

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

Aline Rosângela Seidel Erthal

**A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE NOVA CANDELÁRIA/RS**

Três Passos, RS  
2018

**Aline Rosângela Seidel Erthal**

**A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA  
MUNICIPAL DE NOVA CANDELÁRIA/RS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Três Passos, RS  
2018

**Aline Rosângela Seidel Erthal**

**A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA  
MUNICIPAL DE NOVA CANDELÁRIA/RS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 30 de novembro de 2018.**

---

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ma. (UFSM)**  
Presidente/Orientadora

---

**Lucas da Silva Martinez, Me. (UFSM)**

---

**Vanessa Medianeira da Silva Flôres, Ma. (UFSM)**

Três Passos, RS  
2018

## RESUMO

### **A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVA CANDELÁRIA/RS**

AUTORA: Aline Rosângela Seidel Erthal  
ORIENTADORA: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Este trabalho tem como objetivo geral compreender o papel da gestão escolar diante dos desafios que surgem no relacionamento interpessoal das profissionais de uma escola da rede municipal de Nova Candelária/RS. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, com metodologia de investigação do tipo estudo de caso conforme Yin (2001). O aporte teórico do estudo baseou-se em obras já publicadas sobre gestão escolar democrática e relações interpessoais, sendo os principais autores Castilho (1996), Lück (2006; 2008) e Ferreira (2007). Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário entregue às 30 profissionais que atuam na escola participante do estudo que exercem diferentes atribuições, dentre elas, professoras, atendentes de creche, monitoras e funcionárias. Como resultado observou-se que cabe à equipe gestora o papel de mediadora do trabalho que acontece no espaço escolar e que a consolidação da gestão escolar democrática é fator positivo na construção de relações interpessoais favoráveis no ambiente de trabalho, uma vez que esta proporciona à equipe gestora maior autonomia para desempenhar sua função. Nesta direção, a descentralização do poder a partir dos princípios da gestão escolar democrática garante um trabalho em regime colaborativo com a comunidade escolar e com o grupo de profissionais favorecendo a participação efetiva de todos e fazendo com que sejam valorizados e ouvidos no decorrer do processo.

**Palavras chave:** Relações Interpessoais. Gestão Escolar Democrática. Equipe de Profissionais.

## ABSTRACT

### SCHOOL MANAGEMENT AND INTERPERSONAL RELATIONS IN A MUNICIPAL SCHOOL OF NOVA CANDELÁRIA/RS

AUTHOR: Aline Rosângela Seidel Erthal  
ADVISOR: Alexandra Silva dos Santos Furquim

This research work aims to understand the role of school management in the face of the challenges that arise in the interpersonal relationship of the professionals of a school, the municipal network of Nova Candelária / RS. It is a qualitative-quantitative research, with research methodology of the case study type, according to Yin (2001). The theoretical contribution of the study was based on already published works on democratic school management and interpersonal relations, being the main authors Castilho (1996), Lück (2006; 2008) and Ferreira (2007). To collect data, a questionnaire was used as a research tool, delivered to all school employees. As a result, it was observed that the role of mediator of work, which happens in the school space, is the responsibility of the manager, and that the consolidation of democratic school management is a positive factor in the construction of interpersonal relations, favorable in the work environment, since this gives the management team greater autonomy to perform its function. In this direction, the decentralization of power, based on the principles of democratic school management, guarantees a collaborative work with the school community and the group of professionals, favoring the effective participation of all and making them valued and heard during the course the process.

**Keywords:** Interpersonal Relationships, Democratic School Management, Team of Professionals.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de turmas .....	21
Quadro 2 – Quadro de profissionais.....	21

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Valorização do seu trabalho e facilidade em expressar ideias.....	23
Figura 2 – Interesse em auxiliar na solução de problemas.....	24
Figura 3 – Melhorias na infraestrutura da escola.....	25
Figura 4 – Relacionamento com a equipe gestora.....	26
Figura 5 – Relacionamento com as colegas de trabalho.....	26
Figura 6 – Relacionamento com a colega do turno oposto.....	27
Figura 7 – Relacionamento interpessoal na escola.....	27
Figura 8 – Equipe gestora e relacionamento interpessoal.....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	11
<b>3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b> .....	13
3.1 ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	13
3.2 A EQUIPE GESTORA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO ÂMBITO ESCOLAR.....	16
<b>4 A RELAÇÃO GESTÃO ESCOLAR X RELAÇÕES INTERPESSOAIS: ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	20
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR.....	20
4.2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA PESQUISADA.....	22
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS SUJEITOS DA PESQUISA</b> .....	35
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	37



## 1 INTRODUÇÃO

A partir do momento em que as pessoas nascem, passam a viver e conviver em grupos diversos, que iniciam no grupo familiar e abarcam diferentes características que as constituem como tal. Um destes grupos de convívio é aquele que abrange os colegas de trabalho. Desse modo, a qualidade das relações dos profissionais que atuam na Educação, bem como as condições de relacionamento favoráveis dentro das escolas, tem sido foco de diversas discussões e estudos em nosso país nas últimas décadas.

Neste sentido, Michellotti (2018, p. 9) em seu estudo afirma que: “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”.

Ao encontro do acima exposto, Castilho (1996, p.11) defende que “É nessa reconstrução que se faz mais necessária a base da leitura da dinâmica dos grupos, de modo que se facilite a emergência dos talentos e dos recursos internos, e com isto se vá construindo, paulatina e consistentemente, equipes sólidas”. Desta forma, busca-se cada vez mais valorizar as qualidades pessoais inerentes a cada pessoa e unir os grupos de trabalho em prol de metas comuns, valorizando interesses coletivos que beneficiem a todos.

Assim, o presente estudo tem como foco a investigação das contribuições efetivas ou não, do trabalho da gestão escolar no que se refere às questões de relacionamento interpessoal e suas implicações dentro de uma escola da rede municipal de Nova Candelária/RS.

A escolha desta temática decorre dos estudos realizados ao longo do Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), assim como das minhas vivências como professora há mais de doze anos e por desempenhar desde o ano de 2016, a função de diretora de uma Escola de Educação Infantil no município de Nova Candelária/RS. Cargo este, ao qual fui designada a ocupar por indicação e consulta oral à comunidade escolar, visto que o município não conta com a eleição direta de diretores para as escolas.

Assumir tal função foi um grande desafio que exigiu muito de mim como pessoa e como profissional, sendo que ao mesmo tempo também me realizou em

ambos os aspectos. Nesse contexto, percebi que questões referentes ao bem-estar pessoal e profissional no ambiente escolar eram fundamentais para assegurar a qualidade do trabalho desenvolvido e o êxito do processo de ensino e aprendizagem.

No âmbito profissional, em se tratando de relações interpessoais, estas são sempre delicadas. Isto se deve ao fato de que os profissionais da educação, além da profissão de educar, desempenham uma infinidade de outras tarefas no seu dia a dia e carregam uma bagagem razoável de outras funções, o que poderá interferir nas relações e conseqüentemente no trabalho.

Contudo, assim como em qualquer outra profissão, nas Instituições Educativas, não é possível escolher quem serão as colegas de trabalho, a equipe gestora, os alunos, as famílias. Portanto, criar relacionamentos interpessoais favoráveis é importante para a construção da identidade pessoal e profissional, visto que os problemas de relacionamento refletem diretamente na qualidade da educação das crianças.

