

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES
INTERPESSOAIS NO TRABALHO PEDAGÓGICO
ESCOLAR**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Carmen Eloísa Berlote Brenner

Cacequi, RS, Brasil

2015

O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO PEDAGÓGICO ESCOLAR

Carmen Eloísa Berlote Brenner

Trabalho monográfico apresentado ao Curso de Pós-graduação a distância, Especialização Lato-sensu em Gestão Educacional, Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador: Prof^a Dr^a Liliana Soares Ferreira

Cacequi, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO
TRABALHO PEDAGÓGICO ESCOLAR**

elaborada por
Carmen Eloísa Berlote Brenner

COMISSÃO EXAMINADORA:

Liliana Soares Ferreira, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Eliane de Ávila Colussi, Ms. (Externo)
(1^a Examinadora)

Mariza de Andrade Brum, Esp.
(2^a Examinadora)

Paulo de Tarso Andrade Aukar, Ms.
(Suplente)

Cacequi, 27 de novembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir mais essa etapa, não querendo parecer clichê, gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade que me dá a cada novo dia.

Agradeço também aos meus pais, por sempre estarem ao meu lado apoiando e motivando.

A minha orientadora Prof^a Dr^a Liliana Ferreira, pelas aprendizagens e orientações, sempre me mostrando possibilidades de crescimento. Ao Grupo de Estudos e Pesquisa Kairós, por ter me acolhido e com suas discussões e debates ter enriquecido esse trabalho.

Aos demais professores e tutores do curso pela contribuição em minha formação acadêmica.

Também agradeço a escola na qual realizei a pesquisa de campo, por ter aberto suas portas e as gestoras que com todo o carinho contribuíram para o andamento de minha pesquisa.

Agradeço todos que cooperaram de forma direta ou indireta para que esse trabalho se realizasse.

“Sonhamos pouco o sonho da sociedade igualitária, como espaço de possibilidades de construção da felicidade de todos, pois, concretizá-lo exige organização e compromisso; exige diretividade, tão indispensável à construção da democracia quanto pensar em suas próprias exigências.” (GHIGGI E KAVAYA)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO PEDAGÓGICO ESCOLAR

AUTORA: CARMEN ELOÍSA BERLOTE BRENNER

ORIENTADORA: PROF^a DR^a LILIANA FERREIRA

Data e Local da Defesa: Cacequi/RS, 27 de novembro de 2015.

As relações interpessoais acontecem em várias dimensões do dia-a-dia. Na escola, isso não é diferente. Onde há muitas pessoas convivendo, a quantidade de conflitos também se faz grande. No contexto escolar, por trás das inúmeras relações interpessoais encontra-se uma gestão escolar e um gestor. Dessa forma, busca-se compreender qual o papel do gestor escolar na resolução de conflitos interpessoais, para um ambiente organizacional saudável e uma gestão democrática. Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo como instrumento de pesquisa uma entrevista e como forma de analisar os dados, a análise de conteúdo. A pesquisa foi realizada em uma Escola Estadual de Educação Básica, do município de Santiago/RS, e ouviu três (3) gestoras escolares, a diretora da escola, a vice-diretora e a coordenadora pedagógica. Assim, pode-se constatar a influência das relações interpessoais no ambiente de trabalho escolar, bem como a importância de uma gestão escolar democrática, que preze pela participação coletiva, de modo que cada um se sinta valorizado, contribuindo para relacionamentos equilibrados e saudáveis e, com isso, para um espaço e um tempo próprios para o trabalho pedagógico.

Palavras-chave: Relações Interpessoais. Gestão Escolar. Trabalho Pedagógico.

ABSTRACT

Interpersonal relations happen in various dimensions of day-to-day. At school, this is no different. Where there are many people living together, the amount of conflict also makes great. In the school context, behind the numerous interpersonal relationships is a school management and a manager. Thus, they seek to understand what the role of school management in resolving interpersonal conflicts, for a healthy organizational environment and democratic management. We conducted a qualitative research, and as a research tool and an interview as a way to analyze the data, discourse analysis. The survey was conducted in a State School of Basic Education in the municipality of Santiago / RS, and heard three school management, the school principal, the deputy director and educational coordinator. Thus, it can be seen the influence of interpersonal relationships in the school work environment, and the importance of a democratic school management, which self-respecting the collective participation, so that everyone feels valued, contributing to balanced and healthy relationships and, with that, to a space and a time to own pedagogical work.

Keywords: Interpersonal Relations. School management. Pedagogical work.

LISTA DE SIGLAS

C – Coordenadora pedagógica

D – Diretora

V – Vice-diretora

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – PERGUNTAS REALIZADAS NA ENTREVISTA.....

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	13
1.1 Relações interpessoais e trabalho.....	14
1.2 Relações interpessoais, escola e conflito.....	16
2. GESTÃO ESCOLAR.....	20
2.1 Gestão escolar democrática e o trabalho pedagógico.....	21
2.2 O papel do gestor (diretor) escolar.....	25
3. CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA.....	27
3.1 O gestor (diretor) e as relações interpessoais.....	28
3.2 O gestor (diretor) e o conflito no ambiente escolar.....	30
3.3 O gestor (diretor), a gestão escolar democrática e o trabalho pedagógico.....	32
CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	39

INTRODUÇÃO

As relações interpessoais encontram-se em todas as dimensões de nossa vida, em todos os ambientes que se frequenta elas acontecem, desde locais informais até mesmo os que exigem uma maior formalidade; da roda de conversa com os amigos até mesmo em uma reunião importante de trabalho; nas relações com pessoas próximas e naquelas as quais, aparentemente existe apenas uma relação profissional, como por exemplo, o operador de caixa do supermercado. Em todas as situações nas quais se envolvem seres humanos há relações interpessoais e, em uma escola, tal situação não é diferente. A equipe de uma escola é formada por diversas pessoas, com diferenças culturais entre si, com histórias de vida diferentes, experiências diversas, personalidades distintas e que deverão trabalhar juntas diariamente visando a objetivos comuns.

Trabalho no magistério há 8 anos e sempre estiveram bem presente essas interrogações no dia-a-dia. Iniciei minha trajetória profissional aos 16 anos, quando ainda era estudante do Curso Normal, através de um estágio voluntário em uma escola da rede particular de ensino de minha cidade, onde trabalhei até setembro desse ano. Graduei-me como pedagoga através do Programa Universidade para Todos – PROUNI, no ano de 2012. Em janeiro de 2013, recebi minha nomeação como professora de Educação Infantil do Município de Santiago. Início do presente ano conclui minha especialização em Neuropsicopedagogia e Saúde Mental, em outubro desse ano recebi mais uma nomeação para mais 20h na educação infantil do município e, atualmente, busco minha formação na área de Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, por ser esta uma temática que sempre me instigou.

Durante todo meu percurso profissional e pessoal, as relações interpessoais estiveram em evidência, como formas de incentivo para que eu não desistisse, como conflitos que precisei superar nas relações com meus gestores, colegas de profissão, pais, alunos e tantos outros. Mas sempre foram momentos que me oportunizaram crescimento e aprendizagem, me fazendo refletir sobre atitudes, comportamentos, ética, motivação e gestão democrática.

Diante dessas situações, foram elaboradas questões, entre elas, como pessoas extremamente diferentes conviviam em harmonia? Ou, ao contrário, como pessoas semelhantes, por vezes, não conseguiam realizar um trabalho em equipe?

E, em meio a tudo isso, como o gestor escolar resolvia esses conflitos? Por isso, está-se trazendo esse tema, com os objetivos de, entender as relações interpessoais e os conflitos existentes e sua influência no trabalho pedagógico escolar; perceber a importância de uma gestão democrática na atualidade; e, relacionar o papel do gestor com o clima organizacional estabelecido no ambiente de trabalho.

Dessa forma, busca-se compreender segundo o discurso de três gestoras de uma Escola Estadual de Educação Básica de Santiago/RS, como e de que modo acontece a gestão das relações interpessoais entre professores no âmbito escolar.

Para isso, primeiramente, foi realizada uma revisão bibliográfica, onde buscou-se entender um pouco mais a respeito das relações Interpessoais, onde e de que forma acontecem, centrando-se posterior a isso nas relações Interpessoais no ambiente de trabalho, dando ênfase à escola e aos conflitos que nela acontecem decorrentes dessas relações. No segundo capítulo, buscou-se compreender, o que é e um pouco da evolução da gestão escolar em nossas escolas, entendendo a importância da democracia para a efetivação desse processo de gestão ser satisfatório e ainda o papel do gestor nesse contexto. O terceiro capítulo é um estudo contextualizado através de uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo como instrumento de pesquisa uma entrevista e como forma de analisar os dados a análise de conteúdo. A pesquisa foi realizada em uma Escola Estadual de Educação Básica do município de Santiago/RS e, ouviu-se três gestoras escolares, a diretora da escola, a vice-diretora e a coordenadora pedagógica.

