



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPOS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

EGINARDES FRANCISCO SILVA LUZ

**GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM ESCOLAS
ESTADUAIS E MUNICIPAIS DE PICOS-PIAUÍ**

Picos
2015

EGINARDES FRANCISCO SILVA LUZ

**GESTÃO ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS EM ESCOLAS
ESTADUAIS E MUNICIPAIS DE PICOS-PIAUI**

Trabalho apresentado à disciplina Prática e Pesquisa Educativa III como requisito parcial para conclusão do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Campus Senador Helvídio Nunes de Barros da Universidade Federal do Piauí.

Orientadora: Prof^a Me. Maria Dolores dos Santos Vieira.

**Picos
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

L979g Luz, Eginardes Francisco Silva.

Gestão escolar e as relações interpessoais em escolas estaduais e municipais de Picos-PI / Eginardes Francisco Silva Luz.– 2015.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (54 f.)

Monografia (Licenciatura Plena em Pedagogia) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2015.

Orientador(A): Profa. Ma. Maria Dolores dos Santos Vieira.

1. Gestão Escolar. 2. Educação-Relações Pessoais. 3. Educação. I. Título.

CDD 371.207

EGINARDES FRANCISCO SILVA LUZ

**GESTÃO ESCOLAR E RELECIONAMENTO INTERPESSOAL EM ESCOLAS
ESTADUAIS E MUNICIPAIS EM PICOS-PIAUI**

Trabalho apresentado à disciplina Prática e Pesquisa Educativa III como requisito parcial para conclusão do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Campus Senador Helvídio Nunes de Barros da Universidade Federal do Piauí.

Orientadora: Prof^a Me. Maria Dolores dos Santos Vieira.

Aprovado em: 10 / 07 / 2015

Nota: 10,0

BANCA EXAMINADORA

Maria Dolores dos Santos Vieira

Prof^a. Me. Maria Dolores dos Santos Vieira
Orientadora

Antonia Regina dos Santos Abreu Alves

Prof^a. Me. Antônia Regina dos Santos Abreu Alves
Membro 1

Cristiana Barra Teixeira

Prof^a. Me. Cristiana Teixeira Barra
Examinadora 2

Dedico este trabalho principalmente a Deus, a minha família pelo incentivo ao longo de minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por não ter deixado desistir diante de todas as dificuldades encontradas até aqui, e enfrenta-las de cabeça erguida.

A minha mãe Josefa Maria da Silva pelo amor, carinho e por estar sempre ao meu lado, aos meus irmãos Edimara Luz e Everton Luz pelo apoio, motivação e companheirismo.

A você Juciany Sousa por tudo, agradeço a Deus todos os dias por você fazer parte da minha vida, obrigado.

Aos meus/minhas grandes amigos/as em especial a Adan Sales, Beatriz Moura, Andréia Silva, Jean Mark, Lilia Rodrigues, Josilene Carvalho, Marcio Araújo e Jailton Rodrigues por terem me proporcionado momentos de alegria e companheirismo durante todos esses anos e que vão perdurar ainda por muito tempo.

A todos/as os/as professores/as pela paciência, dedicação, companheirismo e incentivo, em especial, à minha orientadora a Prof^a. Maria Dolores dos Santos Vieira, pessoa maravilhosa, cativante e humilde, sempre pronta a ajudar.

Às pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo, obrigado!

“Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Este estudo mostra a gestão escolar e as relações interpessoais na escola, apresentando provas que confirmam ser de grande importância a interação e participação de todos / as aqueles que compõem a escola para o bom desenvolvimento do seu Projeto Político Pedagógico. Neste sentido, o gestor / a deve criar as condições mais favoráveis para um clima propício para relacionamentos. O objetivo geral é compreender como as relações interpessoais nas escolas municipais e estaduais em Picos-Pi tem se construído para dimensões do trabalho na gestão escolar. Os objetivos específicos são: verificar como o gestor atua diante da problemática das relações interpessoais, perspectivas e valores sugeridos nesta pesquisa; descrever a gestão da escola e suas contribuições para o estreitamento de relacionamento e de participação coletiva e colaborativa necessária para alcançar uma escola mais integrada; refletir sobre relações interpessoais e gestão da escola no contexto de processos interdependentes ou não. O procedimento utilizado para a coleta de dados foi a aplicação de questionários. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa com enfoque no método de análise de conteúdo, escolheu-se essa metodologia por acreditar-se ser ela a mais adequada para o tipo de estudo realizado. Os sujeitos desta pesquisa são oito (8) Gestores / as de escolas municipais e estaduais. As escolas foram selecionadas aleatoriamente dentro dos limites da cidade da sede do município. Contribuiu significativamente para informar e orientar os caminhos percorridos durante a investigação os autores: Minayo (2012), Lima (2000), Bardin (1977), Paro (2007), Freire (1996), Chiavenato (1994), entre outros / as. O estudo aponta para a gestão escolar como um processo democrático e participativo implicando no reenquadramento de posturas e papeis desempenhados por todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar. Assim, a escola é um espaço social que resulta da interação de agentes individuais composta por uma rede de diferentes grupos culturais que exercem a interação de forma síncronica dentro do espaço e do tempo escolar, promovendo assim, boas relações, numa escola onde todos têm voz e vez na participação e construção do ensino aprendizagem e finalmente na gestão educacional.

Palavras-chave: Relações interpessoais, Gestão Escolar, Escola.

RESUMEN

Este estudio muestra la gestión escolar y las relaciones interpersonales en la escuela mediante la presentación de pruebas que confirmen ser de gran importancia para la interacción y la participación de todos / as los que componen la escuela para el desarrollo exitoso de su Proyecto Político Pedagógico. En este sentido, el director / debe crear las condiciones más favorables para un clima propicio para las relaciones. El objetivo global es entender cómo se ha construido relaciones interpersonales en las escuelas municipales y estatales en Picos-Pi a las dimensiones de la gestión escolar trabajar. Los objetivos específicos son: para verificar el gestor actúa sobre el problema de las relaciones interpersonales, perspectivas y valores sugeridos en esta investigación; describir la gestión de la escuela y sus contribuciones al fortalecimiento de las relaciones y la participación colectiva y de colaboración necesaria para lograr una escuela más integrado; reflexionar sobre las relaciones interpersonales y la gestión escolar en el contexto de procesos interdependientes o no. El procedimiento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario. Se trata de una investigación cualitativa centrada en contenidos método de análisis se eligió este método porque creen que es el más adecuado para el tipo de estudio realizado. Los temas son ocho (8) Agentes / a escuelas municipales y estatales. Las escuelas fueron seleccionadas al azar dentro de los límites de la ciudad de la cabecera municipal. Significativamente contribuido a informar y orientar los caminos tomados durante la investigación los autores: Minayo (2012), Lima (2000), Bardin (1977), Paro (2007), Freire (1996), Chiavenato (1994), entre otros / as. El estudio apunta a la dirección del centro como un proceso democrático y participativo que involucre a la reclasificación de puestos y funciones desempeñadas por todos los sujetos que componen la comunidad escolar. Por lo tanto, la escuela es un espacio social que resulta de la interacción de los agentes individuales compuestos por una red de diferentes grupos culturales que participan en la interacción de forma sincrónica en el espacio y tiempo de la escuela, promoviendo así las buenas relaciones, en una escuela donde todos tienen una voz y el tiempo en la participación y el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje y, finalmente, en la gestión educativa.

Palabras clave: relaciones interpersonales, Gestión Escolar, Escuela.

LISTA DE SIGLAS

CSHNB – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros

CF – Constituição Federal

LDBEN – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

UFPI – Universidade Federal do Piauí

PPP – Projeto Político Pedagógico

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Escolas municipais, estaduais e privadas	35
Tabela 2 – Instituições de nível superior	37
Quadro 1 – Impressões dos gestores/as sobre as relações interpessoais na escola	39
Quadro 2 – Principais valores e/ou atitudes fundamentais para a manutenção do bom clima nas relações interpessoais da escola	40
Quadro 3 – Sentimento do gestor/a enquanto integrante da comunidade da escola	41
Quadro 4 – Desenvolve ou desenvolveu algum projeto sobre relações humanas.....	42
Quadro 5 – Como os gestores atuam para resolver conflitos que surgem na escola.	43
Quadro 6 – Principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola.....	44
Quadro 7 – Melhorar o clima das relações interpessoais na escola	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 PERSPECTIVAS CONCEITUAIS DE RELAÇÃO INTERPESSOAL: TECENDO AS IDEIAS	16
1.1 Apresentando conceitos das relações interpessoais: o tecido	16
1.2 Família: O primeiro novelo da linha das relações interpessoais	19
1.3 Relações interpessoais na escola: o fio e seus nós	21
2 O GESTOR COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: dando forma as relações interpessoais nas escolas.	26
2.1 Formatando as relações interpessoais nas escolas	26
2.2 O gestor e as relações interpessoais com a equipe administrativa da escola.....	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DESENROLANDO O FIO DA MEADA	34
3.1 Fio a fio: a pesquisa fora do seu novelo	34
3.2 Análise, Discussão e Interpretação dos Dados: reconhecendo os fios da pesquisa.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	51

INTRODUÇÃO

No ambiente escolar é de suma importância a interação e a participação de todos os que compõem a escola para o bom desenvolvimento do (PPP) - Projeto Político-Pedagógico, que deve ser do conhecimento da comunidade escolar e deve ter sido construído com a participação de todos/as que fazem parte da escola. Por esse viés é afirma-se que o processo de gestão está diretamente ligado às decisões e à construção das metas que a escola deve alcançar através da ação conjunta e colaborativa.

Assim, abordar as relações interpessoais como um objeto de intervenções por parte do gestor/a e, ao mesmo tempo, como elemento que interfere significativamente no trabalho da gestão, apresenta evidente relevância. Acredita-se que, para acontecer uma gestão de qualidade, é necessário que haja envolvimento entre todos os atores/atrizes da instituição e uma boa relação entre os mesmos/as.

Começou-se a interessar-se por esse campo de estudo durante a experiência como estagiário do Curso de Pedagogia em algumas escolas públicas municipais e estaduais picoenses, pois se percebeu que o modo pelo qual o gestor/a participa e interfere nas relações interpessoais pode influenciar diretamente no clima e cultura organizacional da escola e no seu desempenho global. Observou-se que, nas instituições escolares, cada gestor tem o seu jeito e suas características próprias de administrar e de trabalhar com a equipe, seja ela, docente ou administrativa.

Por outro lado, pode-se observar, também, que as disciplinas cursadas na área de gestão ao longo do Curso de Pedagogia foram importantes para que se tivesse um olhar diferenciado sobre esses processos na escola, mas não foram suficientes para elucidar todas as questões que foram suscitadas nas aulas, deixando um caminho aberto para a experiência desse estudo, que vem buscar respostas na *práxis* gestora em escolas estaduais e municipais de Picos, no estado do Piauí. Portanto, é interessante analisar como a prática de gestão escolar se desenvolve no contexto das relações interpessoais que se estabelecem dentro do espaço educacional.

Julga-se ser pertinente a grande contribuição desse trabalho para a academia e para a sociedade, pois se as escolas têm bons gestores/as, conseqüentemente têm equipes estimuladas, mais comprometidas e responsáveis. Considera-se por essa visão, que a gestão é a coluna vertebral da escola, ela é que promove a sustentação do trabalho educacional. Com esse entendimento foi que se desenvolveu esse trabalho que vem subsidiado pelos seus achados e aportes teóricos que lhe sustentam.

