



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

**JOELSON JOSÉ DA COSTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES HUMANAS NA ESCOLA:  
IMPACTO NA GESTÃO**

**PICOS – PI**

**2016**

**JOELSON JOSÉ DA COSTA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES HUMANAS NA ESCOLA:  
IMPACTO NA GESTÃO**

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.

**Orientador:** Prof<sup>ª</sup> Dr. Leonardo Rolim Severo

**PICOS – PI**

**2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí**

**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**C837c** Costa, Joelson José da.

Cultura organizacional e relações humanas na escola:  
impacto na gestão / Joelson José da Costa. – 2016.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (58 f.)

Monografia(Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal  
do Piauí, Picos, 2016

Orientador(A): Prof. Dr. Leonardo Rolim Severo

1. Escola-Cultura Organizacional. 2. Gestão Escolar. 3.  
Relações Interpessoais-Escola. I. Título.

**CDD 371.2**

**JOELSON JOSÉ DA COSTA**

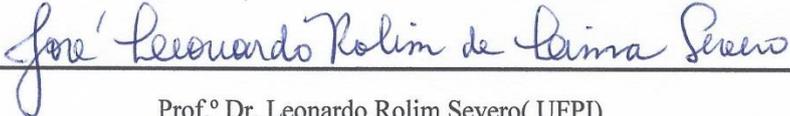
**CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES HUMANAS NA ESCOLA:  
IMPACTO NA GESTÃO**

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. Para obtenção do título de Pedagogo.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr. Leonardo Rolim Severo

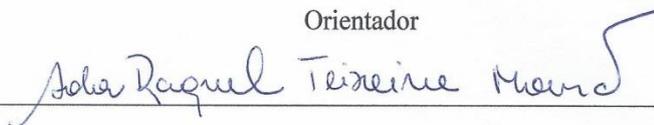
Aprovado em: 22/02/2016

**BANCA EXAMINADORA**



Prof.º Dr. Leonardo Rolim Severo( UFPI)

Orientador



Prof.ª Dra. Ada Teixeira Mourão (UFPI)

Examinador 1



Prof.ª Ms. Isabel Cristina de Aguiar Orquiza(UFPI)

Examinador 2

**PICOS - PI**

**2016**

Dedico este trabalho principalmente a Deus, a minha família pelo apoio durante minha formação acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

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

A minha mãe Martina Luiza da Costa e meu pai José Nicolau da Costa pelo carinho e por estar sempre ao meu lado, aos meus irmãos Josimar Costa e Maria Gorete pela motivação e companheirismo.

Aos meus/minhas grandes amigos/as em especial a Wanderley Carvalho, Jailton Lopes, por terem me apoiado durante essa trajetória acadêmica.

A todos/as os/as professores/as pela paciência, dedicação, companheirismo e incentivo, em especial, ao meu orientador o Prof<sup>a</sup>. Leonardo Severo, pessoa companheiro, sempre pronto a ajudar.

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

*Eu diria que os educadores são como as velhas árvores. Possuem uma face, um nome, uma “estória” a ser contada. Habitam um mundo em que o que vale é a relação que osliga aos alunos, sendo que cada aluno é uma “entidade” sui generis portador de um nome, também de uma “estória”, sofrendo tristezas e alimentando esperanças. E a educação é algo pra acontecer neste espaço invisível e denso, que se estabelece a dois. Espaço artesanal (ALVES, 1987, p. 13).*

## RESUMO

Este estudo enfoca a cultura organizacional e as relações interpessoais na escola, apresentando elementos que confirmam ser de grande importância a interação e participação de todos aqueles que compõem a escola em processo de gestão para o bom desenvolvimento de metas e expectativas pedagógicas funcionais. Partimos do pressuposto de que o gestor deve criar as condições mais favoráveis para um clima propício a relacionamentos colaborativos e amistosos. O estudo guiou-se na perspectiva de analisar os processos de gestão, enfocando as relações humanas que são construídas dentro da instituição escolar e suas contribuições para os processos e planejamento que a mesma contempla. Além disso, esse trabalho nos faz compreender como a gestão tem impactado uma cultura organizacional que valorize as relações humanas, pois todos os indivíduos poderão contribuir para a construção de um agir conjunto, participativo, integrador e, logo, um ato democrático. Se configurando como um estudo exploratório de tipo qualitativo, o procedimento utilizado para a coleta de dados foi à aplicação de questionários a sujeitos representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar. O enfoque analítico consistiu no método de análise de conteúdo, (BARDIN, 2010). Os sujeitos desta pesquisa foram seis Professores, seis alunos, seis funcionários de uma escola da rede estadual de ensino em Picos-Piauí. Contribuíram significativamente para informar e orientar os caminhos percorridos durante a investigação os autores: Minayo (2012), Luck (2011), Campos (2013), Paro (1994), Freire (1997), Santos (2009), entre outros. Diante da pesquisa, pode-se perceber que todos que compõem o espaço escolar não participam de todos os processos que envolvem a escola e que as relações interpessoais são um dos principais fatores priorizados pela gestão escolar. Finalmente, considera-se que a escola é um espaço social que resulta da interação permanente entre seus atores, composta por uma rede de diferentes grupos culturais que exercem relações complexas e dinâmicas dentro do espaço e do tempo escolar e que os mesmos devem ter voz e vez na participação e construção de caminhos que garantam a qualidade do processo de ensino aprendizagem.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional Relações interpessoais Gestão Escolar.

## **ABSTRACT**

This study focuses on the organizational culture and interpersonal relationships at school, introducing elements that confirm to be of great importance to interaction and participation of all those who make up the school management process for the proper development of goals and functional educational expectations. We assume that the manager must create the most favorable conditions for a climate conducive to collaborative and friendly relations. The study was guided from the perspective of analyzing management processes, focusing on the human relationships that are built inside of the school and their contributions to the planning process and that it includes. In addition, this work makes us understand how the management has impacted an organizational culture that values human relationships because every individual can contribute to the construction of an act together, participatory, inclusive and therefore a democratic act. Shaping up as an exploratory study of qualitative, the procedure used for data collection was the questionnaires the subjects representing different segments of the school community. The analítico approach consisted of content analysis method (Bardin, 2010). The subjects were six teachers, six students, six employees of a school of state schools in Piauí Picos. significantly contributed to inform and guide the paths during the investigation the authors: Minayo (2012), Luck (2011), Campos (2013), Paro (1994), Freire (1997), Santos (2009), among others. Ante research can be seen that all those who make up the school space do not participate in all processes involving the school, and interpersonal relationships are one of the main factors prioritized by the school management. Finally, it is considered that the school is a social space that results from ongoing interaction between the actors, consisting of a network of different cultural groups performing complex and dynamic relationships in space and school time and that they should have a voice and time in participation and development of ways to ensure the quality of teaching and learning process.

**Keywords:** organizational culture interpersonal relations School Management.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CSHNB** – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**UFPI** – Universidade Federal do Piauí

**PIBID**- Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência

**ICMS**- impostos sobre circulação de mercadorias e Serviços

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Escolas municipais, estaduais e privadas.....	29
<b>Tabela 2</b> – Instituições de nível superior.....	30
<b>Gráfico 1</b> –Grau de escolaridade.....	31
<b>Gráfico 2</b> –Residem no bairro da escola.....	31
<b>Tabela 3</b> –Os indivíduos que fazem parte da instituição, participam da elaboração e discussão das atividades que acontecem na escola.....	34
<b>Tabela 4</b> – O envolvimento das pessoas dentro da instituição? Se consideram se tem um bom relacionamento.....	36
<b>Tabela 5</b> - Em relação escolar, esta trabalha de forma democrática? A mesma se preocupa com as relações interpessoais? De que forma?.....	38
<b>Tabela 6</b> – Os membros da instituição agem articuladamente? Como?.....	41
<b>Tabela 7</b> –Você participa de reuniões para planejamento na escola com a gestão escolar? Com qual frequência? Conte-nos um pouco dessa experiência.....	40
<b>Tabela 8</b> –Você considera que a gestão da escola está preocupada com as relações interpessoais na escola?.....	45
<b>Tabela 9</b> – Quando tem alguma atividade a ser desenvolvida na escola, todos participam efetivamente ou a gestão enfrenta problemas nesse sentido? Exemplifique.....	47

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES ESCOLARES</b> .....	15
1.1 Conceito de cultura organizacional.....	16
1.2 A importância da cultura organizacional para entender o contexto escolar.....	17
1.3 Gestão e cultura organizacional.....	19
<b>CAPÍTULO II GESTÃO ESCOLAR E RELAÇÕES HUMANAS</b> .....	21
2.1 Dimensão interativa da Gestão escolar.....	22
2.2 Escola com Ambiente de Relações humanas.....	23
2.3 Perspectiva de Democratização e participação na Gestão Escolar.....	25
<b>CAPÍTULO III ESTUDO DE CAMPO E ANÁLISE EMPÍRICA</b> .....	28
3.1 Fundamentos e caracterização metodológica .....	28
3.2 Contexto da pesquisa.....	29
3.3 Procedimentos de coleta de Dados e Sujeitos da Pesquisa.....	30
3.4 Método de análise dos dados.....	32
3.5 Apresentação e discussão de dados.....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	52
<b>APÊNDICE</b> .....	54

## INTRODUÇÃO

Analisando as recentes mudanças no campo educacional, surgiu a necessidade de estudar os fatores relacionados à cultura organizacional e relações humanas na escola e seu impacto na gestão, pois a partir desta análise poderemos perceber o quanto tais aspectos poderão contribuir para os processos que estão relacionados à gestão e o quanto a mesma poderá se desenvolver qualitativamente, além de ser importante refletir sobre questões relacionadas ao melhoramento das atividades e desenvolvimento do trabalho grupal. Como comenta Bonome(2008, p.71) “[...] a integração grupal é primordial para o bem estar em qualquer ambiente”. Ou seja, uma boa relação se faz importante em qualquer espaço, pois os indivíduos devem agir em conjunto para que possam superar as divergências.

Com isso, a instituição se desenvolverá melhor, pois através de uma boa gestão pode-se haver ótimas relações e alcance de resultados. Assim, se faz necessário todos agirem pelo bem da instituição, tornando os processos da mesma mais articulados. É muito importante analisarmos a cultura organizacional, as relações humanas, os processos de gestão dentro da instituição escolar e quais são os fatores que estão envolvidos nesse processo. Então, surge a necessidade de pesquisar sobre esse tema e compreender a importância das relações humanas dentro da instituição. Essa pesquisa é uma forma de entender as questões relacionadas à cultura organizacional e as relações interpessoais, pois contribui para verificarmos se as interações construídas dentro do espaço escolar podem contribuir com o bom funcionamento da escola.

