

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Patrícia Marquet Michelotti

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A CONSOLIDAÇÃO
DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

**Sobradinho, RS
2018**

Patrícia Marquet Michelotti

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A CONSOLIDAÇÃO
DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof^a Dr^a Denize da Silveira Foletto

Sobradinho, RS
2018

Patrícia Marquet Michelotti

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A CONSOLIDAÇÃO
DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de junho de 2018.

Denize da Silveira Foletto, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms. (UFSM)

Taise Tadielo Cezar, Ms. (UFSM)

Sobradinho, RS
2018

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal de Santa Maria, pelo curso oferecido na modalidade EAD e ao Polo Sobradinho, pela receptividade, o meu reconhecimento.

Aos professores das diversas disciplinas que tivemos e a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que esta conquista se tornasse realidade, o meu muito obrigada.

À orientadora, professora Denize da Silveira Foletto, o meu respeito e gratidão pelas pontuais e valorosas contribuições.

À banca avaliadora, agradeço pela leitura, apreciação, avaliação e contribuições ao trabalho.

A minha gratidão aos colegas, amigos e familiares que, nos momentos de cansaço, não só pela pesquisa em si, mas pelo todo, estavam presentes, em palavras ou pensamentos.

*Tu te tornas eternamente responsável
por aquilo que cativas.*

(A. S. Exupéry)

RESUMO

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: Patrícia Marquet Michelotti
ORIENTADORA: Denize da Silveira Foletto
Sobradinho/RS, 30 de junho de 2018.

Este trabalho tem como objetivo geral compreender a influência das relações interpessoais para a consolidação de uma gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso exploratório (YIN, 2001), analisado conforme a proposta de Yin (2015). Como apoio teórico, optou-se por autores como Castilho (1999), Lück (2000, 2017) e Paro (2017). Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro diferentes segmentos que fazem parte de uma escola municipal de Restinga Sêca/RS. Como resultado, observou-se que as relações interpessoais influenciam de forma significativa na consolidação da gestão democrática, uma vez que é a partir das tensões, do convívio e do diálogo que as demandas são percebidas, as estratégias são traçadas e as ações realizadas. Desse modo, conclui-se enfatizando a necessidade iminente de prezar-se por relações interpessoais mais solidárias e participativas, de modo que haja uma mudança de cultura no contexto escolar que consolide uma gestão mais democrática.

Palavras-chave: Concepção de Gestão. Relações Interpessoais. Gestão Democrática.

ABSTRACT

INTERPERSONAL RELATIONS AND THE CONSOLIDATION OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: Patrícia Marquet Michelotti

ADVISOR: Denize da Silveira Foletto

Sobradinho/RS, June 30th, 2018.

This paper aims to understand the general influence of interpersonal relations for the consolidation of a democratic management. It is a qualitative exploratory case study (YIN, 2015), analyzed according to Yin's proposal. As a theoretical support, authors such as Castilho (1999), Lück (2000, 2017) and Paro (2017) were chosen. For data collection, semi-structured interviews were performed with four different segments, which are part of a municipal school in Restinga Seca/RS. As a result, it was observed that interpersonal relations influence significantly the consolidation of democratic management, since it is from the tensions, contacts and through the dialogues that the demands are perceived, the strategies are outlined and the actions carried out. Thus, we conclude this paper emphasizing the imminent need of valuing supportive and collaborative interpersonal relations, so that there is a cultural change in the school context that consolidates a more democratic management.

Keywords: Management Concept. Interpersonal Relations. Democratic Management.

LISTA DE SIGLAS

CE	Conselho Escolar
CPM	Círculo de Pais e Mestres
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PNE	Plano Nacional de Educação
PP	Projeto Pedagógico

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	9
1	CAPÍTULO 1 - METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO	11
2	CAPÍTULO 2 - A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR....	15
3	CAPÍTULO 3 - AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO GRUPO DE TRABALHO	20
3.1	INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR.....	21
3.2	AÇÕES COLABORATIVAS PARA O FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO ESPAÇO ESCOLAR TENDO EM VISTA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	27
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A- CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	32
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SUJEITOS.....	33
	ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	34

INTRODUÇÃO

Desde quando nascemos, somos inseridos em grupos, seja na família, na escola, no trabalho ou na sociedade. Segundo a autora Marta Souto, “cada uno de nosotros, em su vida em sociedad participa en distintos grupos y lo hace de diferentes modos, la estructura grupal y los modos grupales sufren transformaciones, metamorfosis¹” (SOUTO, 2007, p. 106). Em outras palavras, passamos a maior parte do nosso tempo mantendo algum tipo de interação social e é nesse espaço que podemos compartilhar sentimentos, viver a afetividade, aprender, influenciar e ser influenciado, contribuindo e procurando reconhecimento como pessoa.

Sendo assim, podemos afirmar que as relações interpessoais são as mais visíveis e marcantes num grupo. Essas relações podem ser afetuosas, colaborativas, de amizade e até mesmo superficiais, de aparente cordialidade, de conflito, de competições veladas ou, inclusive, agressivas verbalmente (FOLETTTO, 2017).

Dessa forma, o interesse em pesquisar sobre a influência que as relações interpessoais exercem para a consolidação de uma gestão mais democrática partiu de minhas reflexões pessoais e deve-se ao fato de, em 2003, ter sido nomeada professora do município de Restinga Sêca e, desde 2009, atuar em equipes diretivas compartilhando as dificuldades que permeiam as gestões escolares.

Neste tempo em que atuo em equipes diretivas, percebi a importância, as dificuldades e a necessidade constante do gestor/diretor em manter a equipe unida; equipe entendida como todos os envolvidos no processo educativo: professores, funcionários, monitores, alunos, pais, comunidade escolar. É preciso cativar a cada um e cada uma para que todos se sintam valorizados e capazes de desenvolver as suas atividades de maneira eficaz e prazerosa, obtendo um ambiente saudável e produtivo. Vemos a necessidade de estimular a participação de todos, cada um com as suas particularidades, a sua capacidade de ação; explorando o seu potencial produtivo, obtendo, assim, uma característica única para a escola. Todos precisam sentir-se parte daquele espaço educativo, tornando a escola um lugar único, pleno, democrático. Diante do que vivenciamos e refletimos; entendemos a importância e a

¹Cada um de nós, na vida em sociedade, participa em diferentes grupos e age de diferentes maneiras, a estrutura do grupo e os modos grupais sofrem transformações, metamorfoses.

necessidade de qualificar a prática docente. Dessa forma, buscamos nos cursos de formação continuada aportes teóricos e metodológicos que subsidiem ações cotidianas que nos são pertinentes.

