

RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE GESTORES E DOCENTES DA ESCOLA MUNICIPAL JARDIM DE BELA VISTA NO MUNICÍPIO DE CASTRO/PR

Elisangela Ferreira dos Santos¹
Aparecia Solivam de Oliveira²
Orientador: Douglas Gebeluka³

RESUMO

O presente artigo – Relações interpessoais entre gestores e docentes da Escola Municipal Jardim de Bela Vista – tem como objetivo geral responder qual é o papel do gestor na mediação de conflitos entre gestores e docentes, analisar como é organizado o ambiente escolar para reduzir a situação de conflito entre eles e, mais especificamente, atingir os seguintes objetivos: estudar os comportamentos que levam aos conflitos, compreender de que forma se pode melhorar a relação entre gestores e docentes, investigar o campo em que mais acontece o conflito (e quais são as principais causas) e conceber quais estratégias o gestor pode utilizar para alcançar o grau de satisfação de sua liderança na comunidade. O artigo também dialoga com a questão da gestão democrática, mostrando qual a sua finalidade e por que ela interfere nas relações interpessoais, além de problematizar se ela realmente acontece dentro da escola. Para tanto, foram realizados questionários com a equipe gestora e docentes, o que permitiu observar que o principal motivo relatado foi a falta de comunicação, de sensibilidade, empatia, valorização e respeito a diversas formas de expor opiniões no trato com o próximo.

PALAVRAS CHAVES: Gestores, Docentes, Gestão Escolar.

INTERPERSONAL RELATIONS BETWEEN MANAGERS AND TEACHERS OF BELA VISTA GARDEN MUNICIPAL SCHOOL IN CASTRO / PR

ABSTRACT

The present article – Interpersonal relations between managers and teachers of Jardim de Bela Vista Municipal School – aims to analyze how the school environment is organized to reduce the conflict situation between teachers and managers, and specifically the following objectives: Study the behaviors that lead understand how to improve the relationship between managers and teachers and the possible solutions, investigate the field that most happens in conflict and what are the main causes and understand what strategies the manager uses to achieve the satisfaction level of his leadership in the conflict. Community, the article also discusses the issue of democratic management, showing what its purpose is and why it interferes with interpersonal relations and if it really happens within the school. Questionnaires were conducted with the management and teaching staff, so it was possible to realize whereas the main reason reported was lack of communication, sensitivity, empathy, appreciation and respect for various ways of expressing opinions to others.

KEY WORDS: Managers, Teachers, School management.

1

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Faculdade Sagrada Família- FASF, elisangela_foufah@hotmail.com;

² Graduanda do curso de Pedagogia da Faculdade Sagrada Família- FASF, cidasolivam@outlook.com;

Professor orientador: Graduação Geografia pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, Especialização em Educação Ambiental/IBEPEX2006, Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Gestão Escolar 2016, Especialização em Educação a Distância com Ênfase em tutoria pela Faculdade São Braz, Mestre em Gestão do Território, douglasgebeluka@bol.com.br;

INTRODUÇÃO

Atualmente, com a correria do dia a dia, com as mudanças que vêm ocorrendo em relação à educação, faz-se necessário que se trabalhem as relações interpessoais, tratando de questões como a empatia, principalmente com os gestores, que são os responsáveis em saber como mediar e resolver conflitos dentro do ambiente de trabalho, interferindo no bom andamento das atividades e resultados esperados dentro da escola.

Este artigo busca entender os motivos que levam aos conflitos entre gestores e professores, respondendo o seguinte questionamento: qual é o papel do gestor na mediação dos conflitos entre docentes e na gestão escolar?

O objetivo geral do trabalho foi analisar como é organizado o ambiente escolar para reduzir a situação de conflito entre professores e gestores em uma Escola Municipal no município de Castro- PR, tendo sido traçados os seguintes objetivos específicos: estudar os comportamentos que levam aos conflitos entre gestores e professores, compreender de que forma melhorar a relação entre gestores e docentes e as possíveis soluções, investigar o campo em que mais acontece o conflito e quais são as principais causas e perceber que estratégias o gestor utiliza para alcançar o grau de satisfação de sua liderança na comunidade. Trata-se de um tema de grande atualidade e evidente relevância social, técnica e científica.