A partir do acima exposto, o presente estudo tem como **problema de pesquisa**: Qual o papel da equipe gestora<sup>1</sup> na construção das relações interpessoais favoráveis dentro da Escola?

O **objetivo geral** da pesquisa foi compreender o papel da equipe gestora diante dos desafios que surgem no relacionamento interpessoal das profissionais de uma instituição da rede municipal de Nova Candelária/RS.

Os objetivos específicos ficaram assim constituídos:

- Conhecer como acontecem as relações interpessoais entre as profissionais que atuam na escola;
- Identificar o papel da gestão escolar dentro do espaço da Escola, bem como o trabalho da equipe gestora no âmbito das relações interpessoais que permeiam este ambiente;
- Analisar o que pode ser feito sob a perspectiva da gestão escolar a fim de melhorar a qualidade dos relacionamentos no grupo de profissionais desta Escola.

---

<sup>1</sup> O termo equipe gestora será usado ao longo do texto para referir-se à equipe diretiva da escola em que aconteceu a pesquisa, que neste caso é composta pela diretora e coordenadora pedagógica.

O aporte teórico que subsidiou esta pesquisa foi embasado por alguns autores e suas contribuições em livros e artigos já publicados e relacionados ao tema escolhido, sendo os principais: Castilho (1996), Lück (2006; 2008), Ferreira (2008), Siqueira (2008) e Michellotti (2018).

Este estudo monográfico apresenta no capítulo que segue a metodologia que sustenta esta pesquisa. No terceiro capítulo traz o embasamento teórico referente ao tema gestão escolar democrática e relações interpessoais em Instituições Educativas e sua interferência positiva no trabalho quando esta acontece de maneira harmônica. O quarto capítulo trata da contextualização do espaço em que este trabalho de pesquisa aconteceu e da análise do conteúdo coletado nos questionários e sua relação com o aporte teórico da pesquisa. O quinto e último capítulo traz as considerações finais, sistematizando a realidade local com os tópicos da fundamentação teórica apresentada ao longo do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa possuiu uma abordagem quali-quantitativa, pois envolveu uma amplitude razoável de questões referentes à gestão escolar que não foram passíveis de serem quantificadas em sua totalidade, daí a duplicidade de abordagem. Minayo (2001, p. 21) aponta que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela 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 à operacionalização de variáveis.

Esta mesma autora afirma ainda que dados qualitativos e quantitativos por sua vez, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois, a realidade por eles abrangida é dinâmica e interage continuamente. Segundo o livro texto da Disciplina Enfoques de Pesquisa em Educação, as abordagens qualitativas

São perspectivas que pressupõem: expressiva pluralidade de temas, enfoques, abordagens e perguntas; entendimento de que há uma relação dinâmica e um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números; que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa; que o processo e seus significados são os focos principais de abordagem. (UFMS, ENFOQUES DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 2018, p. 12).

O método utilizado foi o estudo de caso, realizado em uma escola da rede municipal de Nova Candelária/RS. A definição técnica de estudo de caso, segundo os escritos de Yin, define o mesmo como sendo “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

O mesmo autor ainda aborda que a investigação no estudo de caso

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo[...]. (YIN, 2001, p. 33).

A escolha deste método deu-se pela questão de que o papel que a equipe gestora desempenha no relacionamento interpessoal dentro de uma instituição que envolve um grande número de profissionais ser um estudo muito amplo que envolve grande número de variáveis.

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi um questionário (Apêndice A) encaminhado às 30 profissionais que atuam na escola participante do estudo que exercem diferentes atribuições, dentre elas, professoras, atendentes de creche, monitoras e funcionárias. Os sujeitos da pesquisa foram as 24 profissionais que devolveram o questionário após respondido.

O questionário apresentava questões abertas (descritivas) e objetivas, que buscaram conhecer o trabalho da qualidade das relações interpessoais dentro da Escola. As questões foram entregues juntamente com um Termo de Consentimento (Apêndice B) explicativo sobre a pesquisa e devolvidas após o prazo estipulado, de forma anônima, ou seja, sem identificação de quem as respondeu.

No questionário foram abordados aspectos relacionados ao respeito às características pessoais de cada profissional, relacionamento com as colegas de turma e com a equipe gestora, possibilidade de expressar as opiniões junto à equipe gestora, busca de melhorias conforme as sugestões trazidas pelo grupo, qualidade do relacionamento interpessoal na escola e sugestões para a sua melhoria.

De acordo com a amplitude de fatores envolvidos nas questões do questionário da pesquisa, a interpretação dos dados coletados ocorreu por meio da análise por recorrência das respostas dadas e posterior construção de gráficos com as mesmas.

Partindo destes instrumentos de pesquisa buscou-se apresentar a real qualidade das relações dentro da instituição e o trabalho da equipe gestora na construção de um relacionamento interpessoal favorável dentro do grupo.

### **3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

A seguir, a gestão escolar democrática será caracterizada brevemente em seus trâmites históricos iniciais, seus principais mecanismos de atuação e também abordada a sua influência no trabalho da equipe gestora e no relacionamento interpessoal em Instituições Educativas.

#### **3.1 ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Os termos gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática são muito semelhantes e recentes na trajetória histórica da Educação no Brasil. O paradigma da gestão escolar democrática tem seus primeiros registros na Constituição Federal de 1988, em que o inciso sexto do artigo 206 traz “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Em seguida, no ano de 1996, a Lei que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9.394/1996 traz em seu artigo 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. (BRASIL, 1996).

A gestão democrática do ambiente escolar é considerada fator imprescindível para a qualidade da educação e envolve desde a administração dos recursos financeiros e materiais, suporte e valorização dos recursos humanos, apoio pedagógico, definição clara dos objetivos educacionais da Instituição e descentralização do poder. De acordo com Lück (2008, p. 56): “A descentralização é, pois, um processo que se delinea à medida que vai sendo praticado, constituindo se, portanto, em uma ação dinâmica de implantação de política social [...]”.

Desta forma percebe-se que a consolidação da gestão escolar democrática é um processo social que envolve pessoas e que acontece gradativamente a medida

em que é praticado. Portanto, é dentro da esfera da escola, que a gestão escolar democrática se efetiva, sendo que esta deve estar inserida no seio da mesma, tendo como ponto de partida a participação ativa de toda a sua comunidade escolar.

Saber ouvir a todos é a principal tarefa da equipe gestora, além de saber valorizar a participação e intermediar diferentes opiniões, a fim de que todos os envolvidos tenham suas ideias valorizadas por meio de um diálogo aberto, independente das ações ou decisões que forem tomadas, afinal de contas, todos são gestores deste processo.

Conforme os princípios da gestão escolar democrática estabelecidos em Lei, esta somente se efetiva através da participação ativa e efetiva de toda comunidade escolar na tomada das decisões, mediante, dentre outros mecanismos, da descentralização do poder, com a eleição de diretores para as escolas, a criação de Conselhos Escolares atuantes e participativos nas atividades escolares e na gestão dos recursos financeiros e da garantia da participação dos profissionais da Educação e de toda a comunidade escolar na elaboração do Projeto Pedagógico (PP) da Instituição.

Sabe-se que o PP, importante ferramenta da gestão democrática representa a identidade própria da Escola, sendo originado a partir de uma construção coletiva, que envolve toda a comunidade escolar e seu contexto. Entende-se que este importante documento relata e expressa não só as exigências legais do sistema educacional, mas também os objetivos e finalidades das escolas. Deve ser revisado anualmente e reelaborado de forma participativa sempre que houver necessidade. Segundo Vasconcellos (2006, p.169),

O projeto Político Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoe e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade.