Libâneo afirma que (2008, p. 59) “a ciência e a técnica estariam; assumindo o papel de força produtiva em lugar dos trabalhadores, já que seu uso, cada vez mais intenso, faria crescer a produção e diminuiria significativamente o trabalho humano”. Comprendemos que a ciência e a técnica são necessárias para o desenvolvimento produtivo, mas dentro de uma instituição, Especialmente, do tipo escolar, se faz necessário a participação humana e através dos mesmos e das relações que são construídas, com o intuito de haver um processo produtivo com desempenho de todos. Por isso se faz importante uma interação entre todos os agentes, pois contribuirá para maior organização dos processos de gestão e do desenvolvimento das práticas de ensino-aprendizagem na instituição.

Há a necessidade de estudar esse tema em questão, por ser algo que está diretamente relacionado à gestão e suas especificações, além da importância das relações humanas e das ações da mesma para um melhoramento dos processos educativos dentro da instituição

escolar. Com isso se faz importante ampliar esse estudo em busca de fontes que possam ampliar a reflexão sobre tais aspectos, além de ser necessário pensar e refletir sobre todos os processos de gestão e das relações que subsidiam e que são envolvidas no mesmo.

O interesse de estudar a cultura organizacional e as relações interpessoais. Surgiu pela convivência com diretores, coordenadores, professores, alunos e demais funcionários durante a experiência do PIBID. 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.

O objetivo desta pesquisa é, nesse sentido, analisar os processos de gestão, enfocando as relações humanas que são construídas dentro da instituição escolar e suas contribuições para os processos e planejamento que a mesma contempla. Para a realização do estudo, delimitou-se como campo de pesquisa a Unidade Escolar Miguel Lidião, onde houve contato direto com o setor de gestão e o núcleo de professores. Quanto ao seu delineamento, a pesquisa se configura como um estudo exploratório que contou com a aplicação de questionários para obtenção de dados junto a segmentos da comunidade escolar: estudantes, funcionários, responsáveis por alunos, núcleo gestor e os professores.

O problema, ponto de partida foi entender como a gestão tem impactado para uma cultura organizacional que valorize as relações humanas.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três seções. No primeiro capítulo apresenta-se o conceito de cultura organizacional e sua importância dentro do espaço escolar fundamentos e as perspectivas conceituais da cultura organizacional evidenciando aspectos que a caracterizam, além de mostrar o quanto a cultura de um ambiente faz com que o mesmo se desenvolva.

No segundo capítulo mostra como a gestão tem impactado para uma cultura organizacional que valoriza as relações humanas, pois todos os indivíduos poderão contribuir para a construção de um agir conjunto, participativo, integrador e, logo, um ato democrático. Além disso, evidencia o quanto as relações humanas são essências dentro de um espaço escolar e como a gestão deve mediar esse processo de relações, democratização e participação.

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

## CAPÍTULO I

### CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES ESCOLARES

A presente temática pretende questionar como vem sendo pensada a cultura organizacional e práticas participativas nas instituições escolares, pois seus atores deveriam participar de todos os processos que envolvem a gestão de uma escola.

Referindo-se à escola, Hora (sd, p.13) comenta que:

A escola, como organização social, também pretende ser um espaço democrático, de modo que os educadores profissionais, os alunos, os pais, os ativistas comunitários e outros cidadãos do contexto social imediato tenham o direito de estar bem informados e de ter uma participação crítica na criação e na execução das políticas e dos programas escolares.

A partir da análise, percebe-se a importância da ação em conjunto e que a instituição é o espaço de promoção desta interação. A escola deverá dar oportunidade de participação aos segmentos que a compõem, seja comunidade, núcleo docente e discente, qualquer funcionário ou colaborador.

Nesse sentido, a escola é composta pelas suas relações e elas são essenciais para o seu desenvolvimento institucional, pois só assim, todos poderão agir por melhorias no ensino.

Segundo Torres (2005,p. 5)

A cultura da organização escolar enquanto processo de construção dinâmica e interativa, desenvolve-se historicamente por referência a fatores multidimensionais cujo entendimento passa, em primeiro lugar, pela sua articulação com as categorias sociológicas estrutura e ação.

Percebe-se que a cultura escolar deve permear os processos da gestão e promover os aspectos interativos que visem a participação mais ativa da comunidade local. A gestão escolar deve estar apta à participação de todos, ou seja, a comunidade precisa estar presente na escola, desenvolvendo projetos, atividades diversas, desde eventos episódicos até atividades de caráter contínuo.

Os processos de participação e democratização são essenciais em uma instituição, como comenta Noma e LARA (2007, p. 9) ao afirmar que “a participação é considerada como elemento essencial do processo democrático”, pois a partir do momento que todos se unem por propósitos comuns poderão obter frutos, ou seja, um melhor resultado. Isto reflete atitudes democráticas dentro de uma instituição.

A escola e a comunidade devem ter um diálogo mais efetivo, a fim de que as questões culturais e experiências sociais que se dão em volta da escola possam ser problematizadas, uma vez que interferem na cultura organizacional. A inserção das pessoas em grupos de amigos, organizações de carácter religioso, político, desportivo, lazer, recreativo-cultural, ou em outros espaços, interfere na cultura construída no interior do contexto escolar.

Segundo Torres (2005, p.12):

A “cultura escolar” pretende recobrir um cenário marcado pela hegemonia de uma lógica da “integração” e, como tal, desencadeadora de configurações culturais “integradoras”, diretamente redutíveis às grandes estruturas englobantes.

Então, a cultura escolar, como uma modalidade de cultura organizacional, pode promover a integração das pessoas, por esse motivo, torna-se importante refletir sobre a cultura organizacional da escola.

### **1.1 O conceito de cultura organizacional**

Cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de relações construídas entre grupos de indivíduos em uma organização, que tem um convívio duradouro e extenso, que traz diversos fatores como vivência, experiência, conhecimentos, do que está em sua volta.

Para Schein (apud TORRES, 2005, p.12)

Cultura organizacional é o conjunto de pressuposições básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional passa a ser algo mais complexo dentro de uma instituição escolar, pois se torna uma forma de refletir e pensar todo o contexto, sendo que contribui para solucionar ou provocar divergências e conflitos. Como a cultura organizacional interfere diretamente na vida escolar, a consideramos importante para o desenvolvimento das práticas de gestão.

A cultura é uma identidade da instituição, pois envolve valores, crenças, discursos e até mesmo ideologias, além de ser importante ressaltar que é fruto da vivência conjunta dos

atores institucionais. Para Luck (2011,p.73) “a cultura organizacional se refere a tudo que diz respeito às práticas interativas e peculiaridades e singularidade do estabelecimento de ensino”.

A cultura da escola carrega vários fatores e esta cultura pode ser acessível ou não como menciona Luck (2011, p.98) “[...] a cultura pode ser tanto aberta quanto fechada”, ou seja, a mesma pode ser acessível à mudança, à interações, à análises e à discussões, ou pode ser fechada, isolada e hierarquizada, sem mudanças sem reflexão colaborativa.

A escola deve ser um lugar de compartilhamento de ideias, ações conjuntas, interações e comunicações, por isso se faz importante uma cultura aberta a inovações, transformações e participações coletivas. A cultura não deve ser pensada como algo pronto e acabado, pois está sempre em processo de transformação e construção na medida em que as pessoas interagem entre si.

Para Luck (2011, p.107):

O conceito de cultura tem sempre como componentes o caráter coletivo e o processo de socialização como elemento de sua tejedura, uma vez que corresponde aos elementos comungados coletivamente pelos participantes da organização social. Torna-se necessário, no entanto, evidenciar que sua constituição é tanto realizada pela ação de pessoas, consideradas individualmente, como a partir da ação de todos sobre o indivíduo.

Nesse sentido, é a ação das pessoas que faz a cultura dentro de um ambiente escolar, individual ou coletivamente, mas o que importa é a maneira como buscam soluções para desenvolver o ambiente escolar.

Para Souza (2014, p.18) “a cultura constitui uma forma de conduta dos membros de uma coletividade, na qual a aprendizagem, a percepção e a expressão, se fazem por intermédio de um forte simbolismo e participação.” Embora seja necessário levar em consideração alguns aspectos individuais, não se pode esquecer que a coletividade dentro de uma instituição escolar é de extrema importância, pois só assim todos os processos se desenvolvem de maneira mais dinâmica e menos mecânica, além de se ter uma colaboração de todos os indivíduos do processo de aprendizagem.

## **1.2 A importância da cultura organizacional para entender o contexto escolar**

A cultura organizacional é essencial no desenvolvimento das atividades de gestão dentro de uma escola, pois lida diretamente com as relações construídas dentro do espaço escolar. Segundo Ott( apud SOUSA, 2014 p.19)

Na noção de cultura da organização procura-se avaliar o conjunto das práticas e dos valores que caracterizam o ‘ethos’<sup>1</sup> organizacional, o que

diferencia as organizações entre si e cria entre os seus membros certa unidade de pensamento e de ação, enquanto uma força social que controla os padrões de comportamento organizacional, moldando as cognições e as percepções de significados e realidades dos seus membros, fornecendo energia afetiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence.

A cultura organizacional de uma escola está relacionada a todos fatores a cima mencionados, englobando desenvolvimento participativo e afetivo de todos os membros, e o gestor escolar por ser um membro com capacidade de liderança dentro da gestão escolar deve mediar esse processo, uma vez que

O gestor eficiente é aquele que tem competência para influenciar pessoas, não ditando normas, mas organizando as ações e sendo um catalisador que trabalha na diversidade, convive com opiniões diferenciadas, busca resolver os problemas ao estimular o trabalho em equipe (NOMA, 2007, p.13).

Percebe-se que o gestor é um agente privilegiado para o estímulo às relações humanas significativas dentro da instituição escolar, pois será o responsável por lidar com as divergências, incentivar o diálogo, formar lideranças. Bem intencionado, fazer com que haja harmonia e interação entre os sujeitos, de modo que seja possível conseguir participação de todos.

Voltando ao foco principal que é a cultura enquanto suporte na gestão escolar, Costa (apud SOUZA, 2014, p. 21) destaca que, “para uns, cultura significa um modelo de análise interpretativa da realidade organizacional; para outros, porém, consiste num instrumento a serviço da gestão das organizações.” Percebe-se que a cultura está diretamente relacionada aos processos educacionais da instituição escolar, ou seja, o modo como as coisas são feitas na escola, como a merenda é distribuída, fardamento escolar, normas disciplinares, crenças e até mesmo ideologias.

Ressalta Libâneo ( 2008, p. 97) que:

O termo cultura organizacional vem diretamente associado à ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição. Essa ideia da escola como um sistema sociocultural vem suscitandocada vez mais interesse por causa de suas implicações no funcionamento da escola, especialmente no projeto pedagógico, na construção do currículo e nas formas de gestão.

Verifica-se a importância da cultura organizacional, e o quanto está presente no cotidiano escolar, pois está articulada a todos os processos da instituição, sejam questões burocráticas, relacionais e até mesmo sociais.