Compreendendo, dessa forma, a pertinência de tais temas para a atualidade, propõe-se essa pesquisa para que seja repensada as relações interpessoais, visto a sua importância no clima organizacional de qualquer ambiente, especialmente no contexto escolar, entendendo da mesma forma, a importância do desenvolvimento de uma gestão escolar democrática, visando uma educação pública e de qualidade.

1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Relações interpessoais são todos os relacionamentos que são estabelecidos com outros sujeitos, seja no ambiente familiar, de trabalho, de estudos, círculos de amizade, entre outros locais, essas relações podem ser boas ou não, podem ser estabelecidas com base no respeito ou não. Sendo os seres humanos, seres que não sobrevivem sozinhos, as relações interpessoais se fazem extremamente importantes na vida. “Todo o homem é normalmente social, deseja o convívio, forma amizades, torna-se infeliz quando isolado muito tempo” (MINICUCCI, 2013, p. 216). O ato de relacionar-se com outros indivíduos se faz tão básico quanto beber água ou alimentar-se, é algo intrínseco a cada sujeito.

Relações interpessoais exigem e envolvem uma gama de outros elementos, internos e externos, tais como, nosso meio social, nossa personalidade, nossa empatia, reações, vontades, motivação, aspirações e o convívio de um “eu” com um “não eu”, com outro conjunto de elementos totalmente diferentes dos nossos.

A pessoa vive e age numa realidade circundante, o seu meio social e a natureza, onde conhece o mundo que a rodeia, em especial as pessoas e estabelece suas relações sociais. No processo de sua atividade e relação com os outros, desenvolve e experimenta sua afetividade. Em outras palavras, age com o sentimento e suas cognições ou cognições e sentimentos. (DIETER e MOSQUERA, 2006 p. 128)

Foi-se o tempo em que acreditava-se que razão e emoção eram dois elementos distintos, elas andam lado a lado e tem muito mais coisas em comum do que pode-se supor. Seres humanos são guiados pelos sentimentos, qualquer atitude, seja pensada ou executada no impulso, terá por base o conjunto de emoções que fazem parte do interior humano naquele momento. Dessa forma, o relacionamento que se estabelece com outro sujeito perpassa pelo ser, pensar e sentir, atingindo a subjetividade alheia, a qual também é formada por uma forma distinta de ser, pensar e agir, o que pode causar relacionamentos saudáveis ou então, relacionamentos doentios.

Levando em consideração todos os aspectos já mencionados, se percebe o quanto as relações sociais são complexas, bem como compõem a história de vida de todos os sujeitos, desde o seu nascimento até a vida adulta e assim por diante (AFONSO, 2006, p. 26). Esse quadro de relações também compõe a personalidade da pessoa, a relação que estabeleceu com sua mãe após o nascimento, seu pai e/ou as primeiras pessoas as quais conviveu, bem como o relacionamento com

amigos, colegas e professores na infância, contribui, de forma positiva ou negativa, tudo irá interferir na forma do sujeito relacionar-se com as pessoas que o cercam hoje.

Uma pessoa transparece o seu interior, suas atitudes serão reflexo de suas crenças, costumes e sentimentos e também será influente no seu modo de relacionar-se com outros sujeitos, determinando suas relações interpessoais. Dieter (2006, p. 128) diz que “O sentimento é um espelho da realidade na qual se manifesta uma atitude subjetiva do indivíduo, fundamentada em sua atividade fisiológica cerebral, inicialmente é interna, depois no seu comportamento manifesto socialmente”.

Compreendendo dessa forma, as atitudes, produto final, são resultado de um processo interno que envolve muitos outros elementos os quais serão determinantes na forma de relacionar-se do sujeito, o qual poderá estabelecer relações saudáveis ou não, interferindo em vários aspectos de sua vida, tais como, relações familiares, pessoais e profissionais, outros elementos momentâneos, possuem também, um alto teor de influência nas relações, como estar sob estresse, passando por uma situação complicada e até mesmo estar sob influência de algumas substâncias, como o álcool, por exemplo, além de outras situações consideradas “corriqueiras”, mas que também exercem influência nas relações.

Alves (2002, p.62) reforça essa ideia, quando diz que, “somos esse acúmulo de ações e acontecimentos culturais cotidianos, insignificantes, mas formadores necessários”. Dessa forma, as relações interpessoais tornam-se ainda mais delicadas, pois envolvem dois sujeitos, ou mais, intrinsecamente diferentes, com atitudes diversas, pensamentos, opiniões e vivências distintas e que, em determinados momentos precisarão conviver estabelecendo um ambiente equilibrado em prol de objetivos em comum, sejam eles de ordem pessoal ou profissional, respeitando diferenças e valorizando a bagagem de vida que cada um traz consigo.

1.1 Relações Interpessoais e Trabalho

Dentre tantos ambientes que se frequenta, o ambiente de trabalho é onde se passa a maior parte do tempo, e onde é estabelecido grande número de relações

interpessoais, sejam com colegas, chefes e supervisores, clientes ou pessoas que usam o serviço prestado, quando é o caso. Nesse contexto, as relações influenciam diretamente o rendimento e motivação para o trabalho, pois quem nunca teve uma situação estressante envolvendo outra pessoa (chefe, subordinado, colega...) no trabalho? Além disso, devido a influência capitalista, com valores liberais “onde a única prática aceita e válida é a competitividade”, (GUARESCHI, 2012, p.41) tornou a sociedade individualista, sendo que, na maioria das vezes, pouco importa o outro, ou o ser, resultando em uma prática em que o ter prevalece sobre tudo, fazendo com que, muitas vezes, o trabalho em equipe e o cooperativismo sejam deixados de lado, levando em consideração aspectos individuais sobre os coletivos.

Outro fator de grande relevância é o próprio clima organizacional do local de trabalho, o qual exerce grande influência sob as relações interpessoais dos sujeitos que dele fazem parte, seja de forma efetiva ou esporádica. Wallon diz que

As relações entre o organismo e o ambiente são ainda mais enriquecidas pelo fato do próprio ambiente não ser imutável. Uma mudança no ambiente pode resultar ou na extinção ou na transformação dos organismos que existem em seu interior. (WALLON, 1942, p. 03)

Por essa característica, a imutabilidade, pode-se compreender ainda mais o seu influxo, na forma das pessoas relacionarem-se com seus colegas, chefes, subordinados e público de atendimento em seu ambiente laboral. Muitos cuidados devem ser tomados para que se tenha um ambiente profissional saudável, para isso, Pereira (2015), menciona que não se escolhe os colegas de trabalho, além do que, independente das diferenças, precisa-se produzir algo em cooperatividade com eles, para isso, a autora traz cinco pilares para se ter um bom relacionamento interpessoal no ambiente laboral, sendo eles: autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.

O autoconhecimento, primeiro pilar citado, faz saber como cada sujeito é e como isso impacta o outro, bem como o que incomoda, nos outros sujeitos da convivência, possuir essa competência faz evitar muitos conflitos desnecessários. A empatia consiste em saber colocar-se no lugar do outro, compreender seus sentimentos e suas atitudes, dentre as várias habilidades que compõem esse pilar, o saber ouvir, torna-se hoje uma das principais características de um ser humano com relações interpessoais saudáveis, entretanto, apenas ouvir não é o suficiente, pois apenas ouvir sem expressar o que se sente tornam as relações demasiadamente permissivas, para isso, faz-se necessário a assertividade, competência a qual faz

expressar as ideias de forma clara e respeitosa, levando em consideração o que será melhor para o grupo e não para o individual.

A cordialidade, também se faz uma das principais chaves para relacionamentos interpessoais equilibrados, ser gentil e simpático com os sujeitos os quais convive facilitam o dia-a-dia. O último, mas não menos importante pilar, é a ética, o qual ajuda a discernir se as ações estão prejudicando alguém ou não, criando assim, um ambiente de respeito e compreensão no local de trabalho, facilitando as relações interpessoais.

1.2 Relações Interpessoais, escola e conflito

Tendo em vista a importância de tudo o que rodeia os seres humanos, percebe-se que “o espaço deve ser considerado com um conjunto indissociável de que participam de um lado, certo arranjo de objetos geográficos, objetos naturais e objetos sociais, e, de outro, a vida que os preenche e os anima” (SANTOS, 1988, p.10), podendo entender dessa forma, como as características da sociedade atual, consumismo, capitalismo, liberalismo, interferem no cotidiano, já que “a escola é uma das instituições imersas na sociedade capitalista.” (FERREIRA, 2014, p. 12).

Muitos sujeitos são formados em meio a esses valores liberais que vão exatamente contra a real função da escola, tornando as relações interpessoais nela um pouco mais complicadas. Sabemos que elas não seguem de forma linear, devido as diferenças culturais e/ou divergências de ideias, sendo ainda que, quando existem sujeitos egocêntricos, que não conseguem ouvir o outro, os relacionamentos tornam-se bem mais complicados, podendo gerar conflitos sérios que, quando não geridos e canalizados para o lado positivo, podem interferir em muitos aspectos.

