

RELAÇÕES INTERPESSOAIS: UM DESAFIO PARA O GESTOR ESCOLAR

Eunice Radomski da Rocha¹

Adriana Salete Loss²

RESUMO

O presente texto intitulado “Relações interpessoais: um desafio para o gestor escolar” é resultado da pesquisa realizada com nove gestores das escolas de Educação Infantil do município de Erechim, localizada na região norte do Rio Grande do Sul. O problema de pesquisa versou sobre a indagação: Quais as percepções de gestores sobre a interferência das relações interpessoais na gestão escolar? A investigação teve, como objetivo, identificar e analisar as interferências das relações interpessoais na gestão escolar. A pesquisa qualitativa, de caráter descritivo-interpretativa, teve, como procedimento, o estudo bibliográfico com base em autores como Cury (2000), Libâneo (2011), Paro (2017), entre outros, visando compreender o universo da gestão escolar. E, quando se refere à inteligência emocional, as interferências nas relações interpessoais, buscou-se os estudos de autores como Goleman (2011), Chabot e Chabot (2005), a pesquisa de campo realizou-se a partir da entrevista semiestruturada. A análise dos dados deu-se com base na análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados da pesquisa apontam que realmente os gestores encontram desafios nas relações humanas, sinalizando debates sobre autoconhecimento e formações na área das emoções.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão Democrática. Relações Interpessoais.

RESUMEN EN ESPAÑOL

El presente texto titulado “Relaciones Interpersonales: un reto para el director escolar” es el resultado de una encuesta realizada a nueve directores de escuelas de educación infantil en el municipio de Erechim, ubicada en la Región Norte de Rio Grande do Sul. El problema de investigación fue sobre la indagación: ¿Cuáles son las percepciones de los gestores sobre la interferencia de las relaciones interpersonales en la gestión escolar? La investigación ha tenido como objetivo identificar y analizar las interferencias de las relaciones interpersonales en la gestión escolar. La investigación cualitativa de carácter descriptivo-interpretativo ha tenido como procedimiento un estudio bibliográfico basado en autores como Cury (2000), Libâneo (2011), Paro (2017), entre otros, con el objetivo de comprender el universo de la gestión escolar. Y, al referirse a la inteligencia emocional, las interferencias en las relaciones interpersonales, se ha buscado los estudios de los autores como Goleman (2011), Chabot e

¹Licenciada em Pedagogia (URI), Pós-Graduada do Curso de Especialização em Gestão Escolar pela Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS) e professora da rede municipal de Erechim/RS. E-mail: eu_nicerr@hotmail.com

² Orientadora; Doutora em Educação; Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS Campus Erechim. E-mail: adrilloss@uffs.com.br

Chabot (2005), la investigación de campo se realizó a través de una entrevista semiestructurada. El análisis de datos se ha basado en el análisis de contenido de Bardin (2016). Los resultados de la encuesta muestran que los gestores realmente enfrentan desafíos en las relaciones humanas, lo que indica un debate sobre el autoconocimiento y formaciones en el área de las emociones.

Palabras clave: Gestión escolar. Gestión Democrática. Relaciones interpersonales.

INTRODUÇÃO

A docência, na contemporaneidade, tem sua atuação profissional para além do ensino e da aprendizagem. Ela abrange vários saberes para corresponder às diferentes demandas e exigências do contexto educacional. Nessa direção, uma atuação requerida ao docente é o trabalho na gestão dos processos que envolvem a escola.

O trabalho docente na gestão escolar requer profissionalidade, constante formação para a profissionalização e profissionalismo, saberes éticos nos processos educativos e nas relações interpessoais. Assim, a profissionalidade é constituída na interação do profissional com os seus colegas de profissão, com as crianças, com os funcionários, com as famílias e com a comunidade externa ao contexto escolar.

Neste sentido, ao vivenciar a profissão docente no contexto escolar e refletir sobre as relações interpessoais no trabalho da gestão escolar, surgiu a necessidade do estudo com o objetivo de identificar e analisar as percepções de gestores (as) escolares acerca dos desafios do trabalho e das relações interpessoais. Ademais, enseja-se provocar, a partir deste estudo, a constante formação continuada por dentro da profissão, de modo a promover processos autoformativos que possibilitem a reflexão sobre a ética nas relações interpessoais.

Nessa perspectiva, o estudo ocorreu mediante a realização de entrevistas com nove gestores das escolas municipais de Educação Infantil de Erechim/RS. A entrevista teve como foco os desafios da gestão escolar e as situações de conflito das relações interpessoais.