A cultura organizacional é evidenciada dentro da instituição escolar nas relações interpessoais e estas são partes cruciais da gestão, pois quando há uma sintonia entre todos os membros do processo escolar a instituição tende a se desenvolver mais dinamicamente. Então percebe-se o quanto a cultura pode ser importante para a gestão escolar.

A escola pode se tornar mais agradável e atrativa se houver uma cultura que valorize uma interação maior entre todos os indivíduos e suas crenças, valores e ideologias. Para Sousa (2014, p.21) “de uma maneira simples, pode-se dizer, então, que a cultura organizacional constitui o modo como as coisas são feitas no âmbito de uma organização.” Observa-se o quanto a cultura está diretamente ligada a todas as ações que se relacionam com a escola.

### **1.3 Gestão e cultura organizacional**

O novo pensamento sobre gestão escolar não está somente associado a processos técnicos como menciona Sousa (2014, p.31):

O novo modelo de gestão escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades internas e externas da escola, abrindo espaço para a iniciativa e participação, assim como cobrando isso da equipe escolar, dos alunos e pais, para que juntos possam resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito institucional.

Percebe-se que, dessa forma, todos que fazem parte da cultura escolar, podem participar das ações desenvolvidas pela escola e, para isso acontecer, o gestor escolar deve ser um indivíduo flexível e pensante, como mencionam Fleury e Fleury ao inferir que esse profissional põe em ação “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades [...]” (2011, p.6). Portanto, exige-se, do gestor, uma série de saberes e habilidades que constroem uma base sólida para a intervenção no campo das relações interpessoais na escola .

Crozatti (1998, p. 1) afirma que “a maneira de executar as atividades em cada um sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização”. Desta forma, a cultura organizacional é permeada de tais valores e esses podem estar diretamente ligados à forma de desenvolvimento da gestão, pois muitas vezes a gestão sintetiza tais valores, com

isso podem caracterizar a cultura da escola, para produzir as melhores condições de relacionamento entre as pessoas, efetivar os melhores resultados das atividades e favorecer no desenvolvimento da instituição escolar.

Para Fleury (apud CROZATTI 1998, p.9)

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia e estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.

Observa-se o quanto a cultura pode ser importante dentro de uma instituição, sendo que através dela vários processos da gestão podem acontecer, além do melhoramento das relações entre os sujeitos.

Para Srour( apud PEREIRA; OLIVEIRA;TEIXEIRA 2013, p. 3)

A cultura não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada, isto é, numa organização seus colaboradores adquirem valores, absorvendo-os e somando-os a seus valores culturais individuais, integrando-se, ideologicamente, a adaptação de um contexto social existente.

A cultura de uma instituição é construída dentro do espaço escolar, a partir das relações que são constituídas no mesmo. Para Pereira (2013, p.2) “A cultura escolar deve ter características exclusivas de uma escola, para que seus administradores criem formas de fazer uma escola única” Pensando seus valores, suas crenças, seu costumes, seus objetivos e suas relações.

## CAPITULO II

### GESTÃO ESCOLAR E RELAÇÕES HUMANAS

Gestão escolar é o espaço em que os sujeitos devem agir coletivamente, porém, sabemos que nessa relação sempre há conflitos, como comenta Campos e GODOY (2013, p.2) ao frisar que

No âmbito escolar, muitas vezes percebemos que o relacionamento social e pessoal apresenta muitas deficiências. Afinal, precisamos saber viver juntos, respeitar a individualidade de cada um, saber ouvir e saber como falar, ou seja, a linguagem e a comunicação tanto podem facilitar como podem prejudicar.

Verifica-se o quanto a comunicação se torna importante nessa relação, pois devemos respeitar a individualidade de cada um, sendo necessária uma relação participativa e afetiva em que os sujeitos se engajem efetivamente, e que todos possam aprender a ouvir o outro.

A gestão escolar deve ser um espaço de socialização e troca de experiências, sendo necessária a participação ativa dos sujeitos. Os indivíduos que fazem parte do núcleo da escola devem agir coletivamente em busca de resultados para a instituição, ou seja, agirem articuladamente e conjuntamente, pois com isso a instituição escolar poderá se desenvolver.

Assim como Luck (2008), Campos e GODOY (2013, p.4) comenta que o “conceito de gestão escolar está associado ao fortalecimento da democracia no processo pedagógico, a participação de todos nas decisões e mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.” Percebe-se a importância dos sujeitos do processo educativo agirem em parceria, pois nesse processo democrático a participação de todos se faz necessária, principalmente com a mediação do gestor escolar.

Para Campos e GODOY (2013, p.2) “O papel do gestor é muito importante diante das relações interpessoais, pois é preciso refletir sobre o tipo de relações que estão sendo vividas dentro da escola, para facilitar a realização dos objetivos.” O gestor escolar se torna um líder, um gerenciador de todos os processos, além de ser o principal mediador das relações construídas no ambiente escolar.

Na visão de Carvalho (apud CAMPOS e GODOY, 2013, p.3) “escola é uma unidade social de agrupamentos humanos, em que há uma *interação* entre indivíduos e grupos, distinta das demais organizações pela sua especificidade, pela sua construção social operada por professores, alunos, pais e elementos da comunidade”. Percebe-se que nesse processo, vários

agentes fazem parte da cultura organizacional da escola, sendo que por isso é necessário colaboração de todos, pois só assim a instituição obterá mais resultados.

Para Freire ( 1997, p. 89):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade.

Ressalta-se a importância do trabalho coletivo, além da necessidade de trabalhar as particularidades de cada indivíduo, principalmente, ouvir o outro mesmo que tenha posição contrária, tais diferenças podem ser trabalhadas de maneira positiva desde que o gestor escolar identifique as particularidades de cada sujeito dentro do processo educativo.

Para Campos e GODOY (2013, p. 7) “É importante que o gestor dê especial atenção às relações interpessoais no cotidiano escolar, assumindo um perfil do processo de relação na busca de qualidade das ações individuais e coletivas”. O gestor deve mediar e observar as relações dentro do espaço escolar, além de analisar como está sendo construída essa interação entre os sujeitos.

Para Farias (2009, p. 5) “As relações interpessoais são o foco da gestão escolar. É preciso um espaço para refletir com os professores e os alunos sobre o tipo de relações que estão vivenciando dentro da escola”. Percebe-se que a interação entre todos os sujeitos da instituição se faz necessária, pois só assim pode haver uma participação coletiva dos indivíduos da instituição escolar.

## **2.1 Dimensão Interativa da Gestão Escolar**

A gestão escolar, em virtude de sua função mediadora, se torna relevante em todos os segmentos, sendo importante mencionar que a interação entre os sujeitos é um passo fundamental para o desenvolvimento da instituição escolar. Nesse processo, a participação grupal é crucial, pois quando os atores agem juntos os resultados são alcançados com maior eficácia.

As relações e a atuação em grupo dentro da instituição se fazem importantes, porém, enfrenta várias divergências como comenta Carlos (2011, p. 201):

O grupo também pode ser visto como um lugar onde as pessoas mostram suas diferenças. Onde as relações de poder estão presentes e perpassam as decisões cotidianas, onde o conflito é inerente ao processo de relações que se

estabelece. Onde há uma convivência do diferente, do plural. Não como um movimento de defesa das minorias, mas num movimento de cada um e de todos procurando discutir suas ideias com o(s) outro(s). Num confronto de ideias, buscando conciliar apenas o conciliável, deixando claro as individualidades, o diferente. A importância de afirmar que as pessoas são diferentes, pensam de maneira diferente porque possuem valores diferentes, mas que podem produzir juntas o seu processo grupal.

Compreende-se que a importância dos sujeitos compartilharem suas individualidades, particularidades e até mesmo suas divergências, pois só assim poderão construir um processo de reconhecimento, e com isso conhecer o outro melhor, sendo que a interação que se constrói se faz necessária dentro do espaço escolar, pois mesmo havendo alguns impasses nessa relação, o grupo poderá começar a trabalhar as particularidades.

Para Luck (2011, p. 43)

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

Quando o trabalho acontece de maneira conjunta e interativa, as relações dentro da instituição se fortalecem além dos resultados serem alcançados de maneira mais democrática. As interações entre os sujeitos são cruciais para o desenvolvimento deles, pois através dessa interação as ideias podem ser analisadas e discutidas, sendo que mesmo existindo divergências de opiniões, crenças, valores, os sujeitos começam a pensar no ambiente escolar que estão inseridos, a partir desse momento passam a refletir sobre as ações e projetos que vem sendo elaborados, pois só assim conseguem melhorar o desenvolvimento do ambiente escolar, então nessa visão o espaço escolar se torna um ambiente de reflexão constante.

## **2.2 Escola como Ambiente de relações Humanas**

A escola é um ambiente de socialização e de troca de ideias, sendo que neste espaço as relações entre os sujeitos são essenciais para o desenvolvimento.

Para Freschi e Freschi (2013, p.2) :

Todas as relações dentro da escola são refletidas diretamente no rendimento do profissional. Ter boas relações com o grupo de trabalho, com a direção, funcionários e com os alunos é fundamental para que o trabalho seja completo e para que o ato de ensinar seja prazeroso. Se alguma dessas relações não estiver equilibrada, faltará motivação e o trabalho ficará prejudicado.

É necessário o relacionamento dos sujeitos dentro de uma instituição, pois através dessas relações o funcionamento da instituição acontece de maneira equilibrada, o desempenho e os resultados começam a aparecer no cotidiano.

Nem sempre essas relações são positivas, pois muitas vezes projetos para a melhoria da aprendizagem e também da cidadania, deixam de ser realizados por incompatibilidade ideológica entre os diferentes representantes da escola.

Muitos colegas não permitem o diálogo, sendo um ponto negativo, pois o convívio agradável, a troca de experiências e a possibilidade de contar com o outro nos momentos de dúvida e busca de possibilidades, acrescentam à educação um caráter mais humanista.

Segundo Freschi e Freschi (2013, p.3) “para manter um bom relacionamento também precisamos entender e respeitar o fato de que as pessoas são diferentes, portanto, pensam e agem, muitas vezes, diferentemente do que gostaríamos”. Dentro de qualquer espaço existem as particularidades subjetivas, como: jeito de pensar, de agir, hábitos, etc. Assim cabem a todos dentro de instituição respeitar, tais diferenças.

Para Pereira (2013, p.2)

Na complexa sociedade moderna quase todo processo produtivo se realiza através de organizações, por sua vez, elas podem ser compreendidas como resultantes de um grupo ordenado de pessoas voltadas para a obtenção de objetivos específicos”.

Tais objetivos só são alcançados a partir da participação e interação de todos os sujeitos envolvidos.

Griffith (apud, PEREIRA; OLIVEIRA; TEIXEIRA 2013. p 5) afirma que:

O Clima da escola facilita as interações sociais e individuais, satisfazendo a identidade dos membros do grupo e necessidades interpessoais, chamada expressiva ou emocional ela está dividida em duas formas: Ordem Social que refere-se a estrutura social nas escolas como os objetivos da escola, normas e valores, papéis definidos de funcionários e alunos, clima social e a Ação Social relacionada às interações do dia-a-dia entre os alunos, funcionários da escola e os pais.