Trabalhar em um ambiente prazeroso, que preze pelo respeito e pela cooperação faz toda a diferença, ambientes onde as relações interpessoais não são valorizadas resultam em profissionais desmotivados, principalmente em se tratando de escolas, onde a motivação precisa ser um dos carros chefes do trabalho. Nessa perspectiva, pequenos detalhes são de grande importância, um “bom dia”, “boa tarde”, “como está você hoje?”, aparentemente ações mínimas, fazem uma enorme diferença no dia de alguém. Trabalhar com a educação não é uma tarefa fácil, mas pode se tornar algo mais leve, quando sabe que se pode contar com quem está ao lado.

Entretanto, nem sempre se tem a compreensão e a ajuda de quem está trabalhando junto, infelizmente, embora a educação seja (deveria ser) pautada em princípios de cooperação, esse quesito já é colocado em dúvida nas relações entre os próprios professores, que muitas vezes se fecham para o diálogo, Freschi, (2013), o que acaba dificultando ainda mais as relações entre próprios colegas e vai acabar interferindo também no trabalho em sala de aula, na relação professor e aluno.

Tais situações acabam por gerar conflitos, principalmente entre colegas, Ferreira (2014, p. 06) diz que, “o trabalho é, então, o espaço e o tempo da produção e do estar exposto, inclusive a conflitos” e, os conflitos “referem-se a dinâmicas subjetivas diferenciadas” (FERREIRA, 2014, p. 11), eles acontecem quando as diferenças entre sujeitos entram em atrito. O conflito é algo inevitável, sempre estará presente na vida pessoal e/ou profissional e, se tratando de espaço escolar, onde o convívio com outros sujeitos é uma constante, Ferreira (2014) ainda traz o quanto esses conflitos são problemáticos, pois envolvem sujeitos diferentes e onde o autocontrole deve (ou deveria) prevalecer.

Lück (2000, p. 14), faz referência de que a “incerteza, ambiguidade, tensão, conflito e crise são encarados como disfunções e como problemas a serem evitados e reprimidos, e não como oportunidades de crescimento e transformação”. Percebe-se que conflitos não são somente negativos, quando tratados em sua essência e canalizados para o lado positivo pode trazer a resolução para muitos outros problemas, além de evitar outros conflitos futuros de mesma ordem.

Entretanto, além dos conflitos internos, a escola nos dias de hoje passa por um momento muito difícil, um grande conflito de identidade, o qual acaba ocasionando outros conflitos, a sociedade atribuiu responsabilidades à escola que não condizem com seu real papel; muitas tarefas que a escola vem sendo cobrada hoje para realizar, é função da família. Além da cobrança, existe também o sentimento de culpa com relação a educação, como se, o que não deu certo, a escola fosse a culpada. Sabe-se que, infelizmente, existem educandários que poderiam fazer muito mais do que fazem, entretanto, não se pode generalizar, pois também há instituições que fazem muito mais que suas próprias condições permitem, dessa forma,

nem a escola é responsável por todos os males que afligem a sociedade, nem ela constitui a tábua de salvação, que nos possa livrar de todos eles. Por outro lado, também não se pode esquecer que os diversos âmbitos de

socialização podem (e de fato o fazem), entrarem em conflito. A escola nem sempre se acha preparada e apoiada para enfrentar esse conflito. (DIETER e MOSQUERA, p. 130).

Além do que, ser professor hoje em dia, não é uma tarefa fácil, conviver com a falta de valorização financeira, falta de prestígio social e a cobrança que a sociedade impõe ao educador, acaba por desmotivá-lo, causar estresse e conseqüentemente ocasionar conflitos. Por isso, cada professor precisa estar resolvido com a sua situação profissional, realmente abraçar o seu trabalho e lutar pela dignidade de sua profissão.

A escola precisa estar integrada como um todo, precisa primar por um processo educativo onde cada sujeito, seja ele professor, aluno, funcionário, equipe diretiva, família e comunidade, assumam o papel de educadores¹, que possam ser valorizados e que, trabalhem pautados no respeito. Jares (2002, apud DIETER e MOSQUERA, 2006, p.130) “salienta a necessidade de aprender a conviver e diz que o objetivo de aprender a conviver faz parte, pelo menos de forma implícita de todo e qualquer processo educativo”. Aprender a conviver precisa estar impregnado no dia-a-dia escolar, nos planos de aulas, no atendimento às famílias, na gestão escolar e nas relações estabelecidas dentro da escola.

Aprender a conviver, vai muito além de ser apenas uma competência a ser desenvolvida, ele é a base para que o trabalho dentro da educação dê certo, visto que, o processo educativo não acontece de maneira isolado, nem sozinho, mas sim no convívio entre vários sujeitos constituídos de forma diferente, dessa forma, Freire (1996, p. 66-67) menciona que “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.”

Dessa maneira, se percebe que, na escola existem as relações interpessoais, pois a educação é um processo coletivo e não individual, acontecendo ela na coletividade, precisa-se estar cientes de que os conflitos acontecerão inevitavelmente, muitas vezes ainda independentes da vontade humana, por isso, precisa-se sempre estar preparado para tirar um aprendizado de cada situação, compreendendo que o conflito não é sempre negativo; quando canalizado e bem trabalhado, ele serve como base para a superação de algum déficit. Relações Interpessoais e conflitos são indissociáveis, principalmente no ambiente escolar,

¹ Quando se refere a educadores aqui, se quer evidenciar o ato de educar e não se referir ao profissional professor.

dessa maneira, cabe a cada sujeito que dele faz parte, primar por uma boa convivência, esforçando-se para que o clima organizacional da escola seja o mais equilibrado e harmônico possível.

2. GESTÃO ESCOLAR

Gestão Escolar é um termo recente, não só em sua nomenclatura como também em sua práxis, no país. A Gestão da Escola a partir da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a qual estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, passa a figurar um caráter democrático de gestão. Respalhada pelos princípios de participação coletiva na organização da gestão democrática e elaboração de seu projeto pedagógico. Sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deixa de lado a antiga concepção de administração escolar para ser tratada como um processo de gestão. Drabach e Mousquer (2009, p. 259) definem a diferença entre gestão e administração escolar, sendo a primeira calcada “nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva” e, a segunda de “caráter centralizador e burocrático”.

Durante muito tempo, a administração escolar foi unânime nas escolas, centralizando o poder nas mãos de poucas pessoas, não levando em consideração o processo participativo que deve (deveria) fazer parte do cotidiano escolar, segundo Drabach e Mousquer (2009, p. 15) “as desigualdades são inerentes à lógica deste sistema produtivo, a administração escolar, ao reproduzir as relações capitalistas, contribui na manutenção de tais desigualdades.”. Reforçando dessa maneira, as relações de poder, deixando de lado, dentro das escolas o objetivo em comum de todos que dela fazem parte de alguma forma: a educação.

Ghiggi e Kavaya (2007, p. 07) definem poder como sendo “a imposição de uma vontade, por qualquer meio, numa relação social determinada”. Assim, dentro da perspectiva da administração escolar, pode-se perceber que a equipe diretiva, por estar em uma posição por onde passam todas as questões que compõem a escola, pedagógica, administrativa e financeira, muitas vezes confundem sua real função de gestar essas dimensões e acabam centralizando-as apenas em suas mãos, tendo o poder de decisão e organização apenas uma minoria de pessoas dentro da escola, acabando por deixar de lado, os outros sujeitos que também fazem parte da escola.

Foi, então, que há pouco tempo, tendo em vista a longa caminhada pela qual passou a Educação na humanidade, que a Gestão Escolar, de cunho democrático, começa aos poucos a se estabelecer nos sistemas de ensino e, Gracindo e Kenski (2001) reforçam essa ideia quando dizem que os termos gestão e administração (da

educação), ainda são usados como sinônimos na literatura. Entretanto, a luta não é apenas para que esses conceitos sejam diferenciados na nomenclatura, mas sim que o seu significado seja compreendido e posto em prática nas instituições de ensino por dirigentes, professores, alunos e comunidade escolar, compreendendo que uma educação de qualidade só acontecerá quando ela for pensada coletivamente sob o prisma de todos os envolvidos nesse processo.

É no contexto desse entendimento, que emerge o conceito de gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p. 16)

Nessa conjuntura, pode-se estabelecer os parâmetros que diferenciam a gestão da administração escolar, entendendo que, simplesmente dividir ações, mesmo que envolvam todas as pessoas que fazem parte da escola, não compõem o processo democrático. Gestão Escolar acontece quando o poder é dividido, quando os indivíduos tem o direito de decidir sobre os rumos que a escola vai tomar e passam a agir com a responsabilidade dos resultados que tais escolhas apresentaram. Gestão Escolar é indissociável de Democracia, uma não acontece sem a outra.

2.1 Gestão escolar democrática e o trabalho pedagógico

Há muito tempo vem se falando em uma sociedade que seja realmente democrática, que não privilegie uma minoria, mas que consiga atender cada cidadão na proporcionalidade de suas necessidades, juntamente com esse discurso, vem se falando que, na educação estaria a chave para se resolver os problemas da sociedade atual. É verídico que a escola traz uma grande e importante contribuição para o meio social, entretanto, não deve ser considerada a única salvação para a nossa realidade, como também não deve ser a única culpada por estarmos onde estamos, embora, possa ter a sua parcela de culpa por isso.

