

## A importância das relações interpessoais na escola: alicerce para uma gestão democrática



Antônia Karina Mota Simplício<sup>1</sup>

Universidade Estadual do Ceará/UECE. Fortaleza (CE), Brasil

### Resumo

Este artigo aborda a importância das relações interpessoais para a gestão escolar. Considerando que a atividade do gestor não se desenvolve de modo solitário, mas em equipe, com o envolvimento de diversas pessoas, é necessário que as técnicas das relações interpessoais sejam utilizadas como ferramenta no ambiente escolar. Realizamos uma pesquisa de campo, tipo qualitativo, descritivo, utilizando-se da observação direta em ambiente educacional em duas escolas estaduais do município de Sobral - CE. Onde os sujeitos foram os professores e diretores das escolas mencionadas. Constatou-se, por fim, que o conhecimento das relações interpessoais é fator importante na atuação do gestor para exercer bem suas atividades, uma vez que irá ajudá-lo no controle de suas emoções nas relações interpessoais dentro do grupo que coordena, favorecendo a produção de bom ambiente de trabalho, fato este que incentiva os liderados gerando resultados positivos e produtivos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Relações Interpessoais; Professores.

### The importance of interpersonal relations at school: foundation for a democratic management

### Abstract

This article addresses the importance of interpersonal relationships for school management. Considering that the manager's activity is not developed alone, but in a team, with the involvement of several people, it is necessary that the techniques of interpersonal relationships be used as a tool in the school environment. We carried out a qualitative, descriptive field research, using direct observation in an educational environment in two state schools in the municipality of Sobral - CE. Where the subjects were the teachers and directors of the mentioned schools. Finally, it was found that the knowledge of interpersonal relationships is an important factor in the manager's performance to perform his activities well, since it will help him to control his emotions in interpersonal relationships within the group he coordinates, favoring the production a good working environment, a fact that encourages those who are led, generating positive and productive results.

**Keywords:** School Management; Interpersonal Relations; teachers.

## 1 Introdução

O relacionamento humano na escola é de essencial importância. Todos são importantes no processo de interação entre seus pares e segmentos afins, na

conduta desde um "bom dia! Como vai?" até de um sorridente e acalorado "até logo!" e "muito obrigado!". Quantas vezes vimos e percebemos que em algumas escolas os seus dirigentes, eleitos ou não pelas suas comunidades, ao assumirem os cargos, fogem dos seus colegas de trabalho, isolam-se em seus gabinetes e só comunicam-se através de "Comunicação Interna", "Avisos" e/ou fixados nos murais externos das escolas.

2

A escola de hoje se vê empobrecida em suas relações devido ao mero cumprimento de tarefas, cronogramas, prazos e etc. Sem se dar conta, a escola limita a aprendizagem dos alunos aos conteúdos específicos, e estes muitas vezes são descontextualizados e nem um pouco significativos.

Diante de tantas vivências em duas escolas da rede municipal de ensino e duas realidades totalmente distintas, resolvemos investigar para compreender como se dá o processo das relações interpessoais dentro da escola, especificamente entre gestor, na figura do Diretor e os Professores.

Em seguida, através de conversas informais fizemos uma pesquisa entre os professores daqueles estabelecimentos e constatamos que é um tema de extrema importância para que a escola trabalhe bem e as pessoas que lá prestam seus serviços sintam-se motivados e cientes de seus deveres, sem precisar ser chamado a atenção constantemente.

As relações interpessoais estão voltadas para as atitudes e comportamentos entre os indivíduos, as convivências grupais, eficácia na comunicação interpessoal para a administração de conflitos, como também para o desenvolvimento da inteligência emocional e as técnicas de liderança. Isso com a finalidade de capacitar o gestor a ser mais do que um dirigente que se utiliza da autoridade pra mandar, transformando-o em elemento dotado de conhecimentos necessários para desenvolver relacionamento com excelência, capaz de promover um ambiente de trabalho agradável e positivo.

Portanto, é através de suas ações que entendemos como é importante e necessária a valorização das relações na escola, onde os propósitos entre professores e gestores transparecem seus objetivos, tornando-os um só, com um único propósito.