O Conselho Escolar, importante órgão colegiado da gestão escolar democrática e formado por representantes de todos os segmentos da escola é fundamental neste processo, pois

[...] 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 [...]. (MICHELLOTTI, 2018, p.17).

Em outras palavras, a sua atuação participativa e inserida no seio da escola juntamente com os demais aspectos da gestão escolar democrática proporciona maior autonomia aliada a uma gestão descentralizada.

Ainda, no âmbito das relações interpessoais, a falta de formação por parte da equipe gestora para que consiga motivar sua equipe em busca de um ideal comum, acaba resultando em profissionais desmotivadas e falhas na comunicação e nos relacionamentos. Esta situação tem acontecido em muitas escolas conforme apresenta Lück (2008, p. 25):

No entanto, estes aspectos, dentre outros, têm ocorrido na educação brasileira, evidenciando-se a falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica e que os desafios e dificuldades experimentadas no processo educacional são globais e abrangentes, demandando ação compreensiva, perspicaz e criativa, pelo empenho de pessoas organizadas em torno de um projeto conjunto.

Lück (2008) também afirma que a busca pela efetivação da gestão escolar democrática na educação brasileira emerge da necessidade de superar, dentre outros aspectos, a carência de orientação e liderança clara e competente embasada em princípios educacionais democráticos e participativos que orientem o trabalho escolar buscando a superação efetiva das dificuldades e dos problemas.

Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. Portanto, a sua gestão pressupõe a atuação participativa [...]. Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional. (LÜCK, 2006, p. 16).

A mesma autora ainda defende a ideia de que a participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o seu próprio trabalho, sentirem-se responsáveis e assim construir a sua própria autonomia. Nesta direção, o trabalho da equipe gestora escolar deve assentar-se em sua capacidade de liderança, a fim de conseguir influenciar as pessoas (profissionais e comunidade escolar) para o alcance dos objetivos educacionais previstos pela escola.



Sendo a liderança na escola uma característica inerente a gestão escolar pela qual o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor e sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados. (LÜCK, 2008, p. 20)

Neste sentido, a equipe gestora através da sua capacidade de liderança deve ser capaz de superar as situações de conflito, pois para Campos e Godoy (2013, p.2368), “[...] os conflitos surgem das diferenças individuais, das limitações de recursos e papéis que cada um resolve assumir, ou seja, quando a autoridade de um não é aceita pelo outro”. Neste sentido, a efetivação da gestão escolar democrática vem ao encontro das situações de desentendimento e dificuldades que surgem no cotidiano da escola, a fim de facilitar a convivência e dar maior autonomia aos gestores para que realizem excelentes trabalhos em sintonia com toda a sua comunidade escolar. Na sessão a seguir serão tratados mais especificamente aspectos das relações interpessoais e sua analogia com a equipe gestora.

### 3.2 A EQUIPE GESTORA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO ÂMBITO ESCOLAR

Saber conviver de forma harmoniosa no seu ambiente de trabalho é um grande desafio nos dias atuais. Entender que todos carregam emoções e que estão sujeitos ao erro e podem apresentar diferenças gigantescas em seus pensamentos e sonhos e em sua maneira de trabalhar e de aceitar as diferenças dos outros é ponto de partida para um bom relacionamento interpessoal. Segundo Castilho (1996, p. 38),

Nas relações humanas e, sobretudo, em grupo, muitos sentimentos são reprimidos, outras tantas coisas não são ditas (o não-dito), algumas outras são os mal-entendidos e/ou os subentendidos. Essa miscelânea de emoções latentes e sempre presentes no grupo apresenta-se de forma implícita.

Desta forma, conviver em grupo requer um misto de atitudes de bem querer, respeito, empatia e tolerância. É preciso que se propicie e valorize o poder do diálogo e a possibilidade de expressar seus sentimentos e suas opiniões.

No âmbito escolar, muitas vezes percebemos que o relacionamento social e pessoal apresenta muitas deficiências. Afinal, precisamos saber viver juntos, respeitar a individualidade de cada um, saber ouvir e saber como falar. Ou seja, a linguagem e a comunicação tanto podem facilitar como podem prejudicar. (CAMPOS; GODOY, 2013, p. 2).

Segundo Castilho (1996, p. 66), “quanto maior for a atração que um grupo exerce sobre seus membros, maior será sua força de influência sobre estes membros, e, portanto, maior será a colaboração que os participantes oferecerão no apoio às mudanças”. Para corroborar com esta citação, pode-se dizer que há inúmeras maneiras de descrever as equipes de trabalho e as formas de dependência entre seus membros. Siqueira (2008, p.146) descreve o seguinte:

Equipes de trabalho, portanto, são frequentemente descritas como agrupamentos sociais compostos para atender metas de trabalho convergentes com as metas organizacionais, as quais são plasmadas em um objetivo claramente definido e reconhecido pelos seus membros. Para o alcance de tal objetivo se faz imprescindível a convergência do esforço dos participantes, cujas atividades são complementares na medida em que é necessária a sua cooperação para que o sucesso no desempenho seja atingido, ainda que as contribuições possam ser diferenciadas em termos de natureza e intensidade. A partir desta perspectiva, o cerne das equipes de trabalho está nas relações de interdependência existentes entre seus membros, uma vez que a meta estabelecida poderá ser adequadamente atingida apenas a partir de ações conjugadas.

Sabe-se que a maior parte das escolas conta com equipes de trabalho relativamente grandes, sendo que todos além de carregarem as aflições, problemas e dificuldades da sala de aula, trazem também consigo, mesmo que de forma inconsciente, seus problemas pessoais, externos ao trabalho, mas que de certa forma influem na sua qualidade e como consequência, no relacionamento interpessoal dentro da equipe. Desta forma, Freire apresenta que:

O clima de respeito que nasce de relações justas, serias, humildes, generosas, em que a autoridade docente e as liberdades dos alunos se assumem eticamente, autentica o caráter formador do espaço pedagógico. (FREIRE, 1996, p. 103)

Nesse sentido, é fundamental que se proporcione um clima de respeito entre colegas para assim oferecer um trabalho efetivo e de qualidade no processo de ensinar e aprender. Transformar um grupo de pessoas em uma equipe demanda que todos criem um espírito de trabalho coletivo, onde as diferenças pessoais de

cada um sejam transformadas no combustível para alcançar objetivos comuns a todos.

Weiss (1994, apud CAMPOS; GODOY, 2013, p. 9) afirma:

[...] seria maravilhoso se jamais tivéssemos que lidar com conflitos. Se as pessoas pudessem resolver suas discordâncias em paz e com boa vontade – poderiam discordar umas das outras, compartilhar diferenças de opinião e de valores, dividir entre si as raras recompensas e nunca brigar por coisa alguma.

Este é o desejo de todos aqueles que trabalham em uma equipe. É o desejo principal do gestor/diretor. Seria utópico pensar que se trata de tarefa simples. Demanda conhecer bem seu grupo de trabalho a fim de transformá-lo em equipe. Antunes em seu livro “Uma escola de excelente qualidade” apresenta o excelente gestor como alguém que:

[...] não necessita ser ‘bondoso’, mas não pode ser um tirano e o termo adequado entre essas duas situações é optar por uma gestão democrática, em que decisões e critérios são compartilhados e progressivamente avaliados por toda equipe [...]. (ANTUNES, 2008, p. 45).