O presente texto está estruturado em três partes fundamentais. Na primeira parte, contextualiza-se o tema gestão escolar e relações interpessoais; na segunda, apresenta-se o percurso metodológico e, por fim, na terceira, são tecidas as reflexões dos resultados da investigação

1. A GESTÃO ESCOLAR E SEUS DESAFIOS

A escola sempre esteve associada ao desenvolvimento da história da humanidade, seja

como uma prática para transmitir conhecimentos do cotidiano; ou como uma reunião pública para discutir filosofias ou comportamentos sociais. Teve ainda papel de formar homens com capacidades críticas instruídas nas várias formas de conhecimentos. Nesses caminhos, segundo Libâneo (2001), a gestão passou por concepções de organização administrativa como: a concepção técnico-científica, baseada na organização hierárquica empresarial; a concepção autogestionária, que visa à participação direta sem a centralidade das equipes diretivas; e à concepção democrática- participativa com base na relação entre direção e à participação coletiva.

A gestão escolar envolve os aspectos administrativos e pedagógicos, que consistem em sua organização de reforços de ordem pedagógica, técnica, ética e política. O processo da gestão, seja ela de um conjunto de pessoas ou segmentos maiores, por si, já é complexa, por diversos desafios, pertence a um espaço de tensão e acreditar na educação, que não exime das possíveis dificuldades encontradas pela gestão educacional. Até porque a educação implicitamente dá-se nos diferentes contextos da vida humana, uma vez que só é possível ser praticada pelo homem e entre os homens. Um dos espaços em que a educação acontece é a escola, um espaço democrático, de esperanças, de vivências, de construções afetivas, de ideias e ideais, da construção do conhecimento vivenciado, experimentado e compartilhado.

A gestão educacional surge da necessidade de administração e organização dos espaços educacionais, uma vez que ocorrem transformações no mundo do trabalho e das relações humanas, porém perpassa as questões burocráticas, alcança a gestão de sistemas de formação humana e da sociedade. Concomitantemente, a gestão da educação acontece em todos os âmbitos da escola, gerando novas políticas e demandas. Para Ferreira (2000 p.306):

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização e atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concebida na administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Quando se refere à gestão educacional, gestão democrática, presume-se que a escola, legalmente, passa a exercer certa autonomia para tomar decisões quanto aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, passando a desempenhar certo controle social. Isso fica claro quando o autor expõe:

[...] o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente

teórica que compreende a organização escolar como cultura. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. (LIBÂNEO, 2001, p. 03)

A gestão democrática relacionada à gestão escolar situa-se fundamentada à legitimidade de uma formação de cidadania, verdadeiramente, pública, atrelada aos aspectos de transparência, impessoalidade, autonomia, participação e coletividade.

Na construção de uma escola que desenvolva valores democráticos, com os quais a escola está diretamente relacionada, socializar, humanizar e ensinar são alguns dos aspectos que a tornam uma das principais bases estruturais da cidadania. E esses processos fortemente ligados às ações humanas tornam-se instrumentos de transformações sociais, portanto, diferenciam a escola como um dos elementos que moldam a sociedade. Dessa forma, a gestão democrática viabiliza um crescimento de uma sociedade “posteriori”, democrática. Para Cury (2007, p.7):

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados (CURY, 2007, p.7).

O diálogo e o reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na gestão, que têm como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos participantes, dão suporte a gestão democrática. Para Cury (2000 p. 51), em relação à importância da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar “participar é dar parte e ter parte. O primeiro movimento visa informar, dar publicidade, e o segundo é estar presente, ser considerado um parceiro nas grandes definições de uma deliberação ou de um ordenamento”.

Ações racionais e eficazes, que examinam coerências e discrepâncias entre o projeto e a realidade desenvolvem a prática da gestão educacional. A tomada de decisão resulta de um complexo e cíclico processo que torna consistente o seu desenvolvimento. Fortalece-se, dessa maneira, a ideia de que a participação efetiva de todos no processo é possível.

Para que se desenvolvam ações democráticas dentro do espaço escolar é preciso que todos os envolvidos no processo sintam-se aprendizes desse movimento democrático. Todos precisam ter oportunidade de discutir, de estabelecer ações, de dar opiniões, de fazer-se ouvidos. Enfim, não é uma pessoa, mas o grupo de pessoas da escola que devem pensar os objetivos e ações. (COCCO; SUDBRACK, 2014, p.120).

Os gestores também permanecem aprendizes, subentendendo-se, neste sentido, que é preciso, com perspicácia, buscar conhecimento e autoconhecimento para participar de forma ativa da gestão escolar. Assim sendo, questionar, analisar sua própria ação, favorecendo, uma atuação competente resulta na construção de autonomia e gestão verdadeiramente democrática.

É preciso considerar normas e processos burocráticos, de organização, porém, deve-se considerar também as pessoas, suas ideias e convicções no processo educacional, para considerar, por fim, a participação e o compromisso de todos os envolvidos. A prática da gestão não deve ser simplesmente por repetição, seguindo o que foi feito pela gestão anterior, sem reflexão de sua prática, por decisões preestabelecidas, mas buscando a construção de melhorias para que haja avanços.