A Gestão Democrática trata de tomadas de decisões no ambiente coletivo, no relacionamento com pessoas que têm uma bagagem de experiências profissionais e pessoais já formada. É preciso, portanto, conhecer cada indivíduo a fim de traçar estratégias para a melhoria do trabalho e do andamento das atividades coletivas a fim de melhorar a qualidade de ensino.

Como contribuição para a área de gestão, buscaram-se soluções que possam auxiliar a melhorar essas relações.

METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza básica. Segundo Prodanov e Freitas (2013 p.51), “a pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicações práticas previstas. Envolve verdades e interesses universais”.

A pesquisa de natureza básica também pode ser classificada como pura, segundo GIL (2002, p.18): “[...] uma pesquisa pura pode fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática e imediata”.

Para a realização deste artigo, foi utilizada a pesquisa explicativa, que tem como objetivo explicar as causas e os efeitos para compreender o que ocorre no ambiente escolar gerando conflitos entre gestores e professores. Essa prática visa propor leis mais amplas, estruturar e definir modelos teóricos, relacionar cinco hipóteses em uma visão mais unitária do universo ou âmbito produtivo em geral e gerar hipóteses ou ideias por força de dedução lógica (LAKATOS E MARCONI, 2011).

A abordagem foi de forma qualitativa, a qual, segundo os autores Vieira e Zouain (2005), atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que os envolvem.

Foi utilizada ainda a pesquisa bibliográfica, que consiste em reunir dados nos quais a investigação foi baseada.

Cervo e Bervian (1983, p. 55) definem a pesquisa bibliográfica como a que:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes, sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Foi utilizada também a técnica de pesquisa de campo, que permite extrair dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo, analisando o comportamento dos professores e gestores da escola do Município de Castro – PR.

A pesquisa de campo é, para Gonsalves (2011, p.68), “o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada”.

Diante disso, foi realizado um questionário (sendo o mesmo para a equipe gestora e para a equipe docente) com perguntas que ajudam a obter as informações necessárias sobre as relações interpessoais e para a busca de estratégias para mediação do conflito.

A pesquisa foi realizada na escola Municipal Jardim de Bela Vista, localizada no bairro Bela Vista, na cidade de Castro PR. A equipe gestora é composta por um diretor e uma pedagoga e a equipe docente é composta por dez professores, mas somente cinco responderam aos questionários.

Para a realização da pesquisa, foram arrolados os seguintes profissionais da escola: o corpo Técnico-Administrativo-Pedagógico (gestores), que é a Pedagoga que tem mais de 23

anos de profissão na área e o Diretor que é a sua primeira experiência como gestor escolar (a equipe administrativa pedagógica será identificada como equipe gestora que respondeu o questionário em conjunto) e 5 professores concursados, os quais serão identificados como A e B, C, D, E.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões subjetivas e objetivas.

O questionário, para Lakatos e Marconi (2005), é um instrumento de coleta de dados composto de uma série de perguntas ordenadas, as quais devem ser respondidas diretamente pelos sujeitos e na forma oral.

GESTÃO ESCOLAR

Para entender como funciona uma estrutura escolar, é preciso considerar as três áreas de atuação fundamentais nesse artigo: a estrutura física, a estrutura administrativa e a estrutura social. Dentro da escola, cada estrutura tem a sua finalidade. A estrutura física é responsável pela dimensão da escola, o espaço físico, os recursos materiais etc. Já a estrutura administrativa é organizada com uma equipe de gestão, direção, equipe docente e auxiliar, envolve participação da comunidade e a tomada de decisões em conjunto. A dimensão social envolve relações interpessoais, a organização referente à cultura, participação e também sobre a democracia interna, que é o nosso foco de pesquisa neste artigo.

Alonso (1981, p.11) discute que:

A escola deve sofrer um processo de organização onde a eficiência é determinada pela capacidade de atingir plenamente os objetivos bem definidos, para os quais são canalizados todos os recursos disponíveis, ordenados dentro de um sistema julgado o mais adequado para aquela situação. Esses objetivos, entretanto, são suscetíveis de mudanças e, conseqüentemente, a estrutura geral da escola também deve mudar.

