baseado num mecanismo psicossocial de trocas entre o indivíduo e a organização, envolvendo aspectos como salário, status e liberdade.

Vínculo Sociológico: o comprometimento se expressa no interesse em permanecer no emprego. Dessa forma, o indivíduo leva para o trabalho tanto uma orientação de seus papéis quanto a representação de um modelo de dominação que ele entende como adequado para si.

Vínculo Normativo: estabelecido a partir da internalização de pressões normativas de comportamento,

Vínculo Comportamental: as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto reforçamento no qual comportamentos são reforçados ou extintos segundo seus resultados, gerando uma consistência comportamental. O comprometimento é gerado por sentimentos de auto responsabilidade, especialmente se ele é livremente escolhido.

É preciso considerarmos essas possibilidades de vínculos, porém sem considerar a escola como uma empresa em que o produto final é uma mercadoria pronta e acabada a ser comercializada, trata-se de pessoas que jamais serão “acabadas em si” e os formadores, professores, gestores, equipe pedagógica, educadores de apoio e demais funcionários que são exemplos para os alunos e o contexto no que eles se desenvolvem tem por essência a escola como lugar para a criação de vínculos afetivos, pelo menos a princípio, sendo que os demais se complementariam a esses.

Assim, o professor e os demais citados anteriormente que trabalham na escola como pessoa e como profissional, engajado com seus pares no trabalho coletivo, só pode ser compreendido como pessoa em processo de construção, que depende das relações interpessoais, pois “a construção da identidade do professor é, portanto, uma história de relações com outros, constituída pelas interações face a face e por relações interpessoais mais amplas” (SILVA, 2002, p. 79).

Reconhecer, respeitar e saber lidar com os sentimentos e emoções que cotidianamente são reveladas pressupõem um trabalho significativo e favorável assegurando, como Bom sucesso (1997) explicita, a sobrevivência no ambiente de trabalho, que se trata justamente do gostar, do se sentir bem, do querer está ali e continuar neste lugar de trabalho.

As relações interpessoais tornam-se responsáveis pela qualidade de vida no ambiente de trabalho, pois quando bem-sucedidas possibilitam as pessoas realizarem suas atividades com prazer. O clima organizacional em uma escola

propicia o atendimento da gestão em todos os setores de atuação, para isso algumas atitudes são precisas como promover reuniões frequentes com o corpo docente para tratar não somente de assuntos burocráticos, administrativos, mas para sentir como esses profissionais se sentem em relação ao clima escolar. É sabido que o profissional insatisfeito, que se sente desrespeitado não trabalha bem, isso não implica numa incompetência profissional, mas porque ao tratarmos das relações interpessoais estamos naturalmente falando de nossos sentimentos e nossos conflitos internos e externos que podem sim, modificar nosso modo de nos comportarmos no ambiente de trabalho.

Obviamente que as relações interpessoais não acontecem somente no ambiente de trabalho nós já as trazemos de outras vivências, principalmente os familiares, pois “relações interpessoais é uma relação que acontece entre duas ou mais pessoas, a mesma acontece em diversos ambientes sociais: família, trabalho, grupo de amigos [...]” (Prof.^a 01), ter essa consciência faz-nos perceber que muito do que somos em nosso ambiente de trabalho já está constituído em nós, então eu não me faço, nós nos refazemos cotidianamente na medida que nos relacionamos e o trabalho é só mais um espaço propício a essa construção de nós mesmos.

É perceptível esse processo, a partir do entendimento de que o “autoconhecimento é fundamental tanto para o aluno como para o professor, pois desvela possibilidades e as capacidades de todos os aspectos constitutivos da pessoa – cognitivo, afetivo, social” (SOUZA, 2002, p.46), ou seja, nesse exercício de auto nos conhecermos, estudando nossos sentimentos e o modo como lidamos com eles nas relações cotidianos na vida familiar, no grupo de amigos se estendendo ao nosso ambiente de trabalho, possibilita não somente o professor, mais todos os funcionários a se conhecerem melhor e ficarem mais atentos a seus atos.

Para tanto se faz necessário falarmos da ética profissional algo extremamente necessário para o alcance das metas estabelecidas, uma vez que se relacionar bem com o outro no ambiente de trabalho não consiste apenas numa manifestação sentimental, baseia-se em prescrição de valores éticos. “A ética

entendida como uma reflexão crítica sobre a moralidade, sobre a dimensão moral do comportamento do homem” (Rios, 1999, p.23). Isso significa que a ética servirá como mediadora das ações entre as pessoas buscando sempre que necessário uma reflexão do como se está agindo moralmente, diante das regras já estabelecidas socialmente, portanto, mesmo não gostando de determinada pessoa devo moralmente saber agir sob os preceitos legais da ética, em meus relacionamentos.

As relações interpessoais podem nos auxiliarmos a mantermos uma rede de relacionamentos consistentes na vida pessoal e profissional, mas para isso é imprescindível, sabermos que ao lidar com pessoas não estamos nos relacionando com seres só seres lógicos, mas sim, e sobretudo com seres emocionais. Diante disso reconhecemos o quão se faz necessário o conhecimento do outro e de si como esses seres emocionais e peculiares, entendendo que somos todos seres humanos em que nossos sentimentos estão a frente de nossas relações. Pensar sobre nosso autoconhecimento e o conhecimento do outro é entender que:

O autoconhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar, dificuldade em ouvir. É bom lembrar também que o ser humano é individual, é único e que, portanto, também reage de forma única e individual a situações semelhantes. (BOM SUCESSO, 1997, p.38)

Percebemos e reafirmamos o quão importante e necessário é o autoconhecimento. É comum ouvimos a expressão “não é fácil lidar com o ser humano”, parece que nesse momento a pessoa que fala não se encaixa no grupo, na espécie, isso posto porque muitas vezes não reconhecemos nossas próprias atitudes, nossas próprias ações e tendemos a justificar nossas falhas no agir do outro. E, como Bom sucesso (1997) explicita a falta de objetivos pessoais faz-nos muitas das vezes esperar do outro o resolver das situações, a capacidade de iniciativa e até preferimos que outros decidam por nós. A dificuldade de ouvir também agrava muito as relações interpessoais no grupo, pois estamos impedindo, mesmo que de forma indireta, o outro de se expressar.