Por essa linha de pensamento, advoga-se que no espaço escolar é construído algo muito valioso, as relações humanas. Portanto, para a escola ser um ambiente de aprendizagem significativa e satisfatória, deve existir entre os diversos atores/atrizes institucionais o compartilhamento de valores e atitudes como o respeito e a valorização mútua, com vistas à boa convivência que torna a escola uma ambiência mais prazerosa e dinâmica. Refletir sobre as relações interpessoais para que essas possam ser melhoradas dentro no âmbito escolar, se faz extremamente importante. Nem sempre a convivência com o outro é fácil, pois se pensa e se, age de formas diferentes, então as relações nas organizações educacionais podem ser determinadas pelo ambiente e pelo grau de interação entre os seus interlocutores/as.

Nesse sentido, o gestor/a deve criar condições necessárias e mais favoráveis a um clima propício as boas relações. Assim, o papel do gestor/a é bastante desafiador, pois ele/a tem que saber lidar com os diversos tipos de situações, manter as relações humanas saudáveis, desenvolver o espírito de grupo. Adota-se a concepção de que as relações interpessoais são relações que se constroem a partir da convivência entre atores/atrizes escolares no espaço da escola e que são resultantes da liderança pautada na participação de todos os segmentos institucionais e fruto de um diálogo contínuo com todos os/as sujeitos/as desse universo educativo de forma humanizada e aproximativa.

Nessa perspectiva, torna-se necessário estabelecer vínculos duradouros de confiança entre gestores, professores, funcionários, alunos e comunidade, para que o trabalho possa acontecer de forma harmônica e em um clima saudável de resolução de conflitos. Dar a conhecer a própria gestão, construindo coletivamente as tomadas de decisão e a escolha de caminhos que busquem a satisfação do grupo e não apenas do gestor/a são condições *sine qua non* para o alcance de relações interpessoais harmônicas, respeitadas e mais humanas no ambiente de trabalho.

Dessa maneira, teve-se a motivação para estudar e pesquisar sobre o tema gestão escolar e as relações interpessoais em escolas municipais e estaduais de Picos, o qual foi norteado através dos seguintes questionamentos: qual a percepção de relações interpessoais que os gestores/as têm e a dimensão dessas no trabalho da gestão escolar? O que o gestor/a considera fundamental para construção de relações interpessoais positivas no espaço da escola? Como o gestor/a age diante das problemáticas atinentes ao campo das relações interpessoais na escola?

Partindo dessas questões norteadoras, o presente trabalho objetivou compreender como as relações interpessoais em escolas municipais e estaduais de Picos-Piauí têm se construído enquanto dimensão do trabalho em Gestão Escolar. Mais especificamente,

pretendeu-se verificar como o gestor atua diante da problemática das relações interpessoais, perspectivas e valores sugeridos nesta pesquisa; descrever a gestão da escola e suas contribuições para o estreitamento de relacionamento e de participação coletiva e colaborativa necessária para alcançar uma escola mais integrada; refletir sobre relações interpessoais e gestão da escola no contexto de processos interdependentes ou não.

Para o alcance desses objetivos materializou-se o seguinte objeto de estudo: como as relações interpessoais em escolas municipais e estaduais de Picos tem se construído enquanto dimensão do trabalho em gestão escolar? Com esse campo de interesse alimentou-se o desejo de explorar as dimensões da gestão democrática e das relações interpessoais sem perder de vista prioritariamente, o foco do estudo.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se os fundamentos e as perspectivas conceituais da relação interpessoal evidenciando aspectos que a caracterizam, mostrando que essas relações podem acontecer de diversas formas e em diferentes ambientes, e também procura-se retratar o papel da família como sendo o primeiro berço das relações interpessoais, destacando a participação e o diálogo entre família e escola como fatores essenciais para a construção do conhecimento e o bom desempenho do aluno/a, e ainda discorre-se sobre as relações interpessoais na escola reforçando a presença e a importância dessas relações na qualidade do processo de ensino-aprendizagem, refletindo a gestão escolar e a prática docente na construção de uma atmosfera educacional que favoreça as relações interpessoais mais justas e humanas considerando o respeito à diversidade sociocultural entre todos/as que participam do processo educacional.

No segundo capítulo aborda-se o papel do gestor como mediador das relações interpessoais, ressaltando que para acontecer a administração participativa na escola é preciso que o diretor/a, professores/as, alunos/as e pais se proponham a caminhar na mesma direção, acrescenta também a importância da autonomia por parte do gestor/a conquistada ao longo dos anos e preconizada na LDBEN 9394/96- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Nesse mesmo capítulo também são abordadas as relações interpessoais que envolvem o gestor/a e sua equipe administrativa, nele é feita a defesa de que essas relações devem ser conduzidas pelo respeito mútuo e a cooperação, pois quando as mesmas ocorrem por intermédio do autoritarismo e ausência do diálogo se torna tensas e desprazerosas afetando de maneira negativa o seu resultado.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização do estudo, informando o tipo de pesquisa empregado, o universo, o público participante, bem como, os instrumentos que foram usados na para a coleta de

dados. Além disso, são descritas e refletidas as análises e discutidos os dados que foram obtidos na pesquisa. E por fim as considerações finais acerca do referido empreendimento investigativo, que não se apresentam como ideias definitivas, ao contrário, deseja-se que seja abertura para novos estudos sobre o tema.

1 PERSPECTIVAS CONCEITUAIS DE RELAÇÃO INTERPESSOAL: tecendo as ideias

Ao manter as relações de harmonia, cooperativismo e boa comunicação no ambiente profissional, por meio de trocas de experiência e conhecimento conseqüentemente se chegam a resultados satisfatórios no rendimento produtivo, contribuindo assim para o avanço coletivo. Nesse sentido, as instituições (organizações) aparecem como um lugar privilegiado para a construção de conhecimentos adquiridos a partir das trocas inerentes às relações humanas.

A próxima seção aprofundará os aspectos conceituais que envolvem as relações interpessoais, pois se considera essas relações fundamentais para o sucesso da escola podendo, no entanto, acontecer em diferentes espaços e em diferentes circunstâncias, mas podem ocorrer de forma mais frequente e precisa entre indivíduos no meio familiar, educacional ou profissional, sendo que no ambiente de trabalho, nesse caso, na escola, esses contatos são mais constantes e delicados.

1.1 Apresentando conceitos das relações interpessoais: o tecido

Estudar as relações interpessoais dentro do sistema organizacional de uma determinada instituição implica desejar saber sobre as conseqüências que essa traz para a produtividade das pessoas nessas organizações. Para Chiavenato (1994, p.3):

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações.

É nesse contexto que os indivíduos aprendem a assumir os comportamentos sociais, assim o relacionamento interpessoal constitui uma relação entre duas ou mais pessoas. Este tipo de relacionamento é marcado pelo contexto em que ele está inserido, podendo ser no âmbito familiar, educacional, institucional ou profissional. E também pode ser caracterizado por envolver sentimentos como amor, amizade, compaixão, comunicação, respeito, etc.

Essas relações podem acontecer no contato entre indivíduos, esses contatos ocorrem entre pessoas em diversos momentos e em diferentes ambientes, norteados tanto para a esfera

tecnológica e educacional como também para as relações empresarias. Chiavenato (1993, p. 20) diz que:

O ser humano é iminentemente social: ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos.

O autor destaca que o ser humano é um ser social que vive em grupos, pois depende dos outros para se relacionar e viver em sociedade, então o relacionamento que construímos no ambiente de trabalho é imprescindível para o sucesso pessoal e profissional, pois o respeito mútuo entre as pessoas, o clima de harmonia, no qual todos se respeitam e trocam afetos, o convívio se torna positivo, e cada um passa a fazer as suas atividades de forma prazerosa e com mais satisfação.

Segundo Mosquera e Stobaus (2004, p. 92) “grande parte dos problemas que as pessoas têm provêm de sua própria pessoa ou da relação que estabelece com as outras pessoas”. Dessa forma, garantir uma boa relação entre todos/as os funcionários/as é fundamental para se obter uma vida saudável no espaço de trabalho, pois quando essas relações se tonam positivas, geram um clima motivador, de troca e interação.

Consolidando essas ideias, para a efetivação da boa comunicação, cooperação e valorização dos colegas de trabalho, é indispensável a existência de um ambiente em que todos se permitem ouvir e participar, buscando trocas de conhecimento e experiências, além de desenvolverem trabalhos em equipe, que só fortalecem as relações interpessoais, e melhoram a qualidade do desempenho das pessoas em suas funções.

Nessa ótica, se não houver entre as pessoas a capacidade de um/a aceitar o outro/a, colocar-se no lugar desse/a, e também não ter a capacidade de escutar o que outro/a tem para dizer, considerando que esses fatores são predominantes para afetar o clima da convivência coletiva, gerando desconforto e desconfiança entre todos, será então impossível uma gestão produtiva e parceira entre o grupo.

Dentro dessa concepção, expõe-se se que a aprendizagem está condicionada à forma de interação entre todos os sujeitos/as inseridos na realidade pedagógica de uma determinada escola, pois, o ensino depende de determinados valores e de certas situações de afetividade e motivação que podem ser consideradas como elementos preponderantes na construção de uma educação de qualidade.

Assim, por meio da educação é possível a socialização de um indivíduo dentro do meio social, pois a educação enquanto processo de formação humana possibilita a construção de determinados valores e atitudes que lhes serão válidos na sua inserção e vivência em sociedade. Corroborando com essa ideia, defende-se que a educação tem por finalidade promover a formação e o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões. É a educação que impulsiona o progresso social, é ela, o processo e meio essencial para a constituição da cidadania e para assegurar a inclusão social.

Cabe ressaltar, entretanto, que a educação é inerente à sociedade humana, tendo em vista que desde que o homem é homem, ele vive em sociedade e se desenvolve por meio da educação. Com isso, ele vem se desenvolvendo de acordo com as suas necessidades e, a educação, está contemplada como necessidade indispensável a sua vivência em sociedade. Afirma-se isso pautado na concepção de que a educação é processo que contribui para a transformação da pessoa humana e que por ela se desconstroem muros que dificultam as boas relações humanas. Acredita-se que a educação que liberta e humaniza é a que dar conta dessas mudanças.

Com isso, a gestão nos estabelecimentos escolares constitui-se tema complexo, dinâmico e de grande importância no processo educacional, visto que, pode interferir de maneira positiva ou negativa nos resultados pedagógicos obtidos ao longo das etapas que permeiam o processo educativo, uma vez que são os responsáveis pelos processos educativos, seres humanos formadores/as carregados/as de suas próprias essências. Nesse sentido, o gestor/a deve considerar dentro da linha de estudo e das ferramentas do trabalho que as relações interpessoais dentro da escola podem interferir tanto de forma positiva quanto negativa no processo de ensino-aprendizagem, assim como também, na própria gestão incorrendo, muitas vezes, na incapacidade gestora advinda das fragilidades dessas relações que acabam por minar as competências e as iniciativas de uma boa gestão.

A esse respeito, ressalta-se que devem ser modificados determinados sistemas de gestões tradicionais visando evitar a permanência de elementos que devem ser eliminados dentro da escola como: fofocas, desconfianças, falta de ânimo pessoal, bem como, desentendimentos e insatisfações frente à função e/ou cargo que exerça na escola.

Dessa forma, a afetividade está intimamente ligada às relações interpessoais, pois a educação é construída através do convívio humano. Assim, o espaço escolar é construído de vivências e convivências nas quais as relações pedagógicas têm um espaço constituído pela diversidade de valores e ideias em que se faz a formação humana. Na próxima seção será discutida a importância da família em torno das relações interpessoais.