Sendo assim, a escola é um conjunto que envolve vários fatores, materiais e humanos, e são interligados necessitando assim a ação do gestor, buscando assegurar os objetivos propostos e alcança-los com sucesso.

Entende-se que o gestor educacional acaba sendo confundido com um administrador e é de extrema importância saber diferenciar o administrador, que cuida da parte de administração e tem como sua responsabilidade a parte burocrática, não interferindo significativamente no que acontece ao seu redor. Já o gestor educacional precisa estar em movimento e envolvido com o seu meio. Ele resolve assuntos burocráticos, mas não é o que define o seu papel, a sua

função. A gestão escolar envolve vários fatores, como por exemplo, a participação coletiva, democratização da escola, currículo, proposta pedagógica, dentre outros elementos.

Nessa perspectiva de gestão escolar, exige-se certo movimento, interação de ideias, formas de organização que podem gerar conflitos, cabendo ao gestor adotar estratégias para mediar e solucionar desentendimentos da melhor maneira possível, sem deixar que atrapalhe o bom andamento da escola e das relações de trabalho.

Segundo Libâneo (2003, p. 308)

A organização escolar entendida como comunidade democrática de aprendizagem transforma a escola em um lugar de compartilhamento de valores e práticas, por meio do trabalho, problemas e soluções relacionados à aprendizagem dos alunos e ao funcionamento da instituição. Para tanto, esta precisa introduzir formas de participação real de seus membros nas decisões, como reuniões, elaboração do projeto pedagógico curricular, atribuição de responsabilidade, definição de modos de agir coletivos e de formas de avaliação, acompanhamento do projeto e das atividades da escola e da sala de aula.

Na escola, com a gestão democrática, não há lugar para o individualismo, pois se exige a participação coletiva de todos, e vão ocorrer conflitos que muitas vezes não serão fáceis de resolver. A cooperação de todos na construção de um ambiente harmonioso depende de um bom acolhimento e empatia ao falar e ouvir, criando-se um ambiente de partilha de interesses profissionais e pessoais. É bom estar em um lugar com boas energias, junto de quem se relaciona bem. O local de trabalho é a segunda casa do funcionário, cada conflito demonstra que há algo a ser melhorado, sendo oportunidade de aprendizado.

Dessa forma, Ferreira (2006, p. 57) esclarece:

Porque a escola é um espaço por excelência de socialização, é a escola que compete à formação de um cidadão que, por estar bem inserido no seu meio, pode sem perda da identidade abrir-se a outros meios, ao diálogo que essa abertura comporta e ao respeito das identidades e de outras formas de estar no mundo. Tornar a escola um espaço dialógico de construção de identidades implica, como tem sido repetidamente notado, que a escola se torne uma organização democrática e participativa, aberta ao meio e dotada de um sentido de comunidade e da sua relação com a comunidade.

É de extrema importância compreender o verdadeiro conceito de gestão democrática, sendo condição para que se entenda essa dinâmica na escola, chamando a atenção para as relações interpessoais de modo que as pessoas consigam se enxergar no outro e na própria comunidade escolar.

Portanto, entendem-se as relações interpessoais como algo fundamental na gestão escolar, tendo como objetivo parar para refletir com os professores e os alunos sobre o tipo de relações que estão sendo vividas na escola e se estão ou não contribuindo para o desenvolvimento social dessas crianças e para uma escola democrática, ou se está sendo camuflada uma suposta autonomia. Vale lembrar que a autonomia dentro da escola democrática

não pode ser uma condição dada e sim conquistada, não existindo uma competência individual e sim coletiva, ou seja, esse processo educacional se alimenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado por uma concepção de ação conjunta e interativa.

A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CONTEXTO ESCOLAR

É a partir das relações com o outro, do vínculo afetivo, que o sujeito vai tendo acesso ao mundo simbólico e assim conquistando avanços cognitivos e aí vem a grande importância tanto para criança quanto para um adulto. O homem precisa se relacionar com os outros a todo tempo, sendo a linguagem um tipo de ação que, se bem desempenhada, pode ter efeitos decisivos na vida do indivíduo e nas vidas das pessoas que estão ao seu redor.