Sendo assim, o presente trabalho pretende reunir argumentos que auxiliem na consecução do objetivo geral que é compreender a influência das relações interpessoais para a consolidação de uma gestão democrática, pois, de todos os aspectos que envolvem a gestão escolar, entendemos que as relações interpessoais, embora subjetivas, sejam as que mais preocupam as equipes diretivas. São as relações interpessoais que favorecerão o trabalho conjunto de modo a transformar o espaço escolar, tornando-o mais produtivo e as gestões mais democráticas, ou seja, onde se tem a participação, a colaboração e o comprometimento efetivo de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Dessa forma, escolhemos como caminho metodológico a pesquisa do tipo estudo de caso exploratório (YIN, 2015), com uma abordagem qualitativa, para a realização deste trabalho. Como referencial teórico, apoiamos-nos, principalmente, nas ideias de Castilho (1999), Lück (2000, 2017) e Paro (2017).

Assim, no primeiro capítulo deste trabalho, apresentamos os encaminhamentos metodológicos que possibilitaram a coleta dos dados e a análise deles, bem como caracterizamos a realidade na qual a pesquisa desenvolveu-se.

No segundo capítulo, discorremos sobre a Gestão Educacional numa perspectiva democrática. No terceiro capítulo, discutimos acerca da importância das relações interpessoais no grupo de trabalho; como elas configuram-se na visão de cada um e do todo. Além disso, neste mesmo capítulo, apresentamos, com base nas falas dos sujeitos, a análise sobre a influência das relações interpessoais no contexto escolar. A partir dos resultados, tomando como referência os estudos realizados, propomos ações colaborativas que contribuam com o fortalecimento das relações interpessoais no espaço escolar, a fim de consolidar práticas democráticas.

Por fim, desenvolvemos as considerações finais sobre o tema da pesquisa, enfatizando a necessidade de pesquisar acerca de fatores importantes para que a gestão democrática se efetive, elucidando caminhos possíveis para torná-la exequível e verdadeira. Não basta discutirmos e analisarmos os fatores intrínsecos; precisamos contribuir, como profissional e pesquisador, uma vez inserido em determinada realidade na equalização das diferenças e na qualidade do ensino.

CAPÍTULO 1

METODOLOGIA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A investigação proporciona-nos, perante o que é vivenciado, refletir, compreender e inferir diante do que se apresenta na busca de qualidade e equidade.

Acreditamos que “o sujeito que se abre ao mundo e aos outros inaugura com seu gesto a relação dialógica em que se confirma como inquietação e curiosidade, como inconclusão em permanente movimento na História” (FREIRE, 2011, p. 136). Dessa forma, a pesquisa ao oferecer aos envolvidos ouvir e serem ouvidos contribui para a reflexão acerca da prática pedagógica e profissional de ambos. É importante evidenciar que se tem clareza que as situações pesquisadas não são definidas por um único elemento, mas por um conjunto de fatores particulares ao indivíduo e ao momento histórico em que este está inserido.

Esta pesquisa aborda a temática sobre a influência que as relações interpessoais exercem para a consolidação de uma gestão mais democrática e encontra apoio no referencial teórico de Vitor Henrique Paro (2017) e Heloísa Lück (2000, 2017), que versam acerca da gestão escolar democrática, os seus conceitos, desafios e desdobramentos e, em estudos de Áurea Castilho (1999), que nos auxilia na compreensão da dinâmica das relações interpessoais nos grupos de trabalho.

O estudo ocorreu em uma escola da rede municipal, localizada na cidade de Restinga Sêca/RS, que atende alunos do 1º ao 9º ano nos turnos da manhã e tarde. A equipe diretiva é formada por três pessoas – diretor, vice-diretor e supervisor escolar. A escola conta com 19 professores. Há duas serventes, uma secretária e, uma vez por semana, um técnico em informática atende a escola. Uma educadora especial atende aos alunos com necessidades especiais duas vezes na semana.

Os cento e sessenta e cinco alunos que frequentam a escola moram em seu entorno. Os pais trabalham em diversas atividades no município: diaristas, safristas, em fábricas de calçados e outras atividades do comércio local, sendo que a maioria possui uma renda fixa mensal e outros contam com a ajuda de benefícios sociais.

A participação dos pais no ambiente escolar dá-se em grande parte nas atividades de integração escola-comunidade (reuniões e festividades) ou para tratar sobre a vida escolar dos filhos, de forma voluntária ou quando chamados.

A perspectiva dos alunos e familiares quanto à conclusão e continuação dos estudos é significativa e tem aumentado gradativamente nos últimos anos; confirmamos isso pelo fato de, a cada ano, mais alunos que frequentaram a referida escola e, posteriormente, o Ensino médio, terem ingressado no ensino superior.

A escolha dessa comunidade escolar ocorreu porque é com esse grupo de trabalho que dividimos as angústias e alegrias do ser e fazer docente. Juntos, diariamente, nos conhecemos, falamos, ouvimos, entendemos e somos entendidos; concordamos, discordamos, crescemos, amadurecemos. Nem sempre é fácil, mas é necessário nos colocarmos no lugar do outro, bem como compreendermos que cada ser é diferente, com as suas crenças, os seus entendimentos, as suas necessidades, o seu tempo. Sendo assim, não se trata de, ingenuamente, tomar a escola como uma grande família, onde todos se amam e, bastando um pouco de boa vontade e sacrifício, todos conseguem viver em harmonia (PARO, 2017, p.20), mas entender que diferentes concepções e entendimentos existem, são reais e, diante disso, (re)significá-los, direcioná-los para uma atuação significativa, coletiva e consciente no espaço em que se atua.

Os sujeitos (Apêndice A) foram os diferentes segmentos que fazem parte da referida escola. A pesquisa contou com a participação de duas professoras dos anos iniciais, duas professoras dos anos finais, duas funcionárias, duas mães e dois membros da equipe diretiva por meio de entrevista semiestruturada, totalizando 10 entrevistadas². Portanto, caracteriza-se como qualitativa, uma vez que é pensada e gestada com base na participação dos sujeitos.