1.2 Famílias: O primeiro novelo da linha das relações interpessoais

Para Tiba (1996, p.178) “a educação familiar é um fator bastante importante na formação da personalidade da criança desenvolvendo sua criatividade ética e cidadania refletindo diretamente no processo escolar.” Deve-se pensar, então, que a família é o berço da educação, pois é na família que se encontra o embrião das relações interpessoais, na qual as sementes do bem vão ser semeadas e regadas. Sobre o interesse e a participação da família no espaço escolar Tiba (1996 p. 140) reforça:

O interesse e participação familiar são fundamentais. A escola necessita saber que é uma instituição que completa a família, e que ambas precisam ser um lugar agradável e afetivo para os alunos/filhos. Os pais e a escola devem ter princípios muitos próximos para o benefício do filho/aluno.

O autor afirma que a participação familiar é de fundamental importância, que a escola é só um complemento da família, que uma não impossibilita a responsabilidade da outra, pois ambas devem tornar um clima afetivo e agradável para o educando/a.

Nesse entendimento, a relação entre família e escola é atualmente um tema em destaque na discussão sobre o alcance do sucesso dos alunos/as no processo de ensino-aprendizagem. Na efetivação de uma educação significativa, a família é tida como um fator essencial para o bom desempenho do aluno/a. Nesses termos, a família deve construir uma relação de parceria com a escola e não delegar a essa, responsabilidades que são de sua alçada. Muitos dos conflitos e dificuldades que se desenham na relação família-escola são fundados numa relação de mão única, em que a família transfere para a agência educadora escolar, parte da formação que lhe cabe. Essa sobrecarga traz implicações desfavoráveis a essa relação que dever ser de partilha e não de substituição de papeis.

É por meio das interações familiares com a escola que se concretizam as transformações nas relações que, por sua vez, influenciarão as condutas futuras, caracterizando-se por um processo de influências bidirecionais, entre os membros familiares e os diferentes ambientes que compõem os sistemas sociais, dentre eles a escola, constituindo-se, assim, enquanto fator preponderante para o desenvolvimento da pessoa, enquanto ser social.

De acordo com esse pensamento fica claro que a participação dos pais/mães na vida escolar dos filhos/as representa um aspecto muito importante em relação ao seu bom desempenho em sala de aula. Segundo Paro (1997, p.30) “a escola deve utilizar todas as

oportunidades de contato com os pais, para passar informações relevantes sobre seus objetivos, recursos, problemas e também sobre as questões pedagógicas”. Então, o diálogo entre a família e a escola favorece de maneira positiva a construção do conhecimento por parte do aluno/a, delineando um processo educativo que mantém como norteadora de todo o sucesso, a constante ligação íntima e ativa entre as partes envolvidas nessa convivência.

Na raia dessas ideias percebe-se que a influência da família precisa ser bem recebida pela escola, sem preconceitos, orientando suas falhas e aplaudindo seus acertos. Sob essa ótica, vale considerar que a concepção e a postura pedagógica dos/as docentes em relação à construção e efetivação do processo ensino-aprendizagem, se faz mister, pois, na posição de mediadores/as do conhecimento, possuem a capacidade de desenvolver situações práticas que envolvam o incentivo e o estímulo aos educandos/as ao longo de todo o processo educativo. Essas práticas nascem das relações positivas entre professores/as e alunos/as.

A comunicação entre família e escola se faz necessária, pois permite que os problemas e dificuldades de aprendizagem encontrada sejam refletidos e contextualizados com possíveis soluções e estratégias para reversão dos mesmos. Nessa acepção, preocupar-se e valorizar essa comunicação é estar sempre em busca de um ensino altamente crítico que desperte competências e habilidades nos educandos/as, portanto, promove o desenvolvimento pleno dos mesmos. Perspectivando esse alcance é que se depara com o caminho que leve às relações humanas como pleito de toda vivência entre seres humanos, nos diversos contextos, inclusive da escola.

A escola sendo um ambiente promissor ao conhecimento tem como uma de suas principais finalidades não apenas fazer com que os alunos/as aprendam determinados conhecimentos programáticos, mas que, assegure por meio de uma interação assídua com a família, com a sociedade, com o mundo, um aprendizado significativo e de qualidade.

Dessa forma, espera-se que os pais se conscientizem da necessidade de uma maior participação na escola, pois, não basta apenas matricular seus filhos na instituição, mas, acompanhar e assegurar que esse aprendizado realmente aconteça de forma positiva. A família deve reconhecer e assumir que tem um papel muito importante no processo educativo dos seus filhos, pois quando a família não dá continuidade a esse processo, tal processo tende a enfraquecer, porque os pais são exemplos a seguir pelos seus filhos/as.

É importante mencionar que é indispensável que as relações interpessoais entre pais e filhos sejam construídas com boas vivências, tais como, carinho, diálogo, respeito e amor, pois o relacionamento familiar implicará diretamente em sua vida futura, principalmente na escola. Para tanto, é urgente que a escola juntamente com toda a comunidade escolar pensem

em estratégias que problematizem os conflitos dessas relações tendo em vista contemplarem os diversos interesses e objetivos levando em consideração as responsabilidades que todos/as os envolvidos/as deveriam assumir no desenvolvimento de seus filhos/as / alunos/as, bem como na efetivação do processo ensino-aprendizagem de maneira significativa, além de serem essas as razões para a vivência de uma gestão participativa, resolutiva e inclusiva, pois seu capital é o diálogo e a parceria entre os membros da escola.

Portanto é fundamental que a família se integre e contribua de forma positiva para contribuição de um ensino-aprendizagem direcionado para o desenvolvimento integral dos educandos. Assim, como já fora discutido nesse trabalho, a escola não tem somente o papel e a responsabilidade de transmitir meros conhecimentos programáticos, mas também o de despertar a consciência dos pais sobre a importância da presença deles na educação dos filhos. Essa missão, uma vez cumprida e vivenciada significa a abertura para as relações interpessoais entre as/os atrizes/atores escolares e familiares, particularmente.

Enfim, a participação da família no processo de desenvolvimentos das potencialidades do educando, dando continuidade ao trabalho da escola, traduz se como um fator determinante na construção da pessoa, de sua personalidade e de sua inserção no mundo social e do trabalho, ou seja, por essa via se concretiza a construção das relações necessárias aos vínculos afetivos. Na próxima sessão serão discutidas as relações interpessoais na escola.

1.3 Relações interpessoais na escola: o fio e seus nós

O ambiente escolar deve favorecer relações interpessoais mais justas e humanas, considerando o respeito à diversidade sociocultural entre todos/as os que participam do processo educacional. A escola deve ser também um espaço de colaboração e interatividade, assim todos/as os integrantes da instituição são peças fundamentais para a formação global do indivíduo e para a realização ampla do processo educativo.

As relações interpessoais são a base da boa gestão e são elas que proporcionam os cenários e as situações no processo de delimitação e execução de atividades e ações visando o desenvolvimento dos educandos/as de maneira plena.

É imprescindível então que exista na escola um ambiente no qual as/os profissionais se sintam bem e motivados/as, se sentindo assim, os mesmos/as desempenharão da melhor maneira possível suas tarefas e metas. Pela escola passa o maior contingente humano em formação e sob os cuidados de educadoras/es que trazem em si as suas ideologias, valores e tantas outras marcas da culturalidade, que em contato com o ensino transformam-se em

conteúdos de um currículo oculto que precisa ser revelado. Essa possibilidade de quebra de modelos estereotipados de ser e viver em determinados grupos, incluindo a escola, pode ser consolidada pelas boas relações interpessoais que proliferam vínculos afetivos e reescrevem impressões acerca de pessoas envolvidas nessa realidade.

Quando se propôs discutir as relações interpessoais aliadas à gestão democrática em educação tinha-se o objetivo de sondar a dimensão que elas abarcaria enquanto veículo de força desconstrutivas das dificuldades usualmente apontadas para a realização desse tipo de gestão e por remeter-se à possibilidade de uma ação administrativa coletiva exigindo a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resulta na democratização das ações desenvolvidas na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento da administração e da parte pedagógica, fazendo com que a escola como instituição social tenha a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana.

As relações interpessoais na escola são facilmente reconhecidas numa equipe pedagógica preocupada e comprometida com a qualidade da educação, incluindo de maneira gradativa a participação efetiva e coletiva de toda a comunidade escolar, equacionando a democracia educacional como sendo a chave principal para a eficiência desse processo, valorizando as ideias de cada um dos componentes da escola, atendendo as reais necessidades dos educandos/as, buscando desenvolver um trabalho prazeroso para todos/as, elevando os indicadores da aprendizagem e conseqüentemente da qualidade na educação, por tudo isso são o fio condutor de uma educação que forma para a cidadania, para a inclusão das diversidades e para as relações humanas pautadas no respeito e na solidariedade.

Nesse sentido, a escola deve ser vista como espaço para troca e vivência de saberes e experiências, prevalecendo assim, a inclusão de oportunidades e direitos para todos/as. Assim, o gestor deve trabalhar juntamente com os demais sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, partindo da concepção de que todos devem posicionar-se de forma flexível e dinâmica, delineando os métodos, objetivos e se preocupando acima de tudo com a formação integral dos educandos/as, pautada numa educação construída de forma coletiva e interativa, em que todos/as se reconhecem como sujeitos/as.

Nesse contexto, é importante que os professores revejam sua prática docente e torne a escola um ambiente no qual sejam respeitadas culturas diferentes e que seja o palco principal de grandes transformações sociais. No espaço escolar, ao trabalhar a relação professor-aluno busca-se compreender as relações interpessoais e o vínculo que nelas se estabelece através do conceito proposto por Antunes (2003, p. 09), “relações interpessoais é o conjunto de procedimentos que, facilitando a comunicação e as linguagens, estabelece laços sólidos nas

relações humanas”. Por meio dessas relações é possível o compartilhamento de determinados saberes sem a premissa errônea de que uns sabem mais do que outros, ou seja, no processo de ensino-aprendizagem, o educador/a aprende com o educando/a e o esse/a aprende com o educador/a.

Para que aconteçam mudanças significativas na educação é de extrema importância que ocorram transformações no processo de gestão, pois toda a comunidade escolar deve trabalhar em sintonia, visando o desenvolvimento e a formação plena dos educandos/as. Com isso, as práticas pedagógicas devem favorecer relações interpessoais em que os professores/as vejam os/as alunos/as como sujeitos/as ativos/as no processo de ensino-aprendizagem. Essa harmonização das relações deve se estender a todas as outras relações que são pertinentes ao ambiente escolar.

A esse respeito, Freire (1996, p. 103) destaca que “o clima de respeito que nasce de relações justas, sérias, humildes, generosas, em que a autoridade docente e as liberdades dos alunos se assumem eticamente, autentica o caráter formador do espaço pedagógico”. Com isso, vale mencionar que ensinar é trocar informações, é contribuir para a reconstrução de conhecimentos dos alunos/as e, principalmente, para que cresçam como pessoas. Assim, o ato de ensinar envolve processos que contribuem de maneira positiva para formação integral dos alunos/as, enquanto sujeitos sociais.