A comunicação pode determinar o desenvolvimento de uma comunidade, sendo a responsável por expressar emoções, sentimentos, ideias, conceitos que fazem com que o ser humano evolua, interagindo, ensinando e aprendendo em contato com o outro.

Em Maturana (2002, p.20)

A relação com o outro implica na aceitação do outro como legítimo na convivência. A relação fundada na negação, na obediência, no preconceito, sequer pode ser considerada como relação social. Isso porque essas formas de proceder negam a condição biológica dependentes do amor e, assim, nega o outro como legítimo na relação social. Quando ocorre a negação do outro como legítimo na relação social, estamos diante da competição.

Percebe-se que as relações humanas são alimentadas pela emoção e o amor ao próximo é fundamental na relação social, sendo indispensável para o desenvolvimento humano e para o seu aprendizado a partir da aceitação do outro.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise de dados foram coletados 6 questionários com 6 perguntas, onde 1 quem respondeu foi a equipe gestora em conjunto e os outros 5 foram respondidos pelos professores da Escola Municipal Jardim de Bela Vista.

Em relação à primeira pergunta, foi apontado que um dos grandes desafios de um gestor educacional é proporcionar um ambiente integrador, construtivo e harmonioso. Quais são as estratégias para que isso de fato aconteça?

A equipe gestora fala que “o diálogo é a chave que ilumina todo o processo, focar no maior fluxo de comunicação de tudo que acontece no ambiente escolar e estar sempre pronto a ouvir para estabelecer novas estratégias.”

O professor A acredita que “uma gestão democrática e transparente seja uma característica desses princípios.”

O professor B diz que “deve existir diálogo, respeito e empenho de todos.”

O professor C acredita que “o gestor precisa ser um bom líder e ter empatia.”

O professor D aponta “cordialidade, democracia, liberdade de expressões e decisões coletivas.”

O professor E acredita que “neutralidade, educação, polidez, incentivo, motivação e equilíbrio das situações são estratégias que o gestor deve usar.”

Nóvoa (1995, p.35) evidencia que “a escola tem que ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos actores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum”. Faz-se necessário, pois, deixar claro quais são os limites de cada um para, assim, haver uma colaboração efetiva.

Tendo como base o assunto acima, foi possível identificar que o ambiente, para ser integrador, construtivo e harmonioso precisa de uma boa comunicação entre professores e gestores, buscando sempre um bom relacionamento com todos da equipe, almejando um objetivo comum.

Em seguida, foi realizada a segunda pergunta, que indagou como é a comunicação entre gestores e docentes na Escola Municipal de Bela vista.

A equipe gestora respondeu que “temos momentos em hora atividade de acompanhamentos, reuniões de alinhamentos, quadros informativos e conversas individuais”.

O professor A respondeu que “através de conversas informais e formais, com pautas estabelecidas, discutem-se metas e estratégias para a melhoria do processo escolar.”

O professor B respondeu que “deve ser de forma clara e direta.”

Para o professor C, “precisa ser de confiança, flexível, transparente, mas nem sempre isso é fácil no cotidiano.”

O professor D afirma que “essa comunicação acontece no cotidiano, nas reuniões e tomadas de decisões.”

Para o professor E “a comunicação é acessível.”

Nessa concepção, Weiss (1994, p.61) afirma que “a escuta ativa – participar da conversa da outra pessoa sem desviar para outros tópicos ou para você – é o método de comunicação mais eficiente”.

De acordo com o assunto tratado acima, é possível resolver um conflito usando estratégias de comunicação para se chegar a uma solução. Com base nessa afirmação, pode-se perceber que é possível administrar um conflito sem que a equipe entre em declínio, respeitando a individualidade de cada membro da equipe.

Na terceira pergunta, indagou-se qual é a reação da equipe gestora perante um erro cometido pelo seu colega de trabalho.

A equipe gestora respondeu que nunca se erra por querer. “Na busca de sempre acertar, por vezes cometemos deslizes. A principal ação é perguntar o que aconteceu para que a pessoa tenha como mostrar como pensou, ou porque agiu assim. Só depois se delimita como será a intervenção.”