Os professores dos anos iniciais entrevistados foram escolhidos por estarem a mais tempo em atuação na escola e acreditamos que, por isso, têm maior conhecimento sobre a sua caminhada institucional. Aos professores dos anos finais, além do fator tempo de atuação na escola, agregou-se a atuação em outros estabelecimentos de ensino - privados e estaduais - por entendermos que contribuiriam com outra perspectiva vivida. Membros da equipe diretiva foram ouvidos, pois temos consciência sobre a importância do papel desses profissionais no cargo em que estão. As funcionárias de diferentes setores convidadas a participar foram as que atuam a mais tempo na escola e as que mais circulam e interagem com pais, alunos e professores. As mães ouvidas são membros do

² Todos os sujeitos entrevistados são do sexo feminino. Portanto, no decorrer do texto, sempre faremos referência a esse gênero.

Círculo de Pais e Mestres (CPM) e Conselho Escolar (CE) e consideramos que não os são por acaso, mas pela representatividade que têm.

As entrevistas com os sujeitos começaram em março de 2018 e foram finalizadas em abril do mesmo ano. Foram gravadas e realizadas de acordo com a disponibilidade de horário das entrevistadas, na cidade de Restinga Sêca/RS. Visando preservar a identidade dos sujeitos, estes são identificados no corpo deste trabalho como E1(Entrevistada 1), E2, E3 e assim sucessivamente até chegar na entrevistada E10. As questões propostas (Apêndice B) aos sujeitos foram perguntas sem uma sequência pré-estabelecida e serviram como guia para a entrevistadora.

Após a transcrição das entrevistas, foram escolhidos recortes para análise, os quais foram selecionados conforme os objetivos da proposta e forneceram os dados necessários para responder a problemática de pesquisa, que consiste em saber se as relações interpessoais influenciam para a consolidação de uma gestão democrática.

As falas dos sujeitos foram analisadas em conformidade com a proposta de Yin (2015), que, por ter sido elaborada baseada em experiências do próprio autor, fornece parâmetros para coletar-se, apresentar e analisar os dados corretamente.

Desse modo, apresenta como objetivo geral compreender a influência das relações interpessoais para a consolidação de uma gestão democrática. Como objetivos específicos, foram estabelecidos os seguintes: a) discorrer sobre a gestão educacional numa perspectiva democrática; b) discutir a importância das relações interpessoais no grupo de trabalho e como elas configuram-se na visão de cada um e de todo o grupo; c) analisar a influência das relações interpessoais no contexto escolar; e d) propor, a partir das falas dos sujeitos e dos estudos realizados, ações colaborativas que contribuam com o fortalecimento das relações interpessoais no espaço escolar, a fim de efetivar a prática de ações democráticas.

Diante dessas considerações, vale ratificar mais uma vez que esta pesquisa é de cunho qualitativo, pois diferentemente da pesquisa quantitativa, interpreta e compreende a realidade e as relações sociais, prestando-se para que se promova um diálogo entre a teoria e a prática.

A pesquisa qualitativa [...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.(MINAYO, 2002, p.21).

Sendo a pesquisa de natureza qualitativa, serão reconhecidos e valorizados outros fatores que interferem nas conversas com os sujeitos, tais como: gestos, expressões, entonações, hesitações e alterações de ritmo, aspectos relevantes para melhor compreensão, pois um aspecto supostamente trivial pode ser essencial para melhor entendimento do problema investigado. Isso vem ao encontro do pensamento de Lüdke e André (1986, p. 36) quando estas afirmam que “não é possível aceitar plena e simplesmente o discurso verbalizado como expressão de verdade ou mesmo do que pensa ou sente o entrevistado”.

Diante das demais possibilidades de pesquisa qualitativa, optamos pelo estudo de caso exploratório (YIN, 2015), uma vez que nos permite compreender um fato em si, diante de um todo. O autor afirma que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2015, p. 21). Em outras palavras, o autor afirma que, por meio do estudo de caso, entendemos que é possível investigar e analisar elementos que elucidem a realidade em questão, permitindo-nos compreender determinados acontecimentos e, assim, elencar ações pertinentes àquela realidade em particular. Além disso, o estudo de caso abre-nos possibilidades para refletir sobre outros fenômenos e fatores peculiares a essa realidade, oportunizando espaço para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO ESPAÇO ESCOLAR

Historicamente, a educação, mesmo que de maneira sutil, serve a interesses políticos e econômicos. A definição, orientação e execução das diferentes políticas educacionais, as suas metodologias e os currículos estão condicionadas a organizarem-se e agir de maneira a alcançar os objetivos que se prestam a formar e preparar pessoas capazes de atuar conforme a demanda vigente. Nesse sentido, as autoras Drabach e Mousquer (2009, p. 259) afirmam que: “[...] as políticas públicas materializam questões que não se constituem a partir da realidade imediata, mas são decorrentes de um processo histórico envolvendo fatores políticos, econômicos, sociais e culturais”.

Dessa forma, até pouco tempo, a educação era influenciada e acontecia de acordo com determinações normativas externas ao espaço escolar. A fragmentação das tarefas, a aceitação dos modelos de organização estabelecidos, a quantidade sobreposta à qualidade, são algumas características da educação que se apresentava, a qual era baseada nos princípios da administração.

A Constituição Federal de 1988 apresentou-nos a Gestão Democrática como um dos princípios para a educação brasileira, regulamentada por leis complementares, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação (PNE) e, com isso, verificou-se a necessidade de uma mudança de paradigmas.

Ainda segundo as autoras, a gestão democrática visa introduzir um novo tipo de organização escolar, pautado nos princípios de democracia, autonomia e construção coletiva em oposição ao caráter centralizador e burocrático que até então orientava a educação (DRABACH; MOUSQUER, 2009). A partir das considerações das estudiosas, podemos perceber que, nesse novo modelo de educação referendado, passamos de figurantes a protagonistas e isso trouxe a necessidade de entendermos de que maneira deveríamos atuar nessa nova proposta, denominada gestão democrática, na qual a participação é um meio de consolidá-la.

Em linha convergente, Lück (2017, p. 32) afirma que a gestão democrática é definida como um “processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas

decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação”. Em outras palavras, a autora alerta para o fato de que é preciso que todos os segmentos da unidade escolar estejam envolvidos, cada um com a sua função, participando ativamente do processo de implementação de uma gestão mais democrática e participativa, pois a gestão escolar democrática acontece no ambiente escolar, na atuação de todos os envolvidos no processo político - pedagógico - administrativo da escola.

Em meio a esses termos, importante ressaltar que participação, descentralização do poder, autonomia e coletividade são princípios da gestão escolar democrática que passaram a ser operacionalizados por mecanismos como a eleição de diretores, conselhos escolares, associação de pais, elaboração e execução de propostas pedagógicas, entre outros.