É bastante comum em um ambiente de trabalho haver grupos que se inter-relacionam melhor, como aparece na fala da **Prof.^a. 07**: “Na instituição em que trabalho falta incentivo, dinâmicas que ajudem nesse tipo de relação. Dessa forma as relações interpessoais fluem melhor nos chamados ‘grupos de afinidade’, ou seja, entre aqueles colegas que se tem mais proximidade”.

Essa afinidade é compreensível até certo ponto, pois é comum em todo e qualquer grupo, como em sala de aula, por exemplo, ter um grupo de convivência mais próximo o fato de nos aproximarmos mais de determinadas pessoas por nos identificarmos com os estilos semelhantes ao nosso, porém isso não implica dizer, nem se admite que ao se aproximar de determinado grupo seja comum afastar-se dos demais.

A convivência grupal se refere ao todo, não numa perspectiva que terei que gostar, aceitar o outro como ele é, mesmo percebendo que seu comportamento está atingindo o grupo negativamente. Conviver na coletividade é também colaborar para o melhoramento do outro, pois “a qualidade da interação estabelecida é fundamental para que a construção e transformação cognitivo-afetivo-social de cada um dos parceiros ocorram na direção do pleno desenvolvimento de ambos, como pessoas”. (ALMEIDA; PLACO, 2002, p. 09).

Ou seja, que nos relacionamos no ambiente de trabalho é fato, basta sabermos a qualidade dessas interações e para isso algumas estratégias devem ser implementadas no ambiente escolar. A gestão por estar à frente do grupo, não como o que comanda, mas como quem articula, gerencia priorizando o clima organizacional na relação escola, professores, funcionários, família e a comunidade, mediante um plano de ação visando a formação de pessoas, mapeando os processos inerentes as relações interpessoais da instituição avaliando não somente o desempenho funcional, mas com ênfase no desempenho pessoal.

Deste modo, tomamos a gestão como propulsora das relações ocorridas na escola a partir de um plano gestacional que tome essas relações como necessárias para o desenvolvimento qualitativo da educação, dentre as várias estratégias que a gestão pode tomar qualificamos uma prática democrática como

basilar para facilitar as interações ocorridas entre o grupo, considerando que a escola democrática possibilita a participação de todos no processo e para isso é preciso um clima harmônico de respeito e ética nas relações.

É a gestão a responsável por buscar favorecer meios de concretização de uma prática democrática, entendendo que tal prática oportuniza a participação de todos e que essa participação seja a partir do respeito e da ética já então mencionados anteriormente.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROPULSORA DAS BOAS RELAÇÕES NA INSTITUIÇÃO

Sobre como se dá a articulação das relações interpessoais por parte da gestão escolar e como essa poderia melhor articular essas relações na Organização do Trabalho Pedagógico, a **Prof.^a. 06**, destaca que esta articulação é “marcada por conflitos e falta de comunicação e ausência do trabalho em equipe”. Como vemos a docente responde apenas parte da questão, diz como estar, porém, não opina como poderia melhorar. A forma como as relações estão ocorrendo nessa instituição mostra a ausência de um trabalho democrático, que é justamente o tema deste capítulo; gestão democrática como propulsora das boas relações.

Quando abordamos a temática gestão democrática como elemento fundante das boas relações na instituição escolar é por considerarmos o ato democrático como facilitador do entendimento e respeito no trabalho e convívio em grupo. A prática democrática de uma gestão requer um rever dos próprios conceitos de gestão. Como destaca Anderson (1995, p. 05):

Em geral, na língua portuguesa, não há definições entre administração e gestão, do ponto de vista de suas definições, uma vez que os dois vocábulos podem ser considerados sinônimos por designarem o mesmo fenômeno social. Todavia, uma suposta distinção entre esses dois termos foi introduzida recentemente, após a Década de 1990, pretendendo demarcar um campo próprio para a gestão, a qual seria uma forma de administração mais aberta e democrática, enquanto que o termo administração seguiria designando uma atitude mais autoritária.

Logo, não se admite mais no âmbito escolar a ideia de administração nesta perspectiva autoritária, num controle de produção. Embora sejam tidas como sinônimas nos conceitos, na prática o termo gestão vem ganhando novas definições e conceitos indo além do trabalho de gerenciamento como é posto nas empresas. No âmbito escolar o termo gestão ganha essa nova semântica num sentido de democracia, em que o trabalho e participação de todos têm sua relevância. Mediante essa articulação em que as opiniões são consideradas, possibilita uma participação efetiva dos que trabalham na escola, e quando falamos em participação não nos referimos a uma pessoa que toma decisões e divide o trabalho com os demais, esse estilo de administração fere a convivência harmônica do grupo, não há uma participação democrática e efetiva e há uma sistemática de inter-relações impostas.

Vale ressaltar que para se chegar ao ideário de uma gestão democrática houve um percurso histórico que perdurou anos afins, para isso algumas correntes administrativas avindas do setor empresarial, como a Teoria da administração científica (Taylor), Teoria clássica das organizações (Jules Henry Fayol) serviram de embasamento para administração escolar, o que marcou as formas de gestão que ainda vem enfrentando desafios para se desprender dos modelos empresariais para formas de gestão mais humana embasada nas relações interpessoais tema de estudo deste trabalho. Segundo Hora (2002, p. 53):

A participação é um direito e um dever de todos que integram uma sociedade democrática, ou seja, participação e democracia são dois conceitos estreitamente associados [...]. A escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana.

É exatamente o ver o espaço escolar como propício a construção dessa democracia, dessa participação. São termos que estão associados a partir do momento que eu não só vejo e reconheço atos democráticos e concordo com eles, ser democrático é ser participativo ao mesmo tempo em que se respeita a participação do outro.