Corroborando com a discussão percebe-se que estabelecer boas relações na escola deve ser uma das primeiras ações que o gestor/a, juntamente com a comunidade escolar, deve inserir no Projeto Político Pedagógico, assim como as ações que se desejam desenvolver visando promover um ambiente propício à vivência de boas relações interpessoais, pois o PPP é antes de tudo a expressão de autonomia da escola no sentido de formular e executar sua proposta de trabalho. Junte-se a isso o fato de ser um processo inacabado, portanto contínuo, que vai se construindo ao longo do percurso de cada instituição de ensino. O projeto deve ser construído de forma coletiva, de modo que todos/as contribuam direta ou indiretamente, pais, mães, professores/as, alunos/as, funcionários/as, corpo técnico-administrativo sejam responsáveis pelo seu êxito.

Nesse sentido, sabe-se que na busca pela qualidade na educação, muitos aspectos devem ser considerados e influenciam de forma direta no processo ensino-aprendizagem, no qual tais motivos ou necessidades dirigem os alunos/as a essa aprendizagem. Sobre isso utiliza-se as ideias de Adar (1995, p.80) quando classifica esses motivos em quatro, sendo eles:

a) satisfazer sua própria curiosidade; b) cumprir obrigações; c) relacionar-se com os demais; d) obter êxito. Cada uma dessas necessidades é predominante em diferentes tipos de alunos. O autor, depois de ter feito um estudo motivacional tipológico, classificou os alunos em quatro categorias: a) curioso; b) consciencioso; c) sociável; d) que busca êxito.

Diante disso, destaca-se que as relações interpessoais devem ser pautadas em diversas complexidades, que cada vez mais professores/as autoritários/as se distanciam de alunos/as e isso acaba por influenciar na aprendizagem do/a discente. Deve-se pensar o aluno/a como um sujeito/a apto a aprender, mas também disposto/a a ensinar, tendo em vista que o professor/a aprende com o aluno/a e o aluno/a aprende com o professor/a. De tal modo, a/o docente deve preocupar-se em estabelecer um diálogo cada vez mais aberto, favorável à obtenção de conhecimento pelo aluno/a e que busque sanar problemas e dificuldades na mesma medida em que forem detectadas no processo de ensino-aprendizagem.

Sisto (2001, p.61) comenta que na busca por uma educação significativa, importantes metas devem ser levadas em consideração, e classifica em dois tipos: “a meta da aprendizagem e a meta de realização/desempenho”. Sob esse pensamento, a motivação é um dos fatores determinantes no êxito e na qualidade da aprendizagem. Assim, não existe ensino sem motivação; o aluno/a precisa achar condições favoráveis para que esse aprendizado aconteça de fato, e é fundamental a presença do incentivo do aprendiz na busca pelo saber.

Sob essa ótica, o educador/a é o elemento principal que estimula e organiza os conteúdos construídos e compartilhados na sala de aula. Assim, é de extrema importância que esse conhecimento surgido por meio dessa interação tenha algum sentido para o educando/a. Essa interação poderá ser fortalecida por meio do diálogo, do debate, da busca constante pelo saber, bem como, através da comunicação e da convivência com os outros e as outras sempre fortalecidas pelo veio da interpessoalidade.

Reconhece-se que a educação é inerente à sociedade humana, tendo em vista que desde os primórdios da humanidade ele vive em sociedade e se desenvolve por meio da educação. Com isso, ele vem se aperfeiçoando de acordo com suas necessidades e, a educação, está contemplada como uma de suas necessidades indispensáveis a sua vivência em sociedade. É pela educação que o ser humano tem acesso aos mais diversos processos de socialização e interage de diversas maneiras com as pessoas com quem dividem o cenário da vida e atuam como aprendizes e mestres/as.

As relações interpessoais ocorrem no contexto da escola e da sala de aula, à medida que encontramos professores/as que realmente exercem seu trabalho com comprometimento e

amor. Estes professores/as conseguem facilmente ter afinidade com seus alunos/as e turmas, formando vínculos afetivos e, em consequência disso, até motivando e incentivando melhor a aprendizagem das/os discentes. No capítulo seguinte aborda-se o papel do gestor/a como mediador/a das relações interpessoais na ambiência escolar.

1 O GESTOR COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: dando forma as relações interpessoais na escola

A gestão escolar tem sido foco de muitas discussões, todavia não se trata e um tema esgotado, há muito ainda o que ser dito e principalmente investigado. Trata-se de tema profundamente atual e que carece de um olhar mais próximo das realidades em que se desenvolve enquanto prática gestora, principalmente, na ambiência escolar. Essa é a proposta desse capítulo, discutir a gestão a partir do papel de mediador do gestor de forma que o seu modelo de gestar seja indicativo da configuração das relações interpessoais do ambiente em que se realiza a gestão.

Perspectivando esse objetivo, a próxima seção abordará o gestor como mediador das relações interpessoais, ressaltando que para acontecer a administração participativa na escola é preciso que o diretor/a, professores/as alunos/as e mães/ pais se proponham a caminhar na mesma direção, discute, também, a importância da autonomia por parte do gestor/a conquistada ao longo dos anos e preconizada na LDB. Também vai sinalizar sobre gestão democrática. Desse modo vai trazer afirmações que apontam que para o alcance desse tipo de gestão deve-se deixar de lado características tradicionais e inserir um novo modelo de gestão que esteja direcionado para o bem comum e qualidade do processo de educação.

2.1 Formatando as relações interpessoais na escola

A Constituição Federal de 1988 trouxe novas perspectivas para a sociedade e especialmente para a educação. Apesar de o Estado não ter mudado sua estrutura de poder “conservando e aprofundando suas dimensões neoliberais por meio de uma proposta de modernidade” (SEVERINO, 1992. p. 31), tem ocorrido maior ênfase no discurso sobre os valores democráticos e o setor educacional tende a refletir esses valores. Assim, a educação, e mais especificamente, a gestão, necessitam de reflexões sobre seus aspectos teórico-práticos para viabilizar a *práxis* e a cultura democráticas. Promover a democratização nas relações escolares, de forma a modificar as estruturas de poder implica, necessariamente, promover mudanças na gestão da escola.

Nesse contexto, Paro (2007) ressalta que para acontecer a administração participativa na escola é preciso que o diretor/a, professores/as, alunos/as e mãe/pais se proponham a isso. O diretor/a pode estimular ou enterrar o processo, mas o êxito da experiência dependerá do aprendizado vivencial de participação construtiva de cada um/a e de todos os componentes da

Instituição. Para tanto, o que importa não é o resultado obtido a curto ou em médio prazo, porém, o esforço empregado para se alcançar o resultado desejado.

Ao lado da participação, destaca-se a descentralização, contrapondo-se à centralização do ensino que, há mais de meio século, era apontada como elemento de desintegração das unidades. Com a descentralização, a abrangência dos sistemas municipais de ensino foi definida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 que preconiza no seu artigo 18: “Os sistemas municipais de ensino compreendem: as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil que são mantidas pelo Poder Público Municipal; as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada; os órgãos municipais de educação”.

Foi nesse contexto que o processo de descentralização ganhou força dentro da educação brasileira, pela via da municipalização. Nesse panorama, o gestor/a escolar deve incentivar as potencialidades possíveis para estas se tornarem ações criativas e inovadoras. Para Gandin (1994, p. 96) “a participação é construção em conjunto”. No processo participativo, todos tem sua palavra a dizer, a sua ação a fazer e palavra e ação são consideradas cabíveis e possíveis se for essa a vontade da maioria do grupo.

Nessa perspectiva, a Lei LDBN (Lei 9.394/96) incorporou algumas tendências internacionais norteadoras das reformas educacionais, entre elas, a flexibilidade de organização administrativa e financeira, com a consolidação da implementação de processos de descentralização e autonomia das redes de escolas. A lei 9.394/96 no seu artigo art. 15 garante: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.

Essa autonomia é de fundamental importância, pois possibilita a liberdade dos profissionais gerirem a instituição escolar adequando-se às particularidades do público que atende construindo assim, a sua identidade escolar. Reside nisso, também, um dos maiores perigos, pois o entendimento ou uso inadequado dessa liberdade sob o manto de autonomia pode levar a/o gestor/a uma gestão antidemocrática, ferindo os direitos humanos e limitando a gestão a governo de um/a para alguns/algumas.

Paro (2007) considera a existência de vários fatores que justificam a importância e necessidade da autonomia pedagógica: a própria natureza da atividade pedagógica, sua imprevisibilidade, que seria comprometida com a antecipação completa e inflexível de ações; o respeito ao educando/a, cuja vontade de aprender é condição indiscutível para o sucesso; a garantia de liberdade ao educador/a para, diante da multiplicidade e riqueza dos métodos e

abordagens do ensino, escolher o mais adequado a situações específicas; a riqueza da cultura a ser apropriada através do processo educativo, exigindo uma seleção de conteúdos mínimos para toda uma sociedade, nação ou região, e conteúdos voltados para o meio sociocultural ao qual pertence o educando/a, entre outros. O mesmo autor acrescenta:

A autonomia pedagógica deve acontecer sobre bases mínimas de conteúdos curriculares, nacionalmente estabelecidos, não deixando os reais objetivos da educação escolar ao sabor de interesses meramente paroquiais deste ou daquele grupo na gestão da escola. (PARO, 2007, p.58).

Nessa perspectiva, o gestor/a consciente das necessidades, dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, direcionará o diálogo a este respeito. Dessa forma, vale registrar que é função dele analisar a realidade e posicionar-se em relação a ela, sem, contudo efetivar um comprometimento tal que o impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas ideias formadas.

Reforça-se que de acordo com as preconizações da CF- Constituição Federal de 1988, a gestão democrática foi constitucionalmente instituída como princípio do ensino público brasileiro e, em dezembro de 1996, reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96, art. 3º, VIII). Com isso, pensar a gestão democrática da educação implica em dar relevância aos princípios de descentralização e participação, básicos para implementação de um processo responsável pela condução dos destinos da instituição escola, em busca da transformação social.

Nessa abordagem, é importante destacar que ao longo do processo de democratização da educação, torna-se necessário, entretanto, estar atento a alguns pressupostos que têm direcionado a administração da educação no contexto da chamada transição democrática. Quase sempre, eles aparecem como necessidade circunstancial de demonstrar aparência fictícia do real, pois os “gestores/as” fazem uso do discurso democrático sem um exercício concreto dessas práticas no setor educacional e, principalmente no interior das escolas. Portanto, uma reflexão que está se processando no campo educacional diz respeito à passagem de uma administração centrada na concepção autoritária para uma administração centrada nos princípios democráticos.

Dessa forma, em relação ao clima que deve existir na escola quanto à implantação do processo de democratização na gestão escolar, Paro (2007, p.41) comenta que “é necessário uma disposição interior para assumir este planejamento”. Sendo assim acredita-se que cabe ao

administrador/a envolver-se a fim de contagiar a todos/as com a sua disposição e entusiasmo, para que participem de livre e espontânea vontade no que se refere ao clima escolar. A isso chamamos nesse estudo de ação mediadora do gestor/a e considera-se que é ela o que dar consistência às relações interpessoais, pois ao se fazer presente, ao demonstrar interesse e se colocar como partícipe do processo, membro sem hierarquizações, mas com responsabilidades correspondentes à função de servir, acolher, colaborar, dinamizar as ações a partir da organização e promoção de contextos favoráveis ao trabalho produtivo, essa/esse gestor/a está mediando a ação gestora através da potencialização das relações interpessoais.