## 2 A metodologia utilizada pelos gestores em duas escolas estaduais em Sobral: um relato de vivência com gestores

3

O interesse pela pesquisa surgiu pela necessidade em discutir a gestão escolar a partir da perspectiva das relações interpessoais, considerando que as relações interpessoais são ferramentas eficazes para a construção de um trabalho pedagógico onde todos os professores e comunidades possam participar efetivamente de todas as decisões que a escola venha a tomar, e por esse motivo cada vez mais temos convicção de que as relações interpessoais podem vir a contribuir para as convivências grupais e, entre elas, as de trabalho na escola.

Para fundamentar nosso estudo, nos baseamos nos estudos de autores como: Fritzem (1987), Weil (2003), Minucci (1989), Santos (2002), Dourado (2001), Fernandes (2001), Hunter (2004) e Goleman (2001), utilizaram-se como parte da metodologia, observações diretas em ambiente educacional em duas escolas estaduais do município de Sobral-CE. Essas observações foram feitas em momentos de reuniões e planejamentos onde notamos vários tipos de comportamentos e relações interpessoais entre gestor/professor e professor/professor.

Por ter tido a oportunidade de trabalhar nas duas escolas mencionadas e ter a curiosidade de investigar as inquietações dos colegas, além de observar as distintas realidades que vivenciei durante um período, resolvi aprofundar este estudo a fim de compreender as diferenças nas gestões educacionais e também reconhecer que é possível fazer uma gestão voltada para o bem-estar dos professores e da escola em geral valorizando conseqüentemente a todos que fazem a instituição.

Classificamos as escolas como Escola “A” e Escola “B”, para garantirmos o anonimato das pessoas envolvidas na pesquisa para que possamos narrar os fatos acontecidos nelas durante as observações diretas. Esclarecemos que aqui mencionamos alguns momentos vivenciados para que possamos entender as duas realidades em relação à gestão, relações interpessoal e ambiente de trabalho dos dois diretores aqui citados.

O ambiente de trabalho da Escola “A” era agradável, onde todos os professores compartilhavam espontaneamente suas ideias e discutíamos sobre

diversos assuntos que dizia respeito à educação. Assim como também, a sala era cheia de informações e todos tinham acesso em tempo real, aparentavam não ter receio de fazer perguntas nem tão pouco de esclarecer dúvidas.

Por outro lado, na Escola “B” o ambiente era justamente o contrário, não se tinha liberdade para conversar sobre diversos assuntos, nem acesso a informações de interesse comum, pois o diretor nunca estava com humor para repassar e muito menos discutir sobre determinados assuntos pautados na Sala dos Professores.

Enfim, vivenciei duas realidades completamente diferentes, onde era visível a vontade em desenvolver um trabalho eficaz, por outro lado não havia motivação suficiente para que o trabalho fosse realizado e principalmente todos sabiam que jamais seria reconhecido.

Hunter (2004) define liderança como sendo: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. E essa afirmação era exatamente o que acontecia na Escola A, o diretor compartilhava suas ideias e só tomava suas decisões com a participação de todos os professores e núcleo gestor da escola.

Na hora do intervalo, o clima de amizade e companheirismo tomava conta da sala dos professores, e o gestor fazia questão de conversar com cada um, intitulava sempre que ali éramos uma família, e que deveríamos ser sempre unidos e ajudar na medida do possível uns aos outros. Outro momento de descontração eram os planejamentos que normalmente eram taxados como perda de tempo por alguns colegas de outras escolas, no nosso caso íamos com prazer e não só por obrigação, pois sabíamos que nossa autoestima seria elevada e teríamos cada vez mais convicção de que nosso trabalho era importante e que éramos valorizados.

Já na escola B, eram inúmeras cobranças desnecessárias e injustas, mas o que predominava era a burocracia, que atrapalhava o trabalho. Não havia diálogo entre direção e professor, sequer uma abertura para uma sugestão, um elogio e o clima era extremamente pesado entre todos; o diretor era autoritário e não permitia que houvesse mudanças na rotina da escola, como uma programação diferente ou algum atrativo que os alunos e professores se sentissem bem, úteis pelo menos.

Certa vez, o diretor reclamou das faltas de alguns professores, citando

inclusive o nome dos mesmos, na frente de todos os que estavam reunidos, isso gerou uma situação desagradável que não teve mais intervalo, todos recuaram, voltaram para sua sala, cabisbaixos e sem nenhuma motivação para trabalhar. Num outro momento os professores participantes da reunião analisaram a atitude tomada pelo diretor e chegaram à conclusão de que foi uma falta de ética para com os professores faltosos e com os que não tinham nada com a história e mais, ele estava misturando assuntos pessoais com profissionais, um dos erros mais grotescos que um profissional não deve cometer.