Na medida em que há um envolvimento em que todo o grupo reconhece as necessidades da escola avançar quanto as formas de organização, vislumbram juntos as possíveis soluções, iniciam uma busca ativa de concretização do

trabalho a ser desempenhado, nesse momento o reconhecer e identificar habilidades específicas do grupo é essencial na distribuição das atividades, na perspectiva de divisão de responsabilidade e não no propiciar um trabalho isolado, uma vez que é reconhecível que em meio a um grupo com pessoas singularmente diferentes cada uma apresenta habilidades específicas, isso favorece o desenvolvimento dos trabalhos e uma auto realização pois, cada um está sendo útil (participando) naquilo que tem habilidade e lhe dá prazer em realizar.

No convívio cotidiano os conflitos são inerentes ao ser humano, as divergências vêm à tona comumente, mas é justamente nesses momentos que as práticas democráticas e de respeito as diferenças devem ser experimentadas. A gestão põe-se a frente não como um divisor de águas, mas como mediadora da situação e do bem-estar no clima organizacional que também é aspecto numa gestão escolar democrática. Considerando que:

Gestão Democrática: um processo contínuo, gerador de uma nova experiência de gestão política, que nasce da consciência crítica e elaborada na ação e no debate. Na escola, a gestão estaria, assim, nas mãos de todos os participantes envolvidos nas atividades educativas, isto é, professores, alunos, pais e comunidade, e não apenas de um conselho ou de um diretor. (SCHHESENET, 2006)

O gestor, termo melhor empregado, sabe que é de sua competência oportunizar a participação de todos na tomada de decisões que busque melhorar a escola, ele está à frente não como o que dita as ordens, mas como o que articula o trabalho de modo dinâmico, interativo e conseqüentemente democrático.

Seu trabalho inclui o gerenciamento de recursos humanos, o saber trabalhar com pessoas, o empenho principal do gestor é facilitar um ambiente organizacional harmônico o clima da instituição escolar deve promover a confiança, compreensão e cordialidade entre os que trabalham na instituição, só assim todos os demais aspectos pedagógicos como o financeiro e administrativo serão contemplados, serão gerenciados com eficácia.

De fato, evidenciamos a necessidade de uma gestão, mediante seus reais significados e sua plena atuação, no entanto, nós retratamos a presença da gestão como articuladora das relações interpessoais por ser a educação um

fenômeno essencialmente humano “[...] ela pode caracterizar-se articulando aspectos contraditórios, como opressão e democracia, intolerância e paciência, autoritarismo e respeito, conservadorismo e transformação [...]” (LIBÂNEO, 2011, p. 168-169). Tais aspectos permeiam a vivência do grupo deixando aflorar opiniões e atitudes específicas de cada um, ao mesmo tempo em que esse processo é dinâmico e contraditório, também assim são as relações postas pelas pessoas que o vivencia.

Ao tratar das relações interpessoais, refletimos que infelizmente ainda é comum muitas escolas não operarem nessa perspectiva, como na escola analisada em que os professores relatam que as relações interpessoais são negligenciadas como está expresso na fala de uma das professoras entrevistadas: “Esse é um dos temas menos abordados por parte da gestão escolar, o que é lamentável; pois essa integração, esse diálogo é imprescindível na Organização do Trabalho Pedagógico, mas talvez os compromissos dos profissionais e da instituição impossibilitem esses momentos”. (Prof.^a, 07), há um reconhecimento por parte desta professora, que a gestão não prioriza as relações interpessoais na escola, ao mesmo tempo que também chama atenção para o fato dos profissionais não permitirem essa abertura para o melhoramento nas relações ocorridas na instituição.

Certamente muitos profissionais ainda compreenderem que a gestão está apenas para os aspectos administrativos burocráticos, evidentemente que a escola não procede sem uma organização de trabalho mesmo que se resuma a atuação meramente administrativa, no entanto pelos próprios moldes como a educação vem se firmando principalmente sob um regimento democrático requer dessa uma nova dinâmica de efetivação nas unidades escolares garantindo a participação em processos coletivos relevando os aspectos humanos e o clima organizacional na instituição.

Os diretores que atuaram ou atuam na escola sob um ponto de vista de uma administração que apresenta aspectos de uma corrente de estudos nos princípios tayloristas, onde a gestão é demarcada por atender as demandas da educação dos trabalhadores e dirigentes; controle da produção em série;

dimensão empresarial da gestão escolar; divisão de tarefas Kuenzer (2002), precisam se adequar aos novos modelos de gestão que já estão, inclusive, respaldadas por Leis.

Com a promulgação da Constituição Federal, em 5 de outubro de 1988, foram estabelecidos direitos civis, políticos e sociais e garantida uma concepção de educação, sua instrução como direito social, bem como os princípios norteadores para educação brasileira. Um deles é o princípio da gestão democrática expresso no artigo 206, inciso VI da referida Constituição, o qual parte do princípio de que para além de uma gestão democrática, sendo que essa poderá ser o meio para que o ensino seja ministrado a partir da igualdade de acesso e permanência dos alunos a partir da liberdade de aprender, do respeito ao pluralismo de ideias, valorização profissional. Não o bastante ainda reverenciamos os aspectos legais que objetiva a implantação de uma gestão de qualidade nas escolas públicas com base nas seguintes leis.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta em consonância com os preceitos constitucionais, as diretrizes gerais para educação e, em seus artigos 3º e 14º estabelece a necessidade do exercício da gestão democrática.

Ainda reforçando de modo a assegurar a implantação dessa gestão democrática, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.112/2001) que orientou as políticas Educacionais no período de 2001 a 2011, tratou dos objetivos e prioridades, dos níveis e modalidades da educação escolar, bem como, da gestão, financiamento e dos profissionais da educação.