Para o alcance desse tipo de gestão deve ser deixadas de lado características tradicionalistas e implantar um novo modelo de gestão que esteja direcionado para o bem comum e qualidade do processo de educação. Assim, torna-se necessário que se mude o conceito de administração e de gestão, mas, especialmente, o enfoque teórico e o conteúdo da administração e da própria natureza e prática social da escola para que sejam modificados. Analisando essa questão, Silva (1997, p.81) afirma:

Ao se considerar as dificuldades que perpassam a construção da democracia em face da correlação de forças dos diversos grupos de pressão e segmentos sociais, torna-se procedente a reflexão sobre alguns aspectos de democracia e da gestão democrática na escola. A participação do cidadão na sociedade e o exercício de sua cidadania são sem dúvida o fundamento da democracia e constituem o alargamento de sua base social. Tal participação compreende a participação política, social, econômica e cultural. A participação do cidadão e o exercício da cidadania no campo educacional e mais especificamente da gestão da escola, estão ligados a um processo amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social.

Neste enfoque, a gestão democrática passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo apenas aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa. Torna-se impossível uma escola autoritária realizar um trabalho caracterizado como gestão democrática. Além disso, Melo & Urbanetz (2008, p. 91) complementam dizendo que:

Na escola, cabe ao professor repensar sua prática no coletivo institucional, da comunidade, entendendo a educação como um compromisso de todos. Daí a importância da organização criteriosa do processo pedagógico e do processo coletivo, pois, é através do coletivo da escola, dos professores, da equipe pedagógica e administrativa, dos alunos e dos pais que poderemos entender as dimensões humanas envolvidas no ato de aprender e de ensinar. Essa é a possibilidade do mais amplo conhecimento a que se quer chegar: que o aluno aprenda.

Nessa compreensão, a gestão democrática, possui duas dimensões: uma externa e outra interna. Sendo que a primeira encontra-se ligada à função social da escola, à sua vocação democrática, no sentido de divulgar o conhecimento produzido e socializá-lo; a segunda refere-se à forma de organização interna da escola, contemplando os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, políticos e administrativos, ou seja, à forma como é administrada a escola.

A partir dessa premissa, pode-se perceber que a gestão democrática no contexto educacional apresenta um compromisso social-político, no qual o interesse de todos/as permanece, por mais que estejam além dos limites institucionais, pois para que se obtenham resultados satisfatórios, é necessário que a comunidade interna da escola esteja socializada com a comunidade externa. Essa socialização pretende envolver esses lados e transformá-los através do reconhecimento de interesses comuns em aliados. A aliança estabelece outras relações e sugere outros diálogos que são promotores de relações humanas mais próximas e pessoais: as relações interpessoais.

Por esse viés, cabe à escola contribuir, por meio de situações práticas e projetos sociais, para que o aluno, comportando-se como um sujeito em contínuo desenvolvimento, compreenda o mundo, percebendo a importância da sua relação com a sociedade e a necessidade de se exercer a cidadania, para que se tenha um mundo melhor, e conseqüentemente, forme-se de maneira integral, usando dessa consciência sua arma contra as diferentes formas de opressão com as quais todos os dias somos vitimados nessa sociedade tão individualista.

Defende-se que a gestão democrática a ser implantada nos estabelecimentos escolares, seja aquela que exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica, esta compreensão deve partir de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, em outras palavras, a gestão democrática precisa mergulhar na própria gestão para de fato conhecê-la e ser capaz de buscar nela mesma, as condições e soluções para grande parte de seus problemas. O caminho e o jeito de caminhar fazem toda a diferença na prática gestora.

2.2 O gestor e as relações interpessoais com a equipe administrativa da escola

O gestor ao lidar com as relações interpessoais na escola deve criar condições para o bom convívio dos profissionais atuantes na escola do setor administrativo ao pedagógico, o

mesmo deve demonstrar confiança e credibilidade na capacidade de todos os envolvidos no processo educacional.

Nesse entendimento, o gestor por obter o cargo mais alto da escola, deve ter a sensibilidade para exigir e cobrar de seus funcionários/as, porém, mantendo relações humanas saudáveis, também deve manter espírito de grupo estimulando a integração de todos/as, o mesmo deve saber ouvir ideias que sejam importantes e significativas para o bom funcionamento da instituição escolar.

O diretor/a deve possuir espírito de liderança para gerir o processo educacional e a amplitude de funções que a compõe, zelando pelo bom desenvolvimento das funções de todos/as, promovendo o diálogo que deve ser um fator sempre valorizado, no qual todas as decisões da escola devem ser alcançadas por esse meio.

Nesse sentido deve haver equidade nas relações interpessoais que envolvem o gestor/a e sua equipe administrativa, pedagógica sendo conduzidas pelo respeito mútuo e a cooperação, pois quando as mesmas ocorrem por intermédio do autoritarismo e ausência de dialogicidade, tornam-se improdutivas e vazias de desejos positivos afetando de maneira significativa nos seus resultados.

O papel do gestor/a na instituição escolar exige autoridade para apaziguar conflitos e tomar as decisões corretas visando o bem comum, fazendo-se obedecer, mas mantendo sempre o respeito e a humildade nas relações, diferentemente do autoritarismo que consiste em comando, ou seja, se utiliza do seu posto de poder para obrigar o cumprimento de tarefas ignorando os preceitos morais mencionados e o diálogo.

Nessa perspectiva, para a construção de relações interpessoais positivas é necessário o tratamento igualitário por parte do gestor/a a todo/as demonstrando confiança na importância de cada profissional e na sua respectiva função para o desenvolvimento da instituição escolar, espaço em que o diálogo é sempre a melhor alternativa para o alcance de soluções e mediação de conflitos.

Ao explicitar sobre a importância do diálogo, da humildade, do respeito mútuo e da cooperação de relações interpessoais positivas remete-se também ao favorecimento das relações democráticas, como assevera Paro (2001, p. 84):

O local em que se realiza a educação sistematizada precisa ser o ambiente mais propício possível à prática da democracia. Por isso, na realização da educação escolar, a coerência entre meios e fins exige que tanto a estrutura didática quanto a organização do trabalho no interior da escola estejam dispostas de modo a favorecer relações democráticas. Esses são requisitos importantes para que uma gestão escolar, pautada em princípios de

cooperação humana e solidariedade possam concorrer tanto para ética quanto para a liberdade, componentes imprescindíveis de uma educação de qualidade.

O autor evidencia que devem favorecer um ambiente de trabalho no qual prevaleça relações interpessoais mais humanas e justas, privilegiando o respeito à diversidade sociocultural de todos os envolvidos no processo educacional.

O gestor deve promover uma gestão compartilhada com seus funcionários, todos assumindo e compartilhando responsabilidades nas diversas áreas da esfera administrativa. Nesse sentido, estimula-se os mesmos a sentirem-se à vontade para intervir, criar e propor soluções para diversos problemas, para atingir os objetivos propostos no projeto da instituição escolar.

Dessa maneira, o gestor escolar deve ter um perfil de uma pessoa flexível, dinâmica, criativa e renovadora para que seja capaz de solucionar os diversos problemas e conflitos existentes no dia-a-dia escolar, fazendo com que todos ao seu redor desenvolvam de forma significativa suas habilidades que lhes são atribuídas. Para Matos (2009, p. 28):

No que se refere ao modo de relacionamento entre pessoas num grupo de trabalho, a eficácia na comunicação é determinada pela forma como as diferenças são encaradas e tratadas. Por exemplo: se houver no grupo respeito pela opinião do outro; se a ideia de cada um é ouvida e considerada; se os sentimentos puderem ser expressos sem repreensão ou ironia, então o relacionamento entre as pessoas tenderá a ser mais espontâneo e sincero diferente daquele em que não existe troca de informações e aceitação do outro. Com certeza, o grupo sairá ganhando, ou seja, todos se sentirão respeitados e considerados.

Então o gestor/a desenvolvendo um bom relacionamento traz inúmeros benefícios para o andamento das atividades dentro da área administrativa ou pedagógica, promovendo tomadas de decisões mais acertadas, agilidade nos processos, maior satisfação dos funcionários e professores/as devido ao nível de interação, além de possibilitar a melhora do clima organizacional.

O gestor/a educacional deve se preocupar quando as relações interpessoais existentes no seu ambiente de trabalho estejam em um clima de fofocas, desconfianças, falta de ânimo do pessoal, desentendimentos e insatisfações. Esse clima desfavorável pode ocasionar problemas ao rendimento de cada um/a, o mesmo deve criar um ambiente de confiança, estabelecendo transparência nos relacionamentos.

Nesse entendimento, o gestor/a deve ter a capacidade de solucionar os problemas, o mesmo deve ser capaz de ver, ouvir, conhecer a dificuldade do outro/a, procurando resolvê-los, buscando sempre o auxílio e a participação de outras pessoas para ouvir suas opiniões sobre a questão e dividir as responsabilidades pelas decisões tomadas.

Portanto, o diretor ao proporcionar bom relacionamento entre as pessoas garante o comprometimento dos indivíduos em busca de melhores resultados, nos quais todos passam a relacionar-se com o objetivo de aumentar a qualidade do seu trabalho, assim possibilita a satisfação no desempenho das funções, o aumento da satisfação e a motivação, contribuindo para um ambiente de trabalho tranquilo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: desenrolando o fio da meada-pesquisa

A presente pesquisa objetivou compreender como as relações interpessoais na escola têm se construído enquanto dimensão do trabalho em Gestão Escolar e pretendeu entender como o gestor escolar atua diante das problemáticas de relações interpessoais, em que perspectivas e valores estão baseados o modo pelo qual o gestor/a aborda essas problemáticas na escola e conhecer como a Gestão Escolar pode contribuir para que as relações interpessoais fortaleçam o envolvimento coletivo e colaborativo necessário à conquista de uma escola mais participativa. Nessa primeira seção dos procedimentos metodológicos procura-se caracterizar o tipo de pesquisa e informar sobre escolhas e trilhas utilizadas para a realização da pesquisa.

3.1 Fio a fio: a pesquisa fora do seu novelo

Nesta abordagem se realizou uma pesquisa qualitativa que segundo Richardson (2007, p. 90) pode ser “caracterizada como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. A partir desse entendimento, escolheu-se a pesquisa de natureza qualitativa por que nela, os pesquisadores estão preocupados com os significados e são sujeitos sociais e históricos que contribuem ativamente para a efetivação do fenômeno investigado, tornando-se copesquisadores/as. Seguindo, ainda, esse raciocínio pode-se acrescentar à escolha desse tipo de pesquisa, a confirmação de que a pesquisa qualitativa também tem por objetivo traduzir e expressar os sentidos dos fenômenos do mundo social. Esse conjunto de qualificações foi o marco decisivo para a utilização dessa metodologia de pesquisa. Sobre esses fenômenos que a pesquisa qualitativa investiga Minayo (2012, p. 21) explicita:

Esse conjunto de fenômenos humanos entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Nessa assertiva, o presente estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa, pois busca analisar de forma mais clara como a prática de gestão escolar se desenvolve no contexto das relações interpessoais que se estabelecem dentro do espaço educacional, quais os valores e as atitudes que são consideradas fundamentais para que se possa manter boas relações no espaço escolar. Richardson (2007, p. 79) ainda sobre esse método anuncia que “o método qualitativo

difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Coaduna-se com o autor quando localiza-se esse trabalho no universo das ciências sociais e a ele se infere o caráter qualitativo, antecipando um estudo em que não é adequada a mensuração, entretanto, seus achados requer uma análise e interpretação apurada, de modo que traz ricas contribuições para a compreensão da prática gestora que prima pela construção de relações interpessoais respeitadas e promotoras de convivências colaborativas dos processos educativos no seio da escola.