É possível compreender que para acontecer o que foi exposto antes é preciso que haja um espaço que possibilite essas interações, que todos entendam as metas e os objetivos.

Para Pereira (2013. p2) “Na complexa sociedade moderna quase todo processo produtivo se realiza através de organizações. Estas, por sua vez, podem ser compreendidas como resultante de um grupo ordenado de pessoas voltadas para a obtenção de objetivos específicos.” Tais relações dentro de um ambiente escolar contribuem para que os objetivos e as metas possam ser alcançadas no espaço escolar.

Para Carlos (2011, p. 199):

Os estudos dos pequenos grupos sociais, embora sejam realizados por várias áreas de conhecimento humano-sociais, em geral associados com a sociologia e a psicologia. Na psicologia, o estudo sistemático dos pequenos grupos sociais, buscando compreender a dinâmica dos mesmos, tem início na década de 1930 e 1940, com Moreno e com Kurt Lewin.

Moreno e Kurt Lewin criaram o conceito de dinâmica de grupo, que foi utilizado nas escolas e principalmente nas fábricas, fazendo com que todos agissem conjuntamente para um maior desenvolvimento, nesse processo a cooperação e participação de todos se fazem importantes para a construção de um grupo. Este aspecto é importante na educação principalmente pela necessidade dos sujeitos agirem em conjunto, pois quando há uma política de participação grupal dentro de uma escola, tende a todos os processos se desenvolverem, por causa da participação e cooperação de todos os sujeitos.

Lewin (apud, CARLOS, 2011, P. 200) afirma que:

A essência de um grupo não reside na similitude ou dissimilitude de seus membros, senão em sua interdependência. Um grupo pode ser caracterizado como um “todo dinâmico”: isto significa que uma mudança no estado de uma das partes modifica o estado de qualquer outra parte. O grau de interdependência das partes ou membros do grupo varia, em todos os casos, entre uma massa sem coesão alguma e uma unidade composta.

Na visão sobre a interdependência, um membro do grupo pode prejudicar o coletivo do grupo, essa visão cria uma imagem de coesão e de algo ideal. Por isso, todos devem agir conjuntamente, pois quando os indivíduos agem conjuntamente sem alterações pode haver uma maior participação e um maior rendimento, porém, se os sujeitos agem individualmente estão sujeitos a cometerem decisões precipitadas e outros problemas.

### **2.3 A Perspectiva da Democratização e da Participação na Gestão Escolar**

O relacionamento dentro de uma gestão participativa deve ser cultivado por harmonia e companheirismo. Os indivíduos dentro de uma escola devem agir coletivamente e os mesmos deverão ter liberdade de expressão. Paro (1995, p. 1) afirma que:

Esse relacionamento, para se manter na esfera do humano, para não se degradar ao nível da relação entre coisas (âmbito da necessidade), precisa ser caracterizado pela colaboração e pelo reconhecimento do caráter humano dos indivíduos envolvidos (âmbito da liberdade). Qualquer relação de dominação é, pois, negadora da condição humana.

O diretor é o sujeito que deve mediar as relações e os conflitos dentro da instituição, além de levar os componentes da escola a trabalharem conjuntamente, sendo necessário que todos colaborem uns com os outros, ou seja, o diretor é um líder que deve administrar e mediar todos os processos de gestão e envolver os sujeitos para que possam colaborar.

Segundo Paro (1995, p.6):

É preciso, por isso, libertar o diretor de sua marca ante educativa, começando por redefinir seu papel na unidade escolar. A escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; à escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do Estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocado acima dos demais. Para que isso aconteça, é preciso pensar na substituição do atual diretor por um *Coordenador Geral de Escola* que não seja o único detentor da autoridade, mas que esta seja distribuída, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar.

A escola deve ser pensada por todos, a hierarquia tem de ser isenta desse ambiente, pois nesse espaço os sujeitos devem participar do processo colaborando e participando das decisões e das implantações de projetos e tudo que venha ser desenvolvido para uma melhoria da escola.

Segundo Luck (2009, p.69) “Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos.” No ambiente escolar todos devem agir coletivamente para que a educação aconteça de fato.

Para que isso aconteça no espaço escolar Luck (2009, p 69) menciona que o diretor precisa ter as seguintes competências:

[...] Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar ou órgão colegiado semelhante, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares. 35. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola. 36. Lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas. 37. Demonstra interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, orientando o seu trabalho em equipe, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos. 38. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos, como uma causa comum a todos, de modo a integrarem-se no conjunto do trabalho realizado. 39. Estimula e orienta a participação dos membros mais apáticos e distantes, levando-os a apresentar suas contribuições e interesses para o desenvolvimento conjunto e do seu próprio desenvolvimento. 40. Mantém-se a par das questões da

comunidade escolar e interpreta construtivamente seus processos sociais, orientando o seu melhor encaminhamento. 41. Promove práticas de co-liderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação entre os participantes da comunidade escolar, como condição para a promoção da gestão compartilhada e da construção da identidade da escola. 42. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural e esportivo.

Esses aspectos são essenciais para que a gestão de uma escola aconteça, com a participação efetiva de todos. A educação acontece no espaço escolar, com isso todas as metas e os objetivos são alcançados.

Luck( 2009,p.70) afirma que:

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206,inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade internada escola, assim dos pais e da sociedade em geral.

A partir dessa visão compreende-se que a gestão democrática acontece quando pais alunos, funcionários e comunidade e demais membros da escola agem em propósito do desenvolvimento da mesma.

## CAPÍTULO III

### ESTUDO DE CAMPO E ANÁLISE EMPÍRICA

#### 3.1 Fundamentos e caracterização metodológica

A presente pesquisa objetivou analisar os processos de gestão, enfocando a cultura organizacional e as relações humanas que são construídas dentro da instituição escolar e suas contribuições para os processos e planejamento que a mesma contempla como as relações interpessoais na escola têm se construído enquanto dimensão do trabalho em Gestão Escolar. 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.

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, configuramos o estudo como 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 compreensão do fenômeno investigado, tornando-se atores do processo investigativo. Seguindo, ainda, esse raciocínio pode-se acrescentar à escolha desse tipo de pesquisa o fato de que 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 que:

Esse conjunto de fenômenos humanos entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não 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 contextualizada como a prática de gestão escolar se desenvolve no âmbito das relações interpessoais que se estabelecem dentro do espaço educacional, quais os valores e as atitudes que são consideradas fundamentais para que se possam manter boas relações no espaço escolar.

A partir de um enfoque qualitativo, consideramos que os achados demandam uma análise e interpretação apurada, de modo que tragam 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.

### 3.2 Contexto da pesquisa

Dando sequência a caminhada metodológica apresenta-se o *lôcus* do estudo que foi a escola Miguel Lidiano sendo da rede estadual localizada na cidade de Picos-Piauí. A sede da escola fica localizada no bairro vizinho, mais por questão de reforma a escola está funcionando no bairro pedrinhas perto de uma fábrica de iogurtes, todos que fazem parte da instituição escolar fazem críticas a fumaça que sai da fábrica e também da estrutura do prédio, além da distância para suas residências.

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 km<sup>2</sup>. 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 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**

<b>Níveis de Ensino</b>	<b>Públicas Municipais</b>	<b>Públicas Estaduais</b>	<b>Privadas</b>	<b>Total</b>
<b>Pré Escolas</b>	46	0	12	58
<b>Ens. Fundamental</b>	61	17	14	92
<b>Ensino Médio</b>	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**

	<b>Instituição</b>	<b>Total</b>
<b>Federal</b>	Universidade Federal do Piauí Instituto Federal do Piauí	2
<b>Estadual</b>	Universidade Estadual do Piauí	1
<b>Privada</b>	URSA	1

Fonte: Pesquisador, 2015

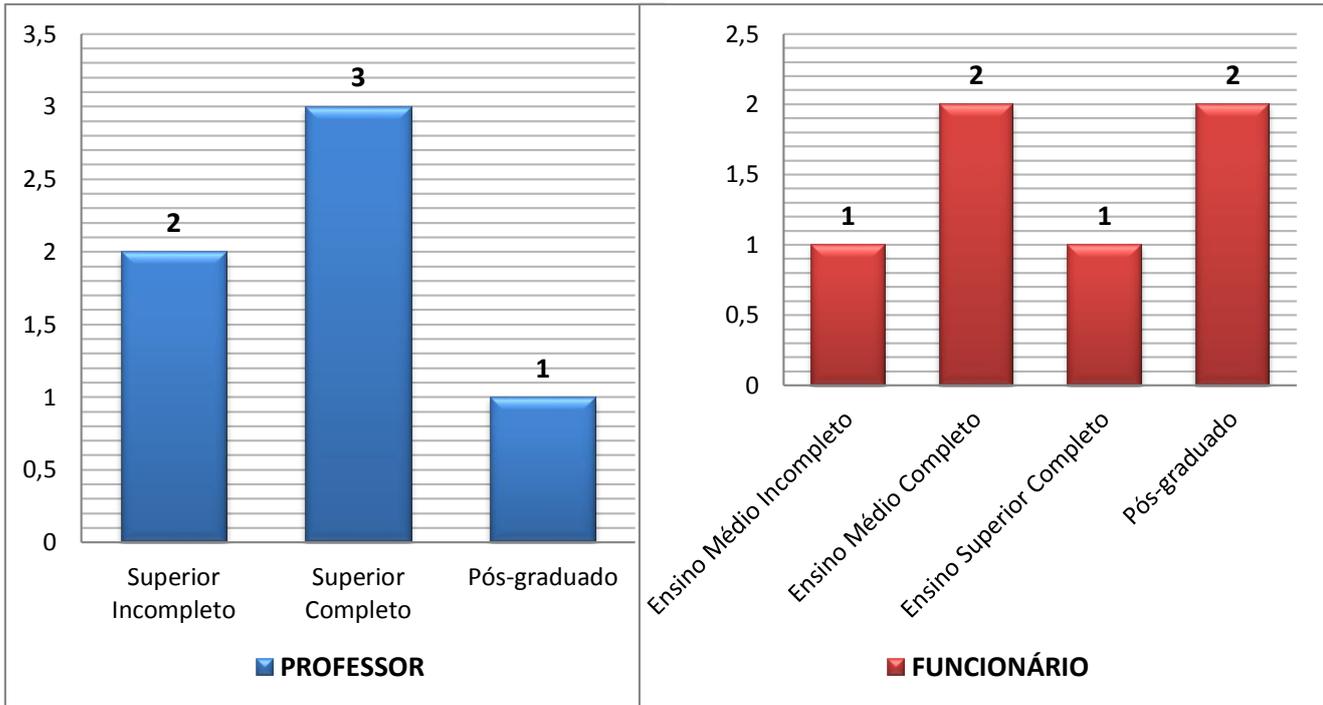
Essas universidades oferecem educação superior em diversas áreas e vem atraindo pessoas não só do estado do Piauí, mas do Nordeste inteiro, trazendo para o município, mais fontes de arrecadação, pois movimentam a economia da cidade. No aspecto econômico destaca-se como maior arrecadador de impostos sobre circulação de mercadorias e Serviços (ICMS) ficando abaixo apenas de Parnaíba e Teresina, a capital do Estado, o que demonstra, mais uma vez, sua importância político-econômica (dados IBGE, 2012).