A exportação de todos os problemas econômicos e sociais para o domínio da esfera educativa transformou a instituição escolar num contexto favorável

à eclosão de reformas várias, em última instância, geradoras das mudanças desejadas. (...) E, assim, ao relegar-se para um plano secundário, ou mesmo ao negar-se a centralidade dos valores democráticos e participativos, assiste-se à imposição de um único objetivo (fim) educacional, o da sua eficácia. (TORRES, 2007, p. 156)

Atribui-se à escola muitas responsabilidades, algumas até que não condizem com a sua função, criam-se inúmeros projetos, propostas e reformas na tentativa de que, a escola consiga concertar as mazelas da sociedade, entretanto, faz-se realmente necessário que a escola consiga primeiramente, se reorganizar internamente, tornar-se democrática em seu interior e com sua comunidade, para então, como uma espécie de rede conseguir dar conta de dar a sua contribuição para a sociedade, formando cidadãos que realmente compreendam o que é ser crítico, atuante e ter responsabilidade sob o mundo que o cerca, como é tão escrito em inúmeras propostas pedagógicas educacionais, mas que no dia-a-dia às vezes é deixado de lado, não querendo, assim, assinar o atestado de culpa pela atual situação, mas compreendendo que a escola tem sim uma grande responsabilidade social.

Para que tudo isso não se torne apenas utopia, a democracia precisa estar presente na gestão escolar de cada educandário, sendo ela, a “democracia (do grego demos, “povo”, e kratos, “autoridade”) uma forma de organização política que reconhece a cada um dos membros da comunidade o direito de participar da direção e gestão dos assuntos públicos.” (BARSA, 2005 *apud* SOUZA, 2001, p. 2). Descentralizar o poder torna-se primordial, tanto para a escola que precisa de autonomia para compor seu projeto pedagógico em acordo com sua realidade e não mais como algo vertical que acontecia quando as escolas eram apenas administradas e, também para a comunidade que dela faz parte e tem o direito de participar nas decisões e ações que serão feitas.

A escola sendo uma organização social, que presta um serviço ao coletivo, precisa estar coordenado por organismos sociais competentes para isso e, estar vinculada a comunidade, para realizar um trabalho coerente com a sua função (LÜCK, 2000). A participação da comunidade nas decisões da escola é algo primordial para a efetiva democracia acontecer.

É a democracia que faz uma escola ser pública, quando ela consegue com a participação de todos, oferecer uma educação de qualidade para todos, não basta ser gratuita para ser pública, se levar em consideração apenas o que uma minoria

deseja, ela será apenas uma escola estatal (SOUZA, 2011). Para que, essa educação de qualidade seja levada a cada sujeito, algo se faz primordial nesse processo, o trabalho pedagógico do professor. Ribas e Ferreira caracterizam pedagógico como sendo

[...] tudo que está implicado na ação de educar, mesmo que ainda não referendado pela Pedagogia, ou seja, no âmbito do senso comum. Quando o pedagógico insere-se na escola, sobretudo, está regulamentado, normatizado, além de incidirem sobre ele determinadas relações de poderes, próprias daquele espaço e daquele tempo, culturalmente elaborados. (RIBAS e FERREIRA, 2014, p. 136).

Com isso, percebe-se que a gestão escolar implica diretamente no trabalho pedagógico dos professores, pois por ser ele normatizado, a forma como a gestão acontece na escola terá grande influência sobre a forma que o pedagógico acontecerá em sala de aula. Ambientes nos quais as relações de poder acontecem de forma hierarquizadas, o professor tende a trabalhar da mesma forma, já em escolas que, a democracia é vivenciada por todos, o trabalho pedagógico será naturalmente democrático também, já que, ele "transita entre o individual e o coletivo, dialeticamente, elaborando-se e acontecendo cotidianamente na escola" (FERREIRA, 2008, p. 183).

Nessa perspectiva, o gestor precisará estar bem consciente de seu papel e da função que precisa desempenhar, pois não é interesse da classe dominante que haja educação de qualidade para todos, pois dessa forma, se mantém a mesma hierarquia social que vivemos hoje, no momento em que a classe dominada começa a vivenciar realmente a democracia e a exercer seu papel de cidadão, fica cada vez mais difícil de ser submetida às imposições sociais do capitalismo, por isso a importância de se ter um gestor que pense e aja democraticamente.

Um dos outros principais elementos na democratização de uma escola é a elaboração do seu Projeto Político Pedagógico, o qual deve acontecer de forma coletiva, onde cada sujeito que dela faz parte possa contribuir de forma significativa para seu crescimento, pensando possibilidades e ações que visem a melhoria da escola para todos.

Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. (GADOTTI, 1994, p. 579)

Pensar coletivamente a elaboração de um Projeto Pedagógico é sair da zona de conforto, é confrontar a realidade que se tem com a que se quer, precisando levar em consideração os mais diversos pontos de vista, não é apenas dividir tarefas, mas dividir poderes, onde todos possam decidir, trabalhar e se responsabilizar juntos pelo o que acontece, sempre tendo em mente o objetivo central de todo esse processo, que é uma educação de qualidade, pública e democrática.

Dessa forma, o diretor deixa de ter o poder apenas em suas mãos e, a partir disso, a “compreensão do trabalho da direção da escola, passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação” (LÜCK, 2000, p. 15). A participação que então se torna, um dos principais elementos para que de fato aconteça a gestão escolar democrática.

A autonomia escolar também se faz componente de extrema importância para uma gestão que prime pela democracia, pois ninguém melhor que os sujeitos que fazem parte da escola para saber a melhor aplicação dos recursos que a ela são destinados. Dessa forma, “a autonomia e a descentralização constituem-se um binômio construído reciprocamente, mediante processos de democratização, isto é, tendo a prática democrática como centro.” (LÜCK, 2000, p. 27). Um elemento completa o outro, na medida em que há descentralização do poder, a autonomia ganha espaço e, somente em um ambiente onde a autonomia acontece é que poderá haver a descentralização do poder, possibilitando a todos, pensar sobre qual é o melhor rumo tomar.

Outro fator de grande relevância nesse processo é a forma de escolha do gestor escolar, sendo que

[...] variadas são as formas e as propostas de acesso à gestão das escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro. Entre elas destacam-se: 1) gestor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) gestor de carreira; 3) gestor aprovado em concurso público; 4) gestor indicado por listas triplíces ou sêxtuplas ou processos mistos e 5) eleição direta para gestor. (SOUZA, 2011, p. 09)

Dentre as elencadas acima pode-se perceber às várias formas de escolha de gestores, bem como seus prós e contras, há as que enfatizem bem a centralidade de poderes, como é o caso da primeira destacada, onde essa escolha é vertical e nem sempre será uma boa opção para a escola. Já o terceiro caso, por concurso público, talvez colocasse, teoricamente o gestor mais bem preparado, entretanto, ainda sim, não é algo totalmente democrático, pois a comunidade ainda não teve

participação nenhuma. O último caso é o processo mais democrático para a escolha do gestor de uma instituição, as eleições diretas para gestor.

“Cabe lembrar que não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, do qual ela seria apenas um momento significativo” (LÜCK, 2000, p. 22-23). Escolher o diretor de uma escola, não é a única forma de participação, é o momento a partir do qual renova-se um ciclo participativo e democrático. Ressaltando que, a eleição direta para diretor é apenas mais um dos tantos elementos necessários para que a democracia dentro das escolas aconteça, onde todos possam ter voz ativa e decisória.

2.2 O papel do gestor (diretor) escolar

Em meio a características liberais que a sociedade apresenta nos dias de hoje, com as exigências externas cada vez maiores e com a incessante busca pelo ter, o papel do gestor (diretor) escolar se faz primordial, entendendo segundo Lück (2000, p. 15) que a gestão escolar é “um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação.”. A gestão escolar, não acontece de forma isolada e centralizada, ela vem quebrar paradigmas e propor um trabalho cooperativo.

Nessa perspectiva, o trabalho do diretor escolar ganha novas funções. Para Formiga e Barbosa (2007, p. 05) “o diretor escolar da rede pública lida diariamente com conflitos, decorrentes da estrutura social capitalista”. Muito mais do que resolver conflitos e problemas, o diretor precisa estar capacitado para trabalhar em uma perspectiva democrática, precisa ter a competência de liderar (LÜCK, 2009). Necessita saber unir todos os recursos humanos que da sua escola fazem parte, sejam professores, demais funcionários, alunos, pais e comunidade em geral, entendendo que, segundo Honorato (2012, p. 06), líder, são “pessoas que tomam a iniciativa pela ação”, não quer dizer que, são sujeitos que farão tudo sozinhos ou que apenas distribuirão tarefas, mas, sim, pessoas que saberão conduzir processos, tendo empatia, compreendendo e levando em consideração o ponto de vista de todos os envolvidos nas decisões da instituição.