Sobre a gestão democrática, esse plano destacou a participação da sociedade na gestão da escola e da educação, participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares, associações de pais e mestres, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da democratização e da autonomia da escola.

Pois, uma gestão centrada nos aspectos burocráticos e administrativos, uma gestão individualizada não condiz com os moldes educacionais vigente, em que não há a atuação apenas de uma pessoa, tem-se uma equipe gestora com a colaboração dos trabalhos de uma supervisora, coordenadora, orientadora, secretárias, agentes administrativos, bem como já se tem a necessidade cada vez mais urgente de uma equipe multifuncional composta de psicólogo, psicopedagogo, assistente social dentre outros.

Nesse sentido, é que o conceito de gestão ultrapassa os aspectos burocráticos e administrativos, é a gestão responsável pelo clima de trabalho que contempla os aspectos pessoais que se apresentam na escola, pelo funcionamento institucional, pela organização pedagógica e racionalização dos recursos financeiros, administrativos e humanos, numa perspectiva de liderança embasada no planejamento, direção/coordenação dos esforços humanos empreendidos na instituição e portanto relevando a avaliação para comprovação/reflexão do funcionamento até a chegada dos resultados.

Assim, considerando o que diz Luck (2004, p. 32):

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola.

Para que a gestão de uma escola funcione devidamente, é preciso que essa atue mediante os princípios democráticos e participativos e, sobre esses princípios Libâneo, (2001, p. 98) assevera:

A concepção **democrática-participativa** baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumia sua parte no trabalho [...] (*grifos do autor*)

Evidentemente no que concerne as escolas é preciso primeiramente que haja uma gestão qualificada que se comprometa com esses ideais de participação a

democracia, em que reconhece que a gestão sozinha não poderá decidir o “destino” de uma escola, mas que pode articular todos da escola em prol desse fim.

Para desenvolver seu trabalho com devida eficácia o gestor precisa contar com ajuda e aceitação dos professores e demais funcionários da instituição é notório que sozinho ele não resolve as problemáticas que envolver uma gestão, disto decorre a necessidade de uma gestão democrática, que para além de um trabalho coletivo propicia um trabalho num clima de bem estar, escalado no respeito ao outro, deixando aflorar as relações interpessoais favoráveis a prática de um trabalho realmente prazeroso.

4 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE A PARTIR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: LIMITES E POSSIBILIDADES

Quando falamos em limites e possibilidades estamos nos conscientizando que somos seres incompletos, seres, em formação e que aprendemos na medida que interagimos com outro, sobre esse desenvolvimento através das relações interpessoais podemos trazer Wallon (1995) que fala do desenvolvimento da pessoa completa, em suas várias dimensões alternando a cada estágio de desenvolvimento entre os fatores afetivos e cognitivos na medida em que vamos nos habituando com as mais diversas situações. Ao mesmo tempo em que Freire nos traz ótimas reflexões sobre o aprender com o outro e que estamos em construção a partir das interações que fazemos cotidianamente.

Ao sugerirmos que uma escola priorize as relações interpessoais como basilar na eficácia do seu trabalho estamos reconhecendo que o trato com pessoa antes do trato com o profissional em si torna as relações dentro da instituição mais favorável ao desempenho pedagógico. No processo de construção da pessoa humana, a escola desempenha um papel fundamental, por ser um campo de intervenção política nas ordens sociais e pessoais, traz em sua essência pedagógica a concretização de paradigmas que permeie e priorize a ação cidadã a partir de princípios humanitários, daí a grande necessidade de se “implantar”

uma educação que torne relevantes as relações interpessoais como mediadoras de qualquer outra construção. Esta construção deve nortear o PPP da escola a partir dos princípios de autonomia, democracia, participação e coletividade.

Portanto, cabe ao gestor compreender que:

Relações interpessoais é o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas relações humanas. É uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável à empresa (escola) e garantir, através de uma visão sistêmica a integração de todo pessoal envolvido, por meio de uma colaboração confiante e pertinente (ANTUNES, 2007, p. 9).

Ou seja, as relações interpessoais são inerentes numa instituição e a gestão para alcançar as metas para alcance de um ensino de qualidade, evidentemente que não conseguirá sozinha, o trabalho coletivo e a participação de toda comunidade escolar é essencial. Essa coletividade se traduz justamente nesse conjunto de procedimento citado por Antunes (2007), estabelecendo tais laços, solidificando as relações, tornando o ambiente de trabalho prazerosos e satisfatório, quando entendemos e priorizamos as relações interpessoais nesse ambiente estamos garantindo o bem-estar e conseqüentemente o alcance de resultados favoráveis.

Uma educação de qualidade tão almejada e referenciada em leis, pressupostos metodológicos não será possível sem que seja permeado por esse campo relativo ao clima organizacional de uma instituição, clima esse que deve estar embasado nas competências administrativas de uma gestão democrática.

A preocupação com a melhoria da qualidade da educação levantou a necessidade de descentralização, da democratização da gestão escolar e, conseqüentemente, sua participação tornou-se um conceito nuclear. É no ato de planejar que relacionamos o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, a sua Proposta Pedagógica Curricular (PPC) e o Plano de Trabalho Docente. (BORTOLINO, 2013, p. 11)

Logo, falar do desejo de se alcançar uma educação de qualidade é pensar na Organização do Trabalho Pedagógico como a que permeia todas as ações que são executadas na escola e esse planejamento passa pela construção do PPP e obviamente pelo Plano de Trabalho Docente, isso porque são documentos que

embasam, que subsidiam, que instrui a prática, reflexão e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem da instituição. Observamos que o autor assimila que naturalmente o despertar para uma educação de qualidade requer essas construções, para isso a descentralização de poder é inevitável, são documentos que em sua natureza está a coletividade, está a partilha de conhecimento.

