



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM**  
**INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA – INC**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**



**AS RELAÇÕES HUMANAS E SEU REFLEXO NA GESTÃO ESCOLAR EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE BENJAMIN CONSTANT- AM**

**BENJAMIN CONSTANT- AM**

**2025**

**JOYCIANNE BALIEIRO TAVARES**

**AS RELAÇÕES HUMANAS E SEU REFLEXO NA GESTÃO ESCOLAR EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE BENJAMIN CONSTANT- AM**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito parcial para obtenção de notas na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso e obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador (a): Prof. Daniel Cerdeira de Souza

**BENJAMIN CONSTANT- AM**

**2025**

**JOYCIANNE BALIEIRO TAVARES**

**AS RELAÇÕES HUMANAS E SEU REFLEXO NA GESTÃO ESCOLAR EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE BENJAMIN CONSTANT**

**Aprovado em: 20/10/2025**

**Banca examinadora**

---

Prof. Daniel Cerdeira (Presidente)  
INC/UFAM

---

Prof. Greicy Nascimento de Oliveira (Membro Interno)  
INC/UFAM

---

Prof. Villian Cruz da Silva (Membro Externo)  
Instituto Federal Farroupilha

Dedico este trabalho realizado, a mim mesma pelo meu esforço que em meio a tantas dificuldades fiz de tudo para me manter firme nesta caminhada, a minha querida mãe e minha irmã que estão sempre me dando forças e todo suporte que preciso neste processo.

## **AGRADECIMENTOS**

Venho através deste, agradecer primeiramente a Deus por estar sempre cuidando de mim e me dando forças para vencer cada obstáculo no decorrer da minha vida, pois, sem Ele eu nada seria.

A minha mãe, Julinha Laureano Balieiro e minha irmã Adalciane Balieiro e ao meu filho Victor Emanuel, que são os bens mais preciosos que eu tenho na vida e é por eles que hoje e sempre estarei lutando para alcançar meus objetivos. Aos meus outros irmãos que mesmo me tirando do sério as vezes, são importantes para mim e estão contribuindo para a minha formação. Aos meus sobrinhos e ao meu pai Valdi Tavares de Souza. De modo geral, à toda minha família por se colocarem em meu lugar em algumas situações e por todos os sorrisos compartilhados.

Agradeço também aos meus amigos e colegas de faculdade que estão torcendo por mim para que futuramente eu possa ser uma excelente profissional e ter muito sucesso, em especial aos meus amigos: Magno B. Seabra, que tem sido um ser humano maravilhoso para comigo, Leandra A. dos Santos e Noelly B. Pinheiro que estão sempre me apoiando, ajudando e me incentivando a continuar firme nesta caminhada, a não desistir e por me proporcionarem momentos incríveis.

Meus agradecimentos aos professores orientadores de Prática da Pesquisa Pedagógica I, II, III e IV, Jarliane, Maria Auxiliadora e Oderlene pelo excelente trabalho realizado, orientação e pela paciência e compreensão que tiveram conosco no decorrer dos períodos em que estas foram ofertadas e ministradas para que eu pudesse obter resultados que facilitassem um pouco mais o meu TCC mediante as orientações de meu orientador professor Daniel, a quem sou grata pela parceria, apoio e motivação além das orientações para aperfeiçoar esta monografia. A Universidade Federal do Amazonas/Instituto de Natureza e Cultura que abriu as portas para que hoje eu pudesse estar cursando a faculdade e pelo apoio e recurso que dá a todos os discentes desta instituição, e pela parceria com a SEMED, que nos permite realizar os estágios nas escolas de ensino regular.

E quero agradecer a gestora, professora Josélia Silva de Souza que permitiu que eu e demais colegas pudessemos realizar nossa observação participante na Escola Estadual Professora Rosa Cruz, e a esta de maneira geral por ter nos acolhido e contribuído para com o nosso processo de formação acadêmica.

Que os nossos esforços desafiem as  
impossibilidades. Lembrai-vos de que as  
grandes proezas da história foram conquistas  
daquilo que parecia impossível.

Charles Chaplin

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1	Os sujeitos da pesquisa	29
Tabela 2	Infraestrutura e equipamentos da escola	30
Tabela 3	Estrutura humana	30
Tabela 4	Modalidades atendidas na escola	31
Tabela 5	A importância de ter uma boa relação com as pessoas no ambiente escolar	32
Tabela 6	Resposta dos participantes	32
Tabela 7	Resposta dos participantes	35
Tabela 8	Resposta dos participantes	36
Tabela 9	Resposta dos participantes	36
Tabela 10	Resposta dos participantes	37

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ART** - ARTIGO

**CF** - CONSTITUIÇÃO FEDERAL

**FUNDEB** - FUNDO DE MANUTENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA E DE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO.

**INC** - INSTITUTO DE NATUREZA E CULTURA

**LDB** - LEI DE DIRETRIZES E BASES DE EDUCAÇÃO NACIONAL

**PNE** - PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

**UFAM** - UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso trata de um estudo sobre as relações humanas na gestão escolar que teve como objetivo analisar como se processa as relações humanas na escola e suas implicações na gestão escolar de uma instituição de ensino do município de Benjamin Constant. Este me proporcionou importantes leituras em Luck (2006), Libâneo (2008), Soares (2011), dentre outros que tratam da gestão escolar e da importância das relações humanas nesse processo. Para desvelamento da realidade foi realizada uma pesquisa de campo, de abordagem qualitativa e enfoque fenomenológico com dados coletados por meio de observações participantes e entrevistas com gestora, docente e merendeiro da escola que estão apresentados no 3.1 A concepção dos sujeitos sobre a importância da boa relação no ambiente de trabalho; 3.2 As relações interpessoais entre os profissionais da escola, alunos e a família; e 3.3 O que a gestora vem fazendo para fortalecer as relações interpessoais na escola e a participação de todos na gestão escolar. Através deste estudo, constatou-se que ainda há uma certa dificuldade em manter uma boa relação no ambiente escolar por parte de alguns profissionais, o que pode implicar no andamento do trabalho gestor da instituição, porém a gestora busca sempre mediar as relações e conflitos existentes. Todavia é necessário que a gestão escolar se mostre mais participativa, abordando com os funcionários questões voltadas para o fortalecimento das relações humanas dentro da escola.

**Palavras-chaves:** Relações humanas. Gestão participativa. Escola pública.

## ABSTRACT

The present graduation thesis addresses a study on human relations in school management, which aimed to analyze how human relations occur in the school and their implications for the management of an educational institution in the municipality of Benjamin Constant. This study provided important readings from Lucky (2006), Libâneo (2008), Soares (2011), among others, who discuss school management and the importance of human relations in this process. To uncover the reality, a field research with a qualitative approach and phenomenological focus was conducted, with data collected through participant observations and interviews with the school principal, a teacher, and the lunchroom worker. These data are presented in sections 3.1 The subjects' conception of the importance of good relationships in the work environment; 3.2 Interpersonal relations among school staff, students, and families; and 3.3 What the principal has been doing to strengthen interpersonal relationships in the school and encourage everyone's participation in school management. Through this study, it was found that some professionals still have difficulties maintaining good relationships in the school environment, which can affect the institution's management work, although the principal consistently seeks to mediate existing relationships and conflicts. However, it is necessary for school management to become more participative, addressing with staff issues aimed at strengthening human relations within the school.

**Keywords:** Human relations. Participative management. Public school.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 OBJETIVOS.....	16
1.1 Objetivo Geral.....	16
1.2 Específicos.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-LEGAL.....	17
2.1 Histórico, conceito e importância da gestão e das relações humanas.....	17
2.2 A importância das relações humanas na gestão escolar.....	22
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.1 Minha inserção no campo da pesquisa.....	26
3.2 A abordagem da pesquisa.....	26
3.3 Forma de investigação.....	27
3.4 As técnicas e os procedimentos de coleta de dados.....	27
3.5 O campo da pesquisa.....	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	31
4.1 A concepção dos sujeitos sobre a importância da boa relação no ambiente de trabalho.....	32
4.2 As relações interpessoais entre os profissionais da escola, alunos e a família.....	34
4.3 O que a equipe gestora vem fazendo para fortalecer as relações interpessoais na escola e a participação de todos na gestão escolar.....	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
7 REFERÊNCIAS.....	42

## INTRODUÇÃO

O referido texto se constitui em um trabalho de conclusão de curso que vem tratar sobre a gestão no campo escolar, que tem por objetivo analisar como se processa as relações humanas na escola e suas implicações na gestão escolar de uma instituição de ensino do município de Benjamin Constant. O interesse pela temática da pesquisa ocorreu a partir da apresentação de um trabalho apresentado sobre “As Relações Socioemocionais do Gestor (a)” na disciplina Docência, Gestão e Relações Humanas do Curso de Pedagogia, pois a temática me chamou bastante atenção. O estudo tem contribuições acadêmicas, científicas e profissionais pois será evidenciada a importância das relações humanas na gestão escolar e no convívio das pessoas no contexto da escola, pois proporciona um relacionamento harmonioso e favorece as relações interpessoais, o diálogo e a participação democrática na gestão escolar.

O estudo foi realizado numa escola pública estadual que atende crianças dos anos iniciais do Ensino Fundamental, ou seja, do 1º ao 5º ano dos anos iniciais nos turnos matutino e vespertino e localiza-se na zona urbana do município de Benjamin Constant. A pesquisa foi desenvolvida no mês de novembro de 2024, nos horários de funcionamento da escola, por meio de uma pesquisa de campo, de abordagem qualitativa e enfoque fenomenológico. Para coleta de dados utilizou-se observações participantes e aplicadas entrevistas com gestora, docente e profissional da alimentação escolar.

Esta monografia vem apresentando o tema e o título voltado para a Gestão; o problema, ou seja, a questão que deverá ser respondida a partir da aplicação do projeto de pesquisa; os objetivos geral e específico; a justificativa que fala o motivo pelo qual escolhi o tema; a fundamentação teórica sobre a história, conceito e importância do tema, bem como sobre os aspectos legais da gestão e o que vem sendo abordado sobre a gestão democrática na atualidade; a metodologia da pesquisa citando o seu enfoque, o tipo, a abordagem, as técnicas e instrumentos da coleta de dados, campo da pesquisa e os sujeitos da pesquisa; os resultados esperados e o cronograma. Todos estes tópicos, sub tópicos foram pensados para a monografia possa ser algo construído de modo organizado. O texto apresenta o que vem a ser as relações humanas e as interpessoais, para que desse modo possa ser repassado de forma mais clara a importância de manter uma boa convivência com todas as pessoas no âmbito escolar.