Dessa forma, conforme afirma LUCK:

A educação no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como a participação da comunidade na realização desse empreendimento a fim de que possa ser efetiva.” (2000, p.12).

Diante disso, uma das atribuições desafiadoras que se apresenta à gestão escolar é a elaboração e a execução do Projeto Pedagógico explicitado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 (BRASIL, 1996):

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

[...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Assim, conforme expresso na LDB (BRASIL, 1996), é imprescindível que o Projeto Pedagógico seja elaborado com a participação da comunidade escolar, pois é o documento que vai traçar os caminhos a serem seguidos pela escola. O Projeto Pedagógico marca a intencionalidade do fazer educativo da escola. Deve ser pensado, planejado, avaliado e (re) organizado a partir da realidade na qual a escola

está inserida e, do mesmo modo, ele está pautado nos interesses e objetivos da comunidade. Precisa expressar a educação que se almeja de forma simples, clara, coesa e principalmente viável.

O Conselho Escolar, por sua vez, formado por representantes dos diversos segmentos da escola, tem um papel muito importante na deliberação e gestão do Projeto Pedagógico, bem como na organização e aplicação dos recursos. É ele que representa e dá voz aos anseios da comunidade escolar, define estratégias e propõe ações para atingir os objetivos que são significativos para a realidade escolar em questão.

Dessa forma, diante da importância que o Conselho Escolar tem, ele precisa fortalecer-se, pois, conforme afirma Paro (2017, p. 15), “é um instrumento que existe e precisa ser aperfeiçoado com vistas que se torne o embrião de uma verdadeira gestão colegiada que esteja articulada com os interesses populares na escola”.

Sendo assim, com conselhos escolares fortalecidos, teremos uma gestão descentralizada e legitimada, pois o envolvimento de todos proporciona uma adequada utilização dos recursos materiais e financeiros disponíveis, os quais serão gerenciados diretamente pela instituição escolar, por meio de decisões compartilhadas com a comunidade escolar. É também por meio dessa participação que os vínculos com a comunidade escolar acontecem e o desenvolvimento, o aprendizado e o comprometimento dos alunos efetiva-se e as conquistas são percebidas.

Para tanto, torna-se importante concentrar esforços para que a comunidade escolar busque soluções para a realização daquilo que se propõe. Neste aspecto, o autor citado anteriormente afirma que:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola – educadores, alunos, funcionários e pais- nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores e dotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 2017, p. 15).

Em outras palavras, obtendo a participação de todos, a escola terá mais força para pleitear junto às demais instâncias e instituições, públicas e privadas, formas para custear as ações necessárias para a escola, bem como conquistar o seu espaço na sociedade de forma significativa, o que também contribui para a formação cidadã e comprometida dos alunos.

Dessa forma, a escola, por meio da gestão participativa, conquistará a sua autonomia, a qual não se sintetiza no enfoque financeiro, mas também na melhoria da qualidade de ensino, pois a autonomia também “se expressa quando se assume com competência e responsabilidade social promover a formação de jovens adequadas às demandas de uma sociedade democrática, mediante aprendizagens significativas”(LÜCK, 2000, p.20).

Assim posto, torna-se evidente que a autonomia da escola sustenta-se na atuação coletiva dos envolvidos no processo educacional sob vários aspectos importantes, demandando a necessidade do comprometimento de todos tanto no aspecto financeiro quanto nos aspectos administrativo e pedagógico.

No entanto, mesmo diante da importância da participação de cada um, a gestão democrática, participativa, ainda é uma prática em construção e na qual os sujeitos envolvidos – direção, funcionários, professores, pais, alunos e comunidade, ainda não se habituaram e/ou não são conhecedores da parcela de responsabilidades que têm, agindo de maneira fragmentada e nem sempre primando pelo diálogo, pela visão do todo, pela ação cooperativa. A gestão democrática, participativa e autônoma requer vivência e entendimento. Em outras palavras, o processo democrático “é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2017, p. 18).

Assim, não há uma receita pronta a ser seguida por aqueles que acreditam na participação como meio para consolidar a gestão escolar democrática, bem como não basta desejar a participação de todos. É preciso instigar todas as pessoas para que se articulem de maneira objetiva e organizada. Desse modo, evidenciamos que, no decorrer das atividades e por meio de reflexões entre o erro e acerto, irão se efetivar ações possíveis e eficazes, capazes de unir esforços e atingir os objetivos almejados tanto no aspecto humano quanto administrativo e financeiro.

Tendo em vista que a gestão democrática só se efetivará mediante a participação, e que esta precisa ser entendida, torna-se pertinente refletir sobre o conceito de participação.

Para tanto, tomamos a reflexão de Heloísa Lück, que, na obra *A Gestão Participativa na Escola – Série Cadernos de Gestão* (2017) elenca cinco tipos de participação: como presença; como expressão verbal e discussão de ideias; como representação; como tomada de decisão; como engajamento.

Destacamos a definição da autora sobre participação por engajamento porque acreditamos ser esta a que melhor caracteriza a participação que o momento educacional carece “[...] é empreendedorismo comprometido [...] atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralização de outro, intermediados por cobrança e controle” (LÜCK, 2017, p. 28).

Sendo assim, podemos inferir que a escola democrática nada mais é do que ações conjuntas de pessoas que têm afinidade e interesses comuns, que se respeitam, planejam, organizam; que vislumbram e agem, que vão além de um simples discurso; que analisam, questionam, discutem, estudam, executam e, acima de tudo, acreditam que é possível.

Nessa perspectiva, percebemos que a participação e o engajamento se dão no decorrer dos dias e em diferentes espaços entre pessoas que se relacionam entre si, de forma saudável. Sobre esse aspecto, Lück (2017, p. 25) afirma que:

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização.

Assim sendo, concordamos com a autora que, para atingir os objetivos educacionais, é preciso compreender a importância de o grupo estar em harmonia para trabalhar coletivamente, ouvir o outro e respeitar a opinião de todos para participar ativamente em busca de uma gestão mais democrática.

Desta forma, na sequência, discutiremos sobre as relações interpessoais no grupo de trabalho com o intuito de entender como se dão essas relações no cotidiano e a influência que exercem na elaboração e execução de ações que promovam a gestão democrática.

CAPÍTULO 3

AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO GRUPO DE TRABALHO

Os seres humanos relacionam-se entre si nos mais diversos espaços e pertencem a múltiplos grupos - familiares, sociais, profissionais, estudantis e de relacionamentos. Simultaneamente, representam diferentes papéis e têm, de forma subjetiva ou explícita, diferentes funções, em cada grupo, situação e contexto. Podem exercer funções de poder em um determinado espaço e de subordinação em outro, parcimônia em um e liderança em outro (CASTILHO, 1999).