Para Veiga, (1998:13-14),

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Entendemos que a principal possibilidade de construção de PPP passa pela autonomia da instituição na pessoa do gestor por estar responsável pela organização da mesma, passa também pela capacidade de a escola construir sua própria identidade, em resgatar esse espaço como sendo um espaço público, um lugar de debate, de diálogo, de reflexão e de ações coletivas. No PPP da escola encontramos as indicações necessárias de sua organização, rege não somente a escola estruturalmente, mas, sobretudo rege os processos educacionais desde as rotinas em sala de aula até os resultados avaliativos.

Para isso o grupo deve está sólido, nessa construção, porém, infelizmente mediante os relatos das professoras isso não vem acontecendo na escola, campo de pesquisa.

A articulação poderia ser feita a partir do diálogo, procurar saber o que as pessoas sentem, o que querem e o que pensam e utilizar suas potencialidades. **(Prof.ª. 01)**

Vejo um pouco distante a relação interpessoal da gestão escolar, percebo que não há diálogo e nem a preocupação em respeitar as opiniões da comunidade escolar, em algumas partes no que diz respeito a tomada de decisões referentes ao trabalho e por esse motivo ocorre desarmonia na convivência desses indivíduos. **(Prof.ª. 02)**

De forma um tanto falha, onde poderia ser mais eficiente se existisse um ambiente de trabalho mais saudável, mais positivo, que tivesse uma melhor comunicação entre todos, sem esquecer do apoio e

valorização necessária ao bom desempenho dos profissionais. (Prof.^a. 03)

As relações interpessoais na instituição em que trabalho deixa a desejar, falta parceria, seja dos profissionais para a tender o grande número de alunos que a escola tem ou pela ausência da família e muitas vezes a falta de diálogo, individualista, cada um por si, tendo que realizar seu trabalho como pode. (Prof.^a. 04)

Essas são algumas falas que nos fazem refletir sobre: Como estar agindo a gestão diante do modo como os professores estão se vendo no ambiente de trabalho? Como está funcionando as reuniões pedagógicas? Como se dá os planejamentos pedagógicos? Ou mesmo, como foi construído o PPP da instituição? O diálogo é a base das relações, do trabalho em equipe, do alcance positivos das metas educacionais. Se não há um diálogo, como funcionam as relações interpessoais nesta instituição?

Romper com essa estrutura como propõem Veiga (2008), requer uma mudança de padrões, que poderia partir de qualquer membro da instituição, porém a gestão pode e deve estar a cargo dessa tomada de consciência a partir de sua versatilidade na sua atuação. E, por ser as relações interpessoais fundamentais é que essas advém do modo como a escola está organizada, uma escola democrática oportuniza o diálogo, favorece essa prática e quebra as estrutura de uma administração linear, isto reforça as ideias aqui defendidas que a escola se organiza a partir da participação de todos que otimiza essa participação possibilitando o trabalho racional sem se dispersar do trabalho emocional, favorece a construção não só do PPP, mas de todo o currículo do teórico até a prática pedagógica.

Estamos sim, falando de possibilidades de a gestão oportunizar aos profissionais a responsabilidade de fazer e se fazer parte da instituição e somente na captura de resultado, mas também, e talvez principalmente no processo de construção dos objetivos que buscam a educação. Como ressalta Paro (1998, p. 46):

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

Ou seja, a escola democrática é construída a partir de suas ações, é preciso que haja articulação para essa promoção, os que nela trabalham precisam aprender a serem democráticos, a serem participativos e a gestão no exercício do diálogo e da reflexão oportunizará esses momentos de formação, considerando que há diferentes formas de participar, diferentes meios de serem democráticos.

É importante ressaltar que o projeto político pedagógico é um excelente meio de promover essa participação, assim como devemos considerar que sendo inconcluso depende um processo interacional constante de acompanhamento de revisão e reconstrução, nessa hora os moldes relacionais durante a sua construção são primordiais, pois as devidas alterações, reposições correções não podem ser vistas como erro de alguém, mas, sim visto como algo coletivo todos tomaram consciência que se tratará de um refazer coletivo, visto que sua sistematização nunca é definitiva se tratando de processo de planejamento participativo e processual e contínuo que configura a identidade da escola a partir das várias identidades dos sujeitos envolvidos que juntos pensaram, produziram executam e avaliam seu próprio trabalho, o trabalho do outro sem desmerecer ou simplificar a coletividade.

É importante notar que a ideia de gestão educacional se desenvolve associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc. (LUCK, 2007, p. 03).

A gestão precisa atentar para essa necessidade de (re) descobrir e de valorizar a ética nas relações interpessoais e para essa associação ao que a autora chama de ideias globalizantes é justamente colocar a educação diante de uma realidade desafiadora diante dos ditames sociais atrelados a uma quebra de valores familiares, por exemplo. Reconhecendo que a escola é o espaço de troca de conhecimentos e construção de valores onde a democracia será o marco para a construção de uma escola e conseqüentemente uma sociedade participativa e interativa em todos os setores da vida social, mediante as relações estabelecidas.

Quando o gestor promove na instituição ações e momentos que deem abertura para seus profissionais demonstrarem sua capacidade de participação, esses se sentem mais valorizados e estimulados a continuarem contribuindo para o progresso da instituição. E, é, na verdade, isso que os profissionais esperam/contam com a gestão observamos isso nas falas:

Particularmente, penso que a articulação das relações interpessoais da instituição representa o maior desafio a ser superado pelos gestores. Pois, acontecem de forma de forma aleatória, as informações nunca chegam corretamente, há sempre "ruídos", e as situações geralmente ficam fora do controle com muitas fofocas. Melhorar a comunicação entre os funcionários, seria o primeiro passo para melhorar as relações interpessoais e a organização da escola. (Prof.^a. 05).

Falta conhecimento da gestão para com todos que trabalham, as palavras proferidas quase sempre são grosseiras, muitas vezes sentem-se ditador e não colaborador para melhorar as relações poderia estimular o trabalho em equipe. Conhecer a personalidade de cada funcionário, para assim identificar a melhor forma de lidar individualmente ou em equipe (Prof.^a. 03).