A escola investigada Miguel Lidiário está localizada na zona urbana da cidade de Picos - PI, oferecendo ensino fundamental e médio.

### **3.3 Procedimentos de coleta de dados e sujeitos da pesquisa**

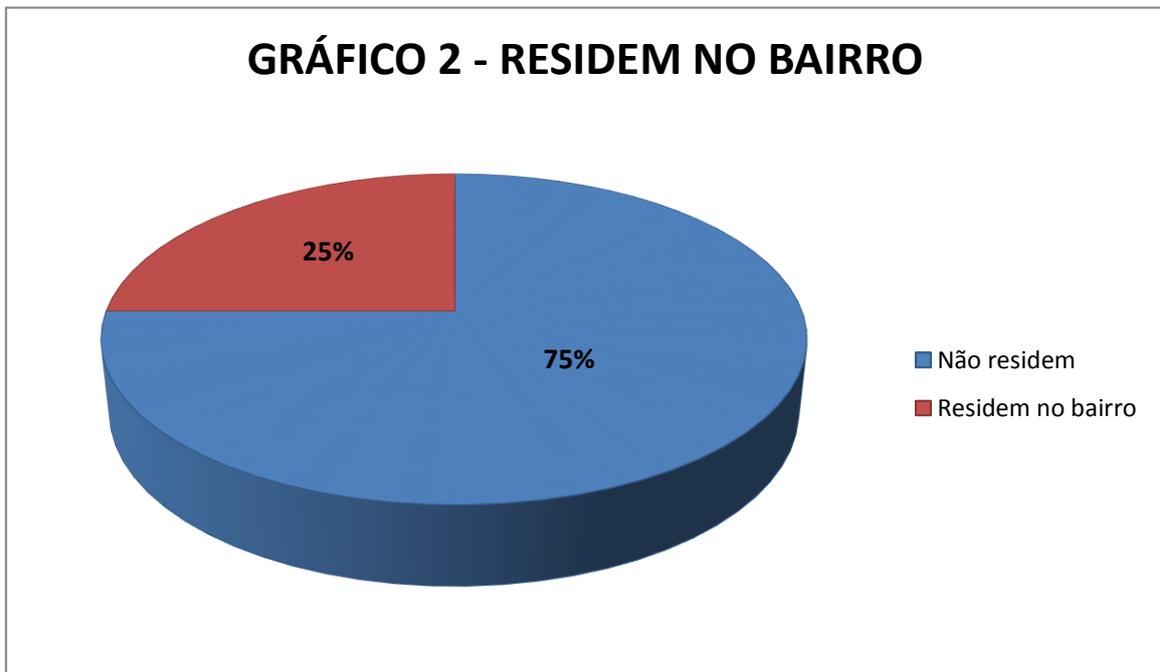
Retornando aos procedimentos metodológicos adotados, julga-se pertinente esclarecer que a escolha dos sujeitos da pesquisa se deu por convite oral do pesquisador de forma aleatória, por se acreditar que dessa maneira, o estudo se isentaria de práticas puramente consensuais, mas ao contrário, buscaria contrassensos. Nessa ótica, formou-se um grupo significativo que se tornou o sujeito da investigação e se identifica quantitativamente por seis professores, seis alunos, seis funcionários de uma escola estadual da cidade de Picos.

### GRÁFICO 1 – GRAU DE ESCOLARIDADE



Nessa categoria o mais interessante foi poder observar que alguns funcionários são mais capacitados que os professores, sendo que alguns já são pós- graduados, a nível de especialização, e os professores no mesmo nível só que em número menor. Foi possível observar que os sujeitos da escola estão preocupados com a sua formação.

Em relação o bairro em que residem foi constatado o seguinte.



Os sujeitos justificaram que a maioria morava em outros bairros por que antes a escola se localizava no Bairro Junco e era, mais próximo de onde residem e alguns moravam no Bairro, mencionaram também, que a transferência da instituição, se deu por causa de uma reforma que está acontecendo na antiga escola. E a obra se encontra atrasada, e por isso tiveram que ser transferidos para o bairro Pedrinhas, sendo que estão estudando em um prédio adaptado, sem condições para todos os sujeitos da instituição.

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 Morros (2002, p. 66) acrescenta que o questionário é um instrumento de coleta de dados com 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 professores, alunos e funcionários. A estrutura do questionário aplicado continha sete questões abertas e seis fechadas. Para preservar a identidade dos questionados acordou-se que eles seriam identificados pelas letras do alfabeto de A a F. Em visita às escolas, o pesquisador fez acordos, sobre 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 da análise e discussões e interpretação dos dados.

### **3.4 Método de análise dos dados**

Trilhou-se por esse caminho cautelosamente e sempre mantendo o foco nos objetivos do estudo que foram ancorados no método exploratório. A esse respeito Triviños (1978) declara que esse tipo de pesquisa exploratória 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 do pesquisador da realidade pesquisada.

Ao fazer uso desse método teve-se o cuidado de manter distanciamento que se julgou necessário para a não tendenciar demasiadamente a análise pelo envolvimento do pesquisador ante o 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) A cultura organizacional da escola
- b) Principais valores e/ou atitudes fundamentais para a manutenção do bom clima nas relações interpessoais da escola;
- c) Atuação dos gestores para mediar conflitos que surgem na escola;
- d) Principais motivos que afetam o clima das relações interpessoais na escola;
- e) 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 foi feita em virtude de oferecer uma maior amplitude que possibilitou ao pesquisador maior compreensão do fenômeno pesquisado. Assim, os eventos, as

representações, os significados apreendidos foram sistematicamente analisados sob esse prisma..

### 3.5 Apresentação e discussão de dados

Nessa seção discute-se, analisa-se e interpretam-se os achados da pesquisa obtidos por meio de questionário aplicado a seis professores, seis alunos, e seis funcionários, sendo que foi o mesmo questionário para todos os sujeitos.

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 dessa pesquisa.

A primeira pergunta que foi aplicada a os sujeitos entrevistados, foi com o tema: os indivíduos que fazem parte da instituição, participam da elaboração e discussão das atividades que acontecem na escola?

**Tabela 3**

<b>Os indivíduos que fazem parte da instituição, participam da elaboração e discussão das atividades que acontecem na escola?</b>	
<b>PROFESSOR A</b>	Cada membro da escola tem voz e vez nas reuniões.
<b>PROFESSOR B</b>	Sim. A escola sempre atua de maneira bastante articulada, onde todos comunicam-se, sobre todas as atividades referentes a escola.
<b>PROFESSOR C</b>	Na minha opinião, há uma ótima participação por parte de todos que fazem parte da comunidade escolar.
<b>PROFESSOR D</b>	Nas reuniões já tem algumas pautas que já estão decididas pela gestão e são apenas repassadas aos professores.
<b>PROFESSOR E</b>	Todas as atividades são planejadas em conjunto em reuniões com os professores, e os alunos são consultados.
<b>PROFESSOR F</b>	Sim
<b>ALUNO A</b>	Eles fazem reuniões para debater sobre assuntos para beneficiar o colégio.
<b>ALUNO B</b>	Motivo por tal nota e por a qualidade do ensino da escola e pela eficiência dos funcionários da escola.
<b>ALUNO C</b>	Vamos dizer que a escola se esforça para isso acontecer mais enfrenta alguns problemas como por exemplo: alguns alunos

	desinteressados ou pais trabalhando, alguns professores faltando e etc.
<b>ALUNO D</b>	Por que a escola interage bastante com seus alunos e os funcionários são todos bem comunicativos com seus alunos.
<b>ALUNO E</b>	Só no Miguel tem os melhores professores, e o Miguel é a melhor escola.
<b>ALUNO F</b>	por que a escola Miguel Lidiano é a melhor instituição de picos, conhecida como família Miguel Lidiano.
<b>FUNCIONÁRIO A</b>	Sim. Mais poderia ser bem melhor, caso a comunidade procurasse ter uma comunicação em prol de melhorias que seriam benéficas tanto para a comunidade educacional quanto para a sociedade a qual direta ou indiretamente precisam da mesma.
<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Sim alunos e professores participam das atividades da escola.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	Todos sem distinção contribuem tanto nas atividades como em eventos. Porém por a escola não ter recurso, não fica tão viável uma qualidade almejada.
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Sim são presentes e muitos participam
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	Sim participam todos em conjunto.
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Todos são convidados a participar, mas devido estarem envolvidos em outras instituições o tempo não permite que participem em todas as atividades(os professores) o restante sempre procura participar.

Fonte: Pesquisador, 2015

Os professores de “A” a “ F” mencionaram que todos participam da elaboração e discussão das atividades, porém alguns sujeitos mencionaram que há uma necessidade de interação maior nas atividades, a gestão escolar deve estar atenta à dimensão interativa entre os sujeitos para que as atividades aconteçam e sejam desenvolvidas por todos.

Segundo o Aluno C:Vamos dizer que a escola se esforça para isso acontecer, mas enfrenta alguns problemas como por exemplo: alguns alunos desinteressados ou pais trabalhando, alguns professores faltando e etc. É preciso que a gestão trabalhe com essas particularidades, sendo necessário pensar sobre a necessidade da comunidade estar integrada, pois como vimos em Carlos (2011) quando o grupo age articuladamente todos os

processos poderão se desenvolver dentro de uma instituição escolar. A partir desse momento as participações nas atividades desenvolvidas na escola começam a acontecer na prática.

Conforme Luck( 2009,p 71) :

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Por tanto a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social.

Diante do exposto compreende se que a participação deve ser priorizada principalmente nos momentos em que estão elaborando atividades a serem desenvolvidas na escola, pois precisa de uma reflexão e opinião dos sujeitos que compõem a escola.

O Funcionário “A” relatou que Sim. Mais poderia ser bem melhor, caso a comunidade procurasse ter uma comunicação em prol de melhorias que seriam benéficas tanto para a comunidade educacional quanto para a sociedade a qual direta ou indiretamente precisam da mesma. Percebe-se que há a necessidade de uma participação maior da comunidade na escola, pois gestão enquanto mediadora desse processo deve convidar e estimular a comunidade a serem protagonistas das decisões e atividades que acontecem no ambiente escolar.

A segunda pergunta sobre o envolvimento das pessoas dentro da instituição, consideram-se ter um bom relacionamento.