A dinâmica das relações interpessoais dá identidade e poder ao grupo. Os diferentes pontos de vista e entendimentos que são vivenciados no transcorrer das tarefas cotidianas no grupo de trabalho quando bem conduzidos fortalecem e dão suporte ao trabalho em equipe. Relações saudáveis e nas quais as diferentes opiniões são ouvidas, discutidas e respeitadas fortalecem as relações entre as pessoas. Essa heterogeneidade de pensamento constitui e consolida o trabalho, dá identidade ao grupo, personifica-o e fortalece-o. Castilho (1999, p. 66) afirma que “quanto maior for a atração que um grupo exerce sobre seus membros, maior será a sua força de influência sobre estes membros, e, portanto, maior será a colaboração que os participantes oferecerão no apoio às mudanças”.

Nesse contexto, as relações interpessoais não são lineares. Há divergências e aspectos pessoais e comportamentais que precisam ser levados em consideração. É necessário entender que o ser humano é, por natureza, complexo e apresenta uma personalidade própria, construída ao longo de sua existência, a partir de sua cultura e de suas vivências, além do espaço de trabalho.

Nas relações interpessoais, não há espaço para poderes ou saberes impostos, mas para uma construção coletiva e responsável, onde cada um contribui conforme a sua capacidade cognitiva e afetiva. Não se trata apenas de concordar com a opinião do outro ou de emitir a própria opinião como única e verdadeira. Trata-se de respeitar, de aceitar um pensamento ou uma compreensão que não é comum ou que nem todos pactuam, de maneira civilizada e condizente com o espaço onde se trabalha.

Sobre isso, Castilho (1999, p. 24) assinala que:

A vida em grupo solicita um conjunto de regras, normas, valores e procedimentos que não necessitam estar escritos, mas norteiam a vida de um grupo. Se o indivíduo quiser sentir-se participante do grupo, terá de orientar-se pelos padrões implícitos ou explicitados pelo grupo.

Nas equipes de trabalho, os objetivos comuns são traçados e as estratégias para alcançá-los são construídas. Atingir metas e objetivos vai além de traçar e executar demandas burocráticas. É preciso que se compreenda a dinâmica das relações interpessoais como um meio para atingir um fim. Para que as relações interpessoais sejam experiências positivas, muitas vezes, precisamos nos colocar no lugar do outro, compreender que fatores inerentes a outros grupos de relacionamento estão influenciando o desempenho do indivíduo neste grupo.

As organizações [...] hão de entender que não poderão ir muito longe se não se dedicarem à compreensão da dinâmica interna e externa dos grupos. Esta realidade, esquecida por uns, ignorada por muitos, é uma profunda força motriz de ajuda nas mudanças e na compreensão científica do que ocorre enquanto ela se processa (CASTILHO, 1999, p.15).

Ouvir, compreender e valorizar cada pessoa bem como cada esforço feito, seja por meio de palavras ou ações, deixando de lado, muitas vezes, a própria opinião, nem sempre é fácil. Articular, integrar e conciliar interesses individuais e coletivos é um grande desafio. Reunir esforços, de maneira comprometida, por meio da escuta e do diálogo, a fim de construir uma identidade do grupo é um primeiro passo para que ações necessárias, tanto no âmbito pessoal e coletivo, quanto prático, sejam realizadas. É preciso perspicácia e comprometimento de cada um para que as relações interpessoais contribuam positivamente na conquista de uma gestão democrática.

Assim, a seguir, apresentaremos a análise dos dados a partir das leituras realizadas e de acordo com a visão das entrevistadas sobre a influência das relações interpessoais na consolidação de uma gestão escolar democrática.

3.1 INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR

As relações interpessoais dão-se no cotidiano de maneira natural, contudo, nem sempre harmoniosa. É um misto de concessões e conquistas que se dão por meio do diálogo entre duas ou mais pessoas que pensam e agem de maneiras diferentes e, às vezes, divergentes. Da mesma maneira, a gestão democrática, pautada na participação, também perpassa por acordos e desacordos ao convergir diferentes pontos de vista em um objetivo comum.

Dessa forma, para compreendermos a influência das relações interpessoais e a consolidação da gestão democrática no contexto escolar, inicialmente, questionamos as entrevistadas sobre qual o entendimento delas a respeito da gestão democrática.

No que tange ao espaço escolar pesquisado, percebemos a partir das entrevistas realizadas que o entendimento acerca da gestão democrática é o de que as palavras “gestar” e “administrar” podem ser consideradas sinônimas. Vejamos: *“gestar é administrar [...] ser gestor pra mim é administrar alguma coisa”*. (E3, 2018). Nessa fala, percebemos que o entendimento dessa entrevistada é que gestão democrática está relacionada, principalmente, à gestão de recursos financeiros e à manutenção da estrutura física. Nesse aspecto, Paro (2010, p. 25) (que toma gestão e administração como sinônimas) define administração como sendo “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Esses recursos não são apenas financeiros, mas todos os meios disponíveis para atingir um fim desejado. Assim, entendemos que a administração é concebida por Paro (2010) como mediação e, portanto, a partir dessa compreensão, o princípio basilar da Administração passa a ser o da conexão e coerência entre meios e fins.

Ainda quando perguntadas sobre o entendimento de gestão, uma das entrevistas considera que *“o gestor é o diretor”* (E10, 2018). Já essa outra entrevistada deixa claro também a ideia da gestão ligada à parte administrativa. Contudo, também nos dá indícios de que tem ciência do quanto considera importante que o gestor seja um mediador dentro do espaço escolar e que tenha um olhar diferenciado de tudo e de todos. Vejamos:

Gestor é um cargo administrativo, que ele tem como função gerir os problemas, da escola e, achar soluções e levar aos professores essas soluções. Então, o gestor, no meu pensamento, ele é a pessoa que é o olho da escola, ele tá sempre observando, olhando, tentando achar melhorias seja pra estrutura física, seja pro bem estar dos alunos, e pro bem estar dos professores (E6, 2018).

Nesse contexto, fica ainda evidente em algumas falas o entendimento de que gestão democrática tem a ver com uma administração pautada no diálogo como forma de melhorar aspectos administrativos e pedagógicos.

