

A ATUAÇÃO DA GESTÃO NA ARTICULAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

MARIANO, Carla Heloisa de Souza (*heloisacarla27@gmail.com*)
ALVES, José Amiraldo Alves da Silva – UFCG – (*amiralves_2@hotmail.com*)

RESUMO

O artigo é parte de uma pesquisa desenvolvida no decorrer do curso de pós Graduação em Gestão e Planejamento Escolar oferecido pela Universidade Federal de Campina Grande. Discorre sobre a atuação da gestão na articulação das relações interpessoais na escola, considerando-a como espaço, por excelência, propício ao convívio e desenvolvimento integral do ser humano. Para tanto, realizou-se um estudo teórico sobre a importância das relações interpessoais nesse ambiente de trabalho, refletindo que uma gestão democrática favorece essas relações e que a gestão se torna responsável por favorecer os espaços de atuação coletiva visando o bem-estar pessoal, emocional e profissional. No intuito de investigar como as relações interpessoais favorecem a convivência e corroboram com a eficácia do trabalho escolar, foi realizada a observação em uma escola pública municipal da cidade Cachoeira dos índios-PB, além da leitura e análise do Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino e de um questionário fechado, aplicado a 09 (nove) profissionais da educação, sendo 08 (oito) professoras e 01 (uma) supervisora. Os resultados comprovaram que as relações interpessoais influenciam na organização do trabalho pedagógico, além de contribuir para a efetivação de uma educação de qualidade, em consonância com uma gestão escolar democrática que objetiva a transformação socioeducacional.

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

INTRODUÇÃO

As escolas enfrentam vários problemas relativos a construção de saberes e ao desenvolvimento integral dos alunos. Diante disso, o que se pode esperar de ânimo das pessoas que trabalham nessas instituições, principalmente dos professores, que por vezes são apontados como os principais responsáveis frente a essas problemáticas? Vários professores trabalham em mais de uma instituição o que acarreta mais responsabilidades, maiores preocupações, muitas cobranças, maior cansaço físico e emocional, embora aumente sua rede de relacionamentos interpessoais. Diante destas problemáticas é que se optou por abordar a temática das relações interpessoais na perspectiva da atuação da gestão.

É sabido que as novas propostas de organização do trabalho pedagógico escolar estão sendo pautadas na necessidade de uma gestão que priorize as relações de coletividade e

princípios democráticos o que permite um clima no ambiente de trabalho mais favorável a seu desempenho profissional. Para embasamento teórico buscou-se estudos e pesquisas de alguns autores como Luck (2004), Hora (2002), Antunes (2007), Paro (1998), Veiga (1998), dentre outros. Trata-se de uma produção que eleva e enfatiza as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Nessa perspectiva é que objetivou investigar como ocorrem as relações interpessoais na organização do trabalho pedagógico mediante a articulação da gestão escolar. Sendo este artigo organizado da seguinte forma: inicialmente apresentam-se o percurso metodológico do estudo com os dados da instituição, os tipos de abordagens de pesquisa, as técnicas para coleta de dados e análise dos documentos observados, sendo que as respostas dos questionários foram sendo analisados e refletidos ao longo deste estudo. Seguido de um capítulo que discorre sobre como uma gestão democrática pode ser propulsora de boas relações no ambiente de trabalho, refletindo sobre o termo gestão e sua amplitude no campo educacional.

Um segundo capítulo em que se adentra nas discussões sobre as possibilidades de implementação de uma gestão democrática como facilitadora das boas relações interpessoais. Traz também algumas considerações que não encerra as discussões sobre a temática, mas propõem o fluir novas produções, bem como o fomentar a prática de uma gestão democrática e participativa subsidiadas pelas relações interpessoais afetivas e produtivas.

1 PERCURSO METODOLÓGICO DO ESTUDO

1.1 Tipo de pesquisa

Considerando que “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc.” (SEVERINO, 2007, p. 122), é que se optou por essa modalidade com a finalidade de procurar em registros já elaborados métodos de pesquisa que implicam na leitura, seleção, análise de textos relevantes dos estudos.

Os estudos subsidiaram a pesquisa a partir dos seguintes objetivos: Compreender como as relações interpessoais são construídas na instituição escolar; Caracterizar as relações interpessoais empreendidas em uma escola da rede pública de Cachoeira dos Índios; Refletir como a gestão escolar pode articular as relações interpessoais na organização do trabalho pedagógico e mapear possibilidades de atuação da gestão escolar na articulação das relações interpessoais na escola.