Como a gestão trabalha para que as relações humanas ocorram de forma satisfatória para assim contribuir com a participação de todos nos processos decisórios e nas ações da escola, o que segundo teóricos como Luck e Libâneo é um grande desafio ainda enfrentado

pela equipe gestonária da escola, em especial pelo/a diretor/a ou gestor/a que é quem lidera todo o planejamento da escola como um todo.

Desta forma, a monografia proposta foi importante para a comunidade acadêmica e científica, pois mostra como as relações humanas são importantes na gestão escolar e verificar como é de suma importância o convívio das pessoas nos diversos grupos sociais de que participam, proporcionando assim um relacionamento harmonioso entre os componentes da equipe gestonária e mostrando que podemos trabalhar nas relações interpessoais, o diálogo, e a participação democrática na gestão escolar.

A diferença que a referida pesquisa ofereceu é que trabalhei diretamente com a equipe da gestão da escola analisando como se apresentava as relações humanas e como influenciam no bom desempenho do trabalho na instituição, verificando o que gestora faz para que todos da equipe participem de forma democrática das tomadas de decisões da escola. A temática me provocou inquietações e reflexões sobre como a gestora está trabalhando a parte humana da sua equipe e se ela pensa no emocional das pessoas da sua equipe de trabalho, bem como dos alunos e seus familiares. Também fiquei a pensar se ela prima pela participação da comunidade escolar e local nos planejamentos das ações da instituição e se busca implementar na escola a gestão democrática que é um princípio da educação nacional no Brasil.

Portanto, a temática da pesquisa apresentou-se de como de grande importância para o campo da ciência pois propiciou novos conhecimentos e será muito relevante para minha formação acadêmica e futura atuação profissional, considerando que estarei me formando no curso de Pedagogia do INC/UFAM como docente (educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental) e como gestora da educação, o que me possibilitará ter conhecimento para contribuir com as relações humanas na escola seja como professora, como membro da gestão (na condição de gestora, coordenadora, orientadora ou supervisora), como futura mãe de aluno/a ou apenas como membro da comunidade local.

Também se faz necessário falar um pouco sobre a gestão democrática, a qual entendemos que a responsabilidade da pessoa a qual está assumindo o cargo de gestor é não apenas resolver problemas, conflitos e necessidades da escola, mas antes de tudo, ouvir as pessoas que compõe o grupo escolar, sobre os pontos mencionados acima e assim procurar de forma conjunta uma solução para cada necessidade da escola e do bom andamento do trabalho e das relações entre as pessoas segundo Souza (2009, p. 125).

É a partir da inserção de pessoas em um mesmo ambiente que passa a existir as relações humanas e começa a surgir uma maior aproximação entre as pessoas para buscar

soluções de problemas no ambiente de trabalho que é as relações interpessoais. Pois se faz necessários que estes convivam de forma harmoniosa e em consenso uns com os outros para que encontrem soluções favoráveis para aquilo que precisa ser melhorado na escola, que falta para um bom desenvolvimento do trabalho e manter uma boa relação entre todos que compõe a comunidade, equipe escolar.

Mostrar o quanto essas relações podem impactar no funcionamento e desenvolvimento do trabalho se não estivermos preparados para lidar com o outro e não aceitar suas opiniões especificamente quando se trata de uma instituição de ensino onde se é muito falado da educação, já que muitas vezes não é fácil conviver com outras pessoas, principalmente quando não são de nosso convívio familiar.

No decorrer desta monografia, será mostrado que não é fácil trabalhar como gestor/a de uma escola, já que este cargo exige muita responsabilidade e implicações nas diversas tarefas, além de ter que mediar a relação interpessoal entre os sujeitos que estão inseridos ali como funcionários que exercem suas diversas funções e algumas vezes acabam tendo conflitos entre si.

O ambiente educacional é um local onde não apenas é ensinado diferentes conteúdos de várias disciplinas, mas onde os alunos frequentam em busca de obter uma boa formação (Libâneo, 2002). É neste lugar em que a família também espera que seus filhos, sobrinhos e outros, recebam um reforço a respeito dos valores que devem ser seguidos, do respeito de uns para com os outros e para isso os professores, gestor/a, coordenador/a e os demais funcionários devem trabalhar primeiro o EU, em si mesmos.

A relação humana é bastante complexa por vários fatores, mas nas instituições de ensino deve ser sempre lembrado e pautado pelo diretor/a que é de responsabilidade de todos fazer com que o ambiente se torne agradável para todos e não haja fracasso nas interações sociais e andamento do trabalho que possam recair sobre a liderança maior do ambiente, como se ele/a fosse o único culpado pela insatisfação e problemas recorrente entre as pessoas.

Diante das diversas pautas levantadas, cria-se uma grande perspectiva de que a equipe gestonária se mostrará cada vez mais profissional e competente e conseguirá sempre manter um convívio harmonioso dentro da escola a ponto de estenderem as mãos uns aos outros para se ajudarem e continuarem elevando o nível de qualidade da educação dos alunos e emocional dos funcionários.

Para este fator também é importante que na escola a gestão continue sendo democrática e participativa, que ouve e acolhe não só quem trabalha na instituição, mas os

alunos e família, aconselha, estenda a mão para ajudar aqueles que precisam de acordo com suas possibilidades a respeito da função dos funcionários e necessidade das demais pessoas que estão inseridas ali, precisam.

Um ponto que também se torna importante, é o de entender como a gestora trabalha seu emocional após conflitos e para lidar com eles. Como ela ajuda a sua equipe a lidar com seus sentimentos mediante as situações desagradáveis ocorridas dentro do ambiente escolar em que forma envolvidas e o que ela vem fazendo para resolver essas situações desagradáveis que podem afetar o trabalho educacional.

Saber agir de forma autoritária e não com autoritarismo, é inclusive um fator essencial na hora de resolver os problemas internos que acontecem, para que assim as pessoas à respeitem e vejam que em alguns momentos se faz necessário que o/a diretor/a fale e aja com firmeza dependendo da situação, para que ele/a, a educação, a escola e até as pessoas não sejam prejudicadas futuramente e o conflito não venha se repetir.

Alguns dos principais autores que fundamentaram esta pesquisa são: Lozada (2015); Luck (2009); Soares (2011); Leitão, Fortunato e Freitas (2006). E também algumas leis educacionais: CF 1998; LDB - Lei nº 9394/96; PNE 2014-2024.

## 1 OBJETIVOS

### 1.1 Objetivo Geral

Analisar como se processa as relações humanas na escola e suas implicações na gestão escolar de uma instituição de ensino do município de Benjamin Constant.

### 1.2 Específicos

(a) Conhecer a concepção dos sujeitos da escola sobre a importância da boa relação humana no ambiente de trabalho;

(b) Descrever as relações interpessoais entre os profissionais da escola entre si, com os alunos e a família e suas implicações na gestão da escola;

(c) Verificar o que a equipe gestora vem fazendo para fortalecer as relações interpessoais na escola e a participação de todos na gestão escolar.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-LEGAL

Este tópico da pesquisa apresenta a fundamentação teórica sobre as Relações Humanas na Gestão Escolar que é o objeto de estudo em questão. Seu objetivo é apresentar estudos já realizados que se relacionam ao meu tema e também as legislações educacionais existentes que tratam do princípio da gestão democrática e que demanda a existência de boas relações humanas para que seja efetivada na escola. É necessário e de grande importância conhecermos os teóricos e leis que tratam do tema em questão, pois, a partir deles teremos um conhecimento mais aprofundado e estaremos cientes do que deveremos saber e considerar na análise dos dados a serem coletados no campo de investigação. Portanto, torna-se necessário refletirmos sobre a história, o conceito e a importância da gestão, os aspectos legais da gestão e o que vem sendo abordado sobre o tema na atualidade.

### 2.1 Histórico, conceito e importância da gestão e das relações humanas.

O termo Gestão é originário do latim *gestione e* refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Andrade (2001) no Dicionário de sinônimos da língua portuguesa (2001, p. 3), alerta que, embora a palavra portuguesa gestão, em seu sentido original, “[...] expresse a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, uma parcela da sociedade compreende a gestão como funções burocráticas [...]”, nada mais é do que acontece no nosso cotidiano os cargos de gestores são vistos como algo de autoridade a quem gere a escola como todo mais de forma participativa e democrática. Conceituar a palavra gestão é algo mais fácil, mas conceituar o papel deste cargo é um pouco mais complicado, pois suas funções não são fáceis tendo em vista que é ele um dos pilares principais da escola.

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e a comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade de ensino para os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Nesta pesquisa, reafirmo meu compromisso com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Por fim, defendo a transparência

através da demonstração pública dos resultados e processos escolares (Luck, 2006). Desta maneira vale dizer que esta função é de grande importância.

Gestão é o ato de gerir ou administrar recursos, pessoas e qualquer outra coisa que possa ser administrada em benefício próprio ou coletivo de um determinado grupo ou ambiente principalmente quando se trata de gestão de uma escola onde há muitas pessoas, que também devemos pensar na boa gestão pessoal e interpessoal. No caso da gestão escolar, gerir significa compreender e organizar a escola de modo que promova condições efetivas para garantir o avanço do processo de ensino-aprendizagem. Sendo que, é a partir da gestão que irá ser definida uma direção a ser seguida dentro das escolas algumas vezes são articuladas e pautadas através de quatro áreas fundamentais que existem dentro deste que é a administrativa, financeira, pedagógica e não menos importante a que trata dos Recursos Humanos, todas estas visam melhorar o ambiente escolar e o convívio entre as pessoas.