O Diretor Escolar não é um chefe, ele é aceito e respeitado pela sua equipe, não impondo a sua vontade, mas pensando no bem coletivo e, motivando as pessoas com as quais trabalha para serem melhores a cada dia, não na perspectiva

competitiva onde um tenta ser melhor que o outro, mas sim, tentando superar suas próprias limitações, dessa forma

[...] dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (LÜCK, 2000, p. 02).

Entretanto, a liderança só acontece em ambientes onde a democracia se faz presente, onde há autonomia e participação coletiva e, em contrapartida, esses três elementos só se efetivam quando há a liderança ao invés do autoritarismo e centralização do poder. Claro que, isso é um processo, que se faz imprescindível o empenho e a abertura para o novo, “o caminho pra superar relações autoritárias pode iniciar pela desconceituação do conceituado e constituído.” (GHIGGI e KAVAYA, 2007, p. 15). Compreender que, é preciso estar sempre aberto para o novo, tendo o poder de análise e discernimento do que poderá ser algo benéfico ou não, torna-se uma habilidade importante para o gestor escolar, construindo e desconstruindo em prol de uma educação de qualidade para todos.

Além disso, o Diretor Escolar, também será como uma espécie de ponte entre os órgãos governamentais os quais a escola está ligada e a comunidade interna e externa, sendo que

[...] não se constrói a autonomia da escola senão mediante um entendimento recíproco entre dirigentes do sistema e dirigentes escolares, entre estes e a comunidade escolar (incluindo os pais) a respeito de que tipo de educação a escola deve promover e de como todos, em conjunto, vão agir para realizá-la. Não se trata, portanto, de um processo de repartir responsabilidades, mas de desdobrá-las, ampliando-as e compartilhando-as. (LÜCK, 2000, p. 25)

O Diretor Escolar não pode simplesmente trazer o que os dirigentes do sistema colocam, é necessário, que isso seja trazido para a discussão e adequado à realidade daquela instituição e devolvido aos órgãos governamentais, sempre tendo o diálogo como base. O papel do Diretor Escolar na perspectiva de uma Gestão Democrática, não é algo fácil, saber trabalhar com a diversidade e a gestão de conflitos talvez seja um dos seus principais desafios, entretanto, somente com o trabalho de alguém comprometido com os ideais de democracia, igualdade e participação coletiva é que poderemos pensar realmente em uma educação pública e de qualidade.

3. CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA

Compreender teoricamente as relações interpessoais e a gestão escolar faz pensar o quanto tudo isso pode parecer simples. Como seria fácil se sempre houvesse o respeito para que as relações interpessoais acontecessem de forma saudável, ou ainda, como seria fácil, teoricamente falando, que uma gestão escolar democrática acontecesse, bastava-se apenas que o gestor fosse um líder, que soubesse mediar as decisões dos órgãos governamentais e trazer a comunidade para a participação coletiva. Entretanto, a realidade não é tão simples assim, não é tarefa fácil ser o diretor de uma escola, trabalhar diretamente com seres humanos, mediar conflitos e, onde se trabalha coletivamente há muitas divergências de ideias e nem todos sabem não levar essas questões para a ordem pessoal.

Como não existe nenhum manual sobre como se ter uma gestão escolar democrática ou como se deve agir para estabelecer relações interpessoais equilibradas, é na prática do dia-a-dia que se vê as verdadeiras implicações e conflitos reais que, tais temas causam no cotidiano escolar. Dessa forma, “se a teoria não quer permanecer como simples teoria (...) deve superar-se a si mesma, materializar-se.” (VÁZQUEZ, 2007, p. 158). Sendo assim, além de uma revisão bibliográfica sobre as categorias: Relações Interpessoais, Gestão Escolar e Trabalho Pedagógico, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, a qual segundo Chizzotti (2003, p. 221) procura “tanto encontrar o sentido de um fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a eles.” .

Como instrumento de pesquisa, foi utilizada a entrevista, entendendo as demandas necessárias para a concretização desse trabalho, visto que

[...] elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo (DUARTE, 2004, p. 215)

Como forma de analisar os dados foi utilizada a análise de conteúdo, que fundamentada em Bardin (2011, p. 50) diz que essa forma de análise “procura conhecer aquilo que está por de trás das palavras sobre as quais se debruça”, oportunizando analisar o ponto de vista de cada sujeito participante do trabalho.

A presente pesquisa foi realizada em uma escola de educação básica, da Rede Estadual de Ensino, situada no município de Santiago/RS e existente há 87

anos, funciona nos três turnos, atendendo Ensino Fundamental, Médio e Educação de Jovens e Adultos. O educandário, conta com 1.050 alunos, 100 colaboradores, sendo 80 professores. As entrevistas foram realizadas com a Diretora da escola, a Vice-Diretora e a Coordenadora Pedagógica. A diretora, iremos identificar pela letra “D”, a mesma é pedagoga e possui Especialização em Psicopedagogia Institucional, a vice-diretora, a qual identificaremos aqui como “V”, também é Pedagoga e possui especializações em Psicopedagogia, Gestão Educacional e Tecnologias da Informação Aplicadas à Educação, a coordenadora pedagógica, que aqui identificaremos pela letra “C”, é Licenciada em Ciências Biológicas, Especialista em Gestão Educacional e acadêmica do curso de Direito.

3.1 O gestor (diretor) e as relações interpessoais

As relações interpessoais acontecem em toda a parte e, na escola, local onde convive uma grande quantidade de pessoas, essas relações se estabelecem entre vários sujeitos. Entretanto, cada sujeito traz consigo sua bagagem emocional, a qual influenciará e muito, o seu comportamento e o modo de relacionar-se com os outros.

Cada ideia contém uma atitude afetiva transmutada com relação ao fragmento de realidade ao qual se refere. Permite-nos ainda seguir a trajetória que vai das necessidades e impulsos de uma pessoa até à direção específica tomada por seus pensamentos, até o seu comportamento e a sua atividade. (VYGOTSKY, 1989, pp. 6-7 apud LA TAILLE, 1992, p. 77).

Vendo sob esse aspecto, podemos perceber o porquê de tanta dificuldade nos relacionamentos interpessoais, em que cada ação se faz reflexo do que está intrínseco no sujeito. Tendo por base, que a escola é um ambiente feito por pessoas, as relações interpessoais estão presentes há todo o momento nesse cotidiano, foi perguntado às gestoras (equipe diretiva) o que elas entendem por Relações Interpessoais e como percebem e descrevem essas relações na escola.

Para D, as relações interpessoais acontecem em toda parte, tanto nos ambientes familiares quanto no ambiente profissional e, ela percebe e descreve essas relações no ambiente escolar como sendo difíceis, pois a escola é grande e trabalha com uma elevada quantidade de alunos, colaboradores, pais e comunidade e, segundo ela, quanto mais pessoas, maior o número de relações interpessoais estabelecidas e maior também o número de conflitos existentes. Para V, relações

interpessoais são as relações que se estabelecem em um determinado contexto, assim como a convivência que temos diariamente com os outros, seja essa convivência de amizade ou no ambiente profissional.

A gestora V descreve as relações interpessoais na escola de várias formas, primeiramente por afinidade, exemplificando que sujeitos com objetivos em comum acabam se aproximando, seja na esfera de professores ou de alunos e ela cita como exemplo, os discentes do currículo e os de área, os quais dificilmente se entrosam, ou ainda, os que possuem disciplinas a fins acabam se aproximando mais. Também diz que, essas relações interpessoais nem sempre são de amizade, às vezes são puramente profissionais, na esfera da equipe de trabalho, ou ainda de forma mais ampla, entre estudantes ou também entre professores e pais ou professores e alunos, não se tem relações interpessoais boas.

A gestora C entende as relações interpessoais, como sendo relacionamentos estabelecidos com outros sujeitos e subdivide essas relações entre positivas e negativas, quanto a sua percepção dessas relações na escola, ela diz que nunca acontecem de forma linear, pois cada pessoa que está inserida naquele ambiente vem de uma formação diferenciada, seja na esfera familiar, pessoal, cultural ou acadêmica, por isso pensam e agem de forma distinta. “Isso nos leva a considerar que a nossa vida emocional é de grande importância” (DIETER e MOSQUERA, 2006, p. 127), pois nela encontra-se a base para o estabelecimento de relacionamentos equilibrados e que prezem pelo respeito.

Compreender, dessa forma, que, todos possuem diferenças faz entender o porquê se age de diferentes modos frente as mesmas situações, entretanto, quando se trabalha em uma equipe, onde as decisões e as ações precisam ser feitas no coletivo, necessita-se saber se colocar no lugar do outro e aceitar o que será melhor, mesmo se tendo ideias distintas da escolhida, pois é dessas relações que se forma o trabalho pedagógico, quando se compreende “que nenhuma práxis pedagógica se desvincula de inter-relações entre os sujeitos, pois a interação social é seu suposto, o alicerce a partir do qual acontece” (RIBAS e FERREIRA, 2014, p. 136). Sendo assim, foi pedido para que, cada gestora, pensasse na diversidade cultural, de ideias e pensamentos existentes entre os componentes da equipe de trabalho de uma escola e, que respondesse ao que elas acreditam ser primordial para que existam relações interpessoais saudáveis e equilibradas.