Os gestores aqui citados são, em primeira instância, seres humanos complexos, constituídos e compostos de vivências, de histórias, de construções afetivas, racionais e emocionais. Nisso, o Gestor Escolar, propenso às situações de conflitos, seja entre professor-aluno, professor, professor famílias, é desafiado na sua prática a gerir esses conflitos.

1.2 A gestão escolar e as relações interpessoais

A ação de gestar, administrar, gerenciar, traz consigo singularidades e adversidades. Manter uma postura de impessoalidade representa uma ação desafiadora aos gestores. Os mecanismos da organização escolar presentes nas suas esferas pedagógica, administrativa e institucional representam uma igualdade formal, porém os gestores de escolas são seres humanos de forma integral, com sentimentos e emoções, precisando dar conta de autocontrole e incentivo aos demais para que haja equilíbrio em sua gestão. “O objetivo é o equilíbrio, não a eliminação das emoções: todo sentimento tem seu valor e sentido. Uma vida sem paixão seria um aborrecido deserto de neutralidade, cortado e isolado da riqueza da própria vida.” (GOLEMAN, 1995, p. 40).

Neste sentido, as relações humanas são suscetíveis aos conflitos interpessoais, propõe-se aqui pensar sobre a importância do equilíbrio entre as ações dos gestores para que as facetas mais desafiadoras aconteçam de forma leve, e sem causar maiores problemas, sinalizando ações dialógicas para a construção de ambientes de respeito. Esse equilíbrio conta com as relações de amizade no ambiente escolar, porém mantendo-se a impessoalidade. Considerando que gestores, funcionários, docentes e discentes passam boa parte do seu dia na escola, onde estabelecem relacionamentos.

Nossas emoções são como o tempo: instáveis e passageiras. Outro aspecto dessa competência consiste, portanto em reconhecer que uma emoção pode dissolver-se, modular-se, mudar de tonalidade e mesmo de forma. Assim, podemos, às vezes, estar tristes, e subitamente passar à agressão, ou então, estar tristes e nossa tristeza transforma-se em angústia ou raiva. Compreender como se dá essa passagem é importante, pois é isso que nos permite ajustar a nossa ação em função do estado emocional do nosso interlocutor. (CHABOT E CHABOT, 2005, p. 107 e 108)

Na busca por interações dialógicas com as outras pessoas de forma responsável, harmônica e alegre, é uma condição para que proporcionem relacionamentos benéficos, para que as reações sejam mais equilibradas e adequadas, sustentando-nos nos momentos difíceis e garantindo a superação dos conflitos e desafios adversos.

Gestores configuram-se como liderança, influência, realizam um trabalho de responsabilidade e respeito, trabalho este que contempla diferentes relações: pessoais, interpessoais, de envolvimento, de diálogo, de mediação de conflitos, e que também requer comprometimento, ocasionando a centralidade de responsabilidades da gestão, vista pela comunidade escolar. Libâneo (2001) corrobora:

De fato, a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingirmos objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo. (LIBÂNEO, 2001, p. 07)

A escola como instituição educativa e formativa tem uma função social. Tal função na escola refere-se às relações nas suas múltiplas facetas: humanas, interpessoais, de respeito e de compartilhar saberes. E, por sua vez, busca a construção de conhecimento, promover significâncias, mediações e aprendizagens.

A existência de reflexão sobre essa luta demonstra o nível de conquista, resultado de uma educação mais humana, mas que depende de certo equilíbrio entre persistência e cautela. Assim sendo, aspirações que não expressam a realidade da gestão das escolas, mesmo utópicas poderão ganhar força materializar-se. Nesse viés, Mazadri e Sartori, (2017, p.164) esclarecem “A fundamentação teórica serve de base para o estabelecimento dos grandes princípios orientadores do agir e das relações no interior do ambiente escolar.” Assim, o conhecimento de suas capacidades sociais nas relações humanas, se utilizadas com competência, solidificam os sujeitos envolvidos com um sentimento de bem-estar e incentivam os a uma prática pedagógica mais saudável. Ademais, aliados, o conhecimento teórico e o conhecimento da realidade, suas relações, trazem a consciência dos desafios enraizados por anos e, mesmo assim, acreditar numa gestão escolar democrática, corrobora para a compreensão da complexidade humana, na busca pela harmonia e ascensão da democracia.

2. PROPOSTA METODOLÓGICA DE INVESTIGAÇÃO

Inicialmente, a pesquisa buscou fundamentos através de leituras, caracterizando-se como estudo bibliográfico, seguindo autores sócio-críticos, como Cury (2000), Libâneo (2011), Paro (2017), entre outros, visando compreender o universo da gestão escolar. Além disso, quando se refere à inteligência emocional e às interferências nas relações interpessoais, buscou-se os autores como Goleman (2011), Chabot e Chabot (2005). Dessa forma, a investigação tem como base a discussão de ideias que, no decorrer do processo da pesquisa, trazem uma relação na defesa da temática, complementando-a e dando-lhe sustentação prática, buscando identificar e analisar as interferências das relações interpessoais na gestão escolar.