Nesta pesquisa optou-se por uma abordagem qualitativa que visa como principal fundamento entender para além da informação posta, mas por meio de seu caráter transdisciplinar que abrange tanto as ciências sociais como humanas. Sobre a abordagem qualitativa, Oliveira (2008, p.60) enfatiza que:

Pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade. Esse procedimento visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que encontra o objeto de pesquisa.

Ou seja, a abordagem tem um caráter fiel ao que está sendo analisado, pelo estudo detalhado como afirma o autor acima, o que pode qualificar esse estudo e tomá-lo como referências para estudos posteriores.

1.2 Instrumentos de coleta de dados

Para coleta de dados adotou-se um questionário com questões envolvendo as temáticas: Conceito de relações interpessoais; A relação da gestão para articulação dessas relações; Como os professores veem e/ou caracteriza o desenvolver dessas relações em seu ambiente de trabalho e de que modo o bem estar nas relações interpessoais contribui para a qualidade de seu trabalho e conseqüentemente do ensino. As respostas foram transcritas na íntegra, mantendo sua originalidade e qualidade, utilizadas as falas das professoras ao longo desse trabalho contrapondo-se ou reafirmando os embasamentos teóricos.

1.3 Sujeitos, universo e instrumentos da pesquisa

A pesquisa foi realizada com oito professoras, sendo denominados de (Prof.^a 01, Prof.^a 02; Prof.^a 03; Prof.^a 04; Prof.^a 05; Prof.^a 06; Prof.^a 07; Prof.^a 08) e uma supervisora de uma escola pública municipal da cidade de Cachoeira dos índios. Todas as professoras participantes atuam no Ensino Fundamental I, são concursadas e possuem graduação em Pedagogia, com exceção de uma que é graduada em Geografia, das oito, sete tem especialização em Psicopedagogia e uma em Educação Especial.

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

A escola está situada no município de Cachoeira dos Índios, PB, possui as modalidades de ensino Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II, EJA, 1º seguimento e EJA, segundo seguimento. Funciona nos três turnos e possui uma equipe composta de 01 diretor e 02 vices, 02 supervisoras, 01 coordenadora, 02 orientadoras, 01 psicopedagoga, 34

professoras atuantes, 06 professoras afastadas de sala de aula, 02 contratados, 01 professora da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE).

1.5. Análise constitutiva dos dados

Os resultados das respostas dos questionários, em que foram trazidos nas falas dos professores entrevistados, demonstraram que a escola pesquisada não está vivenciando um momento de boas relações, pois das oito professoras entrevistados apenas uma firmou perceber uma boa relação, entre alguns do grupo. Com isso percebe-se certa omissão da gestão, uma vez que é visível na fala dos professores a falta de diálogo e de aproximação entre a gestão e os funcionários. Entende-se que de fato a não articulação das relações interpessoais na escola prejudica o trabalho educativo, a falta de comunicação, de diálogo bastante enfatizado nas respostas atingem diretamente a ação educativa em sala de aula, pois intervém na atuação dos professores.

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

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO PROPULSORA DAS BOAS RELAÇÕES NA INSTITUIÇÃO

“Marcada por conflitos e falta de comunicação e ausência do trabalho em equipe” (Prof.^a 06).

Esta foi à fala de uma das professoras entrevistadas, respondendo a seguinte pergunta: Como se dá a articulação das relações interpessoais por parte da gestão escolar e como essa poderia melhor articular essas relações na organização do trabalho pedagógico? Como se pode perceber a docente responde apenas parte da questão, diz como estar, porém, não opina como poderia melhorar. A forma como as relações estão ocorrendo nessa instituição mostra a ausência de uma gestão democrática como propulsora das boas relações.

A prática de uma gestão democrática requer uma revisão dos próprios conceitos de gestão. Como destaca Anderson (1995, p. 05):

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

uma forma de administração mais aberta e democrática, enquanto que o termo administração seguiria designando uma atitude mais autoritária.

Logo, não se admite mais no âmbito escolar a ideia de administração numa perspectiva autoritária, num controle de produção. Embora sejam tidas como sinônimas nos conceitos, na prática o termo gestão vem ganhando novas definições e conceitos indo além do trabalho de gerenciamento como é posto nas empresas. No âmbito escolar o termo gestão ganha essa nova semântica num sentido de democracia, em que o trabalho e participação de todos têm sua relevância.