A gestora D coloca primeiramente o respeito, sendo primordial para relações interpessoais equilibradas, “respeitando previamente a nós mesmos para então, respeitar o outro”, ela aponta também o ambiente de trabalho, o qual necessita ser “agradável e acolhedor”, onde todos se sintam bem. Para que isso ocorra, ela acredita que, a gestão democrática, onde todos tenham voz ativa, seja a chave para um ambiente saudável, pois somente onde “todos são ouvidos e valorizados poderá ter um local onde o respeito aconteça”. Além do respeito, o trabalho coletivo dentro da gestão democrática, traz inúmeros benefícios para a escola, pois amplia “o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as” (LÜCK, 2005, p. 18).

A gestora V menciona assim como a D, o respeito como um dos elementos fundamentais para se ter boas relações interpessoais, ela também coloca a importância da empatia para alcançar esse objetivo, saber colocar-se no lugar do outro e sempre tentar ver o lado positivo de cada pessoa e de cada situação. Por fim ressalta que o diálogo é fundamental e que “saber ouvir o outro” contribui também de forma significativa para que o ambiente de trabalho seja um ambiente harmonioso. Para C, o grande segredo está no gestor, o qual precisa “ser firme, mas não autoritário” e, saber mediar os conflitos que sempre irão existir, de forma tranquila e democrática, entendendo que somente com uma equipe unida poderá se buscar uma educação de qualidade.

O diretor se faz essencial nas relações interpessoais de sua equipe, compreendendo que todos têm algo de bom para contribuir e que, juntos, pode-se ir mais longe é um dos componentes mais importantes da gestão democrática. “A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional” (LÜCK, 2005, p. 35). É o grande objetivo da escola, oferecer uma educação de qualidade, que seja capaz de contribuir significativamente na formação dos sujeitos, para que, desde cedo vivam de forma democrática, visando construir uma sociedade mais igualitária, onde todos tenham voz e vez e sintam-se realmente importantes na construção do amanhã que se quer.

3.2 O gestor (diretor) e o conflito no ambiente escolar

Como já foi mencionado, anteriormente, a escola é cenário de inúmeras relações interpessoais e onde há convivência e relacionamento entre pessoas há

também divergência de ideias, de opiniões e posicionamentos diferenciados, ocasionando os conflitos. Ferreira (2014, p. 12) nos confirma tal situação, quando nos coloca referindo-se a escola que “é de se imaginar que seja um palco de conflitos, ainda que, muitas vezes, sejam mascarados, naturalizados para evidenciar uma aparente harmonia do ambiente”. Não importa o quão harmonioso seja um ambiente, os conflitos sempre existirão, pois faz parte da natureza humana, mesmo que sejam conduzidos para o lado positivo ou que sejam apenas abafados, eles existem e sempre farão parte do nosso dia-a-dia.

A gestora D avalia a existência de conflitos no ambiente educacional como sendo “inevitáveis”, mesmo com uma gestão democrática, primando pela participação de todos, procurando compreender e ouvir o ponto de vista de cada sujeito que faz parte do processo, segundo ela, os conflitos vão sempre existir e, eles devem ser vistos como forma de avanços e nunca como “perseguições ou impicâncias”. Em concordância, a gestora V, também vê a existência dos conflitos como sendo inevitáveis, ela cita ainda um período pelo qual a escola passou recentemente, que foi a greve dos servidores estaduais, momento que gerou grandes conflitos internos entre os professores do educandário, pois havia os que eram a favor e os que eram contra a greve.

Ela menciona, também, outra situação próxima que já está gerando conflitos, que são as eleições para diretor que acontece nos próximos meses, relembra também, que nas últimas eleições houve muitos conflitos, pois teve educadores que até hoje não aceitaram a escolha, a qual aconteceu de forma democrática e a chapa eleita obteve a grande maioria dos votos, sendo assim, por decisão pessoal, V não irá candidatar-se dessa vez, pois também acredita que, deva dar “lugar para outros professores” para que todos passem pela gestão, podendo ver “o outro lado”, renovando e trazendo novas ideias para a escola.

Pode-se perceber que nesse caso, ainda existem conflitos que não foram resolvidos, a não resolução dessas situações ocasionam sofrimento para todos os envolvidos (FERREIRA, 2014). Pode-se ver claramente essa relação entre o conflito não resolvido e o sentimento de tristeza, na fala dela quando menciona a desistência do trabalho como gestora. Possivelmente se esses conflitos tivessem sido resolvidos e, onde ambas as partes pudessem ceder um pouco, a situação seria diferente.

A gestora C avalia os conflitos sob dois aspectos, quando eles são conduzidos para o lado do crescimento da equipe e, quando acabam tornando-se

negativos. Segundo ela, esse último caso é o que acontece com maior frequência e sempre acaba saindo alguém magoado, acreditando ser em função de que, algumas pessoas não compreendem até onde vai o seu “limite e começa o do outro”. Ela aponta também o estresse como sendo um grande fator na geração de conflitos, visto a situação social atual, Castro (2012, p. 72), diz que se está em um contexto que “supervaloriza o capital financeiro e desvaloriza o trabalho humano”, sabendo da realidade da profissão docente, é possível compreender um pouco mais a situação social atual como grande causadora de estresse na classe trabalhadora, em especial nos docentes. Nessas situações, C diz que, como gestora, ela busca acalmar, sempre buscando o diálogo para resolução dos conflitos.

Os conflitos sempre existirão, não importa o quão harmonioso seja o meio, Ribas e Ferreira (2014. p. 09) falam que, “entre a manifestação e a inibição, os conflitos, de algum modo, se manifestam. Esse é o espaço da educação, seja na escola ou nos espaços sociais ampliados”. O gestor não tem como impedir que eles aconteçam até porque, os conflitos também servem para avanços positivos, mas caberá a ele conduzir essa situação para esse lado benigno, conseguindo percebê-lo e resolvê-lo, sempre tendo como foco o objetivo maior de seu trabalho que é promover uma educação de qualidade, pautada nos princípios da gestão escolar democrática.

3.3 O gestor (diretor), a gestão escolar democrática e o trabalho pedagógico

Há algum tempo que o papel do gestor vem mudando em nosso meio educacional, por um longo período, o diretor era visto como o supremo detentor do poder na escola e, alguém que precisava fazer cumprir as determinações advindas dos órgãos superiores responsáveis pela educação. Lück (2005, p. 35) diz que “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”. Não se trabalhava no coletivo, as determinações vinham prontas, na maioria das vezes, sem nexos com a realidade com a qual se estava inserido e era função do diretor fazer valer todas essas normas.

Na atualidade, busca-se cada vez mais deixar de lado essa forma de conduzir a escola e se tenta cada vez mais trabalhar de forma democrática na

gestão escolar, entendendo que, somente dessa maneira, a escola poderá se engajar em uma proposta que busque uma formação cidadã (LÜCK, 2000). Nessa formação cidadã, não se encaixa somente os estudantes, mas sim toda a equipe que deve vivenciar esse processo no ambiente de trabalho, para que possam efetivar essa práxis em sala de aula também na formação de seus educandos.

Pensando nessa linha de raciocínio, foi questionado às gestoras entrevistadas, sobre o que elas achavam que uma gestão democrática e o trabalho do gestor nessas condições podem auxiliar para a efetivação de um ambiente de respeito e cooperação. A gestora D diz que um ambiente onde se prima pela participação coletiva, pela cidadania e pela democracia pode contribuir e muito para a estimulação do respeito e da cooperação no ambiente de trabalho, pois ela acredita que, somente em um ambiente onde todos se sintam valorizados, onde as ideias sejam ouvidas e “onde todos se sintam parte do processo” é que poderão trabalhar cooperativamente, estimulando assim, as boas relações na escola.

O gestor escolar precisa estar atento ao clima organizacional de sua escola, mesmo que, “as dificuldades organizacionais impostas pelo cotidiano escolar impõem ao diretor escolar um ritmo alucinante de tarefas burocráticas” (FORMIGA e BARBOSA, 2007, p. 11). Ele precisará cuidar também da harmonia do ambiente de trabalho, compreendendo que, somente em um local onde as pessoas sintam-se bem, é que se poderá realmente desenvolver um trabalho de qualidade.

A gestora V vê a democracia dentro da gestão escolar, vinculada à liberdade, onde cada um tem liberdade para opinar, expressar suas ideias, “dizer não ou dizer sim”. Entretanto, ela coloca que, às vezes, essa democracia é confundida com irresponsabilidade, pois para ela, democracia “não é chegar atrasado, faltar trabalho por motivos fúteis ou sem avisar”. Para ela, cada um precisa ter bom senso para saber usar a sua liberdade, dentro da democracia, sem prejudicar ninguém. Dessa forma, V acredita que as oportunidades que a gestão escolar democrática fornece, devem ser coerentes com os objetivos da escola para que assim, prevaleça o respeito e aconteça a cooperação.