O professor A fala que “o ideal é conversar informalmente, buscando compreender o fato do acontecido e buscar as intervenções necessárias juntos para corrigir a situação.”

O professor B respondeu que “prefere falar a sua opinião diretamente ao gestor, dando sugestões e se dispondo a ajudar.”

O professor C respondeu que “apoia, pois todos estão aprendendo.”

O professor D respondeu que “não costuma opinar e se envolver.”

O professor E respondeu que “prefere falar diretamente ou pede para a pedagoga intervir.”

Conforme Patto (1997, p.319), “a educação para o mundo humano se dá num processo de interação constante, em que nos vemos através dos outros e em que vemos os outros através de nós mesmos”.

Diante disso, podemos observar que é fundamental se colocar no lugar do outro e tentar compreender os motivos que levaram ao erro, sem julgamentos, dando oportunidade para que se esclareça e facilitando o entendimento e o motivo que levou ao erro, chegando assim a uma solução sempre através do diálogo.

Na quarta pergunta, foi questionado se há confiança, harmonia, valorização e clareza entre a equipe gestora e a equipe docente.

De acordo com a equipe gestora esse processo de confiança é um contínuo a ser conquistado. “Estamos no nosso terceiro ano juntos e muito já conseguimos, quando há verdade e comprometimento temos frutos positivos.”

Professor A: “a equipe gestora tem que ser o alicerce da equipe docente onde este tem que buscar a confiança dos gestores para o melhor desempenho das metas a serem conquistadas.”

O professor B respondeu que “deve existir, caso contrário compromete todo o trabalho.”

O professor C respondeu que, “no momento, estamos caminhando para esse fim.”

Professor D: “sim, estamos sempre trocando ideias.”

O professor E respondeu que “para acontecer isso precisa de diálogo e respeito”.

Na visão de Leme (2010, p.114), “é necessário que seja priorizada pelo diretor a promoção de um ambiente de convivência seguro e agradável na escola”.

De acordo com a visão de Leme e com as respostas dadas pelos gestores e professores, podemos ver que é possível ter um ambiente harmonioso e de confiança quando ambos agem de maneira verdadeira e comprometida para se conquistar um objetivo comum.

Na quinta pergunta realizada, indagamos se há um relacionamento, uma interação de lazer entre gestores e docentes fora do ambiente de trabalho.

A equipe gestora respondeu que sim. “Buscamos realizar momentos de confraternização entre todos os funcionários da escola”.

O professor A também respondeu que sim. “Sempre tentamos fazer confraternizações fora do horário de trabalho, isso traz uma reciprocidade e convivência melhorada”.

O professor B respondeu que sim, ” para descontrair e criar amizades. ”

O professor C respondeu que sim. “Momentos de descontração fora do ambiente de trabalho sempre é bom. ”

Professor D: “já nos encontramos fora do ambiente de trabalho para comemorar o dia do professor. ”

O professor E respondeu que “prefere manter uma relação mais estreita com os colegas de trabalho. ”

Weiss (1994, p. 42) afirma que “faltam confiança e interesse na maioria dos relacionamentos de trabalho”. Portanto, é preciso criar esse clima de confiança, aproveitando cada oportunidade para se comunicar com as pessoas do seu ambiente de trabalho, de forma cordial e harmoniosa.

É através desses momentos fora do ambiente de trabalho que se constrói e conquista a confiança e criam-se novas oportunidades de melhor comunicação e interação entre os funcionários dentro da escola, tendo maior reciprocidade e convivência.

Na sexta e última pergunta, foi questionado quais eram os principais fatores considerados geradores de conflitos.

A equipe gestora respondeu que “é a falta de comunicação, respeito, falta de diálogo e empatia com o próximo e a não aceitação de opiniões e ideias. ”

O professor A respondeu que “é devido à falta de diálogo e profissionalismo. ”

O professor B respondeu que “os conflitos é sinal de progresso, mas depende de como eles são mediados. ”

O professor C respondeu que “conflitos ocorrem quando as decisões não são debatidas e falta comprometimento. ”

O professor D respondeu “autoritarismo e falta de empatia. ”

O professor E respondeu falta de diálogo, parceria, compreensão e senso de humanidade.