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

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

Por isso, o espaço escolar precisa ser visto como propício a construção da democracia e da participação. São termos que estão associados a partir do momento que eu não só vejo e reconheço atos democráticos e concordo com eles, mas, sobretudo quando se participa dos mesmos.

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

Gestão Democrática: um processo contínuo, gerador de uma nova experiência de gestão política, que nasce da consciência crítica e elaborada na ação e no debate. Na escola, a gestão estaria, assim, nas mãos de todos os participantes envolvidos nas atividades educativas, isto é, professores, alunos, pais e comunidade, e não apenas de um conselho ou de um diretor (SCHHESENET, 2006, p. 184).

O gestor, termo melhor empregado, sabe que é de sua competência oportunizar a participação de todos na tomada de decisões que busque melhorar a escola, ele estar à frente não como o que dita às ordens, mas como o que articula o trabalho de modo dinâmico, interativo e consequentemente democrático. Seu trabalho inclui o gerenciamento de recursos

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

De fato, evidencia-se a necessidade de uma gestão, mediante seus reais significados e sua plena atuação. No entanto, se verificou a presença da gestão como articuladora das relações interpessoais por ser a educação um fenômeno essencialmente humano. Tais aspectos permeiam a vivência do grupo deixando aflorar opiniões e atitudes específicas de cada um, mas conviver mediante a esse processo contraditório é o foco das relações humanas.

Ao tratar das relações interpessoais na escola pesquisada, se percebeu que esse não é um tema muito discutido: “Esse é um dos temas menos abordados por parte da gestão escolar, o que é lamentável; pois essa integração, esse diálogo é imprescindível na Organização do Trabalho Pedagógico, mas talvez os compromissos dos profissionais e da instituição impossibilitem esses momentos” (**Prof.^a. 07**). Há um reconhecimento por parte desta professora, que a gestão não prioriza as relações interpessoais na escola, ao mesmo tempo que também chama atenção para o fato dos profissionais não permitirem essa abertura para o melhoramento nas relações ocorridas na instituição.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foram estabelecidos direitos civis, políticos e sociais e garantida uma concepção de educação, sua instrução como direito social, bem como os princípios norteadores para educação brasileira. Um deles é o princípio da gestão democrática expresso no artigo 206, inciso VI da referida Constituição, o qual parte do princípio de que para além de uma gestão democrática, sendo que essa poderá ser o meio para que o ensino seja ministrado a partir da igualdade de acesso e permanência dos alunos a partir da liberdade de aprender, do respeito ao pluralismo de ideias, valorização profissional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) regulamenta em consonância com os preceitos constitucionais, as diretrizes gerais para educação e, em seu Art. 3º e 14º estabelece a necessidade do exercício da gestão democrática. Ainda reforçando de modo a assegurar a implantação dessa gestão democrática, o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10. 112/2001) que orientou as políticas Educacionais no período de 2001 a 2011, tratou dos objetivos e prioridades, dos níveis e modalidades da educação escolar, bem como, da gestão, financiamento e dos profissionais da educação.

Sobre a gestão democrática, esse plano destacou a participação da sociedade na gestão da escola e da educação, participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto

Político Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares, associações de pais e mestres, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da democratização e da autonomia da escola. Assim, considerando o que diz Luck (2004, p. 32):

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

Evidentemente no que concernem as escolas é preciso primeiramente que haja uma gestão qualificada que se comprometa com os ideais de participação democrática, em que reconhece que a gestão sozinha não poderá decidir o “destino” de uma escola, mas que pode articular todos da escola em prol desse fim. Disto decorre a necessidade de uma gestão democrática, que para além de um trabalho coletivo propicia um trabalho num clima de bem-estar, escalado no respeito ao outro, deixando aflorar as relações interpessoais favoráveis a prática de um trabalho realmente prazeroso.

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

Quando se fala em limites e possibilidades se considera que os seres humanos são incompletos, estão em formação e que aprendem na medida em que interagem com o outro. Sobre esse desenvolvimento através das relações interpessoais Wallon (1995) fala do desenvolvimento da pessoa em suas várias dimensões, alternando a cada estágio de desenvolvimento entre os fatores afetivos e cognitivos na medida em que vai se habituando com as mais diversas situações.