Na opinião da gestora C, para a efetivação de um ambiente de respeito e cooperação na escola, primeiramente, ela acredita que o gestor precisa estar presente na escola procurar se interar e se envolver nas atividades que os educadores propõem, “mostrando interesse, valorizando sua equipe de trabalho” e,

também, efetivando a participação de todos nas decisões da escola, pois somente assim, ela vê a possibilidade de um ambiente harmonioso.

Nota-se uma grande preocupação por parte das gestoras em fazer todos sentirem-se bem na escola, onde o dia-a-dia seja vivido de maneira harmoniosa, também

[...] os estudiosos e as estudiosas do cotidiano e da cultura percebem que estamos vivendo um movimento notável, no cotidiano, em direção à manutenção da vida e da igualdade entre os seres humanos, que leva em consideração, especialmente, a possibilidade de vivermos juntos, bem e fraternamente, em nossos tantos cotidianos. (ALVES, 2002, p. 73)

E é exatamente isso que a gestão escolar democrática vem propor, o trabalho cooperativo, buscando o bem coletivo, compreendendo que cada um tem suas diferenças, mas que, todos têm o direito a cidadania e a democracia, que não se precisa aceitar tudo o que é imposto, que se tem o direito de decidir o que será melhor para todos e se responsabilizar por isso. Quando os sujeitos que da escola fazem parte são privados dessa democracia, as relações interpessoais tornam-se cada vez mais conflituosas, os professores deixam de exercer sua práxis e passam a puramente a ter uma prática pedagógica, sendo assim, seu trabalho pedagógico quando é “tratado como prática, é minimizado em sua potencialidade e reduzem-se as implicações do trabalhador com sua produção, diminuindo as implicações políticas desse trabalho” (RIBAS, FERREIRA, 2014, p. 139), o que só irá contribuir cada vez mais para as desigualdades estabelecidas no meio social. Por isso, a importância de uma gestão escolar ser democrática, visto sua influência sobre o trabalho pedagógico dos professores e a dimensão que esse possui na vida dos seres humanos.

Ghiggi e Kavaya afirmam que

Sonhamos pouco o sonho da sociedade igualitária, como espaço de possibilidades de construção da felicidade de todos, pois, concretizá-lo exige organização e compromisso; exige diretividade, tão indispensável à construção da democracia quanto pensar em suas próprias exigências. (GHIGGI e KAVAYA, 2007, p. 19)

O papel do gestor na busca dessa “sociedade igualitária” é imprescindível, pois para que a democracia de fato aconteça, é necessário que se tenha um líder engajado com a proposta e que, acredite que somente em uma sociedade que valorize cada sujeito que dela faz parte é que poderemos construir um mundo um pouco mais justo e menos discriminatório, pois embora a gestão escolar democrática atinja o ambiente da escola, os ganhos que se tem com ela ultrapassam seus muros.

CONCLUSÃO

As relações interpessoais acontecem em todos os ambientes, elas podem ser estabelecidas com pessoas que se convive diariamente, seja em casa, no trabalho ou outros ambientes que se frequenta de forma contínua, mas elas também podem acontecer de forma rápida, em locais que não se vai muito, como, por exemplo, os atendimentos de estabelecimentos comerciais. Seres humanos não vivem sozinhos, de forma isolada, precisam das outras pessoas, dessa forma, estabelecem incontáveis relacionamentos durante a vida.

Os relacionamentos estabelecidos com os outros dependem de inúmeros fatores, alguns de ordem externa e outros de ordem interna. Tudo o que é sentido, a forma como se reage em diferentes situações ou então, o meio social no qual se está inserido, tem grande influência na maneira e na forma com que se convive com os outros. Essas relações acontecem em diferentes locais e, no ambiente profissional isso não é diferente, o clima organizacional tem forte influência sobre os relacionamentos que acontecem nesse ambiente.

Um local onde o autoritarismo prevalece, onde o estresse e a ansiedade são constantes, as relações interpessoais estabelecidas ali dificilmente serão saudáveis. O convívio também com pessoas que não valorizam os outros, ou que, não conseguem estabelecer uma convivência de respeito, tornam essas relações ainda mais complicadas. Dificilmente se pode escolher com quem se vai trabalhar e, ninguém é obrigado a gostar de ninguém, mas o respeito, autocontrole e ética são primordiais para evitar atritos. Na escola, essa situação não é diferente, ela também é um ambiente de trabalho e palco de muitas relações interpessoais.

A escola integra uma grande quantidade de sujeitos, com sua cultura, social, crenças e características próprias e, enfrenta vários tipos de conflito. Além do que, a grande cobrança de responsabilidades que recai hoje sobre a escola, mesmo algumas não sendo de sua alçada, acabam por tornar o ambiente ainda mais estressante. Percebe-se os professores cansados pelo excesso de trabalho e, desgastados pela velha reivindicação e, que nunca é atendida, de melhores condições de trabalho, maior valorização e um salário condizente com sua responsabilidade e formação. Todas essas situações acabam influenciando de maneira negativa no clima organizacional do ambiente escolar, se faz necessário

dessa forma que, aconteça uma gestão democrática, capaz de valorizar todos os sujeitos envolvidos nesse processo e o trabalho pedagógico do professor.

Durante muito tempo as escolas aderiram aos processos de administração escolar, onde não se tinha voz e nem vez. Com o passar do tempo, a gestão escolar democrática foi começando a tomar conta das escolas, começou-se a pensar então que a educação só atingiria o objetivo de formar cidadãos críticos e atuantes na sociedade se, a democracia pudesse ser vivenciada desde cedo pelos alunos, também houve a compreensão de que, os professores também deveriam participar das decisões do local onde desempenhavam seu trabalho, assim como os pais e a comunidade. Em um local onde cada sujeito que dele faz parte, sinta-se valorizado e tenha suas ideias acolhidas, tornará o ambiente mais harmonioso contribuindo para as relações interpessoais saudáveis, o que irá afetar diretamente na práxis do profissional docente.

Além do mais, é preciso um ambiente que preze pela democracia, que forme pessoas capazes de ver as mazelas que afligem a sociedade, entendendo que, só com a força de todos se pode derrubar as barreiras que fazem as pessoas “escravas” da realidade econômica e social que se encontra. Um dos mais importantes instrumentos da democratização da escola pública é o Projeto Político Pedagógico, onde cada um pode colocar seu ponto de vista, sobre a realidade na qual nos encontramos e, a sociedade que queremos no futuro, bem como, as ações que precisaremos realizar para atingir esse objetivo. As eleições para diretor também se fazem importante para a efetivação da democracia no ambiente escolar, somente assim, cada sujeito pode se sentir responsáveis pelo caminho que ele mesmo traçou para seguir a cada dia.

Nessa perspectiva, se faz essencial o papel do gestor que precisa muito mais que simplesmente dividir funções e tarefas, ele precisa ser um líder, esse processo não acontece do dia para noite, pois, na maioria das vezes, não se está acostumado com a real participação coletiva e, nem mesmo o gestor vem dessa realidade, então a tarefa torna-se mais difícil ainda, pois é aos poucos e com ações que visem a construção de uma escola democrática que esse processo vai se fortalecendo.

A existência de conflitos também é algo bem presente no dia-a-dia de qualquer escola, entretanto, eles podem ter dois encaminhamentos, quando resolvidos servem para crescimento pessoal e institucional, mas quando são

abafados ou apenas deixados de lado, acabam afetando o cotidiano dos envolvidos, causando sofrimento dificultando os relacionamentos e tornando o trabalho pedagógico algo difícil de ser realizado.

O cotidiano da escola não é algo fácil, principalmente para o gestor, que precisa cuidar dos aspectos administrativos, pedagógicos e ainda com a resolução da grande maioria dos conflitos que acontecem no ambiente escolar. Através da pesquisa de campo realizada, é possível perceber o quanto as gestoras veem a complexidade das relações interpessoais e o quanto se pode perceber através de seus discursos, que é uma das questões de sua gestão que mais demandam de seu tempo. Elas ainda evidenciam o respeito, como sendo o principal elemento para relações interpessoais equilibradas.

Esse respeito deve ser inicialmente praticado pelo gestor, o qual precisa ter bem clara, a sua função social dentro da escola, precisando entender que, embora ele possua sim uma autoridade ali dentro, essa autoridade não deve o tornar um carrasco único detentor do poder, mas sim um líder, alguém que veja além, para frente, numa perspectiva a longo prazo e, que consiga ao invés de “mandar” em sua equipe, inspirar. Dessa forma, vê-se a coerência dos discursos, os quais concordam que somente a gestão escolar democrática faz um ambiente de relações harmoniosas e de respeito. Os sujeitos que fazem parte da escola, sejam seus professores, alunos, colaboradores, pais ou comunidade, somente se sentirão bem, se tiverem a liberdade de pensar e decidir a escola e a educação que querem, dessa forma, sentindo-se valorizados e responsáveis pelo processo no qual estão inseridos, poderão praticar atitudes e ações de respeito com os outros e consigo mesmo.