Berg (2012, p.18) afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Os conflitos existem e fazem parte de qualquer ambiente de trabalho, pois pessoas pensam diferente, agem diferente, mas vai depender de como o gestor media esse conflito e quais estratégias são usadas para resolvê-lo, aprendendo a lidar com ele, todos os conflitos se tornam benéficos e construtivos para o crescimento profissional e pessoal.

RESULTADOS ESPERADOS

Compreender como funciona, dentro da Escola Municipal de Bela Vista, a gestão democrática, a questão da inter-relação pessoal entre gestores e docentes e quais as suas consequências, sejam elas positivas ou negativas no ambiente de trabalho, podendo assim compreender o motivo dos conflitos relacionados a eles.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou compreender como funciona a gestão democrática dentro da escola Municipal Jardim de Bela Vista, como são as suas relações interpessoais, dentro do ambiente da escola e quais são as estratégias usadas pelo gestor para mediar e solucionar conflitos, com isso pode-se dizer que mediar e solucionar um conflito não é algo fácil de se realizar dentro de uma escola. Cabe ao gestor saber gerenciar de maneira que não atrapalhe ou decline o bom andamento da escola, ou seja, não deixando que os objetivos traçados sejam comprometidos. É necessário que examine com cautela e haja compreensão dos dois lados. Somente a partir daí se pode decidir qual a melhor solução. É preciso considerar que um dos principais motivos geradores de conflitos entre gestores e docentes relatados na pesquisa é a falta de comunicação, empatia e aceitação de ideias.

Foi possível perceber que o papel do gestor dentro da escola, em se tratando de conflitos, é muito importante, sendo fundamental que ele saiba mediar e resolver desavenças, buscando usar estratégias de relacionamento que melhorem as relações interpessoais entre gestores e docentes a fim de alcançar todos os objetivos propostos, em busca de melhor interação, harmonia, confiança e respeito a diferentes formas de pensar e expor ideias e demonstrar empatia com o próximo.

Por se tratar de um tema de grande atualidade e evidente relevância social, técnica e científica, torna-se necessário que mais pesquisas em relação a esse tema sejam feitas, levando em consideração que as relações interpessoais dentro de um ambiente de trabalho é a chave de um bom clima organizacional, se ele for positivo os resultados poderão ser visto através dos comportamentos, a produtividade, motivação e bem estar dos profissionais que nesse lugar trabalham.

Como futuros profissionais da área da educação, é possível perceber a importância das relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho e o quanto elas interferem no desenvolvimento coletivo, saber como se relacionar com o próximo com respeito, empatia e trabalho em equipe é a chave do sucesso de uma escola democrática.

REFERÊNCIAS

- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- LEME, M. I. S. **A gestão do convívio escolar**. Relacionamento interpessoal. Vitória: ABPRI, 2010
- LIBÂNEO, J. C. OLIVEIRA, J. F. TOSHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2010
- LIVROS GRATIS- **o papel do diretor na administração escolar ontem e hoje**. Disponível em <<https://bit.ly/2PcOoMZ>> acesso em 23 de agosto de 2019 aos 13h58 min. Finalidade Educacional
- LUCK, H. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 1998
- LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes Editora, 2008
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- MATURANA, H. R. **Emoções e linguagem na educação e na política**. 3. reimp. Tradução de José Fernando Campos Fortes. Belo Horizonte: UFMG, 2002
- NÓVOA, A. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Dom Quixote. Lisboa, Portugal, 1995. 2382
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001
- PATTO, M. H.S. **Introdução à psicologia escolar**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- PREEDY, M. (et al.). **Gestão em educação**: estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006
- RELAÇÕES INTERPESSOAIS. **Um desafio para o gestor escolar**. Disponível em <<https://goo.gl/1zprVt>>. Acesso em 28 de novembro de 2018 as 9h 30min. Finalidade pesquisa.
- SIGNIFICADOS. **Metodologia**. Disponível em <<https://bit.ly/30HEEvn>> acesso em 19 de maio de 2019. Finalidade educacional.
- TEIXEIRA, E. **As três metodologias**: acadêmica da ciência e da pesquisa. 4. ed. Belém: UNAMA, 2001
- WEISS, D. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994