Ela se faz importante pelo fato de que se houver uma boa gestão no ambiente, será a partir dela que haverá o planejamento de propostas pedagógicas para serem executadas e ela vai além de uma liderança ou de simplesmente “mandar”, pois vai não apenas ajudar a obter bons resultados financeiros mais vai proporcionar um bom trabalho pedagógico, uma boa educação com um grande desempenho no ensino-aprendizagem da escola para os alunos, refletindo assim, no futuro da sociedade que queremos futuramente.

A humildade no agir de todos os profissionais que na escola atuam é um fator preponderante para o diálogo ser o fator aglutinador do grupo de profissionais. Observando Freire, grande difusor da ideia de que educar exige diálogo, como perspectiva essencialmente humanizadora do processo ensino-aprendizagem (Kahmann, 2008, p.3).

Como uma Instituição Pública de Educação Básica, responsável pela formação de crianças e de jovens e adultos, a escola deve desenvolver um trabalho efetivo de gestão escolar democrática. Sendo assim, a ação de gestão volta-se para as relações de diálogo, de conhecimento e o enfrentamento cultural dos problemas, valorizando a bagagem cultural de cada envolvido. Essas abordagens delimitam a construção da gestão e das relações humanas possibilitando a inserção do sujeito em seu meio de forma participativa, tornando-os verdadeiros cidadãos.

Aqui, Luck (2009) nos relata que desde os anos 90, com a redemocratização do Brasil após a queda da Ditadura militar, a gestão tem-se feito essencial e reconhecida de modo importante para a organização na escola, no processo de ensino para que as pessoas possam usufruir da qualidade de ensino. Cabe dizer que a gestão escolar se pautou no modelo de

administração de empresas e durante muito tempo foi administrada conforme o modelo clássico de administração (de Taylor, Ford e Fayol), conforme obra Teoria Geral da Administração de Chiavenato (2003).

Chiavenato (2003, p. 84) aponta que “a Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura”, essa concepção diz-nos a respeito de divisão de trabalho “a técnica de organização pode ser descrita como técnica de correlacionar atividades específicas ou funções em um todo coordenado”. As teorias clássicas constituem a concepção denominada de técnico-científica por Libâneo (2008). Essa concepção se caracteriza porque “prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola”. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência.”

No entanto, há uma outra vertente das teorias da administração que tratam da valorização das pessoas e das relações que estabelecem no trabalho. Essa concepção mais humanística se proliferou a partir da teoria das Relações Humanas. Que foi desenvolvida com intuito de democratizar a gestão/administração de ambientes que não davam voz a demais pessoas senão, somente aos líderes de setores, escolas etc., e esta veio para mudar esse cenário, e a forma de resolver e melhorar o convívio entre as pessoas em seu ambiente de trabalho de acordo com Chiavenato (2003) quando diz que a teoria mencionada acima se originou a partir da necessidade de humanizar e democratizar a gestão/administração nos ambientes de trabalho que viesse mudar o cenário mecanicista e rígido que prevalecia durante a teoria clássica, e fazer com que as pessoas se adequassem a novos hábitos visando a melhoria do trabalho e do ambiente de acordo com os padrões de vida dos americanos.

Como uma teoria geral, as relações humanas foram tratadas como uma justificativa ideológica da estrutura institucional vigente, voltada para os problemas de ajustamento dos indivíduos e esquivando-se do trato dos conflitos (Motta, 1986). Da mesma forma, na escola comportamental, onde o estrutural delimita o comportamento. Em qualquer escola, a instrumentalização domina e as relações interpessoais têm caráter eminentemente técnico.

A escola das relações humanas influenciou o surgimento de outras teorias de administração que se pautam na participação e no diálogo. Essas teorias possuem uma concepção socio crítica de gestão segundo Libâneo (2008). Nesta, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas

ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões.

A concepção socio crítica se divide em três outras concepções sendo uma delas a democrático-participativa que tem as seguintes características conforme Libâneo (2008):

Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos da escola; articulação da atividade de direção com a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; qualificação e competência profissional; busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações reais; acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões; todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados; ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações. (p.449)

De acordo com a Constituição Federal de 1988 um dos princípios que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, garantindo a participação da comunidade escolar e local em prol da qualidade de ensino em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas. Isso está estabelecido no seu artigo 205 e mais claramente no artigo 206:

**Art. 205.** A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC nº 19/98 e EC nº 53/2006) :  
[...] VI–gestão democrática do ensino público, na forma da lei;(Brasil, 1988)

Na Constituição de 1988 pode-se perceber que a gestão democrática é essencial para que haja organização no ambiente escolar, fazendo com que o ensino seja de qualidade que possa formar cidadãos que futuramente possam contribuir com a sociedade na qual estará vivendo. Luck (2006, p. 33) relata que:

[...] a gestão escolar surgiu com maior ênfase na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem.

Foi no contexto dos anos 90, no período de redemocratização do Brasil que a gestão democrática da educação foi sendo definida. A LDB/1996 atende a CF/1988, ao preconizar

em seu artigo 3º, inciso VIII, como um dos princípios da Educação Nacional a — gestão democrática do ensino público, na forma dessa Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

**Art. 3o** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – **gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal;**
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extraescolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- XII – consideração com a diversidade étnico-racial;
- XIII – garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida; XIV – respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva. (Brasil, 1996, *grifo nosso*)

A LDB/1996 propõe a democratização da gestão da escola pública, a partir da participação dos profissionais e alunos da instituição de ensino, bem como da família dos estudantes e da comunidade local atendida serviços da escola. No seu artigo 14, a LDB aborda que Estados, Municípios e Distrito Federal definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – **participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;**
- II – **participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. [...]**

§ 2o O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo [...] norteado pelos seguintes princípios:

- I – **democratização da gestão;**
- II – democratização do acesso e permanência;
- III – qualidade social da educação. [...] (Brasil, 1996, grifo nosso)

Os artigos 03 e 14 da LDB, abordam claramente a Gestão Democrática no ambiente escolar, estabelecendo o princípio da democracia participativa da educação no Brasil conforme a CF/88. Com a finalidade de se efetivar a gestão democrática o PNE (2014-2024) aprovado pela lei N° 13.0005/2014 apresentou a meta 19, que diz:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à

consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Essa meta estabeleceu que até 2016, nas escolas do Brasil, a escolha de gestores ocorresse por consulta a comunidade ou seleção via mérito e desempenho. Em 2020, a lei do Novo FUNDEB vinculou essa ação ao financiamento da educação. Isso tornou-se necessário, pois ainda predominava o cargo da equipe gestora por indicação do poder público municipal, federal e estadual. Dessa forma, a gestão democrática é um princípio e mesmo um dever da escola brasileira para que a educação seja realizada de forma participativa e todas as pessoas que trabalham, estudam, acompanham os filhos e vivem no entorno da escola sejam protagonistas do processo educativo planejado e desenvolvido na instituição escolar.

Sendo assim, a partir da forma como ocorre a comunicação nas relações humanas e na gestão escolar, e que se estabelece a qualidade de vida do ambiente escolar, pois gestão é nutrir, alimentar, criar, estabelecer relações de atuação e cooperação no ambiente onde ocorrem. Dessa forma, conforme Silva (2001), sensibilizar, trocar, analisar, questionar, refletir são os objetivos das relações humanas.

## 2.2 A importância das relações humanas na gestão escolar

A gestão democrática conforme apresentada acima é um princípio da educação brasileira estabelecida na CF/88, na LDB, no PNE (2014-2024), no Novo Fundeb, dentre outras leis educacionais. Todavia para que ela se efetive no chão da escola é necessário a participação e o diálogo a interação social na escola entre todos os profissionais da educação, alunos e família dos alunos

Soares (2003) diz que a relação, significa convivência, frequência social, trato entre pessoas em sua origem no latim. E o ato de relacionar-se tem o significado de ligar-se, fazer relações, conseguir amizades, travar conhecimento. Portanto, o ato de relacionar-se com os outros possui um significado mais profundo de interação entre duas ou mais pessoas, de forma a conviverem harmoniosamente na consecução de objetivos comuns. Assim, o próprio ato de relacionar-se já pressupõe o “humanas” de relações humanas, não sendo possível compreender a existência de relações sem a existência de outras pessoas.”

Estas relações são de grande importância na vida social, pois ainda segundo Soares (2003) cria uma expectativa de mudança do nível de qualidade de vida existente para um padrão melhor, ou seja, com esta buscam mostrar que é possível conviver com pessoas de

forma tranquila e sem atritos, onde todos possuam uma boa saúde física e mental dividindo sorrisos e conhecimentos do dia-a-dia. Já no trabalho ele diz que “o conceito de qualidade de vida no trabalho é a aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou diversos aspectos do meio do trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa. Com isto, percebe-se que a boa convivência no ambiente de trabalho, faz com que os funcionários trabalhem de forma mais tranquila e prazerosa fazendo com que a produção da empresa aumente e aja respeito entre todos.

Há vários fatores que ajudam a favorecer a boa relação humana em todos os ambientes sociais, bem como o respeito, ética, comunicação, compreensão entre outros. Zaitter e Lemos (2012, p. 65) diz que “Somos por natureza egoístas, e Relações Humanas é, pois, um guia de comportamento que nos ensina a compreensão, o respeito, a participação, a atenção e o reconhecimento da dignidade humana. Nosso equilíbrio psíquico depende de nosso ajuste ao meio. E esse ajuste depende de nossa comunicação com o próximo.”

Estes são fatores de grande importância para uma boa convivência em qualquer ambiente social, já que só se pode manter e promover uma boa interação com as pessoas se nos dispusermos a nos adaptar nos vários ambientes e praticarmos o respeito para com as pessoas, termos ética na vida particular e profissional, manter a comunicação uns com os outros para que assim possamos fazer um bom trabalho e resolver problemas pessoais e do trabalho e aceitar as diferentes opiniões que as pessoas possuem já que somos seres críticos com pensamentos distintos e não levar os problemas de casa para o ambiente de trabalho, neste caso destaco a escola como ambiente de trabalho.

Segundo Lozada (2015, p. 5) “as relações interpessoais referem-se à relações humanas, englobando assim as relações públicas, relações comunitárias etc.”. Por meio desta o relacionamento interpessoal acontece onde há a interação entre duas ou mais pessoas, podendo ser no lar, na empresa, na igreja, na escola, enfim em diferentes ambientes sociais.