2.1 Público-alvo e procedimentos de coleta de dados:

A pesquisa, com estudo bibliográfico e empírico, é uma pesquisa qualitativa com abordagem descritivo-interpretativa. Compreende-se que a pesquisa de campo necessita de programação e de definição, a fim de permitir um diálogo congruente com a realidade em questão, partindo da observação, da coleta, da análise e da interpretação dos dados e dos fenômenos. A pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, busca a coleta de informações, mas cada processo mostra o rumo da pesquisa e as possíveis reflexões sobre a prática dos gestores. Lakatos e Marconi explicam:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 185)

Na subjetividade do discurso, a investigação apresenta-se como um procedimento formal, que busca reflexões sobre a realidade e possibilidades para descobrir verdades parciais, mas complementares. Segundo BARDIN (2016), a abordagem qualitativa traz mais elementos para realização da pesquisa, é flexível no seu funcionamento e na utilização dos índices. Ainda (MACEDO; GALEFFI; PIMENTEL, 2009) conceituam:

O qualificativo de uma pesquisa indica, de modo imediato, a historicidade de sua área de atuação e sua distinção em relação a um rigor ou outras formas de pesquisa. A terminologia pesquisa qualitativa é logicamente distinta de pesquisa quantitativa. [...] Isso significa não desconhecer a historicidade do que se pode chamar de pesquisa qualitativa qualificada, porque está em jogo uma disputa longamente sedimentada entre o modelo físico-matemático de realidade objetiva e o modelo complexo de realidade objetiva-subjetiva que inere ao ser humano discernir e elaborar criativamente ao infinito, por necessidade vital e não por veleidade ou acaso (MACEDO; GALEFFI; PIMENTEL, 2009, p. 17-18).

A pesquisa qualitativa, de abordagem descritivo-interpretativa, teve, como procedimento de coleta de dados, a entrevista semiestruturada com nove gestores de escola, em três escolas de Educação Infantil do município de Erechim, localizado no norte do estado do Rio Grande do Sul.

O procedimento de coleta dos dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas, contendo as seguintes questões: 1) Fale sobre os desafios do trabalho na gestão. Como você percebe as relações interpessoais em sua escola? 2) Há conflitos nas relações interpessoais em sua escola entre gestão e professores e funcionários? Quais? E como

3)O que você, como gestor, faz para diminuir os conflitos? 3)O que você, como gestor, faz para que as relações interpessoais possam ser cuidadas em sua escola, de modo a constituir um ambiente saudável e respeitoso? As entrevistas foram gravadas para, posteriormente, realizar a transcrição da fala dos participantes.

Os gestores foram orientados sobre a proposta da pesquisa e a importância de preencher e assinar os seguintes documentos: “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)”, “Termo de Concordância” e “Termo de Som e Imagem”. Após a realização das entrevistas, passou-se a transcrever as falas dos sujeitos e, posteriormente, realizou-se a análise dos dados.

2.2 Análise dos dados:

Os dados coletados, a partir das entrevistas realizadas, foram utilizados para realizar a análise de conteúdo de Bardin (2016), que é o conjunto de técnicas de análises das comunicações. A transcrição e análise dos dados foram submetidas a um processo de análise do tipo qualitativo. Logo, a investigação busca possíveis esclarecimentos em relação à problemática da gestão escolar, com base nos instrumentos metodológicos científicos.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 167): “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.” Agrega-se, assim, sentido à pesquisa, propiciando respostas, hipóteses e verdades parciais. Bardin (2016) corrobora:

Pertencem, pois ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo e das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não a quantificação, a partir de um conjunto de técnicas que, embora parciais, são complementares. (BARDIN, 2016, p. 48)

Após as transcrições das falas dos sujeitos, conjuntamente com a professora orientadora, foram construídas as categorias para análise de dados. A análise dos dados produzidos, das narrativas elaboradas com base nas entrevistas, deu-se a interpretação dos dados, registrando o conteúdo, tendo como referência a Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Diante das ideias expressas, a reflexão proporcionada em relação à problemática em

evidência complementa a compreensão da complexidade humana. Portanto, por meio da metodologia descrita, a pesquisa busca ampliar o conhecimento e construir propostas de reflexão sobre os conflitos e mediações nas relações interpessoais estabelecidas no ambiente escolar, com base em valores éticos e cuidado das relações humanas. A partir da interpretação dos dados, organizou-se três categorias para a análise, são elas: a) Percepções dos gestores sobre a interferência das relações interpessoais na gestão escolar. b) A Educação emocional e a gestão de conflitos. c) Desafios à gestão para uma ambiência ética das relações. A seguir, serão apresentadas reflexões construídas a partir dos resultados da investigação.