Nas equipes de alto desempenho todas as pessoas se sentem responsáveis pelo êxito ou fracasso do projeto a se executado. Os membros da equipe têm consciência de que precisam fazer acontecer e de que o poder está dividido entre todos. Isso quer dizer que, quanto mais evoluído for o grupo, maior consciência seus participantes terão de sua importância, de sua capacidade e, portanto, de que a equipe reúne condições de atingir o objetivo proposto (SHINYASHIKI, 2000, p. 51).

### 3 Resultados e discussão

Portanto, para o gestor poder exercer eficazmente a direção do grupo, ele precisa conhecer as causas que determinam um tipo de comportamento e prever como podem reagir os indivíduos, deve compreender a estrutura da personalidade dos elementos que o compõem para que possa resolver os conflitos que surgirem.

Compete ao gestor pensar em estratégias para motivar e envolver as pessoas do grupo a participar na vida da escola, a mobilização das pessoas pode começar quando elas se defrontam com situações-problemas. As dificuldades incentivam a criar novas formas de organização, de participar das decisões para resolvê-las.

Desta forma, tendo acima apresentado o problema e algumas sugestões de teóricos envolvendo o tema, a seguir, faremos algumas análises conclusivas a partir dos fatos narrados sobre os dois tipos de liderança dos gestores escolares acima citados.

Sabe-se que o gestor precisa acompanhar toda uma evolução na sociedade

não estagnar no tempo, pois as mudanças acontecem muito rápidas, é preciso o gestor se atualizar, pois aquele que assume uma direção com preocupação somente com o burocrático, até mesmo aquele que é autoritário, já não propicia uma gestão com qualidade, propiciando um ensino de qualidade. O gestor, no entanto é aquele que é um educador, que sabe ser, sabe conhecer, sabe fazer e viver: que obtém uma visão ampla, enxerga de longe, em qualquer um desses casos sua atuação é plausível.

6

Tomando como exemplo o gestor da Escola B vemos que muitos gestores nas escolas ainda se baseiam no modelo administrativo clássico, estático e burocrático, hoje com todos os avanços as escolas ainda há bastante burocracia no que diz respeito à esfera administrativa, mas já aconteceram várias mudanças, uma delas é a tecnologia que é aplicada na escola que veio para ajudar a melhorar a realização da burocracia: por exemplo, o preenchimento de muitos papéis, o mesmo autor relata que a mudança deve ser embasada nas modernas teorias de administração, com ênfase na liderança, na tomada de decisões, nas estratégias e na flexibilidade e autonomia da escola.

Fica claro que o gestor atualmente, assim como o exemplo do gestor da Escola A, precisa acompanhar as mudanças, assumindo um novo perfil, sendo um líder, aquele que consegue influenciar as pessoas a realizar algo para alcançar o seu objetivo, sabendo atuar dentro do ambiente escolar, buscando novas formas de se realizar, sabendo quais são as suas expectativas que são bem claras, que é uma educação de qualidade para os alunos.

Segundo Luck (2004, p 32), é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola).

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma

instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento: b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado: c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola: d) avaliação comprovação do funcionamento.

7 Fica, pois claro que o gestor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar. O desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem.

A fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativo, quanto pedagógica. Do ponto de vista administrativo competem-lhe, por exemplo, a organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; articulação e controle dos recursos humanos; articulação escolar na comunidade; e supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades.

Do ponto de vista pedagógico são de sua alçada, por exemplo, a dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios; promoção de um sistema de ação íntegra e cooperativa; manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade e estimular a inovação e melhoria do processo educacional.

Sabemos que uma equipe liderada por um bom gestor promove a melhoria da qualidade do serviço, mas nem sempre são levadas em conta as qualidades morais do indivíduo. Luck (2008) diz que existem várias maneiras e caminhos para o gestor conseguir esse objetivo: pensar positivo, ser educado, ser organizado, ser cauteloso, respeitar as coisas alheias, ser atencioso, respeitar a saúde, cumprir o combinado, ter paciência, falar a verdade e, amar a família e os amigos.