Ao sugerirmos que uma escola priorize as relações interpessoais como basilar na eficácia do seu trabalho está reconhecendo que o trato com pessoa antes do trato com o profissional em si torna as relações dentro da instituição mais favorável ao desempenho pedagógico. Portanto, cabe ao gestor compreender que:

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

Ou seja, as relações interpessoais são inerentes numa instituição e a gestão precisa reconhecer isso. Uma educação de qualidade tão almejada e referenciada em leis, pressupostos metodológicos não será possível sem que seja permeado por esse campo relativo ao clima organizacional de uma instituição, clima esse que deve estar embasado nas competências administrativas democrática.

Logo, falar do desejo de se alcançar uma educação de qualidade é pensar na Organização do Trabalho Pedagógico como a que permeia todas as ações que são executadas na escola e o planejamento passa pela construção do PPP e obviamente pelo Plano de Trabalho Docente, isso porque são documentos que subsidiam, que instrui a prática, reflexão e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem da instituição.

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

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

De forma um tanto falha, onde poderia ser mais eficiente se existisse um ambiente de trabalho mais saudável, mais positivo, que tivesse uma melhor comunicação entre todos, sem esquecer do apoio e valorização necessária ao bem desempenho dos profissionais (**Prof.ª 03**).

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

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

Romper com essa estrutura como propõe Veiga (2008), requer uma mudança de padrões, que poderia partir de qualquer membro da instituição, porém a gestão pode e deve estar a cargo dessa tomada de consciência a partir de sua versatilidade na sua atuação. Neste caso, está se falando de possibilidades de a gestão oportunizar aos profissionais a responsabilidade de fazer e se fazer parte da instituição, principalmente do processo de construção dos objetivos que buscam a educação. Como ressalta Paro (1998, p. 46):

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se

prever mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.

A escola democrática deve ser construída, uma vez que nem sempre foi assim, historicamente a sociedade foi marcada por uma educação hierarquicamente advinda uma submissão as instâncias superiores. Por isso, é preciso que haja articulação para essa promoção, os que nela trabalham precisam aprender a ser democráticos, a serem participativos e a gestão no exercício do diálogo e da reflexão oportunizará esses momentos de formação, considerando que há diferentes formas de participar, diferentes meios de serem democráticos (LUCK, 2004).

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

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

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

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

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

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

Esse tipo de profissional fere a autonomia da escola, pois por não ser capaz de gerir permite que terceiros tomem decisões por ele. “O respeito à autonomia e a dignidade de cada um é um imperativo ético e não um favor que podemos ou não conceder uns aos outros” (FREIRE, 2009, p. 59), isso porque ao mesmo tempo em que exigimos ou apenas esperamos sermos respeitados devemos fazer o mesmo para com o outro, inevitavelmente esperamos nos sentir bem em nosso ambiente e de trabalho.

São essas novas atitudes e valores que vão se fazendo em meios as relações para oportunizar a participação de todos no processo educativo e os mecanismos apontados como necessários como a linguagem e comunicação que são as mais nobres ferramentas de interação o que de fato podem favorecer ou dificultar essas interações dependendo do modo como são postas.

4 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

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

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

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

Dessa maneira, esperamos que este trabalho ofereça luzes aos estudos sobre as relações interpessoais e que ao percebermos estas como sendo fundantes das interações grupais, seja as mesmas cada vez mais destaques nas vivências na instituição escola, que as

afirmações, dúvidas e reflexões aqui expostas não se estagnem, mas encontrem novos caminhos para percorrer contribuindo e favorecendo uma escola humanitária. Para isso, foi indicado no decorrer desta produção a atuação de uma gestão a partir do ideário de formação de equipes (promoção de congresso, ingresso dos profissionais em plataformas de estudos, elaboração de PPP, construção de um plano de ação, construção de projetos), entre outros, aparatos sistêmicos nas formas de avaliação, programas de formação continuada e gestão democrática. Todas essas ações implicam numa rede de relações interpessoais devidamente bem “administradas” por todos que se envolvem e participam da escola.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

HORA, D.L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 9. ed. São Paulo: Ed. Papyrus, 2002.

LUCK, Heloísa: **Ação integrada: administração supervisão e orientação educacional**. 22. ed. Petrópolis 2004.

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

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

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo; Cortez, 2007.

SCHHESENER, Anita Helena. **Gestão democrática da educação. formação de conselho escolar. política pública e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: líber livro E, 2006.



VEIGA, Ilma Passos A. **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1998. Coleção Magistério Formação e Trabalho Pedagógico.

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