3 REFLEXÕES DOS RESULTADOS DO ESTUDO INVESTIGATIVO

Os seres humanos criam situações favoráveis ou desfavoráveis nas relações com o mundo, com os outros e consigo mesmo, são constituídos de vivências, das mais ricas às mais singelas e significativas. Construindo sua existência a partir das relações ao longo da vida, bem como relações familiares, de amizade, afetivas, entre outras. Essas relações são constituídas por trocas de ideias, de experiências e de sentimentos, que edificam os próprios seres humanos.

Dessa forma, apresenta-se os conteúdos que emergiram nas entrevistas de modo a compreender o problema de investigação.

a) Relações interpessoais na gestão escolar

Ao analisar as falas das gestoras entrevistadas, percebe-se que alguns desafios são comuns entre elas, desde a adequação das professoras contratadas quanto à prática pedagógica, até mesmo seguir as orientações, novas ações e experiências previstas no documento Base Nacional Comum Curricular (BNCC), porém ainda existe dificuldade para administrar conflitos interpessoais na gestão escolar até chegar ao diálogo.

Pelos relatos das gestoras entrevistadas, constatou-se algumas convergências e alguns desafios, considerando as individualidades e particularidades dos indivíduos no grupo, percebendo-se a importância de respeitar as diferentes opiniões. Nota-se, também, a necessidade de manter uma postura de impessoalidade, mesmo que seja uma ação desafiadora, pois dirigir pessoas exige a capacidade para entendê-las e respeitá-las. Vejam-se as falas dos participantes:

(G 02 Escola 03): Às vezes, a diferença de opiniões, às vezes, a diferença pra realizar a própria prática né, então esses são alguns desafios que a gente encontra e que precisa estar, conseguindo organizar pra que o trabalho ocorra da melhor maneira.

(G1 Escola 02): Depois trazer para o grupo, a gente percebe assim, que quando alguém tem algum problema pessoal que vem de fora da escola, traz... o grupo apoia, a gente dá o suporte.

A relação interpessoal é um dos principais recursos construtivos da formação humana, pois as pessoas estarão sempre se modificando, vivendo e buscando experiências. Os gestores, por sua vez, para mediar conflitos precisam buscar práticas com sensibilidade e responsabilidade nas relações interpessoais, autoconhecimento, ou seja, inteligência emocional. Conforme Benincá (2010, p.110):

Os homens têm dificuldade de dialogar, primeiramente, porque pensam que conhecem o íntimo do outro, quando, na verdade, apenas se apercebem da manifestação superficial do outro, ou seja, só conhecem parcialmente o outro. A parcialidade do conhecimento não lhes permite penetrar na intimidade do outro e, por isso, não conseguem ouvi-lo como interlocutor. A superficialidade impede-os de se aperceberem de que são ignorantes.

Uma vez que a escola estabelece um ambiente de relações humanas, podendo conter conflitos nessas relações, em que a comunicação dos sujeitos acontece, bem como o contato direto entre eles e com o conhecimento. O conflito passa a ser uma oportunidade afim de promover mudanças, contribuindo para que os gestores reflitam e amadureçam, estimulando os profissionais da educação a evoluir concomitantemente. A partir do conflito nas relações interpessoais, as possibilidades de diálogo são favoráveis, gestores podem alinhar as propostas pedagógicas, selecionando aquelas vivências que mais poderão contribuir para alcançar os processos de ensino e aprendizagem, compreendendo as necessidades de flexibilidade em relação às mudanças que ocorrem nas relações entre gestores, professores e funcionários. A reflexão sobre a construção de ações dialógicas remete à autoformação e formação continuada dos profissionais, como também à busca por leituras pertinentes e as leituras dos documentos que regem a educação como forma de apropriação e domínio de sua prática. Nessa direção, seguem algumas falas dos participantes:

(G1 Escola 01): Cada um fazer o que precisa e trabalhar junto ao mesmo tempo... que faz parte do Currículo, então, isso é um desafio atual muito grande, que a gente vem trabalhando em função disso... Tornar a aprendizagem significativa. Criando uma forma de educar muito particular...

G2 Escola 01): Percebo também, como desafio, a questão do incentivo do professor é em relação a leituras.

(G2 Escola 02): ... então, a gente precisava chegar num consenso entre nós, de equipe, entre o grupo, do que nós queríamos dessa escola, que escola nós queríamos construir?

(G1 Escola 03): Porque a gente convive com várias pessoas, com vários pensamentos diferentes, que vêm também com uma formação acadêmica de formas diferentes, então gestar tudo isso hoje, em 2021, durante a pandemia, a gente viu que não é muito fácil não!