Assim, conforme Lozada (2015, p. 6), as relações interpessoais são grandes responsáveis pela formação de valores morais, tratando da identidade de cada indivíduo é formada a partir do contexto em que se vive e das pessoas com quem se relacionam.

Segundo os autores, o gestor educacional tem grande influência sobre o clima organizacional no ambiente escolar, toda sua ação afeta diretamente as formas com as relações se desenvolverão, por esse motivo cabe a ele exercer seu papel de liderança, criar

condições que favoreçam um ambiente propício para que todos expressem abertamente suas ideias e opiniões.

A questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua inerente dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza.

As relações interpessoais fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar e definem como a vida social é construída em seu cotidiano. Deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais.

Há alguns autores e leis que falam e amparam a importância da boa relação no ambiente escolar entre as pessoas para alcançar a finalidade de escola que é a aprendizagem dos alunos. Libâneo (2008, p.263) diz que:

[...] uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que proporcionam bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar.

[...] o objetivo da escola é o ensino e a aprendizagem dos alunos; a organização, a gestão, as condições físicas e materiais são meios para se atingir esse objetivo.

Com isso, o autor diz que para que a escola seja bem vista é necessário que os profissionais que nela trabalham, bem como alunos e comunidade tenham uma boa interação social, para que o trabalho educativo ocorra com qualidade. Para isso é importante que haja um bom gestor, uma pessoa de responsabilidade que cumpra com seus deveres e que seja dialógico, interativo, compreensivo e motivador, trabalhando com o intuito de melhorar a educação na instituição de ensino a qual está gerindo e de propiciar a democracia participativa na escola.

Atualmente é muito pautado que a gestão democrática só pode ser legalizada se houver participação das pessoas que consideradas parte da comunidade escolar, pais, alunos e todos os funcionários da instituição na tomada de decisões, na execução das atividades realizadas respeitando assim, uns aos outros. Vale ressaltar que o objeto da gestão nas escolas é justamente este, aproximar a sociedade de modo geral praticando o exercício da cidadania, visando uma educação de qualidade já que esta é um direito de todos.

Dessa forma, um novo processo educativo, no qual a gestão escolar democrática participativa adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação: fazer “da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica” e não apenas, formação de mão de obra para o mercado” (Gadotti, 2006, p.52).

De acordo com Soares (2011), a ação de gestão volta-se para as relações de diálogo, de conhecimento e o enfrentamento cultural dos problemas, valorizando a bagagem cultural de cada envolvido. Essas abordagens delimitam a construção da gestão e das relações humanas possibilitando a inserção do sujeito em seu meio de forma participativa, tornando-os verdadeiros cidadãos. Como se pode ver, é de grande importância manter uma boa relação no ambiente de trabalho, para que o trabalho da gestão com o todo possa obter êxito naquilo que foi planejado de modo coletivo respeitando as diferentes opiniões que são dadas pelos profissionais da escola.

Para que possa haver uma boa relação no âmbito escolar, a gestão deve tomar decisões que possam favorecer a todos, a começar por reuniões e ouvir a opinião dos funcionários sobre o que está bom e o que precisa melhorar, ser dinâmico em momentos tensos para que não haja interferências no trabalho e na convivência das pessoas ou seja, da oportunidade de participação dentro da escola.

Garcia (2008, p. 8) diz:

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo educacional e pedagógico; à participação responsável de todos nas discussões, decisões, efetivação das decisões, acompanhamento e avaliação; e dialogicidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos.

De acordo com Oliveira e Queiroz (2020, p. 110):

A participação para os alunos e demais usuários da escola se configura em direito de propor, de falar e de ser ouvido, estimula os alunos e familiares bem como os funcionários de forma geral a se envolver mais no cotidiano da escola e reconhecer através da participação a sua importância para conquistas de objetivos, através do engajamento que a participação coletiva proporciona.

De acordo com os autores e suas citações acima, é essencial que a gestão escolar dê oportunidade a cada funcionário para exercer seu trabalho de modo que venham se sentir livres à sua maneira desde que respeitem as normas da escola, respeite a todos e ouvir até

mesmo as sugestões de pais e alunos para que a educação e a relação entre as pessoas possam a vir melhorar e está a cada dia mais fortalecida.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia é o estudo dos métodos, etapas ou caminho que serão seguidos para se chegar a um determinado objetivo. É a descrição de como se dará o processo da pesquisa, como será feita a análise, os instrumentos que utilizarei para a coleta de dados. Dessa forma, este tópico do projeto vem apresentando o enfoque, a abordagem, e o tipo de pesquisa, bem como as técnicas e instrumentos de coleta de dados e o campo e os sujeitos investigados

#### 3.1 Minha inserção no campo da pesquisa

No dia 19 de novembro de 2024, desloquei-me até a escola Flores para me encontrar com a gestora e pedir permissão para que eu pudesse realizar minha pesquisa na referida instituição. Com isto, entreguei a ela a carta de apresentação para que ela assinasse e a partir de então, permaneci até o dia 02 de dezembro do mesmo ano, realizando as observações e auxiliando nas tarefas da escola conforme necessário.

Foi tranquilo ir até lá e me inserir nesse campo educacional já que em períodos anteriores tive a oportunidade de realizar alguns estágios no mesmo e obtive ótimas experiências em sala de aula e fora dela, um bom relacionamento tanto com os funcionários, como também com os alunos e não foi diferente durante a pesquisa, por este motivo me senti muito grata.

Fui aceita e acolhida muito bem pela gestora e demais pessoas que fazem parte da comunidade escolar. A gestora não apenas demonstrou, mas também falou que fica muito feliz por poder ajudar, contribuir para com a formação dos acadêmicos, permitindo que façamos estágios e pesquisas e por ajudarmos quando necessário em alguns afazeres da escola. Então isso me deixou ainda mais contente, tranquila e grata, por sentir e ver que fui bem recebida por todos, por adquirir novas experiências e saber que da mesma forma que me ajudaram, também os ajudei em momentos necessários.

#### 3.2 A abordagem da pesquisa

A abordagem desta pesquisa, teve por intuito obter dados diretamente dos indivíduos, comunidade escolar, de forma a avaliar /verificar comportamentos, atitudes, opiniões, entre

outros aspectos relacionados ao objeto de estudo da pesquisa e assim entender e tentar colaborar para melhoria das relações entre todos no âmbito escolar visando sempre a boa qualidade da educação e bem-estar de todos. Mediante o que foi dito pelos sujeitos que fizeram parte da minha pesquisa, e o que observei, posso dizer que os fatos estão de completo acordo com as falas e que sempre procuram manter uma boa relação uns com os outros, principalmente com os alunos, para que assim a educação e ensino possam fluir de forma saudável.

### 3.3 Forma de investigação

A abordagem da pesquisa foi de forma qualitativa, pois buscou explorar e descrever as experiências, percepções, opiniões, valores, crenças e comportamentos das pessoas, bem como o contexto em que esses fenômenos ocorrem. Essa abordagem possibilita a leitura da realidade e que segundo Chizzotti (1995, p. 79):

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objetivo não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Ainda cabe ressaltar que a pesquisa qualitativa considera o meio natural para evidenciar as opiniões, comportamentos, valores entre outros, assim o pesquisador irá neste ambiente para descrever os pontos que para ele serão relevantes para seu trabalho.

### 3.4 As técnicas e os procedimentos de coleta de dados

Para que estes dados pudessem ser coletados, e assim alcançar os objetivos propostos em meu trabalho, foram utilizadas as seguintes técnicas:

a) Levantamento bibliográfico: um método de pesquisa que se dá a partir de materiais já existentes como, artigos, revistas, livros e outros. Este foi de grande importância para que eu pudesse elaborar meu projeto de pesquisa e aprofundar um pouco mais meus conhecimentos a respeito do tema escolhido.

b) Observação participante: técnica que me permitiu ir a campo não apenas observar a relação e comportamento das pessoas no ambiente escolar, mas também fui para colaborar com a gestora, professores e demais funcionários quando precisassem de ajuda para manter o ambiente tranquilo e organizado visando a boa convivência e sem dúvida alguma esta é a que mais requer o envolvimento do pesquisador. Demo (2008, p. 8) destaca que a:

Pesquisa Participante produz conhecimento politicamente engajado. Não despreza a metodologia científica em nenhum momento no sentido dos rigores metódicos, controle intersubjetivo, discutibilidade aberta e irrestrita, mas acrescenta o compromisso com mudanças concretas, em particular voltadas para os marginalizados.

Está permitiu-me relacionar os estudos bibliográficos já existentes com as observações e práticas dentro do ambiente escolar no decorrer da pesquisa que se iniciou no dia 19 de novembro de 2024 e ver que nem tudo vai acontecer do jeito que esperava.

c) Entrevista semiestruturada: esse instrumento me ajudou a obter respostas para as perguntas elaboradas de acordo com os meus objetivos, com intuito de saber como é a relação entre as pessoas no ambiente escolar. Segundo Barros e Lehfeld (2000), na entrevista semiestruturada se estabelece uma conversa amigável com o entrevistado, busca levantar dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, selecionando-se os aspectos mais relevantes de um problema de pesquisa. A utilização das entrevistas é relevante por provocar ricas contribuições dos sujeitos. Conforme Pádua (1997, p. 64-65)

[...] a entrevista é um procedimento mais usual no trabalho de campo. Por meio dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeito-objetos da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.

Busquei entender melhor como é a relação entre si dos funcionários entrevistados e também com a gestora e se suas palavras sobre, estarão de acordo com o que irei observar, para que deste modo eu possa tentar colaborar para uma melhor relação entre todos, ou procurar métodos que possibilitem o fortalecimento da parceria e das relações humanas no âmbito escolar entre funcionários, alunos e responsáveis destes.

Esta técnica foi aplicada primeiro com uma docente do 1 ano no pátio da escola em um momento que ela estava livre, faltando apenas 3 dias para o término da pesquisa. Então aproveitei a oportunidade, fui até ela e perguntei se ela poderia fazer parte da minha pesquisa e responder algumas perguntas, logo ela sorriu e disse que sim. Com o segundo entrevistado, foi no penúltimo dia, quando vir que ele estava encostado no balcão da cantina. Vi que era o momento ideal, me aproximei e ele já me recebeu sorridente, educado disposto a colaborar

com meu estudo. Além de responder as perguntas, falou que gosta de ajudar os estagiários, pesquisadores que vão até a escola pois é um ato de empatia e se sente feliz por poder contribuir de alguma forma para com as pessoas.