Desempenhar um bom papel de gestor demanda, portanto, conhecer e contar com a participação de todos os membros da comunidade escolar, pois de acordo com a LDB 9.394/96, as instituições públicas, para que ofereçam uma Educação Básica de qualidade devem ser administradas com base no princípio da gestão democrática, a qual está baseada na coordenação de atitudes e ações que propiciem a participação social de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem por serem considerados sujeitos ativos no processo de gestão, participando também das decisões.

De acordo com as ideias de Campos e Godoy (2013), nos dias atuais, o maior desafio de um gestor é desenvolver o potencial de cada pessoa para se obter maior comprometimento com os resultados almejados, criando condições favoráveis no ambiente escolar. Assim, a linguagem e a comunicação devem ser mediadas por sua equipe, sendo claras e efetivas, a fim de que não prejudiquem o relacionamento interpessoal dentro da Escola.

No que se refere às relações interpessoais, sabe-se que estas são resultado de inúmeros fatores pessoais e coletivos oriundos dos processos de socialização em que o sujeito está inserido e que em conjunto constroem sua personalidade e seu

jeito de ser. Assim, a equipe gestora tem um importante papel a cumprir, no que se refere às relações e ao trabalho em equipe:

Nesse processo, só o grupo tem as verdadeiras condições de resolver a situação. Para isso, ele precisa de espaço para a confrontação honesta, a abertura para ouvir e trabalhar as diferenças, os resíduos amontoados do desgaste das relações, dos mal-entendidos e dos subentendidos. Mais do que nunca, esse processo tem que ser facilitado, o que requer dos próprios envolvidos abertura, capacidade acurada de ouvir e de empatizar. (CASTILHO, 1996, p. 34).

Percebe-se, pois, que ao saber colocar-se no lugar do outro e valorizar o trabalho de cada um dentro de um grupo, articulando as ideias para o bom andamento da equipe, o gestor/diretor estará contribuindo para o bem-estar pessoal e profissional do grupo. Isso irá interferir diretamente nas questões do relacionamento interpessoal, que por sua vez irá influenciar na qualidade do trabalho dos profissionais e facilitar o processo de construção da sua personalidade e também a aprendizagem dos alunos dentro da escola, beneficiando assim, todos os envolvidos.

A seguir será caracterizada a escola em que se desenvolveu a pesquisa em seus aspectos estruturais e humanos, bem como sua localização e organização. Será também realizada a análise dos dados coletados através da análise de conteúdo dos questionários.

## **4 A RELAÇÃO GESTÃO ESCOLAR X RELAÇÕES INTERPESSOAIS: ANÁLISE DOS DADOS**

Em seguida, será caracterizada a escola em que a pesquisa se desenvolveu, relatando brevemente sobre seu espaço físico, sua comunidade escolar, seus alunos e quadro de profissionais. Na sequência será feita a apresentação dos dados coletados no questionário e sua relação com as leituras realizadas, descrevendo sobre o relacionamento interpessoal dentro deste espaço.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR**

Esta pesquisa desenvolveu-se em uma escola da rede municipal de Nova Candelária/RS. A mesma localiza-se no centro desta cidade, sendo que possui uma área de 926,02 m<sup>2</sup> e atende atualmente 98 crianças de 04 meses à 3 anos e 11 meses de idade oriundas de todo o município, por ser a única escola que atende esta faixa etária. Seus pais trabalham em diversas atividades, dentre as principais estão o comércio, o setor industrial gráfico e moveleiro, o setor público e autônomo e também a agricultura. Sua participação nas atividades da escola é um ponto positivo, sendo que a maioria é atuante e demonstra interesse na vida escolar dos filhos sempre que chamados nas atividades planejadas ou até mesmo por vontade própria.

A maior parte das crianças permanece na escola em tempo integral, das 6:50h às 18:15h, sendo que menos de 20% apenas frequentam um dos turnos. Todas as turmas possuem uma professora em um dos turnos e três auxiliares sendo que uma acompanha a professora no seu turno e as outras duas são responsáveis pela turma no turno inverso ao da professora, exceto na turma do berçário IA em que trabalham uma professora e cinco auxiliares, devido ao número maior de crianças nesta turma. Desta forma, as crianças são separadas nas turmas de Berçário I, Berçário II e Maternal, de acordo com a sua faixa etária, totalizando 8 turmas, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Quadro de turmas

<b>TURMA</b>	<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>NÚMERO DE CRIANÇAS</b>
Berçário IAA	04 meses à 11 meses	05
Berçário IA	06 meses à 11 meses	15
Berçário IB	1 ano à 1 ano e 11 meses	11
Berçário IC	1 ano à 1 ano e 11 meses	12
Berçário ID	1 ano à 1 ano e 11 meses	13
Berçário II	2 anos à 2 anos e 11 meses	17
Maternal A	3 anos à 3 anos e 11 meses	12
Maternal B	3 anos à 3 anos e 11 meses	13

Fonte: Autora.

É importante frisar que todas as profissionais que atuam na escola atualmente são do sexo feminino e também que todas as auxiliares concursadas como atendentes de creche ou como monitoras possuem como escolaridade mínima o curso Magistério.

Ressalta-se que a divisão das turmas por faixa etária e o número de crianças por profissional em cada turma obedece aos critérios estabelecidos na legislação do Conselho Estadual do Rio Grande do Sul, no que se refere à Educação Infantil e que constam no Parecer CEEEd n. 001/2018 e na Resolução n. 0339/2018.

O quadro de profissionais da escola está assim constituído:

Quadro 2 – Quadro de profissionais

<b>Função</b>	<b>Nº de Profissionais</b>	<b>Atuação</b>
Equipe Gestora	02	Direção Coordenação pedagógica
Professoras	08	Sala de aula
Atendentes	15	Sala de aula
Monitoras	03	Sala de aula
Funcionárias	04	Limpeza/Lavanderia Cozinha/Lactário

Fonte: Autora.

A equipe gestora é nomeada pela Secretaria Municipal de Educação do município, sendo que as pessoas que ocupam as funções de direção e coordenação pedagógica precisam necessariamente ser professores efetivos do quadro do magistério municipal, tendo idade mínima de 18 anos e no mínimo dois anos de experiência docente estabelecido no seu respectivo Plano de Carreira.

O primeiro Projeto Político Pedagógico da escola foi construído em 2008 sendo já revisto em dois momentos com a participação e envolvimento de toda a comunidade escolar, um em 2011, e outro em 2015, sendo que este último está vigorando desde o ano de 2016 até os dias atuais, sendo a próxima revisão prevista para o ano de 2019. Em todos os momentos em que o Projeto Pedagógico foi revisto e reformulado houve a participação de todas as esferas envolvidas no processo educativo, inclusive dos profissionais da educação por serem os principais sujeitos do processo educativo dentro da Escola.

A escolha desta escola como campo de pesquisa para este estudo se deu porque é neste espaço escolar que atuo há quase dez anos, onde junto de minhas colegas partilho alegrias, conquistas, problemas, angústias, erros e acertos. É neste espaço que diariamente ouço e sou ouvida, posso opinar, expressar minhas ideias, conversar. É ali que aprendemos a nos colocar uma no lugar da outra, nos questionamos, discordamos, erramos, acertamos, nos decepcionamos, criamos grandes expectativas e também nos frustramos, enfim...é o lugar onde constituo-me como profissional.