Com base nessas falas, percebe-se que, nas Escolas de Educação Infantil, os desafios vão das relações interpessoais até as mediações e práticas pedagógicas, como forma de constituir a construção do conhecimento em um processo permanente de leituras e ações pedagógicas relacionadas. Nisso, as gestoras salientam a importância de construir vivências e aprendizagens significativas. Segundo Chabot e Chabot (2005, p. 131): “Tanto nossas emoções podem afetar nossas faculdades intelectuais e nossas funções cognitivas, quanto elas podem melhorar nossa capacidade de aprendizado e torná-lo mais eficaz e mais agradável.” O gestor, além de suas muitas tarefas, tem a função de encorajar a equipe, bem como proporcionar reflexões autocríticas e criativas nessa construção. Em concordância está a sensibilidade e a capacidade da equipe pedagógica para melhorar a ação educativa. Para Mazadri e Sartori (2017, p. 172):

Acima de tudo o gestor precisa ter a capacidade de questionar de forma sutil, apresentando alternativas, valorizando o potencial e as possibilidades no momento da crítica, também necessária ao contexto pedagógico. A coerência no agir e no pensar e a clareza dos objetivos traçados são ingredientes fundamentais para fazer pressão sem ser opressivo.

Nessa perspectiva, o relacionamento interpessoal consiste na influência das pessoas entre si, a maneira como cada uma percebe ou sente a outra pessoa, o motivo constituinte dessa convivência e a forma como é estruturada essa relação. É muito importante cultivar esse

bom relacionamento entre os indivíduos no ambiente escolar, pois relações saudáveis geram harmonia, sentimentos positivos e um ambiente prazeroso para trabalhar.

b) A Educação emocional e a gestão de conflitos

Quando se fala em educação emocional, faz-se referência às interações dos sujeitos com o mundo, consigo e com os outros. Tais percepções contribuem para relações mais saudáveis, que estão ligadas ao desenvolvimento integral, com o cuidado nas relações humanas, desenvolvendo a dimensão ética nas relações interpessoais. Para Poletto e Loss (2019, p. 324):

O ser humano é constituído a partir de suas vivências, autoconhecimento da comunicação consigo e com o outro e com o mundo. O primeiro elemento da comunicação é a escuta atenciosa, pois permite compreender inteiramente o que o outro quer dizer, a contrapartida disso é, a expressão clara e assertiva da opinião emitida, de forma que possa ser compreendida por todos.

As pessoas comunicam-se e, assim, estabelecem relações, já a educação emocional, o autoconhecimento e a tomada de consciência sobre a própria conduta, seu conhecimento e sua competência, propiciam evolução nas relações interpessoais. Constata-se, nas falas das gestoras, a necessidade de compreensão dessas relações na atuação como gestor, mediador, considerando também a relevância de ter sensibilidade para perceber o grupo.

(G1 Escola 01): Mas existe muita empatia aqui na escola. (...) Parece que quando alguma coisa começa a querer sair dos trilhos, parece que o teu alerta liga! (...) A escuta atenta, e ao mesmo tempo saber filtrar... acho que tudo com uma boa conversa se resolve.

(G1 Escola 03): É o escutar! Porque as profes vêm com uma carga emocional de casa, com outras vivências, com relações fora da escola também, são relações externas que vão envolver as relações internas da escola.

Então, a gente sempre deixa, expõe, dá uma pré solução, uma solução prévia para aquele conflito na hora, para a pessoa sentir que foi ouvida, que foi escutada as suas angústias e, depois, a gente senta com a equipe diretiva, pensa, se precisar levar para o grupo dos professores, a gente já leva. E, em conjunto, a gente acha uma solução.”

Segundo as gestoras, os conflitos são resolvidos com base no diálogo, começando com a escuta atenta, baseados no respeito e empatia, considerando importante também reconhecer

as diferentes opiniões e particularidades dos profissionais da educação.

Identificar e compreender suas próprias emoções e as emoções dos outros, motivar-se e motivar os outros, possuir boas relações interpessoais, são requisitos para gerir as emoções e buscar educação emocional. Segundo Goleman (1995), a educação emocional é a capacidade de lidar com frustrações, controlar as emoções e relacionar-se com as outras pessoas. Como consequência, as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional não se resolvem internamente e sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza. Assim sendo, expressar as angústias e anseios através da mediação dialógica consiste na melhor solução para resolver conflitos interpessoais, contudo tendo humildade para encontrar a melhor solução.

Conforme Chabot e Chabot (2005, p. 104)

De fato, para comunicar-se adequadamente é preciso ser capaz de fazer uma leitura correta das expressões emocionais e, assim, pôr-se em condições de perceber aquilo que o outro sente, ou pôr-se no lugar do outro, de modo a conhecer suas emoções e suas necessidades subjacentes, para poder ajudá-lo e expressar adequadamente suas próprias emoções. Essa competência emocional recebe o nome de empatia.

