

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL: CAMINHANDO NA CONSTRUÇÃO DE UMA RELAÇÃO DIALÓGICA

Cleonice do Nascimento Frota Soares¹
Daiana da Silva Sampaio Araújo²
Ronniberg Maia da Silva³

RESUMO: O artigo tem objetivo de destacar a importância da qualidade das relações humanas no universo escolar. O método usado para o desenvolvimento do trabalho está pautado em pesquisa bibliográfica, elucidando citações textuais de autores que estudam o comportamento humano nas relações interpessoais na instituição, neste caso, a escola. Esta pesquisa bibliográfica visa suscitar uma reflexão crítica sobre as relações interpessoais no ambiente educacional, investir na qualidade das relações interpessoais no âmbito escolar significa deixar de tratar o objetivo do ensino e a aprendizagem como resultados nas competições numéricas que tratam como melhor ou pior escola reduzindo todo o processo em números, emancipando a escola num espaço de treinamento com perspectivas à competição por bons escores nos exames avaliativos que evidencia a diferença, a comparação e classificação tanto dos sujeitos envolvidos como da instituição que tem a gestão de conduzir o processo de formação. A escola é uma instituição social, emancipadora e sistematizadora do ensino, a gestão democrática possibilita uma análise mais reflexiva sobre a superação da cultura de gestão autoritária e a construção coletiva, onde a participação de todos os colaboradores no processo de gestão educacional torna o processo mais leve e com resultados saudáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Escola. Relações interpessoais. Gestão. Trabalho. Conflitos.

ABSTRACT: The article aims to highlight the importance of the quality of human relationships in the school universe. The method used for the development of the work is based on bibliographic research, elucidating textual quotes from authors who study human behavior in interpersonal relationships in the institution, in this case, the school. This bibliographic research aims to raise a critical reflection on interpersonal relationships in the educational environment, investing in the quality of interpersonal relationships in the school environment means to stop treating the objective of teaching and learning as results in numerical competitions that treat as better or worse school, reducing all the process in numbers, emancipating the school in a training space with prospects for competition for good scores in the evaluative exams that evidence the difference, the comparison and classification of both the subjects involved and the institution that has the management of conducting the training process. The school is a social institution, emancipating and systematizing education, democratic management enables a more reflective analysis on overcoming the culture of authoritarian management and collective construction, where the participation of all employees in the educational management process makes the process more light and with healthy results.

KEYWORDS: School. Interpersonal relationships. Management. Job. conflicts.

¹ Bacharel em psicologia (Centro Universitário U:Verse). Especialista em psicologia clínica (Centro Universitário U:Verse). Docente do curso de psicologia (Centro Universitário U:Verse e Faculdade Unama). Psicóloga atuante na área clínica. E-mail: cleonasc_30@hotmail.com

² Bacharel em psicologia (Centro Universitário U:Verse). Especialista em psicologia clínica (Centro Universitário U:Verse). Mestranda em Ciências da Educação (WUE). E-mail: nickdssa2018@gmail.com

³ Bacharel em psicologia (Centro Universitário U:Verse). Pós-graduando em Docência do Ensino Superior (Faculdade Porto União). Psicólogo atuante na área clínica. E-mail: ronnymaiapsi@gmail.com

INTRODUÇÃO

A escola representa uma das primeiras formas de socialização dos seres humanos, espaço em que se notam as diferenças sociais de um indivíduo ao outro e se aprende a lidar com estas. Para o aluno, a escola é um momento essencial e uma experiência significativa que o prepara para a vida em sociedade.

Se por um lado a escola representa uma etapa de socialização para os alunos, não é diferente para aqueles que fazem a escola acontecer visto que a escola é composta por um quadro de colaboradores desempenhando funções. Ao tratar de colaboradores no sentido de colaborar é de extrema importância ressaltar que estes estarão em um relacionamento contínuo enquanto permanecerem neste ambiente.

Observada a ligação entre os colaboradores e suas funções no ambiente laboral junto ao seu relacionamento, se observa que conflitos ocorrem no caminhar das atividades desempenhadas. Portanto, o objetivo geral deste trabalho é apresentar reflexões acerca do relacionamento interpessoal e gerenciamento de conflitos nos ambientes educativos.

Como objetivos específicos espera-se: 1) discutir as relações nos ambientes de trabalho entre colaboradores, 2) refletir sobre caminhos e possibilidades na gestão de conflitos, 3) explorar a gestão como porta de mediação de conflitos e 4) promover relacionamento saudável entre colaboradores nas instituições de ensino.

Este trabalho está dividido em quatro tópicos, o primeiro esboça o que são e como funcionam as relações interpessoais, o segundo explica quais caminhos podem seguir no enfrentamento desta problemática presente nos ambientes educacionais.

2. RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES

O presente artigo visar expor como as organizações de trabalho, são vistas, em que o olhar da subjetividade nos traz correlações deixando claro que o trabalho não é visto apenas como meios de satisfazer as necessidades materiais ou apenas venda de mão de obra, mas como contexto fundamental das (inter) relações humanas. Assim, as pessoas socializadas em matrizes de diversas culturais e subculturas atribuem significados às suas

experiências de trabalho e de interações a um processo subjetivo e intersubjetivo. As interações são descritas e vividas de acordo com os valores e normas socialmente prescritos e relativamente ancorados nas identidades pessoais. Elencamos ainda fatores situacionais do macrocontexto ao microcontexto organizacional e familiar, imediatos e específicos.

Fritzen (1987, p. 73) afirma que:

[...] as relações interpessoais constituem a medula da vida. Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal, em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros.

O vínculo organizacional é formado e compartilhado de significados, vínculo este necessário para o alinhamento estratégico e sobrevivência organizacional, pois uma organização só se mante alicerçada nas relações humanas. Nas relações podemos observar o processo cognitivo da aprendizagem organizacional que servirá de âncora para a clarificação das ações coletivas, a organização escolar não é diferente, mas com um público bem diverso (professores, colaboradores administrativos, alunos e pais e o Estado).

Assim nos traz Paulo Freire em uma forma poética de recitar as relações em um poema escrito por uma pessoa que estava assistindo o mesmo palestrar sobre a escola.

Escola é ... o lugar que se faz amigos.

Não se trata só de prédios, salas, quadros,

Programas, horários, conceitos...

Escola é sobretudo, gente

Gente que trabalha, que estuda

Que alegre, se conhece, se estima.

O Diretor é gente,

O coordenador é gente,

O professor é gente,

O aluno é gente,

Cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor

Na medida em que cada um se comporte
Como colega, amigo, irmão.
Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”
Nada de conviver com as pessoas e depois,
Descobrir que não tem amizade a ninguém.
Nada de ser como tijolo que forma a parede,
Indiferente, frio, só.
Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
É também criar laços de amizade,
É criar ambiente de camaradagem, É conviver, é se “amarrar nela”!
Ora é lógico... Numa escola assim vai ser fácil!
Estudar, trabalhar, crescer,
Fazer amigos, educar-se, ser feliz.
É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

De acordo com Carvalho (1999, p.17):

[...] escola é uma unidade social de agrupamentos humanos, em que há uma interação entre indivíduos e grupos, distinta das demais organizações pela sua especificidade, pela sua construção social operada por professores, alunos, pais e elementos da comunidade.

Ao tratarmos de interação, nos remete as relações interpessoais que, de acordo com Chiavenato (2009), podem ser vistas como pessoas que tem personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais ou podem ser vistas como mero recurso dotado de habilidade, capacidade, destreza e conhecimentos necessários.

A escola é um espaço amplo de subjetividades e intersubjetividades que interagem formando um corpo solido e atuante no intuito de atender as necessidades do currículo nacional da educação que tem exigido mais dos profissionais, exigência essa que corrobora ao alto nível de desenvolvimento tecnológico.

Ao falar em desenvolvimento tecnológico nos deparamos com o “novo normal” que chama a atenção da equipe gestora a se atualizar constantemente para atender as mudanças radicais ocorridas em decorrência da Covid-19. Nóvoa (1995, p.35) chama a atenção “[...] 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, deste modo, haver uma colaboração efetiva.

Ao se falar em projeto comum subtende-se que o aluno é o projeto primordial daquela escola em que o conjunto de elementos irá trabalhar para alavancar o nível de conhecimento e estruturação social. Isso os remete ao quão é importante o papel gestor para elevar a sua equipe para que a mesma se sinta acolhida, respeitada, mesmo diante das limitações existentes e as que surgem no decorrer do tempo. No ano de 2020 o mundo enfrentou uma pandemia desastrosa, onde o Brasil não se encontrava preparado, em primeiro momento um grande impacto: vidas ceifadas, trabalhos suspensos, isolamento social e a grande crise financeira. Tais situações tem impacto na saúde mental da população, gerando adoecimento e dificuldades de adaptação diante da realidade e que influencia em diferentes setores da organização social.

Este cenário aterrorizador trouxe pânico à comunidade escolar, pois são pais, famílias, profissionais, bem como, consumidores frente a um momento sombrio e de alarmante perigo que não se vê e que se desconhece a princípio. Deste modo, enfrentar um inimigo quase que invisível, adaptar-se às novas práticas de higiene e socialização geram adoecimentos psíquicos tanto nos pais como nos alunos que passaram a sentir e somatizar o sofrimento devido a essas mudanças de forma brusca.

Neste momento de grande pavor a gestão da escola é de grande valia na empatia para com os seus colaboradores, que mesmo a distância intensifica o processo do resignificar. Acolher é uma capacidade de um grande líder que enfrenta os desafios do distanciamento social. Acolher a dor, o desespero, bem como, acalantar o coração são atitudes necessárias, mas é importante considerar que o acolhimento é uma via de mão dupla já que aquele que acolhe também precisa ser acolhido.

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.

Observamos, que se busca de modo cada vez mais eficiente garantir o funcionamento do sistema através da relação dos elementos que a compõe, uma organização escolar é alicerçada em três grandes áreas: a estrutura física da escola, a estrutura administrativa e a estrutura social. A estrutura física está relacionada a toda parte física do ambiente, já a estrutura administrativa está ligada à gestão de pessoas, direção, alunos e tomada de decisão. Ao falar da estrutura social nos deparamos com as relações humanas, a cultura organizacional, a democracia interna e a relação com a comunidade em geral. (NÓVOA, 1995, p.25)

Aqui se debruça em um elemento considerado crucial: o relacionamento interpessoal dentro da instituição. É preciso buscar alternativas saudáveis para efetivar a construção de uma escola e de uma sociedade que participem do processo educar, facilitando o planejamento que envolva todos os sujeitos capazes de falar, agir, discutir e de decidir.

Cabe ressaltar que no momento pandêmico vivido desde o ano de 2020 as incertezas aprisionaram a sociedade em que sonhar tornou-se gratificante. Neste viés do chamado novo normal o gestor tem um papel fundamental: ensinar sua equipe a gerir as incertezas, a dor da perda e a crise financeira que assombra o país.

Portanto, a escola não deve ser um regime antidemocrático, o bom gestor é aquele que ouve, participa, analisa, orienta, educa, treina e motiva. É somente com estes princípios que ele consegue a cooperação voluntária de seu grupo. A eficiência dos educadores está diretamente ligada à eficiência dos gestores, pois estes últimos são responsáveis por criar uma boa equipe de trabalho, numa atmosfera cooperativa e amistosa, em que haja colaboração e lealdade do grupo.

Atualmente a escola vem passando por grandes desafios, desenvolvendo projetos e tecnologias que procuram modificar o cenário grotesco e desencorajador, próprio deste tempo de ameaças, violências e desesperança. Com essa complexidade se torna cada vez mais difícil educar os jovens e as crianças, pois recebem influências diferentes, especialmente do mundo da comunicação, tendências que influenciam fortemente seus comportamentos.

O relacionamento interpessoal permite a modificação pessoal e social através das relações interpessoais ocorrem às reflexões unitárias e conjuntas. Segundo Moscovici, (2004) o relacionamento interpessoal é essencialmente um processo e não uma categoria estática, por isso mesmo fica sujeito a variações conjunturais de espaço, tempo e contexto; A referida autora afirma que em nossa cultura os valores materiais de posse e poder tem primazia sobre os valores humanistas do ser, esta visão nos remete a uma reflexão de que as pessoas no mundo atual

globalizado são vistas como mão-de-obra, prontas para produzir seguindo a lógica do sistema capitalista: produção, consumo e individualidade.

A escola de hoje se vê empobrecida em suas relações, devido ao nível elevado cumprimento de tarefas, cronogramas, prazos, etc. Os gestores como líderes natos podem pensar em um clima organizacional mais leve nas relações, se conscientizando que há regras e padrões estabelecidos que necessitam ser observados e cumpridos.

Libâneo (2009) explica que:

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (p. 328)

3. QUE CAMINHOS PODEMOS SEGUIR?

Para Del Prette & Del Prette (1998, p. 205) o desenvolvimento interpessoal é definido como “a capacidade de estabelecer e manter relações sociais de forma satisfatória em diferentes contextos e situa-se dentro da área de conhecimento denominada Habilidades Sociais”, outrossim as habilidades sociais tem se feito presente dentro do contexto educacional não somente na relação aluno versus aluno, mas gestor, equipe gestora e seus colaboradores.

As Habilidades Sociais são conceituadas como sendo os comportamentos necessários para o bom convívio em determinada cultura ou contexto que possibilitam a capacidade de resolução de problemas, articulação de pensamentos e sentimentos para lidar com as diversas situações e de relacionamento com os outros (DEL PRETTE & DEL PRETTE, 2005).

Considerando que pode possibilitar condições de desenvolvimento interpessoal e estabelecer interações sociais produtivas e satisfatórias podem gerar melhorias no processo de evolução e aprimoramento de toda a equipe, podendo ser considerado um redutor de estresse.

Cuidar de toda a equipe nos remete formar, democratizar o processo de escuta, fazer estudos de caso ambiental, dialogar de forma individual, quando necessário, que o

encontro pedagógico não seja só um encontro de seguimento de regras, mas que todos os integrantes se sintam pertencentes ao evento.

Lück (2009, p.82) ressalta que:

São as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos **disponíveis**, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

É importante ressaltar que o trabalho da equipe e o bom desempenho do professor eleva os índices das escolas, favorece o respeito e a credibilidade na comunidade local. Mostra-nos que a dedicação e compromisso, o projeto curricular, as atitudes são alicerces na superação da crise da educação, bem como favorece o gerenciamento da crise interna organizacional.

Para Freire (1997, p.89):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade.

De acordo com 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”. Seguindo essa analogia, chegamos a um ponto importante a empatia. A empatia para gerir as relações pessoais e as interpessoais na resolução do conflito organizacional à medida que se propõe refletir sobre os acontecimentos para o outro e como me sinto ou de forma hipotética se sentiria diante daquela situação. Podemos ir mais longe: a empatia do líder pode ser considerada a chave do sucesso organizacional na avaliação e intervenção dentro ambiente educacional.

Podemos falar ainda, de um item muito importante nas relações dentro do ambiente escolar: a escuta ativa. Considerado um método eficiente na comunicação em que os pertencentes ao diálogo estão um para outro, sem desviar olhar, mas atento aos detalhes. A riqueza da comunicação dialógica nos traz um ar de respeito e tranquilidade, uma escuta ativa leva os colaboradores entenderem que também fazem parte da liderança,

que o fracasso ou o sucesso deve ser abraçado por todos. De acordo com Leite e Tassoni (2002, p. 136), as práticas pedagógicas:

"[...] devem ser sempre permeadas por sentimentos de acolhimento, simpatia, respeito e apreciação, além de compreensão, aceitação e valorização do outro [...] favorecendo a autonomia e fortalecendo a confiança em suas capacidades e decisões."