#### 4.2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA PESQUISADA

Após a entrega do questionário às 30 profissionais que atuam na Escola pesquisada, deu-se um prazo de 3 dias para que o mesmo fosse respondido e devolvido. Após o prazo estipulado, 6 questionários não retornaram, sendo, portanto, não computados nos dados apresentados a seguir.

Visando preservar a identidade dos sujeitos envolvidos na pesquisa, estes foram identificados neste trabalho através dos nomes fictícios P1 (Profissional 1), P2, P3 e assim sucessivamente até chegar à P24 para usar de suas escritas nos questionários. O questionário (Apêndice A), dividiu-se em duas partes, sendo a

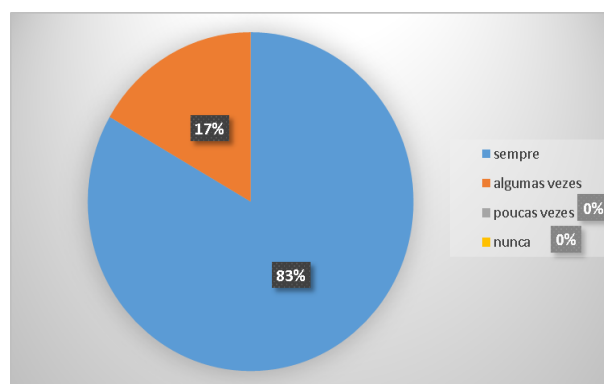
primeira delas, objetiva e a segunda parte aberta/descritiva, onde foi possível à cada profissional expor as suas contribuições mais especificamente.

Após a leitura detalhada de todos os questionários, foi feita a computação dos dados nos gráficos e selecionadas as principais contribuições escritas para fazerem parte do trabalho como citações dos sujeitos. As contribuições selecionadas se encaixam na problemática da pesquisa que tem como objetivo compreender o papel da gestão escolar diante dos desafios que surgem no relacionamento interpessoal das profissionais de uma escola.

A importância de valorizar o trabalho de cada profissional dentro da escola e também da equipe como um todo e de conseguir fazer com que esta possa expor suas ideias e expressar suas opiniões é tarefa da gestão democrática que deve estar presente na rotina da equipe gestora da escola.

Quando as profissionais foram questionadas se se sentem valorizadas em seu trabalho, em relação à equipe gestora, 20 funcionárias assinalaram a alternativa “sempre” sendo que apenas 4 assinalaram a alternativa “algumas vezes”. Ninguém assinalou as alternativas “nunca” e “poucas vezes”. O mesmo resultado foi obtido na segunda questão, que perguntava se em relação à equipe gestora, as funcionárias conseguem expressar suas ideias e opiniões com facilidade. A figura 1 representa este resultado.

Figura 1 – Valorização do seu trabalho e facilidade em expressar ideias



Fonte: Autora.

No âmbito da gestão escolar democrática, a valorização dos profissionais e de seu trabalho em equipe é fator imprescindível para que esta se efetive. Segundo Castilho (1996, p. 5), “Todo profissional que lida com pessoas e grupos deve compreender os fenômenos de grupo, para ter melhores condições de construir



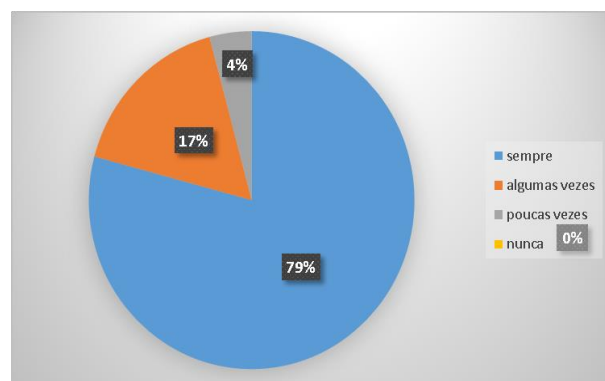
equipes e administrar os fenômenos advindos desse processo relacional”. A figura 1 mostra que a maior parte das profissionais da escola pesquisada sentem-se sempre valorizadas e conseguem na maioria das vezes expressar suas ideias junto à equipe gestora.

Lembrar que os profissionais são humanos, possuem sentimentos e carregam consigo um misto de emoções e responsabilidades externas à sua vida profissional é outro fator importante a ser levado em conta quando se trata de relações interpessoais. Desta forma, Castilho (1996, p. 6) afirma que:

Pessoas vivem sempre sob fortes influências de emoções, sentimentos, desejos, etc., muitas das quais o indivíduo sequer tem a clareza do quanto inconscientemente governam as suas ações rotineiras ou os seus projetos de vida, transformando-se em verdadeiras variáveis governantes do seu comportamento. Sabendo ou não dessa realidade, é assim que ela funciona nas relações das pessoas dentro ou fora das organizações. Desconhecer essa realidade é uma coisa: negá-la é impossível, e compreendê-la é a nossa obrigação, já que lidamos com seres humanos todos os dias.

No questionamento sobre a equipe gestora demonstrar interesse em auxiliar na solução de problemas, até mesmo quando estes são relacionados à vida pessoal, obteve-se o seguinte resultado:

Figura 2 – Interesse em auxiliar na solução de problemas

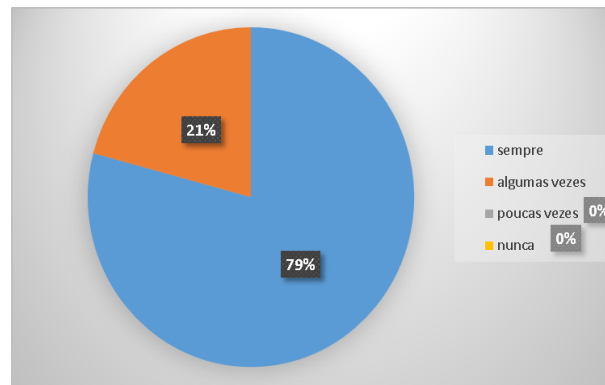


Fonte: Autora

Observa-se que a equipe gestora da escola vem desenvolvendo seu trabalho levando em conta o lado humano de cada profissional, auxiliando na solução de seus problemas e dificuldades, inclusive quando se referem à sua vida fora da escola, o que contribui de maneira satisfatória para um bom relacionamento interpessoal dentro do espaço escolar.

Buscar melhorias juntamente com a parceria do Conselho Escolar e com a equipe de profissionais da escola, a fim de requisitar junto aos órgãos e autoridades competentes meios de aprimorar a infraestrutura e o espaço escolar também é tarefa da equipe gestora sob a perspectiva da gestão escolar. Quanto ao questionamento sobre a busca de melhorias na infraestrutura e materiais conforme as ideias e opiniões trazidas pelo grupo, obteve-se a figura 3:

Figura 3 – Melhorias na infraestrutura da escola



Fonte: Autora.