A qualidade não se resume unicamente em produzir muito e fazer bem-feito.

Humanizar o ambiente de trabalho também é fator importante. Respeitar as diferenças, colaborar de boa vontade, comprometer-se com a harmonia geral, é ter qualidade. Para alcançarmos a qualidade é preciso considerar, além da nossa qualificação profissional, também o nosso aperfeiçoamento moral.

#### 4 Considerações Finais

8

O presente artigo mostrou a importância de o gestor escolar conhecer e agir segundo as técnicas relações interpessoais para bem administrar sua comunidade.

O gestor pode utilizar-se dos seguintes recursos como fonte de apoio na resolução de conflitos interpessoais: comunicação interpessoal; inteligência emocional; trabalho em grupo; e liderança. A aplicação das técnicas das relações interpessoais e a manutenção do trabalho em grupo só são possíveis quando em toda escala de hierarquia reina um espírito de compreensão e de respeito mútuo.

Conforme demonstrado no decorrer deste trabalho o gestor deverá seguir pelo menos algumas das dicas aqui mencionadas para que tenha sucesso na resolução de conflitos surgidos no grupo: levantamento dos problemas de relações humanas; estudo do problema e suas causas; procura das soluções; resolução prática do problema; e controle da eficiência da solução.

Como o estudo dos problemas nas relações interpessoais é bastante complexo a resolução dos problemas exige do gestor escolar conhecimentos específicos, experiências e profundo respeito para com os seus colaboradores, para que seu trabalho resulte em algo que dê a todos, felicidade e equilíbrio pessoal.

O conhecimento das relações interpessoais muito contribuirá para que o gestor construa uma sociedade sadia, baseada no espírito de cooperação e no respeito à pessoa humana.

#### Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

CORREA, Bianca Cristina. Revista Nova Escola Gestão. **A importância do uso do espaço e das relações interpessoais**. Edição Especial.

DOURADO, Luiz Fernandes, Duarte, Maria Ribeiro Teixeira, **Progestão**: Programa de Capacitação à distância para Gestores Escolares. São Paulo: 2001.

FIGUEIREDO, José Carlos; GIANGRANDE, Vera. **Comunicação sem fronteiras**. São Paulo: Gente, 1999.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira: **Líder educador**: novas formas de Gerenciamento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FRIETZEN, Silvino José. **Relações humanas e interpessoais**. Petrópolis: 1987.

FRIETZON, Silvino José. **Janela de Jhoari**. 19ª ed. Petrópolis: 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** – uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro. Sextante, 2004.

LUCK, Heloísa. **Ação Integrada**: Administração Supervisão e Orientação Educacional: 22ª Ed. Petrópolis 2004.

LUCK, Heloísa. **A Escola participativa**: O Trabalho do Gestor Escolar 5ª ed. - Rio de Janeiro: DP & A. 2001.

MEC, Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001, Aprova o **Plano Nacional de Educação** – PNE, Brasília, DF, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PARO Vitor Henrique. **Administração escolar – Introdução crítica**. 12ª Ed. São Paulo: Cortez, 2003.

POWELL, John S. I; BRADY Loretta M. S. W. **Arrancar máscaras abandonar papéis**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Loyola, 1985.

PROGESTÃO – MÓDULO II, **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar**, Brasília: CONSED, 2001.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SHINYASHIKI, Roberto. **Os donos do futuro**. 11ª ed. Infinito, 2000.

WEILL, Pierre. **Relações humanas na família e no trabalho**. 52ª ed. Petrópolis:

Vozes, 2003.

---

<sup>i</sup> **Antônia Karina Mota Simplício**, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4963-6467>

Universidade Estadual do Ceará

Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Vale do Acaraú-Ce (2002), Especialista em Educação Inclusiva e Gestão Educacional pela Universidade Estadual Vale do Acaraú-Ce (2009).

Contribuição de autoria: Autora integral do artigo.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0852651405099561>

E-mail: [karinamotta580@gmail.com](mailto:karinamotta580@gmail.com)

10

**Editora responsável:** Karla Colares Vasconcelos

**Como citar este artigo (ABNT):**

SIMPLÍCIO, Antônia Karina Mota. A importância das relações interpessoais na escola: alicerce para uma gestão democrática. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 3, n. 1, 2022.