As relações de uma certa forma superficiais, sem muito comprometimento entre os participantes. A organização escolar atual não permite que elas se construam de forma positiva, para o avanço e organização do processo de ensino e aprendizagem (Prof.^a. 05).

Pode contribuir (a gestão) para que haja uma convencia harmônica no ambiente de trabalho no que todos compreendam que cada um possui opiniões próprias e que é preciso ouvir e respeitar. Também, saber valorizar o trabalho do outro entendendo que cada pessoa apresenta suas peculiaridades (Prof.^a. 02).

De acordo com as falas das docentes, é preciso distinguir entre uma interação mecânica que comumente ocorre nas escolas, como por exemplo, reuniões com os professores para cobrar notas ou mais empenho no trabalho, ou até mesmo tecer crítica sobre horário, enfim tais atitudes vêm sendo descartadas entendendo que a participação pressupõe um auto nível de conscientização social e política, ou seja a escola é uma instância propulsora de exceção de cidadania, com ênfase nas relações interpessoais.

Ações como reuniões mensais para tratar do clima organizacional da instituição, atividades com dinâmicas, formação continuada, palestras, ou até mesmo um meio em que os profissionais possam relatar suas queixas, opiniões e elogios torna esse ambiente favorável ao bem estar no trabalho, pois as práticas de organização e de gestão escolar não podem estar dissociadas das relações

interpessoais que, segundo Moscovici (2002, p.34), “as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação”.

Nessa perspectiva estamos nos conscientizando que as práticas da gestão ultrapassem o setor administrativo e assumem também um caráter pedagógico e pessoal esses fatores aludem para que repensem o papel da gestão numa escola, no modo de organizar e gerir as instituições de ensino.

O trabalho administrativo nas organizações escolares configura-se como um processo norteador que mobiliza meios, recursos e insumos tendo em vista procedimentos para o desenvolvimento da instituição a partir de seu bom e produtivo funcionamento. Esse processo requer um profissional competente com um perfil de formação humana, de habilidades e capacidades técnicas – no que tange a fazer bem feito aquilo que precisa ser bem feito –, de compromisso político, com domínio científico e de força de presença no interior das dinâmicas de gestão de pessoas e gestão de promessas do dia a dia da instituição escolar (LOPES; SILVA, 2016, p. 416).

Os autores trazem o perfil do gestor mediante as ações da gestão como um todo, a princípio confere a gestão seu caráter administrativo como mediadora dos aspectos financeiros, burocráticos, bem como destaca a necessidade do profissional que está gestor ter competência para o cargo, uma vez que comumente por ser um cargo de confiança dos governantes municipais são pessoas escolhidas e por vezes não tem uma formação para o cargo. Esse tipo de profissional, fere a autonomia da escola, pois por não ser capaz de gerir permitirá que terceiro tome decisões por ele e “O respeito à autonomia e a dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros” (FREIRE, 2009, p. 59), isso porque ao mesmo tempo em que exigimos ou apenas esperamos sermos tratados com respeito devemos fazer o mesmo para com o outro, inevitavelmente esperamos nos sentir bem em nosso ambiente e de trabalho para isso devemos tratar bem o próximo, bem no sentido humano que embasa os sentidos profissionais.

Acreditamos que uma escola pode sim priorizar as relações interpessoais em sua dinâmica de trabalho, “Temos que partir de um ponto muito importante, a implantação de uma gestão que apresente ações participativas e democráticas na escola, que demandem maior envolvimento de todos os interessados (professores, e demais funcionários) sendo possível opinar e decidir de forma a

atender os anseios de todos” (Prof^a. 01), essa fala reafirma o que já vemos ressaltando que uma gestão democrática, automaticamente já abre espaço para as boas relações na escola.

Outro aspecto significativo para pensarmos as possibilidades de harmonização nas relações interpessoais na escola é a autonomia que deve haver considerando essa como sendo “um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, os professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local” (FERREIRA 2003, p. 17).

Tomando esse conceito justamente por trazer a definição de autonomia na perspectiva das interações, ser autônomo é ao mesmo tempo em que tenho o direito de me expressar, de opinar e de interferir eu devo respeitar esse direito no outro. A escola em que todos têm o direito de se expressar sem que a gestão se mostre superior permite a participação democrática.

Para chegarmos a esse nível de conscientização algumas características são necessárias a prática da gestão como propiciar a construção coletiva de uma política de aprendizado contínuo, propiciar canais de uma efetiva participação, repensar nas atitudes de poder autoritárias que permeava a prática da gestão, propor o alargamento dos espaços escolares quanto a participação, vincular as questões administrativas com as pedagógicas, respeitar e oportunizar o pluralismo de ideias, pois ainda que haja uma relativa autonomia nas escolas essa precisa ser solidificada, pois ideários políticos e sociais adentram as instituições e podem inferir negativamente no projeto político dessa, pois não há uma liberdade total da educação das práticas alienantes por ser a escola uma organização social e aberta.

O trabalho coletivo na escola, meio sem o qual não haverá a construção e reconstrução de práticas sociais autônomas, o rompimento das relações de poder autoritário é o caminho para isso é investir em um processo pedagógico de construção de Habilidades de relacionamento interpessoal e social. Como diz Placco (2002, p. 11),

Habilidades de relacionamento interpessoal e social são como tantas outras, aprendidas e desenvolvidas no viver junto – e dessa aprendizagem ninguém sai igual: mudanças são engendradas, no nível da consciência, das atitudes, das habilidades e dos valores da pessoa, assim como no grau e na amplitude de seu conhecimento e no trato com esse conhecimento, com a cultura – constroem-se assim processos indenitários. Mecanismos como comunicação e a linguagem estão na base dessa construção e podem ser seus facilitadores ou obstáculos a ela.