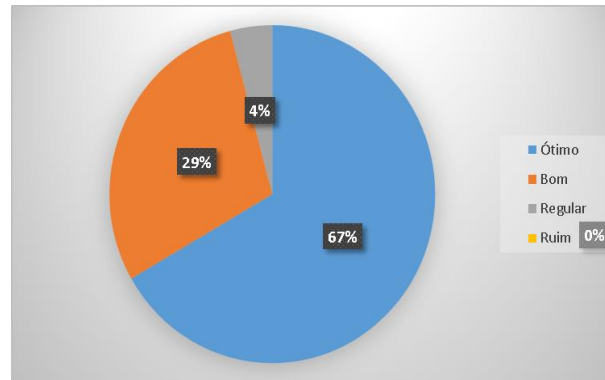
A figura 3 demonstra que a equipe gestora consegue, na maior parte das vezes, a partir das opiniões trazidas pelo do grupo, realizar projetos que envolvam a comunidade escolar visando melhorar a qualidade da infraestrutura do espaço da escola.

Embora tenhamos claro que aspectos institucionais e estruturais na organização têm também alto nível de impacto, os aspectos comportamentais não podem ser relegados ou descuidados em nome dessas duas variáveis anteriormente citadas. Assim, gerentes/consultores têm que perceber claramente que, para além da tarefa operacional, devem favorecer a tarefa da construção da equipe, que remete a esse fenômeno grupal que é o processo de integração e coesão, levando a uma sinergia que dá um significado ao projeto de vida profissional e pessoal do trabalhador. Mais do que isso, precisam ter a compreensão de que isso é uma fenomenologia, de que esse clima é situacional e perpassa por todo o tempo da realização das atividades operativas. É, pois, seu dever estar atento a essa variável e administra-la. (CASTILHO, 1996, p. 23).

Para corroborar com o pensamento de Castilho acima descrito, que trata da importância da equipe gestora, além de administrar os aspectos institucionais, saber administrar sua equipe e o relacionamento interpessoal nos espaços, as figuras 4, 5

e 6 demonstram a qualidade destes relacionamentos em relação à equipe gestora dentro da escola em pesquisa, com as colegas de turma do mesmo turno e também com as colegas de turma do turno oposto:

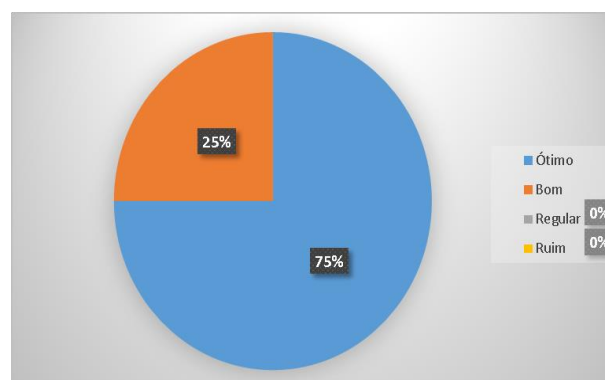
Figura 4 – Relacionamento com a equipe gestora



Fonte: Autora.

A figura 4 mostra uma boa qualidade no relacionamento do grupo de funcionárias com a equipe gestora, o que significa que os passos da gestão escolar estão no caminho certo, sendo aos poucos efetivada nesta escola.

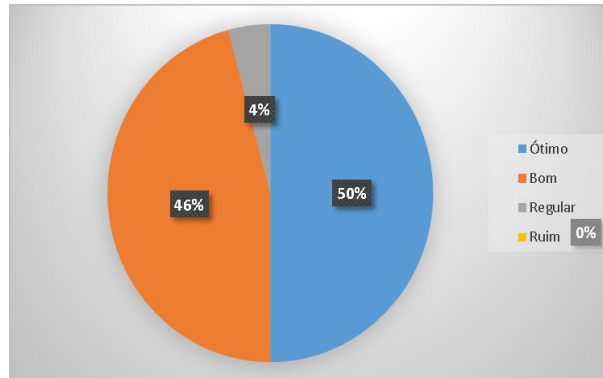
Figura 5 – Relacionamento com as colegas de trabalho



Fonte: Autora.

Sobre o relacionamento com as colegas de turma do mesmo turno (figura 5), percebe-se que o mesmo é significativamente positivo. Em seguida, na figura 6 será observado o relacionamento com as colegas do turno oposto, visto que a escola em pesquisa é uma escola com funcionamento em período integral, conforme já descrito anteriormente em sua caracterização, onde todas as turmas possuem profissionais atuando em turnos opostos.

Figura 6 – Relacionamento com a colega do turno oposto

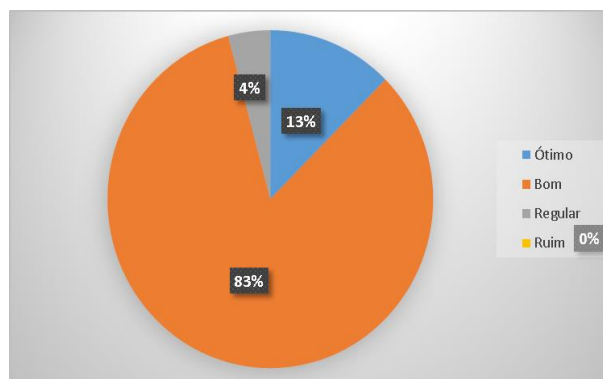


Fonte: Autora.

Pode-se observar no gráfico 6 um decréscimo na qualidade das relações quando se refere às colegas do turno oposto, o que demonstra que o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal são melhores quando as colegas trabalham no mesmo turno. Acredita-se que um dos fatores que contribui para este decréscimo é a dificuldade/falta de comunicação entre as colegas de turno oposto, sendo apontado como sugestão à equipe gestora para melhoria do relacionamento interpessoal dentro da escola como um todo.

Em relação ao relacionamento interpessoal, em âmbito geral dentro da escola, obteve-se o seguinte resultado:

Figura 7 – Relacionamento interpessoal na escola



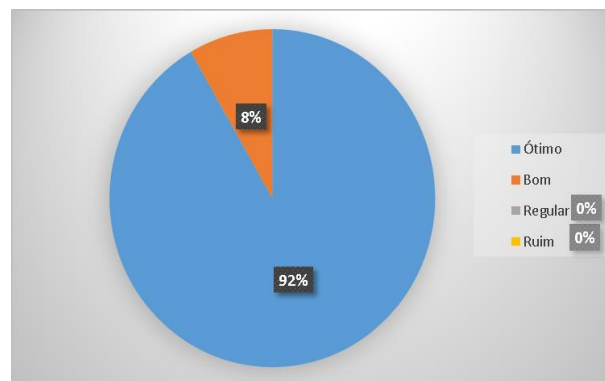
Fonte: Autora.

A figura 7 representa a visão que as funcionárias da escola têm do relacionamento interpessoal dentro da mesma. Vê-se que a maioria o considera bom e sendo assim, Michellotti (2018, p.10) pontua que:

[...] 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 [...].

Assim, percebe-se novamente a importância de uma relação saudável entre equipe gestora e equipe de funcionárias a fim de efetivarem juntas a gestão escolar democrática. Nesta direção, quando questionadas sobre se a equipe gestora preza pelo bom relacionamento interpessoal dentro da escola, buscando resolver problemas e pequenos conflitos com diálogo e conversas dentro da própria escola, obteve-se o seguinte resultado:

Figura 8 – Equipe gestora e relacionamento interpessoal



Fonte: Autora

Vê-se na figura 8 que o bom relacionamento interpessoal por meio do diálogo e da resolução de conflitos dentro da própria instituição é ponto positivo desta equipe gestora. Portanto,

Em grupo, emerge o sentimento de maior segurança, reduzindo-se a ansiedade e o sentimento de impotência ou incompetência. Isso porque o grupo propicia a solidariedade, o espírito de corpo e, portanto, a coesão, o que torna célebre e popular o jargão “o povo unido jamais será vencido”. (CASTILHO, 1996, p. 28).