A relação interpessoal é parte fundamental na formação humana, em vista da comunicação ou não que se estabelece, suscetíveis aos conflitos entre as pessoas. Contudo, a escuta e o diálogo são indícios comportamentos mais assertivos na resolução desses conflitos.

c) Desafios à gestão para uma ambiência ética das relações

Os desafios na gestão escolar são diversos, por entender que os conflitos nas relações humanas vão além do convívio entre os sujeitos e que estes exercem influência em diferentes contextos, a gestão, por si só é um espaço de tensão. Esses desafios são entendidos como as tarefas mais burocráticas, responsabilidades e até mesmo gerenciar conflitos nas relações humanas presentes nas interações gestor – professor – funcionários. Sobre esse quesito, seguem algumas falas:

(G2 Escola 01): Precisa ter uma dosagem em relação as questões de amizade, ahh... coleguismo, enfim, também, pra saber até onde vai essa questão de separação com o trabalho pedagógico também.
...e tento, também me posicionar frente ao que eu defendo de fato!

(G1 Escola 03): Quando há um conflito grande que a gente não consegue resolver, o

que que é democrático? Então, vamos para discussão de todas as pessoas envolvidas, e vamos pela democracia, a maioria vence daí. Para diminuir os conflitos é diálogo, conversa.

As gestoras buscam estratégias para melhorar as relações interpessoais, cada uma a seu modo, seja pelo diálogo, seja com momentos de compartilhar experiências ou mesmo avaliação sobre a ação pedagógica. Tais estratégias contribuem para obter mais compreensão de suas próprias emoções. Chabot e Chabot (2005, p. 128) corroboram: “As emoções positivas possuem um potencial extraordinário, não apenas porque elas nos proporcionam prazer no instante presente, mas também porque nos predis põem a reagir adequadamente as diferentes situações da vida.”

Partindo desse pressuposto, formações, autoformação e estratégias para que os gestores possam proporcionar reconhecimentos das emoções, expressões para saber como agir e reagir diante dos conflitos percebidos podem ser uma trajetória a ser conquistada.

Ainda para Goleman (1995):

E na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos ou mesmo por um grau ideal de ansiedade , esses sentimentos nos levam à conquista. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo com elas. (GOLEMAN, 1995, p. 58).

Para o autor, as emoções atrapalham ou aumentam a capacidade de pensar e fazer planos, pensar diferente é algo que exige atenção e consciência. Por outro lado, os pensamentos negativos marcam a vida humana por situações experimentadas. Aí, quando passam por uma situação semelhante ou que, às vezes nem passam, só o fato de imaginar, as sensações já são acionadas e nossa mente traz à memória pensamentos negativos que geram sentimentos que nos fazem mal. Assim, traduz-se em maior motivação, zelo e persistência uma vantagem emocional.

Logo, os gestores percebem a importância de promover formações e experiências para promover processos autoformativos, diálogos e autoavaliação, que auxiliam na tomada de consciência das emoções, mesmo que a formação inicial e continuada careça de conhecimento sobre as relações interpessoais, e educação emocional para os profissionais da educação. Vejam-se alguns relatos das gestoras, neste sentido:

(G2 Escola 02): Mas a gente sempre chamou as meninas, a gente sempre faz uma avaliação, uma conversa com elas todos os anos.

Trazer também o nosso olhar enquanto gestão né! Nesse sentido, eu acredito que nossas relações, assim, ah... são bem propensas para o trabalho dar certo sabe?

(G1 Escola 03): O ano passado a gente fez um trabalho lá na... no Parque Longines Malinowski, que a gente trouxe uma senhora que ela trabalhou (não seria bem o Reiki), mas ela conversou com as gurias sobre o bem estar do professor, sabe? Às vezes, a gente como mulher, como se colocar... então eu acho foi um ano assim bem tranquilo, nós fizemos a primeira atividade assim.

Então, quando a gente tem as reuniões internas, conversamos sobre essas questões, os conflitos que existem na escola e tudo mais, a gente vê que cada vez mais né o imediatismo, o pra já (como a gente diz!), está aflorando cada vez mais. Então, aqui na escola, a gente propõe uma parada nessas questões e mais um pensamento, uma análise sobre isso.

(G1 Escola 03): Então, a gente sempre deixa, expõe, dá uma pré solução, uma solução prévia para aquele conflito na hora, para a pessoa sentir que foi ouvida, que foi escutada as suas angústias e, depois, a gente senta com a equipe diretiva, pensa, se precisar levar para o grupo dos professores, a gente já leva. E, em conjunto, a gente acha uma solução.