A última entrevista foi feita com a gestora no último dia de observação participante, pois foi o momento mais tranquilo para ela durante os dias que estive na escola. Respondeu às perguntas de forma sincera, brincou e até agradeceu pela ajuda durante os dias em que eu estava inserida na escola, pois foi muito importante para concluir algumas atividades no período certo. De modo geral, todas as entrevistas foram essências e boas, assim como os entrevistados foram maravilhosos e educados comigo durante todo este período tanto no turno da manhã quanto da tarde e para essa coleta de dados utilizei o celular para ser gravado as entrevistas, o caderno de campo para as minhas próprias anotações, o notebook onde os roteiros das entrevistas foram feitos, papéis e impressora para imprimir as perguntas que foram feitas com cada entrevistado. Os Sujeitos da pesquisa são descritos a seguir:

**Tabela 1:** Os sujeitos

Sujeitos	Sexo	Cargo	Série em que atua	Tempo de atuação
A	Feminino	Gestora		
B	Masculino	Merendeiro		11 anos
C	Feminino	Professora	1º ano	27 anos

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

### 3.5 O campo da pesquisa

A Escola fica localizada na Avenida Castelo Branco, no centro do município de Benjamin Constant no Estado do Amazonas. A avenida é bastante pavimentada e requer atenção dos servidores da escola e pais/responsáveis para liberação e a travessia das crianças, prevenir contra acidentes.

**Imagem 1:** Escola onde a pesquisa foi realizada



**Fonte:** arquivo pessoal, 2024

É necessário destacar a importância da infraestrutura, cuja necessidade é atender os alunos durante sua permanência em sala de aula, contribuindo para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem e o rendimento escolar dos estudantes, como cita Garcia (2008) “as instalações, equipamentos e serviços são necessários para garantir o funcionamento da escola e auxiliar na aprendizagem do aluno.” A Escola Flores possui uma estrutura física com:

**Tabela 2:** infraestrutura e equipamentos da escola

<b>Quant</b>	<b>Descrição</b>
.	
01	Sala TV escola
01	Biblioteca
01	Sala dos professores
08	Salas de aula
01	Laboratório de Ciências que está sendo utilizada como sala de aula devido à grande demanda de alunos.
01	Cozinha
02	Banheiros sendo um masculino e um feminino adaptados para as crianças.
01	Sala da pedagoga
01	Sala de recursos
01	Secretaria
01	Sala da gestão
01	Deposito de limpeza
01	Cantina não utilizada
01	Quadra

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

Recursos humanos da escola: Os sujeitos que compõe a equipe escolar são: gestora da escola, os professores, administrativos, secretário e pedagogas que também fazem parte desta instituição.

**Tabela 3:** recursos humanos da escola

Quant	Descrição	
01	Gestora	
02	Pedagogas	
30	Professores	
03	Vigias	
02	Porteiros	
05	Merendeiros (as)	
03	Auxiliares de serviços gerais	
02	Assistentes administrativos	
02	AVE's	
Total de funcionários		50

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

A Escola atende a etapa do Ensino Fundamental I e também a modalidade do Ensino de Jovens e Adultos.

**Tabela 4:** Modalidades atendidas na escola

Modalidade	Etapas
Anos Iniciais	1 ° ano, 2° ano, 3° ano, 4° ano e 5° ano
EJA	I seguimento e 1° etapa, porém, a escola atende apenas o 1° ano.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

A escola possui amplo espaço, com salas de aula arejadas, porém, com estruturas diferentes (algumas maiores que outras) que podem incluir mais de 25 alunos. Os espaços de convivência são bem-organizados com longarinas, mesas e cadeiras, além de possuir uma quadra coberta. Os horários de funcionamento aberto ao público são de 07h às 11h00, 13h00 às 17h e 19 às 22h00.

### 3.6 Análise dos dados

Os dados coletados durante a pesquisa foram analisados por intermédio da Análise de Conteúdo, que Bardin (2011), possibilita a organização do material coletado em pesquisas

científicas de modo a dar significado a estes. Os passos utilizados foram: 1) a organização de todo material da pesquisa, 2) a estruturação das respostas dos participantes e 3) o tratamento das respostas a partir da problematização com literatura pertinente. No próximo capítulo, apresento os resultados da pesquisa.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo será apresentado o resultado da pesquisa realizada na escola Flores sobre a importância das relações humanas dentro do ambiente escolar e suas implicações na gestão. e o quanto necessário é manter um bom relacionamento profissional dentro do ambiente de trabalho para que haja um grande avanço no ensino-aprendizagem dos alunos.

Este também será composto por três tópicos o qual o 3.1 mostrará a concepção dos sujeitos da escola sobre a importância da boa relação humana no ambiente de trabalho; o 3.2 falará sobre as relações interpessoais entre os profissionais da escola, com os alunos e a família; e o 3.3 que é o que a equipe gestora vem fazendo para fortalecer as relações interpessoais na escola e a participação de todos na gestão escolar.

##### **4.1 A concepção dos sujeitos sobre a importância da boa relação no ambiente de trabalho.**

Sabemos que é de grande importância que haja um bom diálogo e participação de todos que compõem a equipe escolar para que tenha uma boa relação entre os sujeitos, e deste modo a tomada de decisões na gestão possa ser democrática como diz Libâneo (2008).

Por este motivo que, durante a observação participante ocorrida durante a pesquisa realizei uma pequena entrevista com algumas pessoas para saber qual a concepção deles em relação a importância da boa relação humana, com os colegas de trabalho. As respostas estão apresentadas na tabela abaixo.

**Tabela 5:** respostas dos participantes

Sujeitos	Qual a importância de ter uma boa relação com as pessoas no ambiente escolar?
----------	---

<b>Gestora</b>	É de grande relevância para que o processo e <b>objetivo no ambiente possam ser alcançados</b> . Não usar do autoritarismo, mas ter autoridade em alguns aspectos e uma <b>boa convivência</b> até mesmo com a família dos alunos.
<b>Professora</b>	Trabalhar em um <b>ambiente agradável, os resultados são melhores</b> .
<b>Merendeiro</b>	Uma <b>relação harmoniosa</b> é de suma importância para <b>o bom andamento do processo de ensino dos alunos</b> .

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

De acordo com a fala da gestora, boas relações humanas no ambiente escolar são importantes porque contribuem para a boa convivência, bem como para o alcance das finalidades educativas da instituição que é a garantia da aprendizagem, porém, cabe chamar atenção que ela disse que enquanto gestora, a mesma realiza isso com autoridade mas não com autoritarismo, pois segundo o sociólogo espanhol Juan José Linz (2000), o autoritarismo dificulta e impede as relações interpessoais independente do espaço em que estejam. Toda pessoa autoritária cria dificuldades de se relacionar com o outro e abusa do cargo em que ela está.

Então de acordo com o dicionário da Língua Portuguesa (ilustrado) Saraiva Jovem (2012), o autoritarismo significa “abuso de autoridade, comportamento arbitrário; modo de governar sem a participação de representantes do povo.” Enquanto autoridade é “condição, poder de julgar ou tomar decisões; pessoa que tem esse poder.” Desta forma a gestora está correta ao falar que deve manter e defender as boas relações pra que os objetivos da escola sejam alcançados a partir da boa convivência que facilita a comunicação e a gestão democrática.

Com relação a fala da professora, ela concorda que as relações interpessoais são importantes e que essas boas relações favorecem a construção de um ambiente mais saudável e agradável que facilite com que as pessoas se sintam motivadas a estar lá e contribuindo com os resultados da instituição, pois faz com que todos trabalhem com alegria, se sintam bem dentro do ambiente e fazem seus trabalhos com mais qualidade.

O merendeiro também reconhece a importância das relações interpessoais e mostra que tudo isso favorece uma relação harmoniosa assim como mesmo sendo merendeiro, ele diz que relações saudáveis contribuem com processo de ensino aprendizagem dos alunos, porque os mesmos numa escola em que as pessoas se relacionam bem, passam a viver em um espaço respeitoso, agradável, comunicativo, ético e ele aprende também essas atitudes e as incorpora em seu dia a dia. Para Antunes (2014), as relações interpessoais na escola são importantes,

pois facilitam a comunicação e a linguagem entre as pessoas e assim é constituído um clima agradável e que favorece o melhor funcionamento da escola e a boa convivência entre todos.

Continuando na apresentação dos resultados, observemos a resposta da seguinte questão:

**Tabela 6:** respostas dos participantes

<b>Sujeitos</b>	<b>Você acha que todos entendem a importância e procuram manter uma boa relação no ambiente escolar?</b>
<b>Gestora</b>	Sabem da importância, mas, as vezes um ou dois preferem fazer o contrário e nesses casos a gestão acaba intervindo para evitar confusões futuramente.
<b>Professora</b>	Não, infelizmente há pessoas com más intenções que tentam prejudicar os colegas.
<b>Merendeiro</b>	Com certeza e é de vital importância que todos entendam e busquem sempre manter o ambiente mais harmonioso possível.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

Nesse questionamento, ainda de acordo com a resposta da gestora, todos os funcionários da escola sabem e entendem sobre a importância de ter uma boa relação com a equipe a escolar, mas nem sempre estão dispostos a mantê-la. E é nesses momentos que ela age para que algumas atitudes não se tornem problemas maiores. A professora concorda com ela ao dizer que nem todos procuram manter uma relação harmoniosa no ambiente escolar e tentam prejudicar os colegas de profissão. Já o merendeiro discorda de ambas ao dizer que é de grande importância e que todos devem buscar manter o ambiente harmonioso sempre.