Uma das entrevistadas afirma que:

Administrar democraticamente é conversar, discutir sobre possibilidades, sobre como fazer, como o que fazer para melhorar tanto o ensino, a aprendizagem, a administração da escola, como investir os recursos da melhor maneira...que todos possam usufruir (E3, 2018).

Da mesma forma, percebemos, em algumas falas, que uma grande expectativa demanda sobre o gestor, sendo ele considerado como o responsável por articular as diferentes opiniões na busca por objetivos comuns, bem como conhecer os caminhos para atingir os objetivos. Uma das entrevistadas evidencia esse pensamento quando fala que “é o gestor, o diretor, que tem que organizar tudo pra escola funcionar”. (E9, 2018)

Outra entrevistada diz:

O gestor escolar é responsável pela gestão, ou seja, responsável por direcionar todos os ambientes da escola e, fazer a harmonização de todo esse ambiente...porque precisa ter essa harmonização no sentido de que todos trabalhem num mesmo objetivo (E4, 2018)

Vejamos outra que se refere ao gestor como equipe diretiva:

Sem dúvida a equipe diretiva é ela que dá abertura para as pessoas participarem; ela que dá abertura para as pessoas falarem, é ela que dá segurança para as pessoas colocarem pra fora o que elas pensam, fazerem as coisas que sabem, se sentirem seguras daquilo ali, se sentirem que fazem parte da escola. (E2, 2018)

Sendo assim, fica evidente que recai sobre o gestor a função de fomentar a participação de todos, fazendo as mediações tornarem-se pertinentes. Lück (2017) afirma que a promoção de um clima de confiança, respeito, apoio e reciprocidade cabe aos gestores escolares:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete promover a criação e sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social, crítica e sentido de cidadania, condições

necessárias para que a gestão democrática e práticas escolares sejam efetivas na formação de seus alunos (LÜCK, 2017, p. 75).

Ademais, compreendemos que é papel do diretor viabilizar espaços para diálogo e participação de maneira que, no transcorrer do processo democrático, os segmentos sejam capazes de atuar de maneira significativa, coerente e consciente. Porém, além do papel de articulador, instituído ao gestor, é necessário, no processo democrático, que cada um compreenda a importância que tem na tomada de decisões, bem como na efetivação delas.

Dessa forma, no decorrer das entrevistas, referimo-nos à compreensão do papel de cada um no processo de gestão democrática e percebemos que ela ainda não se efetiva na íntegra, talvez em virtude da falta de conhecimento teórico. Em outras palavras, é necessário estudar para conhecer e compreender os princípios e mecanismos da gestão democrática a fim de colocá-la em prática. Uma das entrevistadas ao referir-se à gestão democrática afirma que *“é quando todo mundo se ajuda, no que for preciso”*. (E8, 2018)

Vejamos o que pontua outra entrevistada quanto a esse aspecto:

Bom, a gestão democrática... pensando na escola...eu diria que...a gente espera a participação de todos. Pais, alunos, professores, funcionários, né, toda a comunidade escolar. Isso acontece em muitos momentos, em outros não. Mas, se houvesse mais conhecimento por parte dos familiares, mais conhecimentos de leis, de direitos, deveres, enfim; eu acho que seria melhor a participação. (E4, 2018)

Mesmo assim, diante da precariedade de entendimento sobre a participação como meio de efetivar a gestão democrática, quando perguntadas sobre os espaços e momentos para participação, a maioria afirmou que a escola, equipe diretiva - é bem disponível; todos se sentem ouvidos e respeitados em suas opiniões e necessidades. Uma das entrevistadas afirma que *“a escola é bem democrática, sempre tá tentando acolher as boas ideias e colocar em prática na medida do possível”*. (E7, 2018)

Uma entrevistada reforça essa percepção acerca de espaços para participação e receptividade ao diálogo, quando diz que, além dos espaços formais, como as reuniões, há possibilidade de procurar a direção para resolver qualquer assunto, sempre que necessário. Vejamos:

[...] tem as reuniões do conselho, tem as reuniões do CPM, tem as reuniões com a direção da escola, enfim, em todos esses momentos há condições de... fora que a gente tem a liberdade de chegar aqui e, né, peticionar a nossa vontade, o nosso desejo, aquilo que a gente quer que aconteça. (E4, 2018)

Diante disso, podemos constatar nas falas a influência que as relações interpessoais têm na gestão democrática, pois são essas relações que abrem espaço para permitir a manifestação e o engajamento de todos. Ao apoiar-se e comprometer-se, as pessoas possibilitam a efetivação de uma cultura participativa, a qual consolida e dá coesão ao grupo. Neste sentido, Castilho faz-nos refletir sobre a importância de fortalecer as relações ao afirmar que:

em grupo, emerge o sentimento de maior segurança, reduzindo-se a ansiedade e o sentimento de impotência ou incompetência. [...] o grupo propicia a solidariedade, o espírito de corpo e, portanto, a coesão, [...]. (1999, p. 28)

Expresso em outras palavras, é no grupo que os envolvidos conseguem perceber-se parte de um todo e intervir no meio em que vivem exercitando, assim, a efetiva participação. Logo, é preciso que as pessoas compreendam o seu papel dentro de uma instituição, valorizem o poder do diálogo, da articulação para que se estabeleça um relacionamento interpessoal respeitoso e dinâmico, dando a cada um a oportunidade de ouvir e ser ouvido de modo que o grupo estimule-se em busca do objetivo comum.

Ainda nessa perspectiva, as entrevistadas destacaram a importância das relações interpessoais evidenciadas no decorrer dos estudos e readequações do Projeto Pedagógico (PP) em andamento. É um momento singular de troca, de diálogo e participação e que acontece de forma satisfatória em virtude do relacionamento vivenciado no espaço escolar. Observamos, na fala da entrevistada, essa compreensão quando diz que *“a cada ano que a gente tenta colocar o PP mais próximo da realidade, não fantasiar [...] Os professores dizem que é assim que eles querem trabalhar e de que forma, é conversando que vai se entendendo”*. (E2, 2018)

Outra entrevistada afirma que *“a escola prima por essa relação de diálogo e de ajuda mútua entre a equipe diretiva, o professor e com a família”*. (E1, 2018)

Ainda assim, embora haja o consenso de que existem espaços de participação, pautados em uma relação dialógica, algumas entrevistadas entendem

que participar resume-se a definir e atuar em questões pontuais, financeiras ou administrativas.