É interessante a autora adotar o termo habilidades por entendermos que realmente algumas pessoas tem muitas dificuldades de se relacionar, aparentemente não tem essa habilidade, porém ao mesmo tempo ela reforça a ideia de que essa habilidade pode ser adquirida estamos nesse processo de construção, já mencionado, se trata de fato de um processo de aprendizagem, daí a grande relevância dos gestores investirem em formação continuadas que aborde a temática e que a partir de uma prática democrática possibilitem a todos atuarem, com isso o respeito e admiração vão surgindo entre o grupo.

São essas novas atitudes e valores que vão se fazendo em meios as relações para oportunizar a participação de todos no processo educativo e os mecanismos apontados pela autora são extremamente necessários como a linguagem e comunicação que podemos dizer, são as mais nobres ferramentas de interação o que de fato podem favorecer ou dificultar essas interações dependendo do modo como são postas. Essas ideias são reforçadas pelas professoras entrevistadas.

As relações interpessoais trazem mais confiança e satisfação as pessoas. Quanto melhor for o relacionamento interpessoal, melhor será o rendimento da equipe, e mais facilidades para alcançar as metas (**Prof.^a. 06**).

As relações interpessoais podem trazer pontos positivos os objetivos educacionais, através das trocas de experiências do clima favorável, do companheirismo, enfim do trabalho coletivo, resultado desse bom convívio. (**Prof.^a. 07**).

Quando o trabalho flui a partir da colaboração de cada um e do todo (**Supervisora**).

As relações interpessoais devem ser caracterizadas como um dos principais requisitos para o desenvolvimento e um trabalho de qualidade, afinal é comprovado cientificamente o que indivíduo produz melhor no ambiente favorável (**Prof.^a. 07**).

Como peça fundamental, uma vez que as mesmas proporcionam um ambiente de trabalho agradável e produtivo, contudo não se pode

negar que a disponibilidade de mudança está em cada um dos envolvidos para que essa relação aconteça positivamente ou não (Prof.^a. 03).

As falas das professoras reconhecem que as boas relações trazem resultados favoráveis aos processos de ensino e aprendizagem e ainda relevam a necessidade da colaboração de todos para se chegar a esse fim. É possível perceber nesses depoimentos e nos demais presentes ao longo do texto, a relevância da atuação de uma gestão democrática. É interessante quando a Prof.^a. 07 traz o fator das relações interpessoais ser um dos principais requisitos para o desenvolvimento de um trabalho de um trabalho de qualidade, pois como já dito anteriormente você se sentindo bem no ambiente de trabalho propiciará uma prática mais agradável.

6 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

É compreensível a não conclusão de um trabalho que respalda a ação educativa, uma vez que se trata de um processo inacabado e que permite ao longo de sua construção os devidos reajustes. Mas, precisamente no campo das relações interpessoais, temática em estudo, cabe-nos pensarmos como esse trabalho deve se tornar uma constata.

Este artigo traz o mote das possibilidades de buscar e atentar para como as relações interpessoais estão sendo construídas e firmadas no ambiente escolar. Discutir formação de professores, identidade docente, gestão democrática, os processos de ensino e aprendizagem sem antes consideramos as relações postas em meio a essas temáticas é no mínimo simplório. Por isso, esta produção não traz a pretensão de aludir a temática por completo, mas sim abrir espaços e ao mesmo tempo colaborar para os estudos já constituídos sobre a necessidade de refletir cada vez mais como essas relações podem e devem colaborar na realização, na concretização de um ensino qualitativo.

Ver o aluno e não ver a pessoa dos alunos, assim como ver os professores, gestores e funcionários, sem relevar seus sentimentos, suas individualidades é não considerar a escola humanitária e democrática objetivada ao longo do

tempo. No que faz jus a gestão de uma escola, optamos por colocá-la a frente, na constituição dessa escola, mais humana.

Tomando a gestão como aquela que pensa e problematiza as práticas pedagógicas a partir da ação democrática que deve basear a instituição escolar, não significa tomar decisões por si só, mas, trazer a todos os meios propícios que de contribuir de modo coletivo. O gestor deve planejar suas ações de modo participativo, experimentando o desafio de lidar com a diferença, encontrando a unidade na diversidade, tudo isso implica na criação de uma cultura de participação.

Aprendemos, isso é fato, porém quando são nos dados os meios favoráveis aprendemos com mais facilidade e entusiasmos, portanto é possível aprender a conviver, aprender a participar, aprender a respeitar e aprender a aprender sempre. Nessa perspectiva é que nosso trabalho de aludir e refletir a constituição de uma escola que permita seus integrantes se relacionarem positivamente um com o outro, estará permitindo que esses se integrem favoravelmente na realização de suas atividades, e sendo a escola um lugar de aprendizagem, nada mais justo que se aprenda a conviver e conviver bem, embasados nos princípios ético, da autonomia, da participação e da democracia. Tais princípios advêm, ou deveria advir de uma gestão pautada nas competências; técnica, política, científica, pedagógica e humana.

Dessa maneira, esperamos que este trabalho ofereça luzes aos estudos sobre as relações interpessoais e que ao percebermos estas como sendo fundantes das interações grupais, seja as mesmas cada vez mais destaques nas vivências na instituição escola, que as afirmações, dúvidas e reflexões aqui expostas não se estagnem, mas encontrem novos caminhos para percorrer contribuindo e favorecendo uma escola humanitária. Para isso, foi indicado no decorrer desta produção a atuação de uma gestão a partir do ideário de formação de equipes (promoção de congresso, ingresso dos profissionais em plataformas de estudos, elaboração de PPP, construção de um plano de ação, construção de projetos), entre outros, aparatos sistêmicos nas formas de avaliação, programas de formação continuada e gestão democrática. Todas essas ações implicam numa

rede de relações interpessoais devidamente bem “administradas” por todos que se envolvem e participam da escola.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir et. GENTILI, Pablo (orgs) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. Disponível em <http://www.politica.pro.br/cursos/curso_crisis_aula_1.htm> Acesso em agosto de 2016.

ALMEIDA, L. R. PLACCO, V. M. N. S. **As Relações Interpessoais na Formação de Professores**. São Paulo: Loyola, 2002.