Durante as minhas experiências na escola pude perceber que realmente todos estão cientes sobre a importância de manter uma boa relação uns com os outros no ambiente de trabalho, relações estas que são de grande importância para ajudar a manter a gestão democrática e participativa no ambiente de trabalho se todos os profissionais se ajudarem, trabalharem em equipe se mantendo sempre ativo em seu local de trabalho e passando confiança uns aos outros conforme Chiavenato (2010). E apesar de nem todos os dias ser um bom dia para todos, eles procuram manter o respeito e profissionalismo entre si, embora também seja comum encontrar uns com más intenções como mencionado em uma das falas acima.

Em todo e qualquer ambiente de trabalho, sempre encontraremos, pessoas que querem ser melhores que as outras, ou que não se dá bem com alguém, mas deve ser sempre lembrado que: é obrigatório que haja respeito dentro do ambiente escolar e a intervenção da gestora nesses casos, são necessárias, pois assim o trabalho flui de modo melhor fazendo com que o clima tenso fique agradável.

#### 4.2 As relações interpessoais entre os profissionais da escola, alunos e a família.

Com relação a este tópico, fiz duas perguntas bem simples aos entrevistados no qual a primeira foi: “como é sua relação com os demais profissionais da escola? E com os alunos e pais?” logo a gestora disse “considero uma relação muito boa.” Na vez do outro entrevistado que foi o merendeiro, de uma forma bem confiante falou “tenho uma relação de muita parceria, boa e de respeito mútuo”. E na entrevista com uma professora, a resposta dela também foi bem positiva, respondeu: “uma relação boa, com muito respeito, bem agradável com bastante empatia”

**Tabela 7:** respostas dos participantes

Sujeitos	É difícil manter uma boa relação com todos?
<b>Professora</b>	A relação entre pessoas é muito difícil.
<b>Merendeiro</b>	Tem certos momentos que sim, mas é importante que se tenha um ambiente harmonioso para o bom andamento do trabalho.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

A professora foi bem direta ao dizer que: a relação entre pessoas é difícil. O merendeiro concordou, pois relatou que apesar de alguns momentos ser difícil, ele sempre lembra que é importante conviver em harmonia com todos, principalmente no ambiente de trabalho, para que tenham bons resultados em suas funções.

Conforme as respostas, verifica-se que há uma boa relação entre todos os profissionais, e se houver alguma desavença entre alguns, não percebi já que é importante que haja uma boa vivência entre todos para que o trabalho possa fluir de maneira agradável, igualmente com os funcionários, alunos e família também. Estes eram bem recebidos pelos porteiros ao chegarem na escola, e quando a gestora estava na escola no momento da chegada destes, também os recebia bem, de forma educada e simpática. No intervalo, ao irem para o refeitório lanchar,

via que os merendeiros tratavam todos bem, com educação e cuidado assim como também os professores tinham cuidado para não se machucarem.

Mas vale ressaltar que cada pessoa tem seu modo de agir e pensar, o que algumas vezes se torna algo difícil no relacionamento profissional entre as pessoas pelo fato de algumas vezes, um discordar da ideia/pensamento do outro, sem contar que há vários fatores que dificultam as relações entre as pessoas no âmbito de trabalho como por exemplo: a dificuldade de controlar suas emoções, a falta de diálogo uns com os outros, falta de confiança em si próprio, egoísmos e outros, e segundo Oliveira e Agarie (2022, p.1): “os conflitos interpessoais são os que mais afetam o ambiente de trabalho, tanto quanto ao sucesso da organização no mercado, como também no que se refere ao clima interno entre os funcionários”. Muitas das vezes esses são fatores que devem ser evitados em todo e qualquer lugar para que a escola, o modo que cada um exerce sua função se torne leve e as pessoas possam contar umas com as outras para que haja harmonia e empatia com o próximo.

#### 4.3 O que a equipe gestora vem fazendo para fortalecer as relações interpessoais na escola e a participação de todos na gestão escolar.

**Tabela 8:** resposta da participante

<b>Sujeito</b>	<b>Como a senhora faz para fortalecer a relação entre todos os funcionários da escola?</b>
<b>Gestora</b>	Procuo dialogar com todos em reuniões e ressaltar sobre o respeito através de dinâmicas e brincadeiras.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

Na observação, percebi que a gestora não espera apenas o dia de reuniões para intervir em casos, necessários. Quando ela vê que está acontecendo algo e que isso pode prejudicar alguém, ela chama o/s sujeito/s no particular para conversar, saber o que aconteceu, aconselhar e ressaltar a importância da boa convivência e o dever do respeito mútuo. Com isto posso dizer que exerce um ótimo trabalho e que sempre preza pela boa qualidade da educação dos alunos procura o melhor para a escola, e para todos que compõe a comunidade escolar.

Ela se encaixa bem naquilo que fala no Guia completo: a importância da gestão; é uma gestora que faz a gestão ser participativa, incentiva, motiva os demais funcionários, cria

estratégias para envolver toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões e eventos da escola e faz com que todos se sintam acolhidos e pertencentes ao ambiente.

**Tabela 9:** respostas das participantes

<b>Sujeitos</b>	<b>Ao seu ver, como a gestora faz para fortalecer a relação entre todos os funcionários?</b>
<b>Professora</b>	Ela é muito flexível, sempre dá um jeito de apaziguar determinadas situações.
<b>Merendeiro</b>	Ela sempre tenta manter um ambiente agradável e dar liberdade para cada funcionário desenvolver seu trabalho como julga melhor.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

Ao ver da professora, a gestora é uma pessoa apaziguadora, que entende e procura sempre amenizar o clima em determinadas situações. Assim como a professora, o merendeiro diz que de fato a gestora procura manter um ambiente com clima agradável para todos dando a liberdade que cada funcionário precisa para executar suas funções como considera melhor em benefício a si próprio, a escola e ao ensino-aprendizagem dos alunos. Leme (2010, p. 114) ressalta que “além de zelar pelo cumprimento da função pedagógica da escola, é necessário que o diretor cuide ainda da formação dos alunos como futuros cidadãos”. E realmente, pude perceber quão sensata e sábia ela é nas horas de resolver desavenças, de amenizar climas tensos, ao ponto de conversar e dar a cada funcionário da escola a liberdade de fazer aquilo que acham e mostram a ela ser o certo a ser feito conforme suas funções, para não se sentirem desvalorizados e o ensino, educação dos alunos não serem afetados.

**Tabela 10:** respostas das participantes

<b>Sujeitos</b>	<b>A gestora faz algum movimento (reunião, roda de conversa, papo descontraído etc.), que faz com que você/s possa/m se sentir inseridos e participantes da gestão escolar com as tomadas de decisões?</b>
<b>Professora</b>	Sempre que necessário.
<b>Merendeiro</b>	Sim, tudo o que acontece na escola é decidido em conjunto de forma democrática.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

Então de acordos com a resposta dos entrevistados, a gestora promove reuniões, tem conversas descontraídas e ouve a opinião de todos para a tomada de decisões fazendo com que todos se sintam inclusos e participantes na gestão escolar, o que conforme Luck (2006), quando as pessoas tem a liberdade de ser participativa nas decisões refere a escola, faz com que elas se sintam responsáveis pelos resultados obtidos em suas funções, ter controle sobre aquilo que estão fazendo e mantendo sua autonomia como profissionais.

<b>Sujeitos</b>	<b>Em algum momento, a gestora já lhe ajudou a realizar alguma atividade que era de responsabilidade sua?</b>
<b>Professora</b>	Sim. Com o passar dos anos surgem algumas necessidades pessoais que é preciso.
<b>Merendeiro</b>	Sim. Tem momentos que precisamos executar alguns trabalhos o mais rápido possível e nesses momentos nossa gestora sempre busca estar atuante.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2024

Ela procura atender não apenas as demandas da escola como gestora, mas as demais que desrespeita aos demais profissionais. Atua em sala de aula quando algum professor/a não pode ir, já vir ela ajudá-los a corrigir provas dos alunos e até ajudar a servir as crianças na hora do lanche, o que para mim é legal, ver que a mesma não só compreende seus colegas e trabalho, mas tem empatia e os ajuda na realização de suas funções, mesmo tendo outros afazeres para serem realizados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como se processa as relações humanas na escola e suas implicações na gestão escolar de uma instituição de ensino do município de Benjamin Constant.

Foi possível constatar que as relações humanas exercem papel fundamental no cotidiano escolar, refletindo diretamente na qualidade da gestão da instituição investigada no município de Benjamin Constant. A pesquisa demonstrou que, embora haja esforços da gestora em promover o diálogo e a mediação de conflitos, ainda se observam dificuldades de interação entre alguns profissionais, o que pode comprometer o desenvolvimento pleno das atividades pedagógicas e administrativas.

A pesquisa possibilitou a compreensão, a partir das leituras em autores como Lucky (2006), Libâneo (2008) e Soares (2011), de que uma gestão escolar eficiente não se limita a aspectos burocráticos, mas requer um olhar atento para as relações interpessoais, que são alicerces para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, democrático e participativo. Nesse sentido, destaca-se a importância de uma gestão participativa, que envolva todos os membros da comunidade escolar no diálogo e na tomada de decisões, fortalecendo o sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva. A escola, enquanto espaço de convivência, necessita investir em práticas que promovam a valorização do outro, a escuta ativa e o respeito mútuo, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, para a qualidade do ensino ofertado.

A pesquisa foi apresentada em 3 capítulos. No primeiro capítulo, apresentei a fundamentação teórico-legal, que permitiu compreender que as relações humanas são pilares indispensáveis para a consolidação de uma gestão escolar democrática e participativa. Os estudos abordados evidenciam que a gestão não pode se limitar ao cumprimento de funções administrativas, mas deve estar alicerçada no diálogo, no respeito e na valorização do outro como sujeito ativo no processo educativo. Ao retomar o histórico, os conceitos e a importância da gestão e das relações humanas, percebe-se que estes elementos estão intrinsecamente relacionados à qualidade do trabalho desenvolvido no espaço escolar. Do mesmo modo, a legislação educacional vigente, ao prever a gestão democrática como princípio basilar, reforça a necessidade de que as práticas escolares estejam pautadas na cooperação e na construção coletiva. Dessa forma, a gestão escolar, para alcançar seus objetivos pedagógicos e sociais, deve estar atenta ao fortalecimento das relações humanas,

entendendo-as como condição essencial para a efetivação de um ambiente escolar mais participativo, inclusivo e humanizado.