Trilhou-se por esse caminho cautelosamente e sempre mantendo o foco nos objetivos do estudo que foram ancorados no método descritivo analítico. A esse respeito Triviños (1978) declara que esse tipo de pesquisa descritivo-analítica aborda fenômenos carregados de significados que o ambiente em que eles se apresentam lhes oferece, sendo dessa forma, resultados de visões subjetivas que têm por embasamento a percepção da/do pesquisador/a da realidade pesquisada. Ao fazer uso desse método teve-se o cuidado de manter distanciamento que se julgou necessário para a não contaminação da análise pelo fenômeno pesquisado, uma vez que ele em diversas etapas invocou vivências do próprio pesquisador a respeito do seu objeto de estudo, uma vez que as motivações iniciais para a investigação desse objeto foram cativas de desejos pessoais do investigador que se afetava pelos prejuízos educacionais que julgava virem de más gestões escolares.

Contribui com essa discussão Gil (2007) quando esclarece que as pesquisas dessa natureza têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e ainda investigar as relações entre variáveis. Supõe-se que o uso desse método contribuiu para a apreensão da realidade social que se revelou no ambiente escolar através das relações interpessoais e suas repercussões nas práticas gestoras.

Com todos esses significados ditos e reafirmados segue-se esclarecendo que a análise dos achados da pesquisa foi efetuada conforme as recomendações de Bardin (1977, p.95) conforme se cita: “as diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organiza-se em torno de três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”.

De acordo com os estudos de Bardin (1977) organizou-se a análise dos dados da pesquisa a partir das categorias:

- a) Impressões dos gestores/as sobre as relações interpessoais na escola;

- b) Principais valores e/ou atitudes fundamentais para a manutenção do bom clima nas relações interpessoais da escola;
- c) Sentimento do gestor da comunidade escolar enquanto integrante da comunidade da escola quanto á gestão;
- d) Desenvolvimento de projeto sobre relações humanas na escola;
- e) Atuação dos gestores para mediar conflitos que surgem na escola;
- f) Principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola;
- g) O clima das relações interpessoais na escola

A utilização da análise de conteúdo definida por essa autora como um conjunto de instrumentos metodológicos que são aplicados a discursos oralizados ou escritos diversificados. Por terem essa flexibilidade possibilitou ao pesquisador maior compreensão do fenômeno pesquisado. Assim, os eventos, as representações, os significados apreendidos foram minuciosamente analisados sob esse prisma.

Dando sequência a caminhada metodológica apresenta-se o *locus* do estudo que foi 08(oito) escolas sendo (três) municipais e (cinco) estaduais na cidade de Picos-Piauí. Para alargar os horizontes geográficos e sociais caracterizou-se inicialmente a cidade, sede do estudo. Buscou-se assim fazer um breve relato sobre o universo picoense.

A cidade de Picos serviu como cenário para essa pesquisa. O município está localizado a quase 310 km da capital do estado do Piauí, Teresina, e possui uma extensão territorial de 2.048 km². A população é de aproximadamente 73.417 habitantes, sendo que 55.102 residem na zona urbana e 18.206 residem na zona rural de acordo com o Censo Demográfico do IBGE (2010). A cidade possui o segundo maior entroncamento rodoviário do Nordeste contando com as BRs 020, 316 e 407, desde então, o município é conhecido como cidade promissora em vários setores.

O município de Picos é constituído de uma grande rede de ensino pública e privado, atendendo aos níveis de Ensino Infantil, Fundamental e Médio, como ilustra a tabela abaixo:

Tabela 1: Escolas municipais, estaduais e privadas

Níveis de Ensino	Públicas Municipais	Públicas Estaduais	Privadas	Total
Pré Escolas	46	0	12	58
Ens. Fundamental	61	17	14	92
Ensino Médio	0	15	07	22

Fontes: Censo IBGE 2012

Ressalta-se ainda, que o município conta com quatro campus universitários, sendo dois em nível federal, um em nível estadual e um em nível particular, como ilustra a tabela abaixo:

Tabela 2: Instituições de nível superior

	Instituição	Total
Federal	Universidade Federal do Piauí Instituto Federal do Piauí	2
Estadual	Universidade Estadual do Piauí	1
Privada	URSA	1

Fonte: Pesquisador, 2014

Essas universidades oferecem educação superior em diversas áreas e vem atraindo pessoas não só do estado do Piauí, mas do Nordeste inteiro, trazendo para o município, mais fontes de arrecadação, pois movimentam a economia da cidade. No aspecto econômico destaca-se como maior arrecadador de impostos sobre circulação de mercadorias e Serviços (ICMS) ficando abaixo apenas de Teresina, a capital do Estado, o que demonstra, mais uma vez, sua importância político-econômica. O município apresenta o segundo maior PIB do Estado (dados IBGE, 2012), sendo que a região fiscal de Picos arrecada mais que as regiões fiscais de Parnaíba, Floriano e Campo Maior juntas, sendo inferior apenas ao da região fiscal da Capital Teresinense.

As escolas investigadas estão todas localizadas na zona urbana da cidade de Picos - PI, oferecendo educação nos vários níveis de ensino. As municipais contemplam desde o ensino infantil ao Ensino Fundamental II, no que se refere às escolas da rede estadual, essas contemplam o Ensino Fundamental II e o Ensino médio.

Em se tratando da gestão administrativa dessas escolas, ela define claramente as funções e atribuições de todo o pessoal da escola e expressa qual a sua expectativa em relação à equipe escolar, monitorando e avaliando atividades desenvolvidas por todos os colaboradores/as da escola, na qual todas as atividades devem ser coordenadas pelo núcleo gestor, em regime de cooperação com todos os segmentos que compõem a escola e com a comunidade.

Retornando aos procedimentos metodológicos adotados, julga-se pertinente esclarecer que a escolha dos sujeitos da pesquisa se deu por convite oral do pesquisador de forma aleatória, por se acreditar que dessa maneira, o estudo se isentaria de práticas puramente

consensuais, mas ao contrário, buscaria contrassensos. Nessa ótica, formou-se um grupo significativo que se tornou o sujeito da investigação e se identifica quantitativamente por 8 (oito) gestores de escolas públicas sendo 5 (cinco) municipais e 3 (três) estaduais da cidade de Picos. O interesse de estudar as relações interpessoais em escolas municipais e estaduais de Picos surgiu pela convivência com diretores, coordenadores, professores, alunos e demais funcionários durante o estágio supervisionado em algumas escolas da cidade, dessa maneira achou-se relevante pesquisar como se dão as relações interpessoais nas práticas de gestão em escolas da educação básica desse município-sede.

Alguns desses gestores/as pesquisados/as já foram professores/as no ensino fundamental e médio, isso mostra que grande parte deles/as já estão há um longo tempo na área da educação, mostrando grande experiência no que fazem, começando como professor/a e depois chegando à gestão da escola. Além disso, todos os gestores/as possuem pós-graduação (especialização) na área da educação e todos/as possuem entre dois e nove anos de gestão. Nenhum deles/as cursou mestrado e doutorado, mas todos/as eles/as são efetivos em suas respectivas do Estado ou do município.

No tocante às técnicas de coleta de dados utilizou-se o questionário. Sobre a utilização de questionário Richardson (2007, p. 190) comenta que “os questionários não estão restritos a uma quantidade determinada de perguntas, nem a um tópico específico”, ou seja, um questionário pode conter uma ou mais perguntas, ou 100 páginas vai depender da sua complexidade. Sob essa recomendação elaborou-se um questionário semiestruturado, com perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa.

Ainda sobre a utilização do questionário Moroz (2002, p. 66) acrescenta que o questionário é um instrumento de coleta de dados em questões a serem respondidas por escrito sem a intervenção direta do pesquisador e “[...] tem a vantagem de poder ser utilizado em um grande número de pessoas ao mesmo tempo”. Dessa forma, esse instrumento possibilita que uma ou mais pessoas possam respondê-lo ao mesmo tempo.

De acordo com esse modelo foi aplicado o questionário aos gestores/as. A estrutura do questionário aplicado continha cinco questões abertas e três fechadas. Para preservar a identidade dos/as questionados/as acordou-se que eles/as seriam identificados pelas letras do alfabeto de A a H. Em visita às escolas, o pesquisador acordou dia e horário para aplicação do instrumento de coleta de dados. Os acordos foram cumpridos conforme o estabelecido entre as partes, assim foram aplicados os questionamentos e respondidos sem a interferência do pesquisador. A próxima seção tratará das Análises e discussões e interpretação dos dados.

3. 2 Análise, Discussão e Interpretação dos Dados: reconhecendo os fios da pesquisa

Nessa seção discute-se, analisa-se e interpreta-se os achados da pesquisa obtidos por meio de questionário aplicado a 08 (oito) gestores. Em relação à interpretação dos resultados Gil (2011, p. 178) diz:

Para interpretar os resultados, o pesquisador precisa ir além da leitura dos dados, com vistas a integrá-los num universo mais amplo em que poderão ter algum sentido. Esse universo é o dos fundamentos teóricos da pesquisa e o dos conhecimentos já acumulados em torno das questões abordadas.

Nesse entendimento, os dados foram explorados e interpretados de acordo com as informações obtidas pelo instrumento utilizado. Assim, obteve-se uma análise clara referente às respostas dadas pelos interlocutores (as) dessa pesquisa.

Na primeira pergunta, efetuada de maneira objetiva, foi perguntado os/as gestores/as consideram que as relações interpessoais na escola são agradáveis e fáceis de conduzir ou são problemáticas e marcadas por conflitos. Foram respondidas de forma unânime pelos interlocutores/as que as relações interpessoais na escola são agradáveis e fáceis de conduzir, como constata o quadro abaixo:

Quadro 1

Impressões dos gestores/as sobre as relações interpessoais na escola	
GESTOR A	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR B	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR C	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR D	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR E	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR F	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR G	São agradáveis e fáceis de conduzir
GESTOR H	São agradáveis e fáceis de conduzir

Fonte: Pesquisador, 2014

Em conformidade com as respostas, constatou-se que apesar das dificuldades e problemas que os gestores/as enfrentam no dia-a-dia escolar, todos/as disseram que as relações interpessoais são agradáveis e fáceis de conduzir, isso trouxe reflexões acerca das contradições que se percebe na fala dos/as gestores/as e nas práticas gestoras observadas nas escolas investigadas.

Desse modo, no entanto, pode-se enxergar que o clima agradável, mesmo que aparente, entre todos/as só facilita ao gestor/a o bom andamento de suas funções, pois quando geralmente as relações interpessoais são problemáticas e marcadas por conflitos podem acarretar diversos problemas trazendo para dentro da escola um ambiente desagradável, afetando no desempenho das pessoas no local de trabalho.

No quadro a seguir os gestores foram indagados sobre os principais valores e/ou atitudes fundamentais para a manutenção do bom clima nas relações interpessoais da escola. As respostas foram organizadas de forma hierárquica, ou seja, da máxima a menor importância.