**Tabela 4**

Sobre envolvimento das pessoas dentro da instituição, consideram-se ter um bom relacionamento..	
<b>PROFESSOR A</b>	A escola funciona com um alto nível de cordialidade entre os membros.
<b>PROFESSOR B</b>	Sim. Todos tem bastante contato.
<b>PROFESSOR C</b>	Sim. O relacionamento entre todos que fazem parte da instituição é o melhor possível.
<b>PROFESSOR D</b>	Sim. Pois nunca tive problemas de ordem pessoal.
<b>PROFESSOR E</b>	Todos se dão bem e têm prazer em trabalhar juntos e colaborar para o sucesso de todos.
<b>PROFESSOR F</b>	Sim, pois docentes, discentes, gestão e funcionários possuem um bom relacionamento.

<b>ALUNO A</b>	Sim, todos são amigos dentro e fora da escola.
<b>ALUNO B</b>	Um envolvimento bom, se não é ótimo é bom por mim mais em um todo são bom.
<b>ALUNO C</b>	Assim, não sou muito de me envolver mas pelo meu ponto de vista eu considero bem amigável mais sempre tem uma discursão, mais eu acho normal.
<b>ALUNO D</b>	Sim porque todo mundo tem uma boa interação entre si.
<b>ALUNO E</b>	O entrosamento do povo no Miguel é excelente. As vezes são amigáveis até demais.
<b>ALUNO F</b>	Bom, por que estudo aqui desde de pequeno.
<b>FUNCIONÁRIO A</b>	De certa forma satisfatória. Na medida do possível sim.
<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Sim, todos dentro desta instituição tem um envolvimento amigável, com funcionários, alunos, e pais de alunos.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	A relação é ótima, pois todos se entendem e temos ideias muitas compatíveis.
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Mais ou menos bom.
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	Considero sim, com um relacionamento e respeito.
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Sim, aqui dentro da escola todos temos um bom relacionamento todos somos amigos

Fonte: Pesquisador, 2015

A partir das respostas percebe se que a maioria se envolvem, e tem voz e vez, e os indivíduos se relacionam bem. Os membros da escola colaboram uns com os outros como mencionaram, quando um está tendo dificuldade com algo, os outros se preocupam em ajudar, estão preocupados com a melhoria do ensino.

O Funcionário “B” comentou que todos dentro desta instituição têm um envolvimento amigável, com funcionários, alunos, e pais de alunos.

O Aluno “D” mencionou que todo mundo tem uma boa interação entre si.

Essa visão faz parte da dimensão interativa aonde todos os sujeitos devem se integrar e agir coletivamente pensando no desenvolvimento da instituição, ou seja, os membros se articularem .

Luck ( 2009, p 82) afirma que:

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Mediante o exposto verifica-se que as pessoas e as relações que as mesmas desenvolvem, podem caracterizar atitudes e atos de aliança e respeito, sendo que estes virão para beneficiar o desenvolvimento das atividades e as parcerias dentro do ambiente escolar.

Para isso acontecer é preciso existir o que Luck( 2009, p 83) denomina de:

Formação de espírito e trabalho de equipe, ação constituída pelo acompanhamento cotidiano de organizar, orientar e articular as interações que ocorrem no interior da escola, que são naturalmente orientadas por múltiplos interesses de validade e intensidade diferentes, superando eventuais situações de altos e baixos, fazendo superar essa diversidade de modo a equacionar motivações em torno dos objetivos educacionais.

Por isso, o envolvimento e a interação entre as pessoas se fazem importantes, para que se possam alcançar tais objetivos e metas, pois quando os sujeitos conseguem dialogar e agir em conjunto o ambiente escolar se torna mais agradável.

**Tabela 5**

<b>Em relação a Gestão escolar, esta trabalha de forma democrática? A mesma se preocupa com as relações interpessoais? De que forma?</b>	
<b>PROFESSOR A</b>	Sim, pois a gestão sempre coloca em pauta a discussão daquilo que vai ser apresentado na escola.
<b>PROFESSOR B</b>	Sim. Cada pessoa tem obrigações e deveres a cumprir dentro da escola.
<b>PROFESSOR C</b>	Sim. Todas as decisões que são tomadas se baseiam na opinião da maioria dos funcionários da escola, todos são consultados e podem expressar suas opiniões sobre os assuntos discutidos.
<b>PROFESSOR D</b>	Parcialmente democrática, pois como já mencionado algumas decisões são tomadas e repassadas pela gestão para os professores. Porém preocupa-se em manter boas relações.

<b>PROFESSOR E</b>	Sim, as relações interpessoais são estimuladas através de confraternizações, trabalhos em equipe, etc.
<b>PROFESSOR F</b>	Sim, pois as decisões são tomadas levando em consideração a opinião de todos.
<b>ALUNO A</b>	Sim, e se preocupa por demais com as relações interpessoais de uma forma que se envolve junto com aluno.
<b>ALUNO B</b>	Sim, de todas as formas possíveis em relação a preocupação sobre o ensino a visão de alcançar metas e etc.
<b>ALUNO C</b>	Sim, ao meu ver eu não tenho muito interesse participar mais ao meu ver eles trabalham bem para o desenvolvimento escolar.
<b>ALUNO D</b>	Sim, porque todos nós temos o direito de votar e dirigir o que esta ao nosso alcance.
<b>ALUNO E</b>	Sim, por que são pessoas responsáveis.
<b>ALUNO F</b>	Sim, porque são pessoas responsáveis.
<b>FUNCIONÁRIO A</b>	Sim, exigindo que todos tenham respeito pelo próximo.
<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Sim, com as atividades da escola fala sobre repasse da escola para membros e funcionários. Com uma boa merenda para os alunos sendo que há uma boa relação com os funcionários.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	Sim. Com a necessidade de cada um e suas particularidades.
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Sim, promovendo encontros e reuniões.
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	Sim, é uma equipe bem democrática, se preocupa com as relações interpessoais, pois está sempre buscando adequar o trabalho com outras atividades e entendendo a necessidade de cada um dos funcionários.
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Sim, é uma gestão democrática, todos da gestão sempre prontos para lhe ajudarem caso seja preciso você faltar ou algum motivo eles estão sempre prontos a lhe entender e procuram resolver seu problema.

Fonte: Pesquisador, 2015

Percebe-se que a gestão da escola leva em conta as relações interpessoais do que a gestão democrática. Porém, devem cultivar não só a aliança entre os sujeitos, mas sim uma participação nos processos da gestão, seja colaborando, ou dando sugestões que contribuam com desenvolvimento da instituição, ou seja, por mais eficiente que a gestão seja é preciso que todos participem dos processos de tomada de decisões.

Funcionário “E” é uma equipe bem democrática, se preocupa com as relações interpessoais, pois está sempre buscando adequar o trabalho com outras atividades e entendendo a necessidade de cada um dos funcionários.

Aluno “A” Se preocupa por demais com as relações interpessoais de uma forma que se envolve junto com aluno.

Funcionário “A” exigindo que todos tenham respeito pelo próximo.

Compreende - se na fala dos sujeitos entrevistados que a necessidade da gestão pensar o conceito de gestão democrática, e levar a todos participarem desse processo.

Segundo Luck (2009, p 70):

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobre tudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços.

Quando há de fato a democracia em um ambiente escolar acontece da forma que foi ilustrado, ou seja, todos têm vez e voz e participam efetivamente desse processo, pois conhecem e reconhecem tudo que acontece no espaço que está em sua volta, sendo assim é necessário que gestão flexibilize para que todos participem.

Segundo Freschi (2013, p.3) :

O relacionamento que construímos é a porta de entrada para o sucesso pessoal e profissional, pois muitas vezes conseguimos ensinar melhor quando há um respeito mútuo entre ambos, quando convivemos num ambiente harmonioso, onde as pessoas se respeitam trocam afetos, o convívio se torna positivo, e passamos a fazer nossas atividades de forma prazerosa e com mais satisfação.

A partir dessa análise percebe-se que as relações são cruciais em um ambiente escolar, quando os sujeitos agem em grupo, compartilham de experiências, discutem experiências, ou seja, essa aproximação e parceria contribui para a construção de um espaço escolar, mais sólido.

**Tabela 6**

<b>Os membros da instituição agem articuladamente? Como?</b>	
<b>PROFESSOR A</b>	Sim, pois cada membro percebe-se como parte de um sistema democrático e que conta com a sua colaboração.
<b>PROFESSOR B</b>	Sim. Todos exercem suas funções e também agem em equipe.
<b>PROFESSOR C</b>	Sim, a escola segue o projeto político pedagógico que é feito Todos os anos e todos os funcionários da escola participam da elaboração desse projeto.
<b>PROFESSOR D</b>	Nem sempre, as vezes existem falhas na comunicação, mas na maioria das vezes são articulados todas as atividades escolares.
<b>PROFESSOR E</b>	Sim, durante as reuniões são estabelecidos processos para a realização das atividades e todos procuram seguir.
<b>PROFESSOR F</b>	Sim.
<b>ALUNO A</b>	Sim. Sempre planejadamente, sempre em função de ampliar as causas do aluno e que abrangem o colégio.
<b>ALUNO B</b>	Os membros agem em equipe, sendo assim para chegarem a tais decisões, sentam conversam por isso conseguem uma grande eficiência.
<b>ALUNO C</b>	Sim. Por meio de diálogos, reuniões e etc.
<b>ALUNO D</b>	Por meio de interação amigável e assim trazendo os seus alunos para o seu âmbito escolar.
<b>ALUNO E</b>	Sim, não sei.
<b>ALUNO F</b>	Sim, não sei.
<b>FUNCIÓNÁRIO A</b>	Sim. Bem que poderiam se empenharem, mais, pois todo e qualquer esforço é sempre benéfico para uma organização.

<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Não, aceitam alunos fora de sala de aula se preocupam, quando um aluno falta aula, eles se preocupam em ligar para os responsáveis sabe o motivo.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	Sim. De acordo com suas responsabilidades respectivas. Para atender a necessidade da escola.
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Regularmente.
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	sim, trabalham de maneira flexível e bem clara, ou seja, são muito diretos.
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Sim. A gestão costuma organizar e dividir as funções para que todos venham a participar.

Fonte: Pesquisador, 2015

Os sujeitos agem articuladamente e prevalece o coletivo na instituição, porém o professor D relatou que nem sempre todos agem colaborando uns com os outros, e o professor F disse apenas sim e não repassou sua justificativa, esse sujeito da pesquisa teve bastante dificuldade a responder todas as perguntas, pode ser por causa do pouco tempo de atividade na instituição, ou por que a gestão não se preocupou em compartilhar e das instruções ao mesmo.

Santos ( 2009, p. 7) afirma que:

É certo que a gestão democrática se estabeleceu por fazer parte de uma prática cujo movimento é totalizante e coletivo. Contudo, só é possível certificar o seu princípio democrático na materialização de seu conteúdo no cotidiano escolar.