O segundo capítulo possibilitou explicitar os caminhos percorridos para a realização da pesquisa, destacando a importância de uma metodologia bem definida como suporte para a construção científica do estudo. A inserção no campo, a escolha da abordagem qualitativa e o enfoque fenomenológico mostraram-se adequados para compreender a realidade investigada, permitindo uma análise mais profunda das relações humanas no contexto da gestão escolar. As técnicas e procedimentos adotados — levantamento bibliográfico, observação participante e entrevistas semiestruturadas — possibilitaram a coleta de dados de maneira consistente, favorecendo a aproximação com a realidade escolar e oferecendo subsídios para a interpretação crítica do objeto em estudo. Nesse sentido, a metodologia escolhida não apenas orientou o percurso investigativo, mas também garantiu a coerência entre os objetivos propostos e os resultados alcançados, conferindo legitimidade e relevância às análises que se seguem nos próximos capítulos.

E no terceiro capítulo, onde apresentei os resultados obtidos na escola, pude compreender que as relações humanas exercem influência significativa na gestão escolar e no processo de ensino-aprendizagem. As concepções dos sujeitos envolvidos na pesquisa demonstraram que a boa convivência no ambiente de trabalho é fator determinante para o desenvolvimento das atividades pedagógicas e para a construção de um clima escolar mais harmonioso. Verificou-se que, embora que ainda existem desafios no campo das relações interpessoais entre profissionais, alunos e famílias, a equipe gestora tem buscado adotar práticas de mediação e diálogo que contribuem para fortalecer a cooperação e a participação coletiva na vida escolar. Dessa forma, a valorização das relações humanas é condição essencial para uma gestão escolar participativa e democrática, capaz de promover não apenas o bom funcionamento da instituição, mas também o avanço qualitativo no processo de ensinoaprendizagem dos estudantes.

Assim, os três capítulos em conjunto, revelam que a gestão escolar só alcança seus objetivos de forma plena quando está alicerçada em relações humanas sólidas, participativas e respeitadas. Destaca-se que as relações humanas são fundamentais para a efetivação da gestão democrática na escola, sustentadas por bases teóricas e legais que reforçam a importância do diálogo, da cooperação e do respeito mútuo no ambiente escolar. Apresentando os caminhos metodológicos adotados, evidenciando que a abordagem qualitativa, aliada ao levantamento bibliográfico, à observação participante e às entrevistas semiestruturadas, possibilitou compreender com maior profundidade a realidade pesquisada e garantiu coerência entre os

objetivos e os resultados. E demonstrou, a partir da análise dos dados coletados na Escola Flores, que a boa convivência e as relações interpessoais positivas influenciam diretamente na gestão escolar e no processo de ensino-aprendizagem. Apesar de alguns desafios, verificou-se que a equipe gestora busca promover práticas de mediação, diálogo e participação coletiva, fortalecendo a gestão democrática.

Portanto, conclui-se que fortalecer as relações humanas no contexto escolar não se limita a uma necessidade pontual, mas constitui-se como uma ação estratégica e transformadora para a gestão. Ao compreender que a qualidade da educação depende de vínculos de respeito, diálogo e cooperação, gestores, professores e demais profissionais da escola tornam-se agentes ativos na construção de um ambiente mais democrático, inclusivo e participativo. Dessa forma, este estudo não apenas apresenta reflexões teóricas, mas também aponta caminhos práticos capazes de inspirar novas posturas e de capacitar a comunidade escolar para enfrentar desafios e alcançar avanços significativos no processo educativo. Contudo, as relações humanas são determinantes para o êxito da gestão escolar e que o fortalecimento delas deve ser compreendido como prioridade na construção de uma escola pública democrática, inclusiva e comprometida com a formação integral dos sujeitos.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, B. H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. [S.l.]: Ed. Elfez, 2001.
- ANTUNES, C. **Relações interpessoais e autoestima: a sala de aula como um espaço de crescimento integral**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica. Ampliada**. São Paulo, SP: Pearson Educativa do Brasil, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1998.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de novembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**. Brasília, DF: Inep, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- DEMO, P. **Pesquisa participante: saber pensar e intervir juntos**. 2. ed. Brasília, DF: Liber, 2008.
- De Oliveira, C. E. A., & Agarie, B. (2022). **Os conflitos e o seu impacto nas relações interpessoais nas organizações**. In Anais do Congresso de Tecnologia – Fatec Mococa. Disponível em: <https://fatecmococa.edu.br/congresso2022>. Acesso em: 12 agosto. 2025.
- GADOTTI, M. Pedagogias participativas e qualidade social da educação. In: BRASIL. Ministério da Educação. **Seminário Internacional: Gestão Democrática da Educação e Pedagogias Participativas - caderno de textos**. Brasília, DF, 2006.
- GARCIA, J. G. B. C. Uma construção de gestão participativa no âmbito escolar. **Gestão em rede**. São Paulo, p. 8, 2008.
- KAHMANN, A. C. O resgate da oralidade como ação educacional. **Revista de Estudos Literários**. Madrid, n. 40. 2008.
- LEITÃO, S.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 883-907, set./out. 2006.
- LEME, M. I. S. A gestão do convívio escolar. In: GARCIA, A. (Org.). **Relacionamento interpessoal: uma perspectiva interdisciplinar**. Vitória: ABPRI, 2010.

- LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LIBANÊO, J.; OLIVEIRA, J. E TOSCHIMIRZA, S. (2002). **Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização**. 2º Edição. São Paulo. Cortez Editora.
- Livro Saraiva Jovem. **Dicionário de Língua Português ilustrado** – 1º Ano, de Saraiva. Editora Saraiva Didáticos, 2012.
- LINZ, Juan José. **Totalitarian and Authoritarian Regimes**. Colorado: Lynne Rienner, 2000.
- LOZADA, T. R. **A imprescindível ação das relações interpessoais no âmbito escolar**, 2015. Disponível em: <http://www2.seduc.mt.gov.br/-/a-imprescindivel-acao-das-relacoesinterpersonais-no-ambito-e-scol-1>. Acesso em: 05 set. 2024.
- LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- OLIVEIRA, D. J. de; QUEIROZ, V. R. de F. As políticas educacionais e o sentido de gestão escolar e de qualidade da educação. In: LOPES, Limerce Ferreira; CARVALHO, Maria Cristina Moraes de; SUANNO, Marilza Vanessa Rosa. **Práticas interdisciplinares na educação: diálogos, interfaces e desafios**. Goiânia-GO: Editora Espaço Acadêmico, 2020.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. São Paulo: Papirus, 1997.
- SILVA, J. J. C. **Gestão escolar participada e clima organizacional**. Salvador: O programa, 2001.
- SOARES, H. F. **As relações humanas na gestão de escolas municipais de Nonoai/RS**. 2011. 54f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- SOARES, R. As relações humanas e seus principais aspectos nas dimensões da qualidade de vida no trabalho. **Revista UNIABEU**. Belford Roxo, 2003.
- SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.25, n.3, p. 123-140, 2009.
- ZAITTER, M. A. B.; LEMOS, M. H. Z. **Psicologia das Relações Humanas**. Curitiba-PR: Rede E-TEC Brasil, 2012.
- APENDICES**

## MEMORIAL DESCRITIVO

### AUTOBIOGRAFIA

Me chamo Joycianne Balieiro Tavares, nasci no dia 08 de junho de 2000 na capital do Amazonas Manaus, tenho 5 irmãos e sou filha caçula. Meus pais se chamam Julinha Laureano Balieiro e Valdi Tavares de Souza. Aos 3 anos de idade após a separação de meus pais, nos mudamos com a minha mãe para o município de São Paulo de Olivença-SPO terra natal de minha mãe onde em 2004 comecei a estudar na Escola Municipal Sonho Infantil, e cursei o chamado Jardim de Infância no turno matutino e fiz muitos amiguinhos lá, bom não foi difícil de me adaptar já que todos os funcionários da escola eram pessoas excelentes e atenciosas para com todos os alunos.

No ano seguinte, fui para Alfabetização na mesma escola só que no turno vespertino. Foi um ano tranquilo e divertido e também aprendi muita coisa, meus coleguinhas eram os mesmos do ano anterior e o melhor de tudo era que minha mãe fazia parte do quadro de funcionários da mesma e com isso me sentia bem mais segura. Em 2006, tive que mudar para uma escola um pouco mais próxima de casa na qual meus irmãos estavam matriculados e para que eu pudesse cursar os Anos Iniciais, já que na escola anterior era apenas de Educação Infantil. Também não foi difícil me adaptar à nova escola já que eu tive uma excelente professora, meus irmãos estavam lá e a maioria dos meus colegas de classe eram os mesmos com quem estudei nos anos anteriores inclusive, um deles além de ser meu primo era meu melhor amigo, era uma ótima escola com excelentes profissionais onde aprendi a ler, realizar algumas atividades de modo independente, a trabalhar em equipe, e nos intervalos corríamos pela escola toda brincando de pega-pega, esconde-esconde, rouba bandeira etc, algumas vezes a professora responsável pela nossa turma nos levava até para visitar a horta da escola. Todos os dias pela manhã eu ia e voltava da aula juntamente com meu irmão mesmo que algumas vezes ele fosse liberado primeiro ou eu, tínhamos que esperar um ao outro, e foi assim até 2010 quando ele avançou para o sexto ano e o colocarem para o turno da tarde.

De 2011 a 2014, passei a estudar a tarde, tive um professor para cada disciplina e a cada ano eu aprendia ainda mais. Comecei a fazer parte do projeto Mais Educação que foi criado pela escola visando o reforço escolar para os alunos que precisavam, tinha aula para que os alunos que tivesse interesse pudessem aprender a tocar instrumentos, tinha o grupo de jogos onde poderiam aprender jogar xadrez, dama entre outros jogos de tabuleiros e de mesa e também o grupo de dança da escola do qual eu fazia parte. A escola Estadual Monsenhor Evangelista de Cefalônia foi a melhor escola na qual estudei, lá os alunos tinham muitas oportunidades de aprendizados, de mostrar seus talentos, tinha a sala de informática e a biblioteca para que pudessemos realizar atividades de pesquisas e ler livros nos horários disponíveis, além de nos proporcionar os jogos escolares e o arraial da escola que contava com muitas apresentações de danças, canto e até mesmo teatro, posso até destacar a Quadrilha Literária criada pela professora Lucilene com intuito de demonstrar que a literatura pode ser algo divertido e incentivar a prática da leitura, e este evento era promovido para arrecadar fundos para ajudar na manutenção e na compra de matérias da escola que contava não apenas com a participação da comunidade escolar, mas também de todos os moradores do município que se sentisse a vontade em participar, colaborar e prestigiar-nos.