Dessa forma, o diretor não precisa e nem pode ser o centro da escola, embora ele seja a chave para uma gestão escolar democrática, seu papel é essencial para o bom andamento de uma educação pública e de qualidade. Como líder, ele precisa estar a frente de sua equipe, não para mostrar “quem manda”, mas sim, para abrir caminhos, caminhos esses decididos por todos. O diretor precisa saber exatamente a hora de agir e a hora de ficar apenas observando, ele precisa ser um semeador de bons sentimentos, compreendendo a importância que as boas relações interpessoais trarão para sua equipe, sabendo que ele sozinho não faz educação e nem gestão. Ele precisará estar de mãos dadas com seu grupo na

busca pela democracia, compreendendo que somente ela fará da escola um ambiente de equilíbrio e harmonia, na busca pela educação de qualidade.

O presente trabalho abre muitas possibilidades para futuras pesquisas, entre elas surge a curiosidade em investigar qual a visão dos professores em relação aos conflitos, como eles percebem e agem diante deles. Partindo para o lado da democracia, ainda surge a possibilidade de prosseguir com uma pesquisa que busque compreender como ela realmente é desenvolvida na escola e, qual seu nível de influência no trabalho pedagógico escolar, dando ênfase ao trabalho dos professores, buscando compreender que tipo de relações (autoritária ou democrática), estabelecem com seus alunos, baseado na que vivem na gestão escolar. Ainda há a possibilidade de investigar como as políticas públicas auxiliam ou interferem no trabalho do gestor escolar e como isso irá refletir no trabalho pedagógico dos professores.

Os ganhos com a realização desse trabalho foram muito grandes, em todos os aspectos. No lado profissional, a sensibilidade em poder ver através dos olhos de gestores, olhar para as mesmas coisas sob outro ponto de vista, o da gestão. No aspecto acadêmico o desejo de não parar por aqui, de ir mais longe, buscar cada dia mais. No aspecto pessoal, o crescimento através do contato com outras pessoas, outros conhecimentos e novas vivências. A soma de tudo isso, traz o sentimento de alegria, o qual faz transbordar não a sensação de dever cumprido, mas sim, a inquietude e o desejo por trilhar cada vez mais os caminhos da educação.

REFERÊNCIAS

AFONSO, R. A. **Afetividade**: a importância afetiva no processo de ensino - aprendizagem: memorial de formação / Maria de Lurdes Brazilino Alves. -- Campinas, SP :[s.n.], 2006;

ALVES, Nilda. **Cultura e Cotidiano Escolar**. 25ª Reunião Anual da ANPEd. Caxambu/MG: 2002;

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011;

BRANDÃO, BORGES. C.R., M.C. **A pesquisa participante**: um momento da educação popular. Cartão de divulgação da agenda do Programa de Formação Continuada em Educação, Saúde e Cultura Populares/2007. Disponível em <http://nte.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/127288/mod_label/intro/A%20pesquisa%20participante%20-%20um%20momento%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20popular.pdf> Acesso em 20 abr 2015;

BRASIL. **Lei nº 9.394**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 20 de dezembro de 1996, disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em 27 set 2015;

CASTRO, F. G. **Fracasso do projeto de ser**: Burnout, existência e paradoxos do trabalho, Garamond, Rio de Janeiro: 2012;

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas ou sociais**: evolução e desafios. Revista Portuguesa de Educação, 2003, 16 (2), p. 221-236. Disponível em <http://nte.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/127288/mod_label/intro/A%20pesquisa%20qualitativa%20-%20Antonio%20Chizotti.pdf> Acesso em 20 out 2015;

DALFOVO, LANA, SILVEIRA. M.S., R. A., A. **Métodos quantitativos e qualitativos**: Um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,

Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008 ISSN 1980-7031. Disponível em <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf> Acesso em 20 abr 2015;

DANTAS, Heloysa. A afetividade e a construção do sujeito na psicogenética de Wallon. In: DE LA TAILLE, Piaget, Vygotsky e Wallon: teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo: Summus, 1992;

DIETER, C. S., MOSQUERA, J. J. M. **Afetividade**: A manifestação de sentimentos na educação. Educação, janeiro – abril, ano/vol. XXIX, número 058. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, Brasil, 2006, PP. 123 – 133;

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, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em 27 set 2015;

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em <http://nte.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/127293/mod_label/intro/Entrevistas%20em%20pesquisas%20qualitativas.pdf> Acesso em 20 out 2015;

FERREIRA, L. S. **Gestão do pedagógico**: de qual pedagógico se fala? Currículo sem Fronteiras, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008. Disponível em <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>> Acesso em 30 out 2015;

_____. **Trabalho dos professores e conflitos na escola**: uma abordagem pedagógica. Cad. Pes., São Luís, v. 21, n. 1, jan./abr. 2014. Disponível em <<http://www.pppg.ufma.br/cadernosdepesquisa/uploads/files/artigo-09%282%29.pdf>> Acesso em 11 jul 2015;

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários á Prática Educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996;

FORMIGA, M. G. F. BARBOSA, J. G. **O administrativo e o pedagógico na gestão escolar: Um olhar sobre sua relação.** ANPAE, 2007. Disponível em <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/284.pdf> Acesso em 08 ago 2015;

FRESCHI, E. M. , M. **Relações Interpessoais: A construção do espaço artesanal no ambiente escolar.** REI – Revista de Educação do IDEAU. Vol. 8 – Nº 18 - Julho - Dezembro 2013 Semestral ISSN: 1809-6220. Disponível em <http://www.ideau.com.br/getulio/restrito/upload/revistasartigos/20_1.pdf> Acesso em 19 set 2015;

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. **Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil.** WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997.** Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001;

GADOTTI, Moacir. **"Pressupostos do projeto pedagógico"**. In: MEC, **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos.** Brasília, 28/8 a 2/9/94;

GUARESCHI, P. **Psicologia Social Crítica: Como prática de libertação.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012;

HONORATO, h. G. **O gestor escolar e suas competências: A liderança em discussão.** 2012. Disponível em <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonora to_res_int_GT8.pdf> Acesso em 04 mai 2015;

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005;

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009;

_____. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000;

_____. **Liderança em Gestão Escolar.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011;

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun., 2000;

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais.** São Paulo: Atlas, 2013;

PEDROZA, R. L. S. **Relações Interpessoais: abordagem psicológica.** Cuiabá: UFMT, 2012;

PEREIRA, R. G. D. **5 Pilares do Relacionamento Interpessoal no Trabalho.** Disponível em <<http://www.academiadopalestrante.com.br/artigos/5-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho>> Acesso em 12 set 2015;

RIBAS, J. F. M. FERREIRA, L. S. **Trabalho de professores na escola como práxis pedagógica.** Movimento: Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 125-143, jan/mar de 2014. Disponível em <<http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/viewFile/40235/28351>> Acesso em 31 out 2015;

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado,** fundamentos teórico e metodológico da geografia. Hucitec. São Paulo, 1988;

SOUZA, G. N. **Gestão Democrática Escolar: Reflexões e desafios.** Revista Dialógica, vol. 1, n. 7, 2011. Disponível em

<http://cefort.ufam.edu.br/dialogica/files/no7/Vol0704Gestao_Democratica_Escolar_reflexoes_e_desafios.pdf> Acesso em 03 out 2015;

VÁZQUEZ, A. S. **Filosofia da Práxis**. 1ª Ed. Buenos Aires: Concejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO; São Paulo: Expressão Popular, Brasil: 2007;

WALLON, H. **Psicologia e Materialismo Dialético**. 1942. Disponível em <<http://marxists.anu.edu.au/portugues/wallon/1942/mes/psicologia.htm>> Acesso em 09 ago 2015.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL – EAD
POLO CACEQUI

Acadêmica: Eloísa Brenner
Profª Orientadora: Drª Líliliana Soares Ferreira

As relações interpessoais encontram-se em todas as dimensões de nossa vida. Em todos os lugares onde se vai elas acontecem, desde ambientes informais até mesmo os que exigem uma maior formalidade. No ambiente escolar, essa situação não é diferente. A equipe de uma escola é formada por diversas pessoas, com diferenças culturais entre si, com histórias de vida diferentes, experiências diversas, personalidades distintas e que deverão trabalhar juntas diariamente, visando a objetivos comuns. Dessa forma, buscamos compreender como acontece a gestão das relações interpessoais entre professores no âmbito escolar e qual é o papel do gestor nessas relações.

Lembramos que, em acordo com a Resolução 196, do Conselho Nacional de Saúde, essa pesquisa não possui qualquer efeito avaliativo individual e/ou institucional. As respostas e os dados obtidos na pesquisa serão anônimos e confidenciais.

- O que você entende por Relações Interpessoais? Como você percebe e descreve essas relações na escola?
- Pensando na diversidade cultural, de ideias e pensamentos existentes entre os componentes da equipe de trabalho de uma escola, o que você acredita ser primordial para que existam relações interpessoais saudáveis e equilibradas?
- Como você avalia a existência de conflitos no ambiente educacional? E como você age, como gestor, quando isso acontece?

- Em sua opinião, em que uma gestão democrática e o trabalho do gestor nessas condições pode auxiliar para a efetivação de um ambiente de respeito e cooperação? Por quê?