Diante de tais constatações, percebe-se que um dos maiores desafios na gestão escolar, em relação à interação entre os sujeitos é a mediação nas relações interpessoais e as divergências de opiniões oriundas dessas relações, conseqüentemente, administrar as divergências para um ambiente ético e saudável consiste em uma constante construção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interação entre as pessoas em diferentes situações, as quais são comuns e fazem parte da existência humana, trata-se de um dos fenômenos mais corriqueiros, no qual se visualiza o relacionamento entre as pessoas, mesmo com suas diferenças e individualidades. É muito claro que educação faz-se em todos os lugares e que a escola é um espaço amplo e democrático em que a educação acontece.

Com base nas múltiplas dimensões, o gestor escolar, enquanto mediador, passa pela

construção de saudáveis relações interpessoais e em saber como gerir adequadamente os conflitos em sua prática administrativa e pedagógica na escola. Principalmente, na Educação Infantil, a base das relações construídas e complexa do ser humano, visto que é o período em que a criança começa a perceber a ampla bagagem de aptidões sociais e emocionais com o desenrolar da vida, com olhar atento dos adultos, professores passando a pensar e organizar suas emoções.

Seguindo nessa lógica, Goleman (1995) enfatiza que mesmo as leves mudanças de humor podem dominar o pensamento. Ao fazer planos ou tomar decisões, as pessoas têm um desvio perceptivo que as leva a serem mais expansivas e positivas no pensar.

Já, analisando as falas dos gestores, pretende-se demonstrar as percepções sobre as interferências nas relações interpessoais na gestão escolar. E percebe-se que existem conflitos que são possíveis de reflexão, mediação e amadurecimento. Na gestão escolar, os desafios de ampliar as pesquisas sobre a educação emocional, ética nas relações interpessoais, de propor mais autoconhecimento e formações neste sentido, está presente e é possível.

Considerando os desafios apresentados nas relações interpessoais na gestão escolar, constata-se que a teoria e a realidade são cíclicas, pois a tomada de consciência e o interesse pelo conhecimento consiste em uma forma de se apropriar da prática. Como consequência disso, propõe-se investir na qualidade profissional e formações docentes voltadas para a educação emocional de todos os profissionais da educação.

Consiste, portanto, numa forma eficiente da educação, propiciando aos profissionais pesquisar mais, buscar mais conhecimento e, conseqüentemente, obter, de forma lenta e gradativa, mais qualidade nas suas relações humanas. Como decorrência, a conquista por ações dialógicas na gestão escolar, em sua complexidade, é extremamente desafiadora, porém é possível para a construção de sujeito pedagógica, técnica e politicamente com mais ética e de ambiência saudável nas relações interpessoais.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

BENINCÁ, Elli. A prática pedagógica na sala de aula: princípios e métodos de uma ação dialógica. In: MÜHL, Eldon Henrique (org.). **Educação: práxis e ressignificação**

pedagógica. Passo Fundo: UPF/Editora, 2010. p. 109-124.

CHABOT, D.; CHABOT, M. **Pedagogia Emocional**: sentir para aprender. São Paulo: Sá Editora, 2005.

COCCO, Eliane M. e SUDBRACK, Edite M. A Educação Básica e as práticas de gestão democrática: discussões e encaminhamentos. In.: SUDBRACK, Edite M. **Políticas educacionais**: condicionantes e embates na educação básica. (Org.) Frederico Westphalen: Editora da URI, 2014. (p. 115-136)

CURY, Carlos R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In.: FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. (p. 43-60).

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 3, mar. 2011. ISSN 2447-4193. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19144/11145>>. Acesso em: 30 out. 2020.

FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação**: ressignificando conceitos e possibilidades. In.: FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. (p. 295-317).

GOLEMAN, Daniel, **Inteligência social** [recurso eletrônico]: o poder das relações humanas / Daniel Goleman ; tradução Ana Beatriz Rodrigues. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **“O sistema de organização e gestão da escola”** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4a ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MACEDO, RS., GALEFFI, D., and PIMENTEL A. **Um rigor outro sobre a qualidade na pesquisa qualitativa**: educação e ciências humanas [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. Available from SciELO Books.

MEZADRI, Neri José & SARTORI, Jerônimo. A coordenação pedagógica: Do movimento da escola à escola em movimento. IN: SARTORI, Jerônimo (org.). **Gestão Educacional**: Formação em cursos de especialização Faed/UPF. UPF Editora, 2017. p. 147-174.

MONTEIRO, Daniele, R. BILHAR, Suelen, S., ROHR, Daniele. **Manual de Trabalhos Acadêmicos** Sistema de Bibliotecas; - 3.ed. rev., atual. e ampl. Chapecó, 2020.

PARO, Vitor. **Gestão democrática da escola pública**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2017.

POLETTI, Mirian E. M., LOSS, Adriana S. Administrando conflitos: o papel da gestão

escolar nas relações interpessoais. *In.*: PIEROZAN, Sandra. S., SARTORI, Jerônimo. e PAGLIARIN, Lidiana L. P. (Org.) **Gestão escolar e a educação:** temas emergentes. Porto Alegre: Cirkula, 2019. p. 317-333.