Quando questionadas sobre qual o papel da gestão escolar nas relações interpessoais dentro da sua escola, surgiram as seguintes respostas: auxiliar na solução de problemas (3), buscar melhorias para o grupo, estar disponível para ajudar, primar pela comunicação e diálogo entre todos (8), zelar pela harmonia e

bem-estar do grupo (7), orientar para seguir o mesmo rumo (2), orientar para que o grupo ande na mesma direção, orientar através do diálogo, respeito e companheirismo, manter-se neutra, motivar o grupo, ser mediador (2), fiscalizar se está ocorrendo tudo de forma adequada, trabalhar em equipe, organizar projetos, zelar pelo bom andamento das atividades (2), buscar o comprometimento de todos, promover a igualdade, ser ético, solidário e coerente, auxiliar na solução de pequenos conflitos (5), interagir constantemente e ouvir a todos. Várias escritas merecem destaques, sendo que uma delas diz que o papel da gestão é “*Administrar situações, intermediar ideias*” (P20, 2018). Outra profissional também escreveu algo extremamente relevante por vir ao encontro com o objetivo desta pesquisa:

*A escola é um conjunto de fatores materiais e humanos; o gestor deve assegurar que objetivos sejam alcançados. Sendo democrática deve compreender o indivíduo com suas diferenças e qualidades, deve passar informações claras e facilitar o processo de inclusão das pessoas em equipe (P14, 2018).*

Assim, percebe-se que a visão que as funcionárias têm do papel que a gestão desempenha nas relações interpessoais é exatamente a de zelar pelo bem-estar e harmonia do grupo, primar pelo diálogo, intermediar as ideias e fazer com que todos pertençam à mesma equipe e trabalhem juntos em prol de um objetivo comum.

A respeito do fator que consideram imprescindível para um bom relacionamento interpessoal dentro da escola, surgiram apontamentos como: respeito (12), sigilo, ética (4), diálogo (9), trabalho coletivo e/ou em equipe (6), saber ouvir, interessar-se pelo bem-estar de todos, empatia (5), paciência (2), transparência, afetividade, sinceridade, amorosidade, mediação, caráter, cada qual focar em seu trabalho e procurar fazê-lo bem feito (2), humildade (2), comprometimento, acolhimento, troca de conhecimentos, valorização do trabalho coletivo (2), trabalhar com amor e carinho. Nessa perspectiva, uma funcionária escreveu:

*Um grupo de pessoas se transforma em uma equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, onde as diferenças pessoais se transformam em forças na busca de objetivos comuns. Precisamos nos ‘moldar’ conforme as pessoas que trabalham conosco (P 3, 2018).*

Ainda, sob esta ótica, outras funcionárias escreveram: *“Cada um buscando fazer o seu trabalho da melhor maneira possível, além de ter um objetivo comum: o melhor para as crianças e um ensino de qualidade”* (P 12, 2018).

*Para um bom relacionamento interpessoal eu considero como imprescindível o respeito e a valorização do trabalho dos outros colegas, pois se queremos ser respeitados e valorizados, primeiro precisamos aprender a respeitar e valorizar os outros dando o exemplo* (P 16, 2018).

Percebe-se que o respeito, comprometimento e diálogo são fatores imprescindíveis para um bom relacionamento interpessoal dentro de uma escola e que o papel da equipe gestora é garantir que estes fatores estejam presentes na rotina diária da sua equipe de trabalho.

Ao solicitar sugestões que possam ser adotadas pela equipe gestora a fim de melhorar o relacionamento interpessoal dentro da escola obteve-se as seguintes respostas: fazer rodas de conversa e/ou momentos de interação (10), continuar a promover dialogo (2), pontuar mais individualmente alguns problemas ao invés de fazê-lo no coletivo (4), participar ainda mais da rotina das turmas, continuar respeitando a opinião de todos, buscando ideias e inovando, realizar auto avaliações do trabalho, valorização do trabalho de todos (4), dinâmicas (2), continuar valorizando o trabalho em equipe (2), investir na formação pessoal, motivação e autoestima (3), conscientizar a todos das suas próprias qualidades e defeitos, jantas e encontros para fortalecer os vínculos de amizade (3), ouvir sempre a opinião de todos, participar mais dos momentos de intervalo das funcionárias. Neste aspecto, algumas colocações merecem ser pontuadas:

*Talvez pontuar mais individualmente algumas questões ou problemas que surgem, não apenas tratá-los de maneira coletiva* (P 6, 2018).

*Continuar respeitando a opinião de todos, sempre buscando ideias diferentes, conversando com o grupo e se possível individualmente* (P 8, 2018).

*Momentos de interação. Palestras, filmes, atividades motivacionais que conscientizem a todos sobre as qualidades alheias, bem como as próprias ‘falhas’, pois todos temos ‘falhas’* (P 18, 2018).

A equipe gestora deve estar sempre aberta a ouvir a todos, respeitar acima de tudo e valorizar individualmente sempre. Assim, interpretar qualquer situação que possa prejudicar o bom andamento do grupo será tarefa fácil. Segundo Castilho (1996, p. 53),

[...] a magia do grupo é a sua dinâmica, que também é a sua riqueza, visto que reflete o processo, que é o próprio movimento da mudança. Ao FACILITADOR do grupo cabe bem interpretá-la, pois este é o seu papel.

O relacionamento interpessoal, aspecto interno que move os profissionais para qualquer ação recebe diferentes estímulos e influências tanto internas e pessoais, características de cada indivíduo particularmente, quanto externas, oriundas da sociedade, de suas relações e de seus grupos de convivência, que neste caso em específico é o local de trabalho, a escola. Assim,

As pessoas precisam ter um sentido para o que fazem e para as suas vidas. Como o ser humano não é uma ilha, ele precisa viver não só o sentimento de pertencimento, como o de significância. O grupo oferece a oportunidade à pessoa de encontrar dentro dele um bom fórum para desenvolver ações que a levem a dar um significado a sua existência. Este sentido de significado é o motor motivacional para a auto realização. (CASTILHO, 1996, p. 70).

Percebe-se que na escola em questão os sujeitos sentem-se valorizados em seu trabalho, conseguem expressar suas ideias e opiniões, tem o apoio da equipe gestora na solução dos seus problemas e pequenos conflitos e possuem de maneira geral um bom relacionamento interpessoal em seu ambiente de trabalho. Acredita-se que o principal fator para este resultado positivo é o diálogo. Saber ouvir e ser ouvido é fundamental quando se trata de trabalho em equipe. Assim, cabe a equipe gestora fazer com que a gestão escolar democrática de fato se efetive, fazendo com que todos dentro da escola tenham sua opinião ouvida, participem das decisões e estejam a par do que acontece em seu meio. De acordo com Castilho (1996, p. 72),

É no campo operativo que se desenvolve o grupo, ou seja, é no fazer, na ação, que ele cresce ou se destrói. Ao facilitador de um grupo compete, passo a passo, ir fazendo a leitura do que ocorre de modo explícito e implícito em um grupo. A compreensão de sua dinâmica permite uma leitura que o possibilita, se assim o desejar, intervir no processo, criando novas possibilidades para o grupo. Tal papel é como o de um médico diante de uma radiografia ou tomografia: é preciso saber fazer a leitura para poder desenvolver o diagnóstico para posteriormente interferir no processo.