Na gestão democrática os sujeitos devem ser agentes do processo, esses deverão agir em coletivo e conhecer certas determinações e procurar saber sobre tudo que acontece dentro do ambiente escolar, pois nesse espaço todos devem participar.

Freschi ( 2013, p.3) comenta que:

Todas as relações dentro da escola são refletidas diretamente no rendimento do profissional. Ter boas relações com o grupo de trabalho, com a direção, funcionários e com os alunos é fundamental para que o trabalho seja completo e para que o ato de ensinar seja prazeroso.

Seguindo o raciocínio é por isso que os membros da instituição escolar devem agir em prol de um melhoramento do ensino dentro da escola. A participação de todos os sujeitos

desde a merendeira até o porteiro é importante, pois a colaboração faz que pouco se torne muito, e parceria dentro de um ambiente escolar é de extrema importância.

Aluno “E” e o aluno “F” responderam sim, não sei, mostraram certa dificuldade em responder. É preciso que a gestão se preocupe não só com os professores, mas também com todos que compõem o espaço escolar, pois todos devem ter o conhecimento e decidir sobre atividades que acontecem na instituição e agir juntamente com a gestão, fatores que tornariam uma gestão democrática.

**Tabela 7**

<b>Você participa de reuniões para planejamento na escola com a gestão escolar? Com qual frequência? Conte-nos um pouco dessa experiência.</b>	
<b>PROFESSOR A</b>	Sim, a frequência fica de acordo com minha disponibilidade devido meus outros colégios. É uma experiência gratificante, ocorrem debate em busca da melhoria da educação na escola.
<b>PROFESSOR B</b>	Sim. Uma vez ao mês nestes planejamentos, são informados e questionadas todas as atividades a serem desenvolvidas na escola.
<b>PROFESSOR C</b>	Sim, todos os meses são feitos os planejamentos e todos os professores são convidados a participar dos planejamentos.
<b>PROFESSOR D</b>	Nem sempre, pois tenho apenas 25% da carga horária nessa escola e muitas vezes o planejamento ocorre em dias e horários em que já estou em outra escola.
<b>PROFESSOR E</b>	Sim, sempre pois é importante estar informado sobre o que vamos realizar e gosto de contribuir com ideias.
<b>PROFESSOR F</b>	Sim.
<b>ALUNO A</b>	Eu não frequento, mais tem um aluno de cada classe que se dedica a frequentar essas reuniões para expor nossas opiniões e dizer o que acontece para nós.
<b>ALUNO B</b>	Não
<b>ALUNO C</b>	Não. Algumas quando as reuniões são em sala de aula.
<b>ALUNO D</b>	As vezes a gente participa do planejamento de atividade.
<b>ALUNO E</b>	Não participo

<b>ALUNO F</b>	Não participo.
<b>FUNCIONÁRIO A</b>	Não
<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Nem sempre, mais somos convidados a participar em todos os planejamentos.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	Todas possíveis. Algumas sistema fechado voltado para o cargo que exerço.
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Não
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	Não
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Sempre sou convidada a participar, mas vou raramente, mas que participei foi discutido toda as atividades, comemorações etc. todo o semestre, gostei fiquei a par de tudo que iria acontecer na escola naquele semestre.

Fonte: Pesquisador, 2015

Aluno A, B, C, E e F relataram que não participam e os funcionários A,B,D,E E F mencionaram que também não participam, ou seja, não há uma participação de todos os sujeitos nas reuniões, pois foi observado isso em algumas reuniões e nas falas do sujeitos entrevistados, pode - se constatar que o núcleo gestor traz tudo elaborado do que vai ser desenvolvido no semestre, e os demais apenas concordam ou discordam. Nesse momento seria o momento de uma discussão mais aprofundada, seria necessária uma participação de todos os sujeitos que fazem parte da instituição escolar.

Como foi mencionado nas respostas, falta uma participação dos funcionários e alunos e comunidade. Então como podemos mencionar que essa escola é democrática?. A democracia como foi destacado em Luck (2009) é um processo em que todos agem conjuntamente e reconhecem o que está sendo desenvolvido e o para que, pois só assim poderíamos dizer que todos estão articulados ao melhoramento da educação nesse espaço escolar.

Luck( 2009,p.71) relata que:

Quem participa se prepara e se organiza. A participação inerente à gestão democrática pressupõe que haja a necessária preparação e organização que dêem efetividade às suas ações. De nada adiantam as participações orientadas

por objetivos pessoais, e de pouco adiantam as participações desorganizadas e mal informadas.

Nessa visão compreende que ao participar de um planejamento ou qualquer que seja a atividade na instituição é necessário que o sujeito se organize antes, pois só assim poderá participar efetivamente e propor ideias para melhorar o que está sendo posto em prática. A participação nas reuniões escolares deveriam ser pensadas dessa forma, pois só assim, os sujeitos iriam refletir sobre o que está acontecendo na escola.

**Tabela 8**

<b>Você considera que a gestão da escola está preocupada com as relações interpessoais na escola?</b>	
<b>PROFESSOR A</b>	Sim, pois promove reuniões extraordinárias para que haja um melhor relacionamento entre os membros da escola.
<b>PROFESSOR B</b>	Sim. A escola preocupa-se com todos os tipos de relações, e funciona de forma articulada. Além de ser bastante flexível para atender as dificuldades dos alunos.
<b>PROFESSOR C</b>	Sim, todos os funcionários da escola são convidados a participar de todas as comemorações da escola.
<b>PROFESSOR D</b>	Se preocupa em manter boas relações.
<b>PROFESSOR E</b>	A gestão sempre propõe atividades em que a equipe precisa trabalhar em grupo, e promove confraternizações, o que contribui para o fortalecimento das relações interpessoais.
<b>PROFESSOR F</b>	Não teve resposta
<b>ALUNO A</b>	Fazem palestras, orientações sobre diversos temas polêmicos que envolvem os alunos.
<b>ALUNO B</b>	Sim, sempre está tendo visão de um todo sobre a escola.
<b>ALUNO C</b>	Eles são bem preocupados com os alunos.
<b>ALUNO D</b>	Sim, pois temos uma boa gestora para orientar nas relações interpessoais.
<b>ALUNO E</b>	Não
<b>ALUNO F</b>	Não existem casos para isso.
<b>FUNCIONÁRIO A</b>	Propondo que evite ao máximo qualquer desentendimento

	entre seus membros.
<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Sim, a gestão se preocupa com um bom relacionamento sempre da espaço para opiniões. Fazem reuniões para chegar a acordo de todos.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	Sempre para atender todas as necessidades
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Não tenho do que reclamar
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	Como foi citado antes, a equipe gestora está pronta pra adequar as reais necessidades de seus funcionários.
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Sim, eles procuram resolver todos os impasses que acontecem dentro da escola e sempre estão preocupados com o relacionamento de todas procurando resolver tudo da melhor maneira possível.

Fonte: Pesquisador, 2015

Funcionário “A” Propondo que evite ao máximo qualquer desentendimento entre seus membros. Funcionário “B” Sim, a gestão se preocupa com um bom relacionamento sempre da espaço para opiniões. Fazem reuniões para chegar a acordo de todos. Funcionário “F” Sim, eles procuram resolver todos os impasses que acontecem dentro da escola e sempre estão preocupados com o relacionamento de todas procurando resolver tudo da melhor maneira possível. Aluno “C” Eles são bem preocupados com os alunos não a como a educação escolar mais para a formação do caráter. Aluno “D” Sim, pois temos uma boa gestora para orientar nas relações interpessoais.

Ao se analisar as respostas, percebeu-se que o diálogo é um dos meios mais citados entre os sujeitos da escola, 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 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.

Seguindo o raciocínio anterior de Colombo (2011), Freschi (2013, p.4) relata que:

Cumprimentar, ter cordialidade e trocar informações são atitudes diárias muito importantes para a formação e manutenção das relações interpessoais. Devemos estar cientes de que com algumas pessoas estabeleceremos relações de maior ou menor proximidade, mas que seja como for, o respeito com que convivemos com uma ou outra deve ser o mesmo.

Percebe-se que as relações na instituição são fatores principais, e que a gestão deve se preocupar bastante, ou seja, ver a necessidade de todos respeitarem uns aos outros e acreditar que esse aspecto pode contribuir com o desenvolvimento da instituição.

**Tabela 9**

<b>Quando tem alguma atividade a ser desenvolvida na escola, todos participam efetivamente ou a gestão enfrenta problemas nesse sentido? Exemplifique.</b>	
<b>PROFESSOR A</b>	Vejo a participação de todos e um exemplo claro disso foi a gincana que aconteceu recentemente.
<b>PROFESSOR B</b>	Todos participam corpo docente, discente e toda a gestão escolar.
<b>PROFESSOR C</b>	Todos participam das atividades, porque nos sentimos como se fôssemos parte da escola e que a nossa participação é importante para a melhor realização das atividades propostas.
<b>PROFESSOR D</b>	Existe uma participação de todos, porém existe algumas decisões que são tomadas especificamente pela gestão. Por exemplo em uma gincana todos os professores participam orientando os alunos nas atividades, mas as regras e as atividades a serem executadas são elaboradas somente pela gestão. Outro exemplo, na execução dos simulados os professores elaboram as questões, corrigem os gabaritos, mas não são nos repassados como é realizado os cálculos para definir as notas que são então divulgadas. Então se isso for considerado gestão participativa.
<b>PROFESSOR E</b>	A grande maioria participa efetivamente. Alguns não se envolvem com deveriam, mas como são a minoria acaba por não se comprometer na realização das atividades.

<b>PROFESSOR F</b>	Sim. Não tem problemas.
<b>ALUNO A</b>	A grande maioria participa, já uma pequena parte participa mais não se envolve com tanta intensidade igual aos demais.
<b>ALUNO B</b>	Sim, participam tem tais problemas mais a maioria se interessam e querem está por dentro de todos os eventos e atividades.
<b>ALUNO C</b>	A gestão enfrenta alguns problemas, mais depende de qual atividade em algumas vezes todos participam.
<b>ALUNO D</b>	Não todos participam e ajudam, tornam as atividades, mas organizadas.
<b>ALUNO E</b>	Não, pois nem todos participam.
<b>ALUNO F</b>	Não por que somos unidos.
<b>FUNCIONÁRIO A</b>	Mais ou menos, porque têm algumas pessoas que deviam se reunir mais em prol de participar e melhorar o trabalho de toda a equipe.
<b>FUNCIONÁRIO B</b>	Todos participam efetivamente de todos os eventos que acontece na escola, todos os professores são escalados com atividades particulares.
<b>FUNCIONÁRIO C</b>	Nem sempre todos por questões superiores mas sempre são informados .
<b>FUNCIONÁRIO D</b>	Participam, todos colaboram.
<b>FUNCIONÁRIO E</b>	Sim, todos participam.
<b>FUNCIONÁRIO F</b>	Quando tem atividades para ser desenvolvida dentro da escola a gestão costuma dividir as tarefas entre professores, alunos e funcionários e acabam todos participando.