O CPM e o Conselho Escolar sabem da sua responsabilidade, participam, sim, na questão de recebimento de verbas, onde será gasto, quais as coisas que serão compradas, eles sabem disso, eles vêm, eles participam...tem essa noção mas poderia ser mais voltado prá outras atividades que acontecem aqui. O CPM não só na questão de administração dessa verba que vem e de outras, mas poderiam criar coisas para reverter em lucro prá escola, do tipo uma venda de um lanche, uma coisa assim, que já aconteceu, hoje não tá acontecendo. (E7, 2018)

Compreendemos que as relações interpessoais contempladas no convívio e relacionamento diário têm garantido espaços para que a gestão democrática comece a concretizar-se, porém ainda há necessidade de romper com ideias concebidas quanto às maneiras de participar. O que vemos ainda são participações sutis que não contemplam de maneira satisfatória a gestão democrática. Paro (2017) relaciona a participação à “partilha do poder” e afirma que é importante que “não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo” (PARO, 2017, p. 21). Em outras palavras, é necessária a participação na decisão e implantação daquilo que se propõe, não sendo suficiente uma ou outra, mas ambas as etapas. Quanto a isto, uma das entrevistadas refere que é necessário e importante que os segmentos sejam ouvidos, mas, além disso, é preciso levar em consideração o que é dito. Vejamos a transcrição:

Para os segmentos participarem, eles têm que serem ouvidos, mas não adianta tu só ouvir e não levar em consideração o que ouvi. Tu toma tua decisão baseada no que tu ouviu e tenta mostrar pra essas pessoas que tu ouviu elas, que alguma coisa do que elas queriam também tá dentro da tua decisão, por mais que seja pouco, por mais que tu seja obrigado a decidir uma coisa que os outros não querem, mas tu tem que mostrar pra elas o quanto aquilo é importante, o quanto no fundo elas também ajudaram a decidir aquilo ali. (E2, 2018)

Sendo assim, evidenciamos que, na escola em questão, os segmentos pesquisados sentem-se ouvidos e valorizados e, dessa forma, parte do processo democrático. O principal obstáculo que percebemos diz respeito ao entendimento de cada um sobre as potencialidades individuais e coletivas, bem como da importância da gestão democrática no contexto em que vivemos.

A gestão democrática entendida como processo de participação prevê a participação de pais, alunos, professores funcionários, equipe diretiva, enfim, da comunidade escolar como um todo. É evidente que há participação da comunidade, no espaço escolar, porém, essa nem sempre está relacionada à tomada de decisões ou a uma ação efetiva. Apesar de todos se sentirem ouvidos, valorizados e respeitados, ainda notamos que as participações, os diálogos e as discussões dão-se principalmente em reuniões de pais ou de professores para tratar assuntos administrativos, financeiros ou pedagógicos. Ainda não se percebe um objetivo comum que dê identidade para a escola em uma estreita relação entre escola e comunidade.

Evidentemente, este é um passo muito importante - o ouvir e ser ouvido; pois entendemos que a participação efetiva, no que tange ao processo de decisão, execução e avaliação, é um ideal a ser perseguido. Quanto a isso, Paro (2017, p. 17) ao se referir à gestão democrática da escola pública básica sublinha que essa “acaba sendo considerada uma coisa utópica. [...] o que não quer dizer que não possa vir a existir”.

Acreditamos que o espaço escolar, tendo em vista o potencial humano disponível, é um local privilegiado para que se efetive a gestão democrática. Diferentes ideais, papéis sociais e pontos de vista emergem e são as relações interpessoais que ao dispor de ambientes saudáveis para o diálogo proporcionam e definem a identidade e os objetivos do grupo. Gestão democrática e relações interpessoais estão intrinsecamente relacionadas, uma vez que é a partir das tensões, do convívio e do diálogo que as demandas são percebidas e as estratégias são traçadas.

Sendo assim, no decorrer da análise realizada, evidenciamos como resultado desta pesquisa que as relações interpessoais interferem na consolidação da gestão democrática escolar, uma vez que ela acontece à medida que participamos de forma ativa, não apenas na tomada de decisões, mas também na efetivação do que se propõe. Logo, é fulcral que se elaborem ações colaborativas no espaço escolar para a consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática.

3.2 AÇÕES COLABORATIVAS PARA O FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO ESPAÇO ESCOLAR TENDO EM VISTA A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Conforme observado anteriormente, a gestão democrática dá-se pela participação consciente e comprometida de todos, tanto no espaço escolar quanto fora dele. Encontrarmos estratégias para efetivar essa participação é um desafio para o qual cada um de nós deve empreender esforços em prol do ser, estar e fazer coletivo.

A escola é um lugar privilegiado onde se manifesta o diferente e onde se tem possibilidade de juntos, por meio do diálogo claro e preciso buscar estratégias para equalizar as diferenças entre os pares e atuar com sabedoria e excelência na democratização da educação, estabelecendo, por meio da gestão democrática, uma nova cultura de participação.

Dessa forma, acreditamos que, por meio de relações interpessoais saudáveis, cooperativas, comprometidas e éticas, possamos encontrar maneiras de efetivar a participação de todos, pois entendemos que “participação implica não desenterrar conflitos e desestabilizar poderes individuais estabelecidos. Implica, sim, criar uma cultura de troca, de reciprocidade e compartilhamento, de responsabilidade.” (LÜCK, 2017, p. 44).

Entendemos que a participação acontece por mecanismos como a eleição de diretores, constituição de conselhos escolares, participação na elaboração do PP, Grêmios Estudantis, entre outros, que devem ser estimulados. Porém, esses mecanismos não garantem por si só o que demanda a gestão democrática. Compreendemos o esforço e dedicação de cada um, valorizamos a predisposição dos envolvidos nesta pesquisa, pois, mesmo diante da incerteza quanto ao papel participativo democrático, todos se mostraram abertos para ações e reflexões não se abstendo ao comprometimento e cooperação que a gestão democrática sugere. Acreditamos que as relações interpessoais possibilitam-nos estabelecer uma nova cultura por meio da gestão democrática.

Diante disso, propomo-nos realizar ações que valorizem as relações interpessoais, possibilitando momentos de troca, de escuta, de planejamento e fortalecimento do grupo, almejando a consolidação da gestão democrática escolar.

Sendo assim, sugerimos espaços que ofereçam momentos de formação continuada, entre cada um dos segmentos, entre si e no todo. Momentos de reflexão e diálogo organizados pelos próprios envolvidos em alguns momentos e com a participação de formadores de outros espaços educacionais, cujo objetivo é o de

aproximar as pessoas e, por meio do diálogo, fortalecer as relações interpessoais, promovendo a autonomia e capacitando-nos à gestão democrática.