Sendo assim, para que isso continue se efetivado dentro desta escola é necessário que a equipe gestora seja capaz de fazer a leitura de seu grupo diariamente, sabendo o momento certo para intervir, pois as relações interpessoais e a gestão democrática possuem uma estreita ligação que deve ser respeitada e acima de tudo ser prioridade no espaço da gestão escolar, onde segundo Michellotti



(2018, p.15) “[...] a participação é um meio de consolidá-la”. Afinal, todos são gestores do processo educacional da escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral buscar compreender o papel da gestão escolar diante dos desafios que surgem no relacionamento interpessoal das profissionais de uma escola da rede municipal de Nova Candelária/RS. A escolha desta temática deu-se em virtude da importância de garantir às profissionais um ambiente tranquilo permeado de relações favoráveis a fim de que possam desenvolver seu trabalho com autonomia e qualidade.

Foi realizada uma pesquisa na escola utilizando-se o método do estudo de caso através de um questionário a fim de conhecer melhor sua realidade e como acontecem os relacionamentos entre as profissionais que atuam neste espaço escolar. Buscou-se identificar o papel da equipe gestora no âmbito da gestão escolar, relacionando seu trabalho com as relações dentro da escola.

Nesta direção, percebe-se que a garantia de relações interpessoais favoráveis acontece por meio da participação de todos os envolvidos no processo educativo da escola, ou seja, comunidade escolar, profissionais e equipe gestora devem andar juntos levando em conta os princípios da gestão democrática do ensino previstos em Lei (BRASIL, 1996).

Como resultado conclui-se que a equipe gestora deve estar atenta ao bem-estar do grupo, zelar por sua harmonia, proporcionar momentos de interação, buscar resolver os problemas e conflitos através do diálogo, mediar as ações coletivas, respeitar e saber ouvir a opinião de todos além de valorizar o trabalho de cada profissional individualmente, afinal, todos são gestores.

Desta forma, garantir a consolidação da gestão escolar democrática é um meio de garantir relações interpessoais mais favoráveis nos espaços escolares, pois proporciona maior autonomia a equipe gestora e favorece a participação efetiva de todos no processo educativo, pedagógico e administrativo das escolas.

Assim, a efetivação da gestão escolar democrática por meio do trabalho do gestor e de sua equipe gestora interfere diretamente na qualidade do relacionamento interpessoal dentro do ambiente escolar. Essa qualidade se dá por meio de canais de comunicação ativos e efetivos dentro da escola, sendo o diálogo a principal maneira de manter a equipe de trabalho em sintonia, com liberdade suficiente para saber ouvir e se expressar em cada situação.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, C. **Uma escola de excelente qualidade**. São Paulo: Ciranda Cultural. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n. 9.394, 1996.

BUTTURE, E. T. da S. **Relações Interpessoais do Âmbito Escolar**. PUC/Paraná. 2016. Disponível em: [http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/26073\\_13696.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/26073_13696.pdf). Acesso em 26 abr. 2018.

CAMPOS, C. R. de, GODOY, M. A. B. Artigo: **Relações Interpessoais**: um desafio para o gestor escolar. Art. do XI Congresso Nacional De Educação –EDUCERE. PUC/Paraná. 2013. Disponível em: [http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7595\\_4541.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/7595_4541.pdf). Acesso em 26 abr. 2018.

CASTILHO, A. **Liderando grupos**: um enfoque geral. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra. 1996.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008. Série cadernos de Gestão.

MICHELLOTTI, P. M. **As relações interpessoais e a consolidação da gestão escolar democrática**. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2018.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

RIO GRANDE DO SUL. Parecer n. 0001/2018. **Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino**. Estabelece condições para a oferta da Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução n. 339/2018. **Fixa as Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino**. Estabelece condições para a oferta da Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino. 2018.

SIQUEIRA, M.M. M. (Org.). **Medidas Do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Educação. Curso de Pós-graduação à distância em Gestão Educacional. **Enfoques de Pesquisa**. Material Didático. Disponível em:  
[https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2\\_UAB/pluginfile.php/327897/mod\\_resource/content/1/Livro\\_texto\\_-\\_enfoques\\_pesquisa\\_educacao\\_1\\_.pdf](https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/327897/mod_resource/content/1/Livro_texto_-_enfoques_pesquisa_educacao_1_.pdf). Acesso em 27 abr. 2018.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: Projeto de ensino aprendizagem e projeto político-pedagógico**. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

WEISS, D. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS SUJEITOS DA PESQUISA**

### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

- 1) Em relação à equipe gestora da Escola, você se sente valorizada em seu trabalho? ( )sempre ( )algumas vezes ( )poucas vezes ( )nunca**
- 2) Em relação à equipe gestora da Escola, você consegue expressar suas ideias e opiniões com facilidade? ( )sempre ( )algumas vezes ( )poucas vezes ( )nunca**
- 3) A equipe gestora demonstra interesse em auxiliar na solução de seus problemas, até mesmo quando estes são mais relacionados à sua vida pessoal? ( )sempre ( )algumas vezes ( )poucas vezes ( )nunca**
- 4) No que se refere às condições materiais e infraestrutura, a equipe gestora tem buscado melhorias conforme ideias e opiniões trazidas pelo grupo? ( )sempre ( )algumas vezes ( )poucas vezes ( )nunca**
- 5) Como é seu relacionamento com a equipe gestora da Escola?  
( )ótimo ( )bom ( )regular ( )ruim**
- 6) Como é seu relacionamento com sua colega de turma que trabalha no mesmo turno que você? ( )ótimo ( )bom ( )regular ( )ruim**
- 7) Como é o seu relacionamento com as suas colegas de turma do turno oposto ao seu? ( )ótimo ( )bom ( )regular ( )ruim**
- 8) Como você considera em âmbito geral, o relacionamento interpessoal dentro da sua escola? ( )ótimo ( )bom ( )regular ( )ruim**
- 9) A equipe gestora preza pelo bom relacionamento interpessoal dentro da escola, buscando resolver os problemas e pequenos conflitos com diálogo e conversas dentro da própria escola?  
( )com certeza ( )em alguns momentos ( )nunca**
- 10)Qual o papel da gestão escolar nas relações interpessoais dentro da escola em que você trabalha?**
- 11)Qual fator você considera imprescindível para um bom relacionamento interpessoal dentro da sua escola?**
- 12)O que você sugere que possa ser feito pela equipe gestora a fim de melhorar o bom relacionamento interpessoal dentro do espaço escolar?  
Descreva algumas sugestões:**

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa **“A GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVA CANDELÁRIA/RS”**, sob a coordenação da Profa. Ma. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O referido trabalho tem como objetivo compreender o papel da gestão escolar diante dos desafios que surgem no relacionamento interpessoal das profissionais de escola municipal de Nova Candelária/RS.

Para tanto, eu, Aline Rosângela Seidel Erthal, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone (055) 9 9977-6814 ou por e-mail [alineserthal@gmail.com](mailto:alineserthal@gmail.com).

Após ter sido devidamente informados todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão da funcionária

\_\_\_\_\_.

Em caso positivo, solicito a utilização das falas da pessoa acima citada, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do escrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisadora: \_\_\_\_\_

Funcionária Participante: \_\_\_\_\_

Nova Candelária, 01 de outubro de 2018.