

## **Administrando Conflitos: o papel da gestão escolar nas relações interpessoais**

Mírian Eugênia Meneguello Poletto

Especialização em Gestão Escolar – UFFS

### **Resumo**

O artigo: “Administrando Conflitos: o papel da gestão escolar nas relações interpessoais”, é oriundo da pesquisa realizada a partir do problema: Como os Gestores escolares administram as situações de conflitos nas relações interpessoais? A investigação foi realizada com os gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil no Município de Erechim/RS. Tal pesquisa qualitativa será bibliográfica e empírica, a partir desta, construímos uma reflexão sobre a experiência e participação dos entrevistados. A pesquisa qualitativa e de abordagem descritivo-interpretativa teve como procedimento a entrevista semi-estruturada com 07 gestores das escolas de educação infantil. A realização da análise dos dados foi realizada com a transcrição das entrevistas gravadas, transcritas e interpretadas com base na análise de conteúdo de Bardin (1977). Assim, dos resultados encontrados podemos afirmar que a dificuldade maior no papel da gestão são as relações interpessoais, sendo necessário trabalhar a educação emocional com o grupo de professores, além da necessidade da autoformação para esses profissionais da educação.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Situações de Conflitos. Ética. Relações Interpessoais.

### **INTRODUÇÃO**

Existem muitas concepções sobre a relação entre educação e sociedade, a Escola é uma instituição, na qual está inserida em um meio onde há interferências da política e da economia, sendo assim essa instituição faz parte de um conjunto de questões essenciais à condição humana e à razão de ser da Escola: a formação humana em suas dimensões, formação pessoal e profissional. Como nos coloca Ferreira:

A escola oferece um tipo de formação não é facilmente adquirida em outro lugar; A escola é uma instituição cujo o papel consiste na socialização do saber sistematizado existindo para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber; Esta formação abarca as dimensões científica, técnico, ética e humana. (FERREIRA, 2000, p. 296)

Nessa perspectiva situa-se a responsabilidade e a importância do papel do gestor, pois é através da gestão e da forma como administra a Escola que serão garantidos o direito ao acesso e à educação de qualidade para todos, bem como o cumprimento da função social da escola e

do papel político institucional da mesma.

A gestão se desenvolve e acontece em todos os lugares da Escola, desde a equipe diretiva até o planejamento dos professores, como também o trabalho desempenhado pelos funcionários de limpeza e de cozinha. Nesse sentido a razão de existência da gestão na Escola não se resume aos afazeres burocráticos da secretaria da Escola, mas é muito mais amplo, como nos coloca Ferreira:

A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto na garantia de qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino, que são conteúdos de vida, humanizar-se, isto é, tornar-se mais humano.(FERREIRA, 2000, p. 309)

Essa formação humana, os conteúdos de vida e tornar os educandos mais humanos, como citado acima pela autora, envolvem muitos aspectos que englobam as relações interpessoais, intrapessoais, a ética e administração de conflitos, aspectos estes que estão presentes na problemática do estudo proposto com este projeto, sob a ótica da Gestão Escolar: administração de situações de conflito nas relações intrapessoais, ou seja, como o gestor administra as situações de conflito nas relações interpessoais nas instituições municipais de educação infantil?

Com base neste problema de pesquisa, buscamos compreender as situações de conflito relações interpessoais e a administração das mesmas como um desafio da gestão escolar, refletir como a inteligência emocional favorece na administração de conflitos professores alunos, professores pais, professores professores, além de compreender a forma como a ética pode direcionar e nortear a Gestão Escolar na administração das situações de conflito, no ambiente das Escolas Municipais de Educação Infantil;

A pesquisa bibliográfica e empírica serão a forma de embasamento para o presente estudo, construiremos uma breve abordagem relacionada a ética nas relações interpessoais baseada em Levinas e Aristoteles, traremos para a discussão este aspecto, além de abordar as relações interpessoais no ambiente da Escola, discutindo também sobre as situações de conflito que cotidianamente os gestores se deparam. A análise de dados será realizada com base em entrevista com sete gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil pertencentes à rede municipal de educação de Erechim/RS transcrição e interpretação dos dados, com base na análise de conteúdo de Bardin (1977).

## **1. O SUJEITO ÉTICO SE CONSTRÕE A PARTIR DAS RELAÇÕES COM OUTREM**

## **E DO SEU CARÁTER**

Aristóteles ao abordar a ética direciona as discussões para a forma como o homem administra o seu eu, sobre o caráter de cada um, além de fazer abordagens relacionadas ao que o ser humano deve cultivar e o que deve evitar.

O ser humano busca constantemente por si mesmo um bem humano, ou seja algo que tenha sentido à vida, uma vida boa. Lawrence especifica essa busca citando Aristóteles:

Há duas coisas das quais depende o sucesso [to eu] de tudo o que existe e dessas, uma consiste no alvo e no fim das ações que são postos corretamente, enquanto a outra consiste em encontrar as ações que levam ao fim. É possível que ambos estejam em desacordo ou em acordo mútuo: às vezes, ainda que o fim seja posto corretamente, as pessoas erram em relação às coisas que conduzem a ele; outras vezes, as pessoas fazem todas as coisas que conduzem ao fim, mas postulam um fim que é mau. E ainda é possível errar em ambos, por exemplo, na medicina: às vezes, não se discerne corretamente em que espécie de condição o corpo deve estar para ter saúde e também, em relação à definição [horos] postulada por ambos, não se executam as coisas que a produzem. Mas é necessário, nas artes e disciplina [epistemai], que essas duas coisas sejam controladas[krateisthai], ou seja, o fim e as ações que levam ao fim. (LAWRENCE, 2009, p. 42. Apud ARISTÓTELES).

Nessa perspectiva Aristóteles aborda a importância de manter o fim e as ações que conduzem a este de forma inseparáveis, fazendo o objeto próprio e alvo da nossa razão prática o objetivo a ser alