

Influência das relações interpessoais na gestão organizacional da Escola Secundária 24 de Julho

The influence of interpersonal relations on organizational management at 24 de Julho Secondary School

DOI:10.34119/bjhrv5n3-080

Recebimento dos originais: 14/02/2022

Aceitação para publicação: 28/03/2022

Marcos António Francisco

Doutorando em Educação

Instituição: Universidade Eduardo Mondlane

Endereço: Av. Julius Nherere - Campus Universitário, Caixa Postal N 257

Maputo - Moçambique

E-mail: franciscomarcos371@gmail.com

Octávio José Zimbico

Doutor em Educação

Instituição: Universidade Eduardo Mondlane

Endereço: Av. Julius Nherere - Campus Universitário, Caixa Postal N 257

Maputo- Moçambique

E-mail: O.zimbico@gmail.com

RESUMO

O presente artigo intitulado “Influência das relações interpessoais na gestão organizacional da Escola Secundária 24 de Julho”, situada na cidade de Maputo, resulta de uma reflexão em torno dos problemas organizacionais e tem como objectivo analisar a forma de organização e funcionamento da escola tendo em conta as relações interpessoais entre alunos, professores, funcionários e directores. Num estudo de caso, adoptámos uma abordagem qualitativa do assunto. Participaram deste estudo 5 sujeitos: 2 alunos, 1 professor, 1 chefe da secretaria e 1 director da escola. A recolha de dados foi feita por meio de uma entrevista semiestruturada. Os resultados da pesquisa indicam que a forma de gestão adoptada pela direcção influencia as interacções entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento. No caso concreto da escola em estudo, constatamos que há centralização das tarefas, todavia, a descentralização das funções e actividades é uma forma de construir relações interpessoais duradoiras. É nas actividades curriculares e extracurriculares em grupo onde as pessoas aprendem a conhecer um ao outro. É no envolvimento de trabalho em equipa que as relações são fortalecidas e fluidas. O atendimento público dado pela secretaria não satisfaz a comunidade escolar. A insatisfação das necessidades básicas pode dar origem a conflitos de ordem pessoal e até mesmo interpessoal.

Palavras-chave: gestão organizacional, relações interpessoais, comunidade escolar.

ABSTRACT

The present article entitled “Influence of interpersonal relationships in the organizational management of “24th Secondary School”, situated in Maputo city, results from a reflection on organizational problems and aims to analyze the form of organization and functioning of the school taking into account the interpersonal relationships between students, teachers, staff and

directors. In a case study, we used a qualitative approach to the subject. 5 subjects participated in this study: 2 students, 1 teacher, 1 head of the secretariat and 1 school director. Data collection was carried out through a semi-structured interview. The research results indicate that the form of management adopted by the management influences the interactions between people (teachers, students, and employees), determining the most varied practices and forms of relationship. In the specific case of the school under study, we found that there is centralization of tasks, however, the decentralization of functions and activities is a way of building lasting interpersonal relationships. It is in group curricular and extracurricular activities where people get to know each other. It is in the involvement of teamwork that relationships are fortified and fluid. The public service given by the secretary does not satisfy the school community. The dissatisfaction of basic needs can give rise to personal and even interpersonal conflicts.

Keywords: organizational management, interpersonal relationships, school community.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa surgiu no contexto acadêmico e tem como objectivo analisar a forma de organização e funcionamento da escola tendo em conta as relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar. O trabalho parte do seguinte questionamento: De que forma as relações interpessoais entre alunos, professores, funcionários e directores influenciam na gestão organizacional da escola? O estudo foi realizado numa escola pública, na cidade de Maputo, no entanto, o nome da escola “Secundária 24 de Julho” é fictício pois, por questões éticas, pretendemos salvaguardar as fontes desta pesquisa.

As relações interpessoais, no contexto escolar, tiveram conotações diferenciadas conforme a proposta educativa predominante. De acordo com Antunes (2003), quando a concepção da escola pressupunha que sua única razão de existir era a de transmitir informações segundo planos temáticos e garantir às novas gerações o domínio da herança cultural acumulada, uma gestão estática, o papel do professor restringia-se especificamente à exposição dos conteúdos. Nesse contexto, era possível pensar que alunos e professores habitassem mundos diferentes que se cruzavam com objectivos claramente distintos; alguns para dizer, outros para ouvir e na gestão um para ditar as ordens e outros para obedecer.

A escola ao assumir um papel educativo e, assim, transformar ser humano, capacitando-o para a vida, as relações interpessoais passaram a ganhar uma dimensão imprescindível, ampliando assim as exigências inerentes à função do gestor e toda equipa educacional.

Se as relações interpessoais são tao importantes no âmbito escolar e para a vida do ser humano, pode-se questionar: quando devemos trabalhar relações interpessoais no contexto da gestão escolar? De acordo com Antunes (2003), não é fácil definir essa questão, pois as relações que envolvem todos os actores do universo escolar, são marcadas pelo imprevisível e, como

assim são, nem sempre é possível antecipar o uso de uma acção ou estratégia que actue como sensibilizadora das relações interpessoais

A educação se constrói numa história de convivência, de forma que a maneira como vivemos caracteriza o modo como educamos. O ensino e aprendizagem é uma actividade compartilhada, dialéctica onde não só o aluno aprende mas também o professor, tornando a escola uma “comunidade de aprendizagem”.

Para melhor entendermos essas interacções, Piaget (1973) citado por Farias (2007, p. 23), coloca dois tipos de relações: a coação e a cooperação. Ele chama de coação social “ toda relação entre dois indivíduos na qual intervém um elemento de autoridade ou de prestígio”. Nesse tipo de relação, o indivíduo coagido deve atribuir valor às proposições daquele reconhecido como prestigioso, mas a reciproca não é verdadeira. Como se percebe não se estabelece aqui uma relação igualitária de troca.

A coação representa um freio ao desenvolvimento da inteligência e um empobrecimento das relações pessoais. Nas relações de coação, geralmente um indivíduo de autoridade expõe suas ideias sem ser questionado e as demais permanecem como ouvintes passivos.

Por outro lado, Piaget (1973) citado por Farias (2007, p. 23) diz que as relações de cooperação estimulam e possibilitam o desenvolvimento da inteligência, uma vez que há discussão, troca de pontos de vistas e controlo mútuo dos argumentos e das provas, ou seja, todos participam activamente da relação social, promovendo um desenvolvimento cognitivo conjunto.

As relações de cooperação representam, justamente, aquelas que vão pedir e possibilitar esse desenvolvimento. Não há mais assimetria, imposição: há discussão troca de pontos de vista. A cooperação é o tipo de relação inter-individual que representa o mais alto nível de socialização. É pertinente ressaltar que, nas relações interpessoais escolares, dois elementos afiguram importante destacar: os conflitos no ambiente escolar e a função do gestor nas relações interpessoais.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este estudo enquadra-se na teoria da expectativa, na medida em que ela, de acordo com Victor Vroom (1964), é concebida como a crença de que o aumento do esforço levará ao aumento do desempenho, ou seja, o esforço empreendido resultará na obtenção de metas de desempenho desejado. Nesse sentido, quanto melhor forem as relações interpessoais dos membros na gestão organizacional das escolas, melhores serão os resultados alcançados.

3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Como pesquisador, este estudo é relevante porque permite-nos compreender algumas causas que originam os conflitos laborais nas instituições de ensino, prever algumas situações anómalas e propor acções concretas para a remissão dos problemas organizacionais na gestão das escolas.

Para a gestão da educação, o estudo sobre a influência das relações interpessoais na gestão organizacional das escolas é pertinente, pois constitui um grande contributo na redução de problemas organizacionais nas escolas públicas, uma vez que identifica e analisa a origem dos problemas organizacionais das escolas e propõe alternativas para a mitigação dos mesmos.

Para a sociedade, a abordagem deste tema é de extrema importância porque levanta problemas e soluções de ordem organizacional que dizem respeito à comunidade escolar e à sociedade em geral, contribuindo, assim, para a melhoria de funcionamento das instituições de ensino e aprendizagem do país.

4 MÉTODO

4.1 PARTICIPANTES

Em termos gerais, as amostras grandes garantem, à partida, maiores possibilidades de generalização dos resultados e têm o mérito de reduzir o erro de amostra, o que é de facto verdade, embora nem sempre uma amostra grande seja possível ou necessária; sendo muitos autores que defendem ser mais importante o cuidado na selecção da amostra do que propriamente o tamanho da mesma (Coutinho, 2011, p. 93).

Neste estudo fizeram parte 5 membros da comunidade escolar: 2 alunos, 1 professor, 1 chefe da secretaria e 1 director da escola. Todos possuem mais de 10 anos de experiência de serviço exceptuando os alunos e apresentam idades que variam entre 17-50 anos. Em relação à formação académica, um é técnico médio, dois são alunos da 10ª classe e outros dois têm formação superior (licenciados).

5 INSTRUMENTOS

Elaboramos uma entrevista semiestruturada com questões abertas e fechadas e aplicamos aos membros da comunidade escolar visando analisar a forma de organização e funcionamento da escola tendo em conta a influência das relações interpessoais na gestão organizacional da escola.

Optámos pela entrevista semi-estruturada por ser um instrumento importante na pesquisa empírica que favorece uma conversa aberta, contacto directo entre o pesquisador e os

participantes e, permite a apreensão da realidade subjectiva em estudo, oferece maior flexibilidade e possibilita que o entrevistador capte outros tipos de comunicação não-verbal.

Para este estudo, a vantagem de uma entrevista semi-estruturada é a sua flexibilidade e a combinação de perguntas abertas e fechadas. Apesar de ser uma entrevista planificada antecipadamente, é possível mudar de direcção das perguntas conforme as respostas. Desta maneira, é possível adequar a entrevista ao entrevistado, incentivando a espontaneidade e criando situações inesperadas. Além disso, por se tratar de uma entrevista que funciona como uma conversa informal, o acesso a informações sensíveis do entrevistado pode ser facilitado (Trivinos, 1987).

6 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Antes da recolha dos dados, pedimos credenciação pela Universidade Eduardo Mondlane, instituição a qual estamos agregados. Feita a credenciação, foi contactada e solicitada permissão para a realização da pesquisa na Escola Secundária “24 de Julho” situada na cidade de Maputo. Devidamente autorizados, os termos de consentimento livre e esclarecido foram entregues aos membros da comunidade escolar e, mediante a aceitação em particular, agendamos os dias e hora para a entrevista. Esta ocorreu individualmente, no recinto da escola durante o horário do trabalho, no período de manhã.

Esta pesquisa envolveu seres humanos (director, chefe da secretaria, professor e alunos) por isso atendeu as exigências éticas e pautou pelo respeito da dignidade humana conforme afirma Creswel (2012), a colecta de dados deve ser ético e respeitar os indivíduos, garantir a privacidade dos participantes, manter confidências dos dados e não compartilhá-los com pessoas fora do projecto e, obtenção do consentimento informado.

Em relação aos benefícios e riscos, foram informados aos participantes as vantagens de participar da pesquisa, tais como: possibilidade de conhecimento e contribuição para o desenvolvimento da ciência. Como pesquisadores, pautamos pelo respeito aos sujeitos ou instituições que directa ou indirectamente fizeram parte deste estudo e pela submissão às normas vigentes nessas instituições.

7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados recolhidos foram tratados por meio de análise de conteúdo segundo a perspectiva de Bardin (1979). Por conseguinte, foi com base nesse procedimento que analisamos os nossos dados. Esta técnica permitiu-nos explorar as avaliações, opiniões, julgamentos e as representações dos indivíduos a partir dos seus enunciados. Tem por finalidade

a descrição objectiva do conteúdo manifestado na comunicação, através da linguagem expressa no conteúdo da palavra, seu aspecto individual e actual.

A análise do conteúdo se organiza em três fases, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A primeira busca sistematizar as ideias iniciais e formalizar hipóteses. A exploração do material consiste na codificação, categorização e quantificação das informações recolhidas sendo a mais exaustiva de todo o processo de análise. Os dados brutos são transformados, através de recorde (escolha da unidade), da enumeração (escolha das regras) e pela agregação (escolha das categorias).

8 RESULTADOS

8.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

Nas escolas, em geral, têm havido muitos problemas de relacionamento entre os membros da comunidade escolar. (alunos, professores, funcionários, direcção e pais e encarregados de educação). Através de uma entrevista semiestruturada, formulamos algumas questões abertas procurando compreender a influência das relações interpessoais na gestão organizacional da escola.

De acordo com Libâneo (2013), as formas de funcionamento, as características de relacionamento entre as pessoas, as decisões tomadas nas reuniões, a cultura organizacional, os modos de pensar e agir que se desenvolvem no quotidiano da escola entre professores, alunos e funcionários, expressam práticas grupais que afectam o trabalho na escola.

No ponto 1 referente às relações interpessoais na escola, os entrevistados consideram que a forma de gestão adoptada pela direcção influencia as interacções entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento. Quer dizer, o bom ou o mau relacionamento da comunidade escolar depende da forma como o director da escola organiza as actividades e exerce o poder.

De acordo com os entrevistados, o director da escola desempenha um papel preponderante na manutenção de um bom ou mau ambiente de trabalho na escola. Essa visão é partilhada com Lame (2010), ao considerar que o gestor é responsável pelo sucesso ou fracasso de relação interpessoal de qualidade, pois é o articulador do processo e o incentivador do trabalho colectivo. É necessário que o gestor esteja atento ao processo comunicativo desenvolvido na escola. Visto que a comunidade é composta por pessoas com personalidades distintas, a comunicação é um aspecto muito relevante.

Na busca de se realizar os objectivos da escola, as pessoas devem criar um espírito colectivo, onde as divergências não se transformam em obstáculos. O gestor, neste caso, deve trabalhar as diferenças como enriquecimento do grupo.

É importante que o gestor dê especial atenção nas relações interpessoais no cotidiano escolar, para melhorar a qualidade do ensino, resolvendo os problemas existentes na escola, assumindo um perfil do processo de relação na busca de qualidade das acções individuais e colectivas, impactando de forma positiva no crescimento da organização escolar, onde os agentes envolvidos saíam ganhando com tal aperfeiçoamento.

Na visão de Lame (2010, p. 114) é necessário que seja priorizada pelo director a promoção de um ambiente de convivência seguro e agradável na escola. O gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vista ou comportamentos como factor de enriquecimento para o grupo e como forma de explicar a visão particular de cada indivíduo na escola, não deixando que a equipa deixe de lado o objectivo comum. Cabe ao gestor o papel de articulador de conflitos; desempenhando atitudes e actividades que evidenciem a integração entre as pessoas em dimensões políticas, pedagógicas e administrativas.

Portanto, o gestor deve saber articular os diferentes pontos de vista ou comportamentos, buscando o enriquecimento para o grupo e aplicando a visão particular de cada indivíduo na escola fazendo de tudo para evitar os conflitos.

Numa visão geral são características de um gestor escolar sua forma de autoavaliação; ouvir os que o cercam como forma de aperfeiçoamento, ter disposição para o trabalho colectivo, ser mediador, ter iniciativa, dominar os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos e financeiros, ser ético, solidário, conhecedor da realidade escolar assim como também a comunidade em que está inserido.

De acordo com Carvalho (1999), sabe-se que a dinâmica da gestão educacional é complexa, pois está constantemente lidando com pessoas; que têm opiniões próprias, estilos de personalidade, crenças, valores e sentimentos.

Normalmente, as atitudes dos profissionais que actuam em uma instituição de ensino estão directamente envolvidas no processo de ensino e aprendizagem, pois está ligada ao comportamento de cada indivíduo já que, segundo Chiavenato (2002), cada indivíduo tem sua maneira de se comportar, de agir e reagir em suas interacções.

A Escola é uma instituição ou grupo social onde se perpetuam relações com diversas personagens: professores, alunos, funcionários, directores, porém existem problemas ou falhas nestas instituições referentes ao relacionamento interpessoal, intrapessoal e emocional advindo

de todos os envolvidos que dificultam o bom funcionamento da mesma e pensando justamente em garantir uma convivência harmônica.

Então, notamos que o gestor deve procurar criar e manter situações que promovam uma boa relação entre todos os indivíduos, consciente também para que se consiga de forma efetiva a conquista dos objetivos da escola, faz-se necessário construir situações para realização de um bom trabalho de articulação e integração melhorando tanto as relações pessoais quanto as próprias instituições. A interação das pessoas no ambiente escolar é responsabilidade de todos, porém o gestor é corresponsável pelo sucesso ou fracasso de uma boa comunicação, para tanto é preciso que o mesmo realize conforme Marcelos (2009, p. 2) aponta: “o gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vistas ou comportamento como fala de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na escola.”

9 AMBIENTE DO TRABALHO ESCOLAR

No que diz respeito à segunda questão sobre o ambiente do trabalho escolar, os entrevistados apontaram a ausência da descentralização das tarefas, tudo gira em torno do director da escola. Do nosso ponto de vista, a descentralização das funções e actividades é uma forma de construir relações interpessoais duradoiras. É nas actividades curriculares e extracurriculares em grupo onde as pessoas aprendem a conhecer um ao outro. É no envolvimento de trabalho em equipa que as relações são fortificadas e fluidas.

Segundo Hisldorf (2005), o relacionamento interpessoal na área escolar exige entre outras coisas, habilidades de trabalhar em equipa, pois, todos os membros de um grupo são colectivamente responsáveis por seu funcionamento; saber que neste contexto irão sempre surgir momentos de tensão e conflitos é preciso considerar que esses factores podem facilitar ou bloquear relacionamentos primordiais, criar um clima de respeito, confiança e buscar estar sempre atento e possibilitar uma boa qualidade nos processos de funcionamento e relacionamento na instituição.

Vê-se que a capacidade de comunicação interpessoal é o ponto de maior importância para os relacionamentos entre gestor e equipas. A comunicação interpessoal reflete e alimenta nossas crenças, cultura, valor, hábitos, virtudes, defeitos e infinitos condicionamentos responsáveis pelas nossas dificuldades em mudar muitas coisas que gostaríamos de mudar em nossas vidas; se a comunidade interpessoal não abre espaço para estas mudanças, elas não ocorrerão! (Hisldorf, 2005).

Cada indivíduo encara uma determinada situação, problema ou desafio de forma diferente do outro. A comunicação é uma facilitadora de relacionamentos interpessoal, pois

repercute na compreensão das diferenças individuais de cada um, mas também é complexa. Influencia, por exemplo, atitudes e comportamentos diversos como a agressividade, o distanciamento, o acolhimento ou a intimidação. Comportamentos inclusive, que repercutem no grupo social espelhando necessidades individuais.

O diálogo e a comunicação podem transformar o entendimento em acção a forma harmoniosa e cooperativa, irá dar o tom de como este ambiente será formado, se retalhador ou estimulante, motivando as pessoas a manter o foco, podendo resolver conflitos, oferecendo informações, visando a autorrealização.

10 ATENDIMENTO PÚBLICO

Em relação a esta questão os entrevistados responderam que o nível de atendimento público dada pela secretaria não satisfaz a comunidade escolar.

No nosso entender, a insatisfação de necessidades básicas pode dar origem a conflitos de ordem pessoal e até mesmo interpessoal. Essa insatisfação pode levar a uma nova acção que provoque mudança para melhor ou pode gerar angustia, medo e frustração. Por isso não podemos dizer que os conflitos são negativos, pois dependendo da forma como são geridos podem ser a mola propulsora para desencadear mudanças.

Segundo Farias (2007) a resolução do conflito interpessoal é uma situação que mobiliza conjuntamente recursos cognitivos e afectivos, facilitando a compreensão de como estes aspectos interagem na regulação da conduta. Os conflitos interpessoais, aqui entendidos como situações de interacção social de confronto, desacordo, frustração, etc, e que são, portanto, desencadeadores de afecto negativo podem ser resolvidos de maneira violenta ou pacífica, dependendo, justamente, dos recursos cognitivos e afectivos dos envolvidos e dos contextos sociais em que ocorrem.

Acreditamos que o conflito é um processo natural da sociedade e um fenómeno necessário à vida humana, podendo ser factor positivo para a mudança e o crescimento pessoal e interpessoal ou um factor negativo de destruição, dependendo da forma de regulá-lo. O conflito é componente fundamental do processo de construção da autonomia. É como uma força natural que controlada e em sua justa e equilibrada medida, pode desenvolver a natureza, produzir energia e estimular a vida e, por outro lado, quando se apresenta de forma descontrolada, pode alterar os ciclos naturais, destruir e impedir o crescimento da vida.

Segundo Vinyamata (2005, p. 28), aprender a viver em paz é, basicamente, um exercício de transformação, de mudança, uma mudança significativa na percepção do “outro”, da vida em sua integridade, de valores, de transformação ética, da cultura de vida cotidiana de relação

consigo mesmo. São mudanças que ocorrem em profundidade, nas convicções, nas emoções, nos sentimentos, nas maneiras de sentir, de viver, nas atitudes, nos objetivos.

Os conflitos interpessoais podem ser resolvidos basicamente de três formas: pela coação que usa autoritarismo e agressividade, fazendo valer o direito e a opinião de quem os emite, mas sem consideração pelos direitos e opiniões dos outros. Pelo comportamento submisso, o contrário de agressivo, leva em consideração os direitos e sentimentos do outro, sem, porém, considerar os próprios, levando quem o emite a não reagir a fugir da situação. E, finalmente, a mediação e a gestão de conflitos, esse exige tomar em consideração os próprios direitos, sentimentos e ideias, e os explicita sem com isso ferir os alheios. (Farias, 2007, p. 28)

A escola tem condições de se tornar um lugar onde seja possível construir regras justas, e não excludente onde os professores passem a agir como facilitadores da aprendizagem e gestores de conflitos interpessoais. O professor facilitador ao contrário do professor de modelo tradicional de educação que tem a função de depositar as informações, preocupa-se com a construção da autonomia de seus alunos propondo situações onde os mesmos sejam capazes de chegar as suas próprias conclusões ao em vez de receber respostas prontas. O professor facilitador permite que os alunos participem das decisões referentes a solução de seus conflitos. Contudo, Alzate (2005) citado por Farias (2007, p. 29) afirma que obviamente, essa democratização do poder não pode ser acompanhada da perda de respeito, produtividade escolar ou comportamentos cooperativos. Mesmo que as normas disciplinares sejam bem claras e se exija seu cumprimento, deveriam ser poucas e permitir e incentivar que os alunos participassem mais das decisões concernentes a seus conflitos e suas soluções, de maneira independente dos professores.

Nesse sentido, a escola deveria servir, um local onde os professores poderiam aproveitar as situações de conflito do dia-a-dia para abrir um espaço de discussão, onde os alunos pudessem expor os seus pontos de vista e chegar a conclusões para resolver seus conflitos de maneira pacífica. Isso requer o abandono de uma concepção onde o papel do professor é transmitir conteúdo, quando deveria ser educar para a vida.

Ainda se faz necessário investir nas competências profissionais dos professores para que esses desenvolvam habilidades necessárias para uma intervenção positiva na resolução dos conflitos entre seus pares e com os alunos.

Se queremos uma mudança das relações interpessoais na escola, para que esta contribua na transformação da sociedade, nosso maior desafio enquanto educadores é a nossa própria transformação pessoal, que deve ser anterior e maior do que aquela que esperamos dos outros.

11 DISCUSSÃO

Estudos feitos por Libâneo (2013) sobre a influência das relações interpessoais na gestão organizacional da escola indicam que, as formas de funcionamento, as características de relacionamento entre as pessoas, as decisões tomadas nas reuniões, a cultura organizacional, os modos de pensar e agir que se desenvolvem no cotidiano da escola entre directores, professores, alunos e funcionários, expressam práticas grupais que afectam o trabalho na escola.

Os dados obtidos a partir deste estudo empírico também apontam para essa mesma direcção uma vez que os entrevistados consideram que a forma de gestão adoptada pela direcção influencia as interacções entre as pessoas (directores, professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento. Quer dizer, o bom ou o mau relacionamento da comunidade escolar depende da forma como o director da escola organiza as actividades e exerce o poder. Nesse sentido, o director da escola desempenha um papel preponderante na manutenção de um bom ou mau ambiente de trabalho na escola. Esta visão também é partilhada por Lame, (2010), na sua obra sobre. “A Gestão do Convívio Escolar” ao considerar que o gestor é responsável pelo sucesso ou fracasso de relação interpessoal de qualidade, pois é o articulador do processo e o incentivador do trabalho colectivo. É necessário que o gestor esteja atento ao processo comunicativo desenvolvido na escola. É importante que o gestor dê especial atenção nas relações interpessoais no cotidiano escolar, para melhorar a qualidade do ensino, resolvendo os problemas existentes na escola, assumindo um perfil do processo de relação na busca de qualidade das acções individuais e colectivas, impactando de forma positiva no crescimento da organização escolar, onde os agentes envolvidos saíam ganhando com tal aperfeiçoamento.

Neste estudo, as fontes de pesquisa apontam como uma das causas de conflito a ausência da descentralização das tarefas, uma vez que tudo gravita em torno da figura do director da escola. Com efeito, acredita-se que o conflito é um processo natural da sociedade e um fenómeno necessário à vida humana, podendo ser factor positivo para a mudança e o crescimento pessoal e interpessoal ou um factor negativo de destruição, dependendo da forma de regulá-lo. O conflito é componente fundamental do processo de construção da autonomia. É como uma força natural que controlada e em sua justa e equilibrada medida, pode desenvolver a natureza, produzir energia e estimular a vida e, por outro lado, quando se apresenta de forma descontrolada, pode alterar os ciclos naturais, destruir e impedir o crescimento da vida.

No nosso entender, a escola tem condições de se tornar um lugar onde seja possível construir regras justas, e não excludente onde os professores passam a agir como facilitadores da aprendizagem e gestores de conflitos interpessoais. O professor facilitador ao contrário do

professor de modelo tradicional de educação que tem a função de depositar as informações, preocupa-se com a construção da autonomia de seus alunos propondo situações onde os mesmos sejam capazes de chegar as suas próprias conclusões ao em vez de receber respostas prontas. O professor facilitador permite que os alunos participem das decisões referentes a solução de seus conflitos. Contudo, Alzate (2005) citado por Farias (2007, p. 29) afirma que obviamente, essa democratização do poder não pode ser acompanhada da perda de respeito, produtividade escolar ou comportamentos cooperativos.

É preciso destacar que os resultados deste estudo são mais uma sugestão do que uma conclusão. Os sujeitos que constituem a amostra consideram que o nível de atendimento público dado pela secretaria não satisfaz a comunidade escolar. Por conseguinte, a insatisfação de necessidades básicas pode dar origem a conflitos de ordem pessoal e até mesmo interpessoal. Essa insatisfação pode levar a uma nova acção que provoque mudança para melhor ou pode gerar angustia, medo e frustração. Por isso, não podemos dizer que os conflitos são negativos, pois dependendo da forma como são geridos podem ser a mola propulsora para desencadear mudanças.

Assim, a escola deveria servir um local onde os professores poderiam aproveitar as situações de conflito do dia-a-dia para abrir um espaço de discussão, onde os alunos pudessem expor os seus pontos de vista e chegar a conclusões para resolver seus conflitos de maneira pacífica. Isso requer o abandono de uma concepção onde o papel do professor é transmitir conteúdo, quando deveria ser educar para a vida.

Ainda se faz necessário investir nas competências profissionais dos professores para que esses desenvolvam habilidades necessárias para uma intervenção positiva na resolução dos conflitos entre seus pares e com os alunos. Se queremos uma mudança das relações interpessoais na escola, para que esta contribua na transformação da sociedade, nosso maior desafio enquanto educadores é a nossa própria transformação pessoal, que deve ser anterior e maior do que aquela que esperamos dos outros.

Na visão de Lame (2010, p. 114) é necessário que seja priorizada pelo director a promoção de um ambiente de convivência seguro e agradável na escola. O gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vista ou comportamentos como factor de enriquecimento para o grupo e como forma de explicar a visão particular de cada indivíduo na escola, não deixando que a equipa deixe de lado o objectivo comum. Cabe ao gestor o papel de articulador de conflitos; desempenhando atitudes e actividades que evidenciem a integração entre as pessoas em dimensões políticas, pedagógicas e administrativas.

Portanto, o gestor deve saber articular os diferentes pontos de vista ou comportamentos, buscando o enriquecimento para o grupo e aplicando a visão particular de cada indivíduo na escola fazendo de tudo para evitar os conflitos.

12 RECOMENDAÇÕES PARA A PRÁTICA

A interação das pessoas no ambiente escolar é responsabilidade de todos, porém o gestor é corresponsável pelo sucesso ou fracasso de uma boa comunicação, para isso é preciso que o mesmo realize conforme Marcelos (2009, p. 2) “o gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vistas ou comportamento como fala de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na escola.”

O relacionamento interpessoal na área escolar exige entre outras coisas, habilidades de trabalhar em equipa, pois, todos os membros de um grupo são colectivamente responsáveis por seu funcionamento; saber que neste contexto irão sempre surgir momentos de tensão e conflitos é preciso considerar que esses factores podem facilitar ou bloquear relacionamentos primordiais, criar um clima de respeito, confiança e buscar estar sempre atento e possibilitar uma boa qualidade nos processos de funcionamento e relacionamento na instituição.