Assim sendo, umas das ações que propomos é a formação continuada na escola em questão. Essas formações poderiam ser organizadas pelos próprios professores, mensalmente, em datas previstas no calendário escolar, sem prejuízo aos alunos. Um tema geral pode ser proposto e cada professor ou grupo de professores organiza a sua atividade, valendo-se dos meios que considerar pertinente (curta-metragem, filme, texto, música, dinâmica de grupo etc).

Assim, a formação continuada se dará intrinsecamente e os envolvidos, ao organizar um momento de reflexão, terão a oportunidade de repensar a sua prática, considerando aspectos desenvolvidos por eles e pelo todo na escola. Essa prática configura uma auto-formação que traz consigo o enriquecimento pessoal e profissional de cada segmento escolar e, conseqüentemente, da escola como um todo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática por meio de seus mecanismos de efetivação proporciona-nos a participação tanto na organização quanto na execução e avaliação do processo de ensino e aprendizagem, bem como nos tempos e espaços escolares, a fim de oferecer a todos uma educação cidadã, de qualidade. Essa participação somente se dará por meio de relações interpessoais satisfatórias, ou seja, num espaço em que todos possam ouvir e ser ouvidos, de forma respeitosa, responsável e colaborativa.

Diante disso, afirmamos que a temática sobre a influência que as relações interpessoais exercem na consolidação de uma gestão mais democrática, além de se colocar como uma oportunidade de reflexão e aprimoramento profissional auxilia-nos na compreensão da importância de manterem-se relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho. É importante desenvolver relações interpessoais fortes, a fim de promover uma educação de qualidade. E isso se faz conhecendo e valorizando os princípios democráticos da educação.

A metodologia utilizada para o presente estudo foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo Estudo de caso Exploratório (YIN, 2015) e ela foi analisada de acordo com a proposta de Yin (2015). Como referencial teórico utilizou-se os estudos de autores como Vitor Henrique Paro (2017) e Heloísa Lück (2000, 2017) que versam acerca da gestão escolar democrática, os seus conceitos, os desafios e os desdobramentos e em ponderações teóricas de Áurea Castilho (1999) que nos auxilia no contexto das relações interpessoais.

Como resultado, observamos que as relações interpessoais influenciam de forma significativa na consolidação da gestão democrática, uma vez que é a partir das tensões, do convívio e do diálogo que as demandas são percebidas, as estratégias são traçadas e as ações realizadas.

Desse modo, concluímos enfatizando a necessidade iminente de prezar-se por relações interpessoais mais solidárias e participativas, de modo que haja uma mudança de cultura no contexto escolar que consolide uma gestão mais democrática.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de setembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm>. Acesso em: 19 set. 2017.
- CASTILHO, A. **Liderando grupos**: um enfoque geral. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, p. 258 -285, jul/dez 2009.
- FOLETTTO, D. S. **O processo constitutivo do grupo de análise narrativa discursiva**: a formação de pesquisadores no espaço grupal. 2017. 228f. Tese (Doutorado em Educação).- Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 43. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- LÜCK, H. A gestão participativa na escola. **Serie Cadernos de Gestão**. [livro digital]. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em aberto**, n.72, v. 17, p.11-33, 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESNALES, S.F., NETO, O.C.; GOMES. R. **Pesquisa Social**:Teoria, método e criatividade.21.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, 2010.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017.
- SOUTO, M. **Hacia una didáctica de lo grupal**. Buenos Aires, Argentina: Minõ y Dávilasrl, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. (Trad. Daniel Grassi). Porto Alegre: Bookman, 2015.

APENDICE A - CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

ENTREVISTADO	ATUAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	TITULAÇÃO
E1	Professora dos anos iniciais, 40h na escola pesquisada	20 anos	Graduada em Pedagogia.
E2	Supervisora escolar. Já atuou como diretora em uma escola rural multisseriada	10 anos	Pedagoga, Especialista e Mestre
E3	Professora de geografia. Aposentada 20h do magistério estadual. Diretora da escola	Aposentada do Estado e atua há 20 anos a escola pesquisada	Graduada em Geografia e Especialista
E4	Servente de escola	15 anos	Graduada em Pedagogia
E5	Professora na escola pesquisada e vice-diretora numa escola de EM	15 anos	Graduada em Matemática e Especialista
E6	Professora na rede municipal e privada	06 anos na escola pesquisada e 11 anos na rede privada de Santa Maria	Graduada em Letras-Português e Especialista
E7	Secretária de escola Formação em nível médio e técnico	15 anos	Ensino Médio
E8	Professora dos anos iniciais, 40h na escola pesquisada.	20 anos	Pedagoga e Especialista
E9	Professora (mãe aluno)	15 anos	Pedagoga Especialista
E10	Do lar	-	Ensino Fundamental

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS SUJEITOS

ENTREVISTA
<p>OBJETIVO GERAL DA ENTREVISTA:</p> <p>Saber se as relações interpessoais influenciam para a consolidação de uma gestão democrática.</p>
<ol style="list-style-type: none">1. Qual seu tempo de atuação na escola, no município e formação?2. O que você entende por gestão democrática?3. O que é ser gestor para você?4. Você conhece o Projeto Pedagógico (PP) da escola? Ele contempla a valorização das relações interpessoais?5. Você percebe que há espaço para os diferentes segmentos nas tomadas decisões da escola?6. Que espaços sugere para a participação dos diferentes segmentos na tomada de decisões? (Esta pergunta será feita, não percebendo o entrevistado, espaços para participação na escola)

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU*
EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA” desenvolvido no Curso de Especialização em Gestão Educacional/EAD/UFSM, de autoria de Patrícia Marquet Michelotti, sob a orientação da Professora Dr^a Denize da Silveira Foletto.

A presente pesquisa tem como objetivo “compreender a influência das relações interpessoais para a consolidação de uma gestão democrática”.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Entrevista realizada com XXXXXXXXXXXX no dia XX de XXXX de 2018.

Eu, _____, CPF nº _____, abaixo assinado, concordo em participar deste estudo, tendo recebido informações sobre os objetivos, justificativas e procedimentos que serão adotados durante a sua realização, bem como dos benefícios que poderão ser obtidos.

Autorizo a publicação das informações por mim fornecidas, com a segurança de que não serei identificado e de que será mantido o caráter confidencial da informação relacionada com a minha privacidade.

Tendo ciência do exposto acima, assino esse termo de consentimento.

Assinatura do Pesquisado

Assinatura da Pesquisadora