ANTUNES, C. **Relações Interpessoais e a autoestima: a sala de aula como espaço do crescimento integral**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. 1.ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

BORTOLINO, J. C. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. Interletras, volume 3, Edição número 17, abril 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. 5ª edição. São Paulo: Ed. Ática, 1995.

FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. de S. (Orgs.) **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e Compromissos**. 4ª edição São Paulo: Ed. Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 40. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: Artes e Ofícios da Participação Coletiva**. 9ª edição São Paulo: Ed. Papirus, 2002.

KUENZER, A. Z. Trabalho Pedagógico: da fragmentação à unitariedade possível. In: AGUIAR, M. A. S.; FERREIRA, N. S. C. (orgs.). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** Campinas/ SP: Papirus, 2002.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2001.

LOPES, W. de J. F. SILVA, M. S. Competências Técnico-Pedagógicas de Gestores escolares Frente aos Desafios da Organização do Trabalho Pedagógico em Escolas Públicas. In: LOPES, W. de J. F.; SOUSA, N. C. de (Orgs). **Gestão escolar no percurso formativo: da docência à organização do trabalho pedagógico**. Fortaleza: Imprece, 2016.

LUCK, H. **Ação integrada: Administração Supervisão e Orientação Educacional**: 22º Ed. Petrópolis 2004.

MELLO, M. **Criar vínculos fortalece o comprometimento**. Revista O Confeccionista. 2009. Disponível em <<http://www.oconfeccionista.com.br/index.php/2009/11/09/criar-vinculos-fortalece-o-comprometimento/>> Acesso em setembro de 2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 12.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

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

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1998.

PLACCO, V. M. N. de S. Relações interpessoais em sala de aula e desenvolvimento pessoal de aluno e professor. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de S. (Orgs). **As Relações Interpessoais na Formação de Professores**. São Paulo: Loyola, 2002.

RIOS, T. A. **Ética e competência**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1999. Coleção Questões da Nossa Época, v. 16.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo; Cortez, 2007.

SILVA, M. da. Desenvolvendo as Relações Interpessoais no Trabalho Coletivos dos Professores. . In: ALMEIDA, L. R. PLACCO, V. M. N. de S. (Orgs). **As Relações Interpessoais na Formação de Professores**. São Paulo: Loyola, 2002.

SOUZA, V. L. T. de. Relações interpessoais e universidade: desafios e perspectivas. In: ALMEIDA, L. R. PLACCO, V. M. N. de S. **As Relações Interpessoais na Formação de Professores**. São Paulo: Loyola, 2002.

SCHLESENER, A. H. Gestão democrática da educação e formação dos conselhos escolares. In FERREIRA, N S. C. (Org) **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Liber Livro, 2006, VEIGA, I. P. A. **Escola: Espaço do Projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998. Coleção Magistério Formação e Trabalho Pedagógico.

SOUZA, V. L. T. de. Relações interpessoais e universidade: desafios e perspectivas. **In:** ALMEIDA, Laurinda Ramalho. PLACCO, V. M. N. de S. **As relações interpessoais na formação de professores.** São Paulo: Loyola, 2002.

WALLON, H. **Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil.** Isabel Galvão. Ed. Vozes, 1995.

APÊNDICES



PÓS-GRADUAÇÃO *LATO-SENSU* EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:

A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA ARTICULAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

DISCENTE: Carla Heloisa de Souza Mariano

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva

QUESTIONÁRIO

• **DADOS GERAIS:**

NOME: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO COMO PROFESSORA: _____

TRABALHA EM QUE HORÁRIOS: _____

TRABALHA EM QUANTAS INSTITUIÇÕES: _____

FORMAÇÃO: _____

TEMPO QUE TRABALHA NA ATUAL INSTITUIÇÃO DE ENSINO: _____

• **PERGUNTAS:**

1. O que você entende por relações interpessoais?
2. Como você observa as relações interpessoais empreendidas na instituição em que trabalha?
3. Como se dá a articulação das relações interpessoais por parte da gestão escolar e como essa poderia melhor articular essas relações na Organização do Trabalho Pedagógico?
4. Como pode ser caracterizada as relações interpessoais numa instituição para que favoreça o bom desempenho no trabalho?
5. De que modo as relações interpessoais podem contribuir para o alcance positivo dos objetivos educacionais na instituição?
6. A escola ou o município já disponibilizou alguma formação continuada ou estudo no campo das relações interpessoais?

Obs: Qualquer dúvida na compreensão das questões pode entrar em contato: (083) 9 9642 4382



PÓS-GRADUAÇÃO *LATO-SENSU* EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:

A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA ARTICULAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

DISCENTE: Carla Heloisa de Souza Mariano

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva

TERMO DE CONSCIENTIMENTO DE PESQUISA ACADÊMICA DE TCC

Estamos convidando o (a) senhor (a) a participar, como voluntária, em uma pesquisa acadêmica da UFCG/CFP de Cajazeiras, PB como uma das etapas para obtenção do grau de pós-graduado no curso ***LATO-SENSU* EM PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR** da aluna em referência. Após está esclarecido (a) sobre as informações aqui apresentadas, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine no final deste documento.

Contamos com a vossa colaboração para o trabalho de conclusão da especialização acima citado, corroborando com os estudo e pesquisa a respeito da temática: **A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA ARTICULAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA**; cujo objetivo é tão somente incrementar os debates e discussões sobre a grande relevância das boas relações no ambiente e de trabalho, no que concerne ao ambiente educativo cujo fim é formar o cidadão em sua integralidade considera-se tais relações como indispensáveis e salutareas para os resultado eficazes do processo educativo.

Certa de que podemos contar com sua colaboração firmamos que os nomes dos entrevistados não serão divulgados, cujo termo aqui assinado é tão somente para fins de veracidade da pesquisa que está sob análise.

Assinatura do entrevistado

Cajazeiras, PB Agosto de 2016