As relações interpessoais deveriam ser vistas como prioridade e foco da gestão, uma busca ativa por parte da gestão no intuito de compreender as necessidades bem como chamar a equipe para a responsabilidade do processo, entende-se que quando um gestor falha isso não é um processo individual, mas coletivo em que a gestão insere os colaboradores, a sua gestão falhou. Podemos assim nos perguntar: "o que faltou? Uma gestão mais participativa, se visualizou a qualidade das relações?"

A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. (LIBÂNEO et. al., 2003, p. 332-333).

O ato de administrar é vasto e cheios de artimanhas, o gestor deve pautar a coesão de sua equipe levando-os a atender que o processo participativo é eficaz em que todos são responsáveis pelas funções assumidas e que a gestão da unidade escolar será feita e alicerçada na coletividade responsável. O gestor administrador deve ainda gerir encontros para estudos de casos bem como entretenimentos para elucidar as relações e favorecer elos de cuidados da saúde relacional de seus colaboradores através de uma relação dialógica, ou melhor trocas de vivências.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar tratar sobre escola e suas relações é imprescindível explicitar que tais questões nascem da experimentação, a escola por si só é uma experiência a quem participa direta e indiretamente. As relações interpessoais na escola mostram-se como

necessárias para a execução do trabalho e funcionamento da unidade, sem relacionamento a escola não caminha nos seus objetivos.

Tratando-se do funcionamento, se observa que se desenvolve um ambiente laboral em que a comunicação é essencial para que a escola continue a alcançar seus objetivos, mas que tal fato não é possível quando não há diálogo, encontro, presença e, sobretudo, compreensão.

O colaborador evidenciado como peça importante no funcionamento escolar precisa também compreender seu papel de liderança e sua importância na tomada de decisões, mas isto só é possível em uma unidade de trabalho em que seja possível dialogar e que ouvir seja também uma prática presente no cotidiano.

Ademais, a empatia é elemento importante no desenvolvimento de estratégias que irão nortear a unidade de trabalho na resolução de conflitos que se fazem presentes nas relações humanas pelos motivos mais diversos. Compreender o outro e sua colocação é mais que uma prática diária, é uma necessidade do ambiente de trabalho que necessita de comunicação.

O papel do líder é fundamental na gestão de conflitos, é através dele que se gerenciam e mediam as relações, entretanto não depende esta função única e exclusiva dele no ambiente organizacional, é necessário reconhecer todos os colaboradores como mediadores dos conflitos aos quais estão passíveis na execução do trabalho.

Se faz relevante também destacar que a escola se mostra presente na sociedade como ambiente de educação para além dos conhecimentos acadêmicos, mas também como um espaço de promoção de qualidade de vida aos alunos e colaboradores, sendo de extrema importância reconhecer que o processo de mediação de conflitos e a busca por caminhos possíveis no equilíbrio dos colaboradores é também fazer educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Mirtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 4a ed. São Paulo: DIFEL, 1981.

CARVALHO, Angelina et al. **Projeto Educativo**. Porto Alegre: Afrontamento, 1999.

DEL PRETTE, Zilda Aparecida Pereira; DEL PRETTE, Almir. **Desenvolvimento interpessoal e educação escolar**: o enfoque das habilidades sociais. Rev. Temas psicol., Ribeirão Preto, v. 6, n. 3, p. 217-229, dez. 1998. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1998000300005&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 out. 2021.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**. Cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho D'Água, 1997.

_____. **A escola é**. Prefeitura de Cascavel, Cascavel, [s.d.]. Disponível em: 07082015_poema__a_escola.pdf (cascavel.pr.gov.br) Acesso em 30 out. 2021

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes Editora, 2008.

LEITE, S.; TASSONI, E. A. A afeitividade em sala de aula: as condições de ensino e a mediação do professor. In: AZZI, R. G.; SADALLA, A. M. F. (Org.). **Formação docente**: desafios e conversas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

_____; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

NÓVOA, Antônio. (Org.). **As organizações escolares em análise**. Dom Quixote. Lisboa, Portugal, 1995.

PATTO, Maria Helena Souza. **Introdução à psicologia escolar**. 3a ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

WEISS, Donald. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.

_____. **Convivendo com gente difícil**. 4a edição. São Paulo: Nobel, 1992.