Quadro 2

Principais valores e/ou atitudes fundamentais para a manutenção do bom clima nas relações interpessoais da escola.	
GESTOR A	Importância máxima: Respeito Mútuo Importância menor: Confiança
GESTOR B	Importância máxima: Diálogo Importância menor: Perseverança
GESTOR C	Importância máxima: Respeito Importância menor: Perseverança
GESTOR D	Importância máxima: Respeito Importância menor: Compromisso
GESTOR E	Importância máxima: Respeito Importância menor: Protagonismo
GESTOR F	Importância máxima: Harmonia Importância menor: Respeito
GESTOR G	Importância máxima: Respeito Importância menor: Individualidade
GESTOR H	Importância máxima: Compromisso Importância menor: Dedicção

Fonte: Pesquisador 2014

De acordo com o quadro acima os gestores/as atribuíram a importância máxima ao respeito apontando-o como um dos principais valores que contribuem para atitudes fundamentais para o bom clima nas relações interpessoais, na outra ponta, a importância menor foi indicada de forma diversa, contemplando um leque de condições, muitas vezes, reconhecendo atitudes importantes como secundárias se comparadas ao respeito. Inferiu-se que isso se deve ao fato de que o respeito é a plataforma sobre a qual se edifica as atitudes e comportamentos gestores mais representativos, ou seja, quem respeita o que faz e com quem faz, tem naturalmente dedicação, compromisso, consegue harmonizar o trabalho, dialogar com o grupo, perseverar naquilo que é proposto, oportunizar o protagonismo da equipe e não de si combatendo, assim, o individualismo.

Sousa (2013, p. 13) diz que “o ato de se relacionar bem com o outro, ter comunicação efetiva e valorizar o profissional, são meios que possibilitam maior interação em todos os segmentos sociais”. Desse modo no ambiente de trabalho devem prevalecer essas relações de respeito, ter atitudes de relação verdadeira com seu semelhante, aceitar que seu próximo pode ter opinião diferente da sua, aceitar a forma de ser e viver do outro, pois cada um tem suas escolhas, mantendo esse clima de respeito prevalece o clima favorável no local de trabalho.

Dessa forma, algumas atitudes e valores devem ser respeitados visando um clima harmonioso que valorize pela interação e envolvimento de todos os atores/atrizes envolvidos. Nesse sentido, outros fatores foram citados como relevantes para o bom clima, como por exemplo: o diálogo, compromisso, harmonia, cooperação, participação, empenho, dedicação, entre outros. Ao ser pedido a pensar sobre o sentimento que o gestor/a enquanto integrante da comunidade da escolar, os interlocutores/as responderam conforme o descrito no terceiro quadro abaixo.

Quadro 3

Sentimento do gestor/a enquanto integrante da comunidade da escola.	
GESTOR A	Motivada; comprometida; realizada
GESTOR B	Responsável; líder; dinâmico; prático; participativo
GESTOR C	Personalidade; respeito; satisfação; líder; dinâmica
GESTOR D	Integração; carisma; liderança; dinamismo;
GESTOR E	Compromisso; amor; presença; fidelidade; profissionalismo
GESTOR F	Empolgação; profissionalismo; técnica; trabalho; satisfação
GESTOR G	Não respondeu
GESTOR H	Participativo; importante; integrado; necessário; decisivo

Fonte: Pesquisador, 2014

Podemos notar de acordo com as respostas obtidas que os sentimentos descritos são vários e que os gestores/as enquanto membros da comunidade escolar. Essas respostas fazem refletir como os mesmos são comprometidos e responsáveis pela escola na qual trabalham, pois a função exercida por eles/as exige empenho e profissionalismo devido ao que se espera de um bom gestor/a e pressão enfrentada no dia-a-dia da escola requer habilidades e competências específicas para o bom desempenho do gestor/a.

Todos esses aspectos são importantes para o perfil de um/a gestor/a, pois os mesmos devem possuir essas condições descritas, como por exemplo: satisfação, motivação, liderança, dinamismo, compromisso, personalidade, esses requisitos aqui mencionados são essenciais e fundamentais para exercer e desempenhar bem essa função tão importante na comunidade escolar.

Seguindo essa linha, buscou-se saber se a escola desenvolve ou desenvolveu algum projeto sobre relações humanas. Levando em consideração esse questionamento, obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 4

Desenvolve ou desenvolveu algum projeto sobre relações humanas	
GESTOR A	Participei desde a organização até o desenvolvimento do projeto o qual foi muito prazeroso e rico na assimilação do tema, por parte dos participantes.
GESTOR B	Não houve projeto sobre relações humanas
GESTOR C	Não houve projeto sobre relações humanas
GESTOR D	Proporciona momentos com datas comemorativas, e no planejamento onde oportuna dá sugestões professores, coordenação e gestor.
GESTOR E	Refletir sobre inclusão social
GESTOR F	Não houve projeto sobre relações humanas.
GESTOR G	No momento da reformulação do PPP a equipe gestora desenvolve atividades sobre as relações humanas e sua importância do âmbito escolar. Além disso, no início do ano é feita uma capacitação envolvendo todos os funcionários.
GESTOR H	Não houve projeto sobre relações humanas.

Fonte: Pesquisador, 2014

De acordo com as respostas dadas pelos interlocutores/as da pesquisa, constatou-se que deve ser pensado no desenvolvimento e na realização de projetos que visem às interações entre os profissionais da escola. Essas relações são construídas a partir do envolvimento entre todos/as os colaboradores/as e de sua interação com os problemas e situações vivenciadas na escola.

Dessa forma, não é uma tarefa fácil e simples a convivência e as relações, porém, um tratamento correto durante as situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações, nesse caso o ambiente escolar, pois elas podem se tornar intensas e fontes geradoras de mudanças. Ao, se proporcionar projetos sobre relações humanas nesses espaços

se estará tecendo redes fundamentais para desenvolver relações de amizade, companheirismo, confiança entre todos/as.

Considerou-se um aspecto negativo o fato de os gestores/as identificados/as como “B” “C” “F” “H” não terem desenvolvido projeto sobre Relações Humanas. Julgou-se preocupante ter profissionais atuando na gestão escolar sem a preocupação ou mesmo ciência da importância de fazer investimentos formativos sobre as relações interpessoais, uma vez que se defende que essas devem ser incremento positivo na gestão escolar que se quer ser democrática. Por esse viés, proporcionar projetos de formação com essa temática é buscar revitalizar a convivência com sua equipe de trabalho. Seguindo a pauta do questionário aplicado, perguntou-se sobre como os gestores, normalmente, atuam para mediar conflitos que surgem na escola, sob essa óptica, os mesmos/as enfocaram que:

Quadro 5

Como os gestores atuam para resolver conflitos que surgem na escola	
GESTOR A	Da melhor forma possível que é o diálogo.
GESTOR B	Dialogando buscando a melhor forma de solucioná-lo
GESTOR C	Dialogando levando em consideração os fatos de ambas as partes.
GESTOR D	Atuando como mediador, analisando ambos os lados baseados nos depoimentos ouvidos e tomando como correto o lado que se mostrar mais legítimo.
GESTOR E	Através de reuniões e conversa com as partes
GESTOR F	Buscando intervir de melhor forma possível, de acordo com a situação.
GESTOR G	Chamando todos os sujeitos envolvidos no problema, e por meio do diálogo, tentar solucioná-lo.
GESTOR H	Procurando sempre conversar com as partes envolvidas buscando alcançar uma situação pacífica mostrando que o diálogo é sempre a melhor alternativa.

Fonte: Pesquisador, 2014

Ao se analisar as respostas, percebeu-se que o diálogo é um dos meios mais citados entre os gestores/as para a mediação de conflitos. Sobre esses conflitos encontrados na escola Colombo (2001, p.25) explicita:

Os conflitos quando não explicitados tendem a deteriorar o clima organizacional, pois as pessoas guardam dentro de si ressentimentos, negativismo, agressividade ou passividade, imperando o individualismo e não o interesse coletivo. É fundamental que exista nas escolas um clima no qual os profissionais se sintam bem e motivados para realizarem suas tarefas.

Nesse entendimento, o gestor deve criar um ambiente propício às boas relações, no qual todos/as possam se sentir bem e motivados a desempenharem suas funções de forma agradável e satisfatória, estimulando o interesse coletivo e não o individualismo, pois mantendo essas relações de harmonia no ambiente de trabalho só melhora o clima organizacional.

Nessa perspectiva, para a construção de relações interpessoais positivas no ambiente de trabalho é necessário o bom diálogo, pois é sempre a melhor alternativa para o alcance de soluções e resoluções de problemas e insatisfações. Assim o papel do gestor/a não é apenas de delegar funções, é de também acompanhar de perto o trabalho de sua equipe, mantendo sempre o diálogo, motivando-a constantemente, ciente de que a prática no dia-a-dia escolar é desgastante e intensa. Perseguindo os objetivos do trabalho, os gestores/as foram indagados sobre os principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola, os entrevistados/as se posicionaram da seguinte forma:

Quadro 6

Principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola	
GESTOR A	A falta de respeito mútuo, de diálogo, de colaboração, de compromisso.
GESTOR B	Falta de profissionalismo, falta de compreensão.
GESTOR C	A falta de compromisso de alguns membros da comunidade escolar.
GESTOR D	A intolerância e a incapacidade de dialogar.
GESTOR E	As divergências de
GESTOR F	Falta de compromisso, não respeito ao próximo, desmotivação.
GESTOR G	A competitividade que o mercado de trabalho exige, onde cada um quer ser melhor que o outro.
GESTOR H	Falta de diálogo; individualismo; competitividade; falta de compromisso de trabalho; intolerância.

Fonte: Pesquisador, 2014

Nota-se que a falta de diálogo e de respeito para com o próximo é visto como sendo um dos principais motivos que causam conflitos dentro do espaço escolar. De acordo com Arantes (1998, p.258) “a comunicação é essencialmente um processo de interação humana, que busca o entendimento comum nas relações entre os indivíduos, fundamental para a sobrevivência e o crescimento” então uma boa comunicação e interação entre as pessoas dentro da instituição educacional tornam o ambiente saudável, obtendo uma melhor qualidade no trabalho e conseqüentemente de vida para todos que participam do processo educacional.

Na esteira dessas ideias, o diálogo se torna uma ferramenta indispensável e eficiente nas instituições escolares, ele é essencial para a transformação das pessoas, importante na

mediação de conflitos, e com o diálogo os obstáculos e dificuldades enfrentadas no dia-a-dia se tornam mais simples e fácil de ser enfrentados.

Considera-se, ainda, que a falta de compromisso, profissionalismo e desmotivação citados como principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola são situações que podem ser enfrentadas através de boas práticas dialogais. Muitas vezes o indivíduo desmotivado causa influências negativas nas relações com o grupo de trabalho e não tem mais o mesmo comprometimento no desempenho nas atividades.

Percebe-se que muito ainda tem a se construir nas escolas, porque a falta de formação e preparação de muitos gestores/as pode implicar no surgimento de conflitos e impasses nas relações interpessoais na escola. Nessa assertiva, se o gestor/a que sabe lidar com pessoas de forma que melhore as condições de relacionamento entre seus funcionários, a gestão escolar será caminho de integração e validação das relações humanas que permeiam o ambiente. Por fim, buscou-se saber o que é realizado para melhorar o clima das relações interpessoais na escola, sobre esses aspectos, os interlocutores/as esclareceram que:

Quadro 7

Melhorar o clima das relações interpessoais na escola	
GESTOR A	É fazer com que todos busquem objetivos visando o bem comum de todos.
GESTOR B	Ter consciência das ações corretas, saber lidar com certas situações, manter a harmonia entre o grupo.
GESTOR C	Manter o respeito e cada um fazer sua parte.
GESTOR D	Um bom relacionamento, transparência, diálogo, compromisso entre todos entes da escola.
GESTOR E	Reunião com todos os integrantes da escola.
GESTOR F	Está sempre motivado os profissionais a desempenharem bem suas funções e manter a harmonia entre a equipe escolar.
GESTOR G	Capacitando cada vez mais os profissionais e embasá-los sobre a importância da formação continuada.
GESTOR H	Proporcionar momentos de diálogo e confraternização

Fonte: Pesquisador, 2014

De acordo com as respostas dadas pelos/as interlocutores/as da pesquisa muitas ações poderão ser feitas para melhorar o clima e a convivência na escola. Pelo dito e explicitado nas arguições dos gestores/as, deve-se capacitar cada vez mais os profissionais, obter um bom relacionamento, transparência nas ações, proporcionar momentos de diálogo e confraternização, reuniões constantes, compromisso entre os todos os membros da escola.