A capacidade de comunicação interpessoal é o ponto de maior importância para os relacionamentos entre gestor e equipas. A comunicação interpessoal reflete e alimenta nossas crenças, cultura, valor, hábitos, virtudes, defeitos e infinitos condicionamentos responsáveis pela nossa dificuldade em mudar muitas coisas que gostaríamos de mudar em nossas vidas; se a comunidade interpessoal não abre espaço para estas mudanças, elas não ocorrerão! (Hisldorf, 2005).

Cada indivíduo encara uma determinada situação, problema ou desafio de forma diferente do outro. A comunicação é uma facilitadora de relacionamentos interpessoal, pois repercute na compreensão das diferenças individuais de cada um, mas também é complexa. Influencia, por exemplo, atitudes e comportamentos diversos como a agressividade, o distanciamento, o acolhimento ou a intimidação.

O diálogo e a comunicação podem transformar o entendimento em acção a forma harmoniosa e cooperativa, irá dar o tom de como este ambiente será formado, se retalhador ou estimulante, motivando as pessoas a manter o foco, podendo resolver conflitos, oferecendo informações, visando a autorrealização de cada um.

13 RECOMENDAÇÕES PARA AS FUTURAS PESQUISAS

Para finalizar, é preciso destacar que os resultados deste estudo são mais uma sugestão do que uma conclusão.

Este estudo não esgota os aspectos inerentes à influência das relações interpessoais na gestão organizacional da escola, todavia, permitiu levantar dois pontos importantes que merecem uma investigação crítica e aprofundada, e que contribuem para a redução de conflitos organizacionais: A gestão descentralizada e o exercício do poder descentralizado nas escolas.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através de uma entrevista semiestruturada, formulamos algumas questões abertas procurando compreender a influência das relações interpessoais na gestão organizacional da escola.

Os resultados da pesquisa apontam que a forma de gestão adoptada pela direcção influencia as interacções entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento. Ou seja, o bom ou o mau relacionamento da comunidade escolar depende da forma como o director da escola organiza as actividades e exerce o poder.

No caso concreto da escola em estudo, constatamos que há centralização das tarefas, tudo gira em torno da figura do director. Todavia, a descentralização das funções e actividades é uma forma de construir relações interpessoais duradouras. É nas actividades curriculares e extracurriculares grupais onde as pessoas aprendem a conhecer um ao outro. É no envolvimento de trabalho em equipa que as relações são fortificadas e fluidas.

Percebemos também que o nível de atendimento público dada pela secretaria não satisfaz a comunidade escolar. A insatisfação das necessidades básicas pode dar origem a conflitos de ordem pessoal e até mesmo interpessoal. Essa insatisfação pode levar a uma nova acção que provoque mudança para melhor ou pode gerar angustia, medo e frustração. Por isso não podemos dizer que os conflitos são negativos, pois dependendo da forma como são geridos podem ser a mola propulsora para desencadear mudanças.

REFERÊNCIAS

- Antunes, I. (2003). *Aula de Português: Encontro e Interação*. São Paulo: Parábola Editorial
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Ed 70. Lisboa.
- Carvalho, A. et al. (1999). *Projecto Educativo*. Porto: Afrontamento.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. S.A Coimbra: Edições Almedina.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
- Farias, C. H. B. (2007). *As Relações Interpessoais na Escola*. Santa Maria. Brasil
- Hisldorf, L. A. (2005). *Negociações bem-sucedidas: uma proposta inovadora para relacionamentos duradouros*. Colina. São Paulo. Editora Academia de inteligência.
- Lame, M. S. (2010, abril). *A Gestão do Convívio Escolar*. In Garcia Agnaldo (org). *Relacionamento interpessoal- uma perspectiva interdisciplinar*. Victoria.
- Libâneo, J. C. (2013). *Organização e Gestão da Escola. Teoria e Prática*. (6ª ed). São Paulo: Editora Heccus
- Marcelos, V. A. (2009). *Relações Interpessoais- Reflexões acerca do cotidiano escolar*- Diretório de artigos gratuitos.
- Trivinos, A.N.S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais- A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Editora Atlas. S. A.
- Vinyamata, E. (2005). *Aprender a partir do Conflito: conflitolgia e educação*. Porto Alegre: Artimed.
- Vroom. V. H (1995). *Work and Motivation*. New York: Wiley. (Obra originalmente publicada em 1964).