Ao finalizar o ano letivo de 2014, tive que viajar para Manaus e devido alguns ocorridos e para minha tristeza não apenas passei as festas de fim de anos lá, como tive que morar e estudar no ano seguinte na mesma cidade. Ao iniciar o ano letivo em 2015, minha mãe já havia me matriculado na Escola Estadual Cide Cabral da Silva pois foi a única um pouco mais próxima de casa que tinha vaga disponível para mim e para minha prima e todos os dias nos encontrávamos na mesma parada de ônibus para irmos e voltarmos da escola juntas já que eu não estava acostumada a morar lá e muito menos a sair sozinha, pois o medo gritava dentro de mim (risos), até que era legal estudar naquela escola e os colegas e professores eram bem legais e acolhedor. Mas ao saber que minha prima mudaria para uma escola bem mais perto de nossas casas e que tinha surgido vagas, me desesperei e falei para minha mãe, bom, não queria trocar de escola mas também não queria ter que ir sozinha para escola pelo fato de estudar a tarde e quando saía até chegar na parada de onde eu descia do ônibus para ir pra casa, já estava escurecendo e nas cidades grandes geralmente o perigo maior e como nem mesmo meus irmãos podiam me acompanhar na ida e volta por conta de suas rotinas do dia-a-dia e dos gastos, minha mãe teve que pedir minha transferência para a Escola Estadual Professora Raimunda Holanda.

Era metade do primeiro bimestre, escola diferente e conteúdo também. Consegui acompanhar quase todas disciplinas e o conteúdo que estava sendo repassado exceto, a disciplina de Matemática na qual tive um pequeno desentendimento com o professor pela falta de compreensão e ignorância da parte dele. Neste dia voltei pra casa chorando, relatei o ocorrido para minha mãe e de certa forma a culpei naquele momento não apenas por ter me trocado de escola, mas por ter decidido que a gente passaria a morar em Manaus mesmo sabendo que eu era contra por não conhecer ninguém ali além da minha própria família e alguns parentes, sem contar que como era bem mais perto eu ia e voltava a pé mas quase todos os dias chorava quando ninguém podia me acompanhar e eu morria de medo e não gostava de andar só. No dia seguinte, ela foi comigo até a escola para conversar com o professor e o gestor que ainda tiveram a cara de pau de me chamar de mentirosa que tal atitude não tinha acontecido e desde então tive um completo desinteresse por matemática, não prestava atenção nas aulas e vez ou outra entregava os exercícios, trabalho passados para fazer em casa? Sim entregava, alguns colava das minhas colegas de quem fiquei próxima e outros olhava a resposta atrás do livro para tentar fazer os cálculos e formas certas para chegar naquele resultado. Sem dúvida alguma afirmo que aquele foi meu pior ano como estudante e pior escola pela qual já passei.

Neste mesmo ano, ocorreu um problema com meu irmão na escola a qual ele estudava e como não poderia ficar mais lá, nossa mãe achou melhor mandá-lo de volta para SPO para que ele continuasse seus estudos sem ela ter que se preocupar em como ele estaria. Passando alguns meses ouve alguns ocorridos chatos então minha mãe também voltou para o interior para vê-lo, eu fiquei com minha irmã até que terminasse o ano letivo, após a conclusão voltei para o município onde eu e meus irmãos fomos criados, ufa! Que alegria e alívio. Ano seguinte, voltei a estudar na escola de onde não deveria ter sido tirada, já estava cursando o 2º ano do Ensino Médio e passei a estudar a noite pois durante o dia eu ia pra casa da minha avó ajudar ela nas tarefas do dia a dia em sua casa e para dar os remédios do meu avô na hora certa. Foi um ano escolar que eu já esperava, cheio de bons aprendizado e diversão ao lado

dos melhores professores, melhor gestora Cristiane Gouveia e dos meus amigos que ganhei no decorrer da vida escolar e assim em dezembro de 2017, concluir o Ensino Médio.

Ao concluir o ensino médio, mesmo não gostando da ideia tive que ir novamente para Manaus passar as festas de fim de ano e tentar entrar em uma faculdade, fazer cursinhos e até mesmo conseguir um trabalho. Foi aí que no ano seguinte passei a morar somente com minha irmã e minha prima, fiz 2 cursinhos básicos pelo SENAC, e ao concluir consegui um trabalho de babá.

Meses depois vim para Benjamin Constant passar um mês com minha mãe e toda vez que eu tentava retornar para a capital algo dava errado, as orações da minha mamãe foram tão fortes que acabei ficando por aqui. Em 2019, minha irmã ficou sabendo do PSI e logo me mandou mensagem pra falar sobre, não muito animada e não querendo porque não tinha área que eu queria pra cá, mas como não queria ser a decepção da família, decidir me inscrever pra fazer a prova. Confesso que não estudava e que a área a qual escolhi Pedagogia, não era o que eu queria e ainda assim fui aprovada em 5ª colocação. Quase desistir de me matricular pois recentemente havia perdido meu avô e tive que viajar para o funeral, mas conseguir voltar a tempo.

Desde então, estou cursando Pedagogia no Instituto de Natureza e Cultura\_ UFAM, onde já passei por altos e baixos já que os desafios da vida acadêmica são inúmeros e até costumamos brincar com a seguinte frase: “quanta humilhação por um diploma”, pelo fato de que na área escolhida a gente aprende e faz de tudo um pouco em busca de nos tornarmos excelentes profissionais futuramente. E para quem diz que este curso é só cortar papel e fazer florzinha, está muito enganado. Tai uma coisa que a gente não é ensinado, mas que com o decorrer dos períodos somos obrigados a aprender por conta própria, e em algumas situações a gente pensa que vai enlouquecer, que não vai conseguir, e quando paramos pra ver, já estamos quase na reta final do curso. Eu pelo menos ainda tenho algumas pendencias que adquiri durante a pandemia a começar pelo ano de 2020, já que a internet das operadoras era péssima aqui e por não conseguir compreender algumas disciplinas que foram ofertadas nesses períodos em que as aulas eram remotas, mas graças a Deus continuo firme nessa caminhada.

Estar na Universidade é como estar na escola de ensino básico, algumas vezes a pressão é grande, choramos, rimos, nos estressamos, mas é um caminho que vale muito a pena trilhar e que também nos proporciona momentos de diversões, semana dos jogos universitários, arraial, sexta cultural onde os alunos podem mostrar seus talentos soltando a voz no hall acompanhando o karaokê, jogando dominó, dama, xadrez e tênis de mesa. Há também a semana de cada curso, realizado para que os alunos possam expor e apresentar seus trabalhos, adquirir mais conhecimentos com professores de outros municípios e comunidades, dependendo de cada curso.

Foram e ainda estou adquirindo inúmeras experiências com estes eventos que nos são proporcionados, principalmente no programa de Residência Pedagógica do qual faço parte, aprendo com os professores atuantes em sala de aula e com as crianças, do mesmo modo sei que consigo colaborar para com o ensino aprendizagem deles. Neste programa, eu e os demais colegas que fazem parte da equipe da escola Rosa Cruz, temos a oportunidade de pôr em prática um pouco dos conhecimentos que temos adquiridos ao longo da vida acadêmica e um

dos projetos mais interessantes que já foi aplicado, trabalhado com os alunos foi o Projeto Fábrica da Literatura, que visou incentivar os alunos a ler, apresentar a eles os tipos de gêneros textuais e também explorar a criatividade de cada um, mostrando que todos são capazes de aprender e mostrar seus talentos através de ilustrações, criação de histórias, e até mesmo recontando e reescrevendo-as.

Minhas últimas disciplinas realizadas no último semestre de 2025 foram a Prática da Pesquisa Pedagógica V, a qual seria finalizada com a intervenção no campo da gestão escolar, que durante a preparação para esta, fiz a minha defesa pública de TCC no dia 20 de outubro, e foi aprovada. Um mês após, foi realizada a intervenção em seguida a conclusão do relatório envolvendo as 5 disciplinas de PPP. E, a de Estágio Supervisionado na Educação Infantil, no qual as orientadoras foram as professoras Oderlene e Allyne, duas mulheres incríveis as quais contribuíram bastante com meu processo de formação no decorrer desta disciplina a qual pude vivenciar e ter ótimas experiências. Me inseri em um ambiente agradável, no qual fui bem recebida pelos profissionais da escola e pelas crianças da turma a qual realizei o estágio. Nesta pude contribuir para com o ensino e aprendizagem delas, ajudando a professora nos momentos em que era preciso, dialogamos, e vi quão dedicada e parceira a professora era com os alunos, com a auxiliar de sua turma e até mesmo comigo.

E é por estar na reta final que sou grata as verdadeiras amizades que fiz quando ingressei na faculdade, pois são esses que além da minha família, sempre me incentivaram e atualmente continuam me dando força para não desistir e continuar a caminhada porque falta pouco para formar, grata também a todos os professores pelo ensino e conhecimentos compartilhados com todos os discentes e principalmente aqueles que dão uns puxões de orelha para que nós alunos possamos nos esforçar mais e em alguns momentos fora da sala de aula, deixam de ser professores para serem amigos e procurar entender/conhecer melhor a realidade que enfrentamos no dia-a-dia para tentar nos ajudar.

Foi graças a Deus primeiramente e depois a minha família, amigos e parceria e compreensão dos professores em alguns momentos, que irei concluir minha graduação buscando sempre melhorar minhas atitudes, ações e metodologias pessoal e profissional para ajudar no ensino e aprendizagem de outras pessoas, contribuindo para uma sociedade e um futuro melhor. Gratidão a todas as pessoas que não apenas entraram na minha vida mas, que foram essenciais na minha trajetória acadêmica.