A graduação e a formação continuada desses profissionais também são importantes para a atuação na área da gestão como cita o Gestor “G”, pois é nas práticas escolares que os

gestores/as vão precisar de todo o conhecimento adquirido durante sua formação para lidar com as adversidades e conflitos constantes na rotina escolar.

Dando continuidade, o gestor “E” cita a importância das reuniões na escola, esses encontros grupais que reúnem os gestor/as e os demais profissionais, são momentos de aproximação, diálogo e de troca de ideias. Esses encontros visam a melhoria das relações interpessoais, sendo o momento em que o gestor/a deve aproveitar e apontar os erros que precisam ser melhorados, e também uma ocasião propícia para o gestor/a apontar os acertos por terem apresentados resultados satisfatórios, elogiar e confraternizar-se com o grupo.

O gestor “F” evidencia que está sempre motivando os profissionais e que manter a harmonia entre a equipe escolar, são ações importantes para a manutenção de um bom clima na escola. Dessa maneira os profissionais estarão motivados e se sentirão bem no desempenho de suas funções. Em contexto contrário, o colaborador não se sente à vontade e desmotivado influi diretamente no seu desempenho, e ocasiona a falta de compromisso com seu dever, atingindo, com frequência, de forma negativa, os outros/as partícipes.

Os momentos de confraternização citados pelo gestor “H” entre a equipe de trabalho também são importantes para cultivar as boas relações, durante essas ocasiões a trocas de diálogo, afeto, amizade, ou seja, esses momentos de alegria e companheirismo são essenciais na rotina de trabalho, pois servem como momentos de entretenimento entre todos os que compõem a escola.

Com isso compreende-se que todos esses fatores são determinantes e indispensáveis e contribuem de forma positiva nas relações interpessoais, tendo em vista que possibilita o enfrentamento de conflitos surgidos na escola e possibilita grandes mudanças na instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões apresentadas no presente estudo tiveram como objetivo geral compreender como as relações interpessoais em escolas municipais e estaduais de Picos-Piauí têm se construído enquanto dimensão do trabalho em Gestão Escolar. Com a intenção de ampliar essas discussões a respeito das relações interpessoais na escola envolvendo questões conceituais, argumentativas e reflexivas que de certa forma contribuem para uma melhor compreensão a respeito de saber como se dá essas relações foi que se realizou esse estudo.

Nessa perspectiva, levou-se em consideração que ao cultivar as relações de harmonia, cooperativismo e boa comunicação no ambiente profissional se chega a resultados satisfatórios, contribuindo assim para o avanço grupal (coletivo). Desse modo, as instituições escolares aparecem como um lugar excepcional para a construção de conhecimentos adquiridos a partir de relações humanas positivas.

Nesse contexto, a participação da família no início do processo de educação dos filhos/as, oferecendo continuação ao trabalho da escola, se manifesta como um fator essencial no desenvolvimento da pessoa, de sua personalidade e de sua inclusão na sociedade e no mundo do trabalho.

Por esse prisma e tendo em vista as exposições feitas, acredita-se que as relações interpessoais no ambiente escolar devem privilegiar relações humanas mais justas, considerando o respeito às diversidades. A instituição escolar deve ser também, um espaço de cooperação e interatividade, assim todos/as os integrantes da instituição são peças fundamentais para a formação do indivíduo e para a realização ampla do processo educativo.

Dessa forma, entende-se que o gestor/a mantendo boas relações interpessoais com a equipe administrativa da escola, conseqüentemente aumenta a qualidade do trabalho, possibilita a satisfação, motivação no desempenho das funções, contribuindo para um ambiente de trabalho tranquilo.

Constatou-se que o respeito é um dos principais valores ou atitudes que os gestores/as consideraram fundamentais para o bom clima nas relações interpessoais. Dessa maneira cultivando o clima de solidariedade, respeito ao próximo, confiança, compromisso, dentre outros valores dentro da instituição escolar são fundamentais para as boas relações.

No que diz respeito ao sentimento do gestor/a enquanto integrante da comunidade escolar, percebeu-se que a satisfação, motivação, liderança, dinamismo, compromisso, personalidade, entre outras qualidades, ou seja, que ele/a se reconhece possuindo todos esses

predicados que são essenciais e fundamentais para exercer e desempenhar bem sua função de gestor/a na comunidade escolar.

Com relação à elaboração de projetos sobre relações humanas, os resultados foram parcialmente, negativos, pois a metade dos gestores/as questionados não desenvolveram projetos sobre as relações interpessoais e os que desenvolveram, foi em relação à organização de eventos principalmente em datas comemorativas, ou seja, muito pouco para uma questão tão importante na escola, além de não representarem ações voltadas diretamente para um investimento nessas relações.

Evidenciou-se também nesta pesquisa que a falta de diálogo é um dos principais motivos para a causa de conflitos na escola, isso se torna um agravante, pois sem o diálogo, a convivência no ambiente de trabalho se torna mais difícil e desgastante, tornando o clima pesado podendo ocasionar momentos de dificuldades na hora de resolver os conflitos. Na raia dessas ideias, o gestor/a deve promover ocasiões de conversa entre os funcionários, para que os mesmos possam tornar público suas insatisfações, podendo a partir dessas, melhorar o clima na escola.

Mediante os achados da pesquisa pode-se afirmar também, que a capacitação dos profissionais atuantes na gestão para a construção de um relacionamento saudável com todos/as, agir com transparência nas ações, promover momentos de diálogo com a equipe, pensar momentos de confraternização entre funcionários, realizar reuniões constantes, ter compromisso com seu dever são posturas necessárias para a melhoria do clima e da convivência na escola.

Diante do exposto, espera-se que esse estudo seja uma nova abertura para que mais pesquisadores/as usem estudar sobre as relações interpessoais na escola, pois os valores e as relações encontrados nesse espaço são campos férteis para se alargar o olhar acerca das convivências nesse ambiente e de como as relações interpessoais influenciam no sucesso ou insucesso da educação.

REFERÊNCIAS

ADAR, L. **Um viajamento teórico para o estudo de motivação**. 2. ed. Jerusalém: A hebreia Universidade, 1995.

ANTUNES, C. **Professor bonzinho = aluno difícil**: a questão da indisciplina em sala de aula. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.ntm>. Acesso em 29.11.2014.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Lei nº 9.394/96 de 20 de 1996.

COLOMBO, Sonia Simões. **Escola de Sucesso**: Gestão Estratégica para Instituições de Ensino. São Paulo: STS, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 6. ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, A. de; URBANETZ, S. T. **Fundamentos de didática**. Curitiba: Ibpex, 2008.

MOSQUERA, J. J. M.; STOBÄUS, C. D. **O professor, personalidade saudável e relações interpessoais**: por uma educação da afetividade. In: ENRICONE, D. (Org.). Ser professor. 4. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

MOROZ, Melania. **O processo de pesquisa**: iniciação. Brasília: Plano Editora, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do ensino, a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do Ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas (et al.)**. – 3. ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas 2007.

SISTO, F. F. **Dificuldades de aprendizagem no contexto psicopedagógico**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

SILVA, Jair Militão da. **Democracia e educação: a alternativa da participação popular na administração escolar**. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 1989.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **A escola e a construção da Cidadania**. In: SEVERINO, Antônio, Joaquim et al (org.) **Sociedade civil e Educação**. Campinas: Papirus, 1992.

SOUZA FILHO, Severino Gomes Cap. 5: **Comunicação e Interdisciplinaridade in O que une as pedras: a pesquisa interdisciplinar na pós graduação** - São Paulo: Biruta, 2002.

TIBA, Içami. **Disciplina limite na medida certa 41ª Ed. São Paulo**; Gente, 1996.

TRIVINÔS, Augusto N. S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Prezado(a) Gestor(a),

Este instrumento se destina à coleta de dados para realização de pesquisas sobre Gestão Escolar relacionadas às dimensões administrativas, pedagógicas, interpessoais e formativas. As pesquisas são desenvolvidas como parte da formação no curso de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia (CSHNB/UFPI), sob a orientação do Prof^ª. Maria Dolores dos Santos Vieira. As mesmas darão origem a Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) que buscarão refletir e construir alternativas para a melhoria dos processos de gestão a fim de que a escola conquiste maior qualidade e cumpra, de modo mais efetivo, com sua finalidade social. Para isso, contamos com sua colaboração no sentido de responder ao instrumento, nos fornecendo informações que serão usadas exclusivamente para fins de pesquisa, sendo que sua identidade pessoal será preservada em todas as partes do processo.

Colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos e nos comprometemos que, ao término das pesquisas, nos disponibilizaremos para apresentar feedbacks quanto às nossas conclusões e alternativas encontradas.

Obrigado por sua colaboração.

Eginardes Francisco S. Luz

(Acadêmico do 10º bloco do curso de Pedagogia)

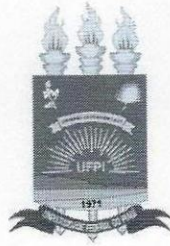
Prof^ª. Maria Dolores dos Santos Vieira
(Orientadora)

Dados de identificação

Idade:	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Há quanto tempo em que atua na escola?	Há quanto tempo em que atua como gestor escolar?
Qual o tipo de vínculo empregatício que você mantém na instituição ou no sistema de ensino em que atua como gestor? <input type="checkbox"/> Temporário <input type="checkbox"/> Efetivo	
Como você chegou ao cargo de gestor escolar? <input type="checkbox"/> Por eleições escolares <input type="checkbox"/> Por indicações	
Qual o tipo de escola em que você atua? <input type="checkbox"/> Pública Municipal <input type="checkbox"/> Pública Estatal <input type="checkbox"/> Privada	
Quais os níveis de ensino que sua escola oferta? <input type="checkbox"/> Educação Infantil <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio	

Questões sobre as relações interpessoais na escola

Você considera que as relações interpessoais na sua escola: <input type="checkbox"/> Em geral, são agradáveis e fáceis de conduzir <input type="checkbox"/> Em geral, são problemáticas e marcadas por conflitos
Quais os cinco principais valores e/ou atitudes que você considera fundamentais para manter um bom clima de relações interpessoais na escola? Organize-os nos espaços abaixo de modo hierárquico. 1 (importância máxima): _____ 2: _____ 3: _____ 4: _____ 5 (importância menor): _____
Pense sobre como você se sente enquanto integrante da comunidade desta escola e escolha cinco palavras abaixo que representem melhor esse seu sentimento. (...)
A sua escola desenvolve ou desenvolveu algum projeto sobre relações humanas? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Se sim, qual foi seu envolvimento nele? _____ _____ _____
Como normalmente você atua para resolver conflitos que surgem na escola? _____ _____ _____ _____
Na sua opinião, quais os principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola? _____ _____ _____
Na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar o clima das relações interpessoais na escola?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
 () Dissertação
 (X) Monografia
 () Artigo

Eu, Egimar de Francisco Silva Luz,
 autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
 gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
Gestão escolar e as relações interpessoais em
escolas estaduais e municipais de Picos-PI
 de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
 de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 02 de fevereiro de 2016.

Egimar de Francisco Silva Luz
Assinatura