Fonte: Pesquisador, 2015

Funcionário “A” mais ou menos, porque têm algumas pessoas que deveriam se reunir mais em prol de participar e melhorar o trabalho de toda a equipe. Funcionário “B” Todos participam efetivamente de todos os eventos que acontece na escola, todos os professores são escalados com atividades particulares. Funcionário “C” nem sempre todos por questões superiores mas sempre são informados de forma de ambas as partes. Aluno “A” a grande maioria participa, já uma pequena parte participa mais não se envolve com tanta intensidade

igual aos demais. Aluno “B” sim, participam tem tais problemas mais a maioria se interessam e querem estar por dentro de todos os eventos e atividades. Aluno “C” a gestão enfrenta alguns problemas, mais depende de qual atividade em algumas vezes todos participam. De acordo com as respostas pode-se constatar que os sujeitos participam das atividades, porém alguns mencionaram alguns aspectos que caracterizam que a gestão não é tão democrática, pois nem sempre a gestão decide sobre as atividades juntamente com os sujeitos que compõem a escola, além do mais foi constatado que alguns participam e não colaboram com as atividades, esses podem ser alguns dos problemas enfrentados pela gestão.

Em relação à participação Luck (2009, p 72) comenta que deve se:

Criar na escola uma visão de conjunto, que estabelece o sentido de unidade e orienta o sentido de cooperação e ação articulada. Promover clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo. Promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação, a quebra de aresta e o enfraquecimento de atritos, dissensos e diferenças. Criar cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação. Desenvolver a prática das decisões colegiadas e compartilhamento de responsabilidades.

Os alunos E e F também mencionaram que nem todos participam, e que a gestão enfrenta problemas no sentido da participação. Essa participação se faz necessária para que as atividades aconteçam, pois quando todos os sujeitos se articulam todos os processos se desenvolvem com uma maior eficiência.

Dando continuidade a essa visão Luck (2009, p.72) relata que cabe ao diretor consciente dessa necessidade, questionar sobre:

Em que medida essas condições existem em sua escola? Como elas se expressam? Como é possível reforçá-las e aprimorá-las? É importante lembrar que, por melhores que sejam as condições de participação e sua expressão na escola, nunca ela é ideal ou dada definitivamente, cabendo o cuidado e liderança contínuos do diretor para a sua manutenção e melhoria.

Percebesse que o diretor deve ser um sujeito capaz de lidar com as adversidades, e estar sempre pronto a ouvir o outro, além de ter o poder de liderança, pois só assim os membros da instituição começaram a participar, com isso a educação na instituição tende a melhorar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões apresentadas no presente estudo tiveram como objetivo analisar os processos de gestão, enfocando as relações humanas que são construídas dentro da instituição escolar e suas contribuições para os processos e planejamento que a mesma contempla.

Compreender como as relações interpessoais e a cultura organizacional em uma Escola Estadual da cidade de Picos-Piauí têm se construído enquanto dimensão do trabalho em Gestão Escolar. Com a intenção de ampliar as discussões a respeito das relações humanas e cultura escolar 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). Entretanto, foi constatado que a gestão escolar deve se preocupar bastante com repassar, ou seja, compartilhar mais com os alunos e funcionário, pois só assim a escola será um local de democracia.

Nesse contexto, a participação dos alunos e comunidade se faz tão importante como a dos outros sujeitos que fazem parte da instituição escolar. 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. Foi constatado que escola deve traçar estratégias para que todos tenham o gosto de participar não só como coletivo, mais também como parte do processo de construção dos aspectos técnicos, para a melhoria da instituição.

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

Constatou-se que na Escola estudada o respeito é um dos principais valores ou atitudes que predominam em um espaço escolar. 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. Esses aspectos são essenciais para a cultura organizacional de uma escola.

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, sem a convivência no ambiente de trabalho se torna mais difícil e desgastante, tornando o clima ruim, podendo ocasionar momentos de dificuldades ao se resolver os conflitos. Na raia dessas ideias, o gestor 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. A escola também deveria trazer, mais a comunidade para dentro da escola e esses se sentiriam agentes participativos, pois poderiam fazer a diferença no desenvolvimento da instituição.

Diante do exposto, espera-se que esse estudo seja uma nova abertura para que mais pesquisadores ousem estudar sobre a cultura organizacional e as relações humanas 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

- ALVES, Rubem. **Conversas com quem gosta de ensinar**. 19. ed. São Paulo: Cortez, 1987. 88 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.
- BONOME, João Batista Vieira. **Teoria geral da administração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.
- CAMPOS, Carmen Regina, GODOY, Miriam Adalgisa Bedim. **Relações Interpessoais: um desafio para o gestor escolar**. EDUCERE, 2013.
- CARLOS, Sérgio Antônio. **O processo grupal**. Petrópolis, vizes, 2011.
- COLOMBO, Sonia Simões. **Escola de Sucesso: Gestão Estratégica para Instituições de Ensino**. São Paulo: STS, 2001.
- CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional- conceitos e interações**. Cadernos de Estudos, São Paulo, FIPECAP, v.10,n.18, (1998). . Disponível em: [Http://WWW.scielo.br/pdf/rac/v5nspea10.pdf](http://WWW.scielo.br/pdf/rac/v5nspea10.pdf). Acessado em 5 Novembro 2015.
- FARIAS, Cristina Helena Bento. **As relações interpessoais: um estudo Sobre os conflitos e suas implicações nas práticas escolares dos Professores dos anos iniciais**. ( 2009)
- FRESCHI, Mottim, FRESCHI Márcio. **Relações interpessoais: a construção do espaço Artesanal no ambiente escolar**. Rei vol.- 8, 2013
- FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: Cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo: OlhoD'Água, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. Adm. Contemp. V.5, Curitiba, 2011,p. 183-196. Disponível em: [Http://WWW.scielo.br/pdf/rac/v5nspea10.pdf](http://WWW.scielo.br/pdf/rac/v5nspea10.pdf). Acessado em 10 Dezembro 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HORA, Dinair Leal. **Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea: algumas reflexões ( texto mimeografado)**. Disponível em: [http:// WWW.Periodicos.Udesc.br/ index. Php/ linhas/ artifcile/wiewfile/1212/1026](http://WWW.Periodicos.Udesc.br/index.Php/linhas/artifcile/wiewfile/1212/1026). Acessado em 20 de Dezembro 2015.
- LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira. TOSCHI, MirzaSeabra. **educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 6 ed. São Paulo: Corte, 2008
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**.9 ed. Petrópolis, Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da Escola**, 2.ed.-Petrópolis, Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

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

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

NOMA, Amélia Kimiko. LARA, Ângela Mara de Barros. **Modelo de gestão educacional no Brasil dos anos 1990**. In: **Simpósio da ANPAE**, 2007. Disponível em: [http://WWW.anpae.org.br/congresso\\_antigos/simpósio2007/17.pdf](http://WWW.anpae.org.br/congresso_antigos/simpósio2007/17.pdf). acessado em 16 Dezembro 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da escola pública: alguns fundamentos**. Brasília, vol, 75, 1994.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo, OLIVEIRA Elane, TEIXEIRA Jeanne Christine Mendes. **A influência do clima e cultura organizacional na gestão de uma escola do ensino fundamental**. Qualit, vol. 14, 2013.

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

SANTOS, Wilson da Silva. **O caráter organizacional e cultural da gestão escolar: breves anotações**. Maringá, v. 31, n. 2, p. 151-157, 2009.

SOUZA, Laura Tereza. **Influência da liderança e Cultura Organizacional na Gestão Democrática de Escola Pública**. Lisboa, 2014.

TORRES, Leonor Lima. **Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. Ensaio: aval. pol.públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n.49, p. 435-451, out./dez. 2005.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução a 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

**P**rezado(a) participante,

Este instrumento se destina à coleta de dados para realização de uma pesquisa sobre Gestão Escolar. A pesquisa é desenvolvida como parte da formação no curso de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia (CSHNB/UFPI), sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Rolim Severo. A mesma dará origem a um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que buscará 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.*

Joelson José da Costa  
(Acadêmica do curso de Pedagogia – UFPI/CSHBN)

Prof. Dr. Leonardo Rolim Severo  
(Orientador)

### **Informações para contato:**

Prof. Dr. Leonardo Rolim Severo  
Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia  
Campus Senador Helvídio Nunes de Barros  
Universidade Federal do Piauí  
Avenida Cícero Eduardo, s/n. Junco. Picos – PI. CEP: 60647675.  
Telefone: (89) 3422-4207 Celular: (83) 99905-2556  
E-mail: [leonardosevero@ufpi.edu.br](mailto:leonardosevero@ufpi.edu.br)

## INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Sujeito: \_\_\_\_\_ (A ser preenchido pelo pesquisador)

### Questões de identificação

- 1) Idade:    2) Sexo:
- 3) Perfil: (    ) Professor (    ) Aluno (    ) Funcionário
- 4) Há quanto tempo atua/estuda na escola?
- 5) Qual o seu grau de escolaridade: \_\_\_\_\_
- 6) Reside no bairro em que a escola se situa? \_\_\_\_\_

### Questões específicas

1º) Você considera que os indivíduos que fazem parte da instituição, como funcionários, alunos, professores e familiares, participam da elaboração e discussão das atividades que acontecem na escola?

Atribua uma pontuação de 0 a 10 (0 para a pior avaliação e 10 para melhor).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comente:

---



---



---



---



---

2º) Como você percebe o envolvimento das pessoas dentro da instituição? Você considera que se tem um relacionamento amigável?

Atribua uma pontuação de 0 a 10 (0 para a pior avaliação e 10 para melhor).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comente:

---



---

---



---



---

3º) Em relação a gestão escolar, esta trabalha de forma democrática? A mesma se preocupa com as relações interpessoais? De que forma?

---



---



---



---



---

4º) Os membros da instituição agem articuladamente? Como?

---



---



---



---



---

5º) Você participa de reuniões para planejamento na escola com a gestão escolar? Com qual frequência? Conte-nos um pouco dessa experiência.

---



---



---



---



---

5º) Você considera que a gestão da escola está preocupada com as relações interpessoais na escola?

Atribua uma pontuação de 0 a 10 (0 para pior avaliação e 10 para melhor)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comente:

---

---

---

---

---

6º) Quando tem alguma atividade a ser desenvolvida na escola, todos participam efetivamente ou a gestão enfrenta problemas nesse sentido? Exemplifique.

---

---

---

---

---



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

**Identificação do Tipo de Documento**

- ( ) Tese  
 ( ) Dissertação  
 Monografia  
 ( ) Artigo

Eu, Joelson José da Costa,  
 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  
Cultura organizacional e Relações humanas na  
escola: impacto na Gestão.  
 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 17 de maio de 2016.

Joelson José da Costa  
 Assinatura

Joelson José da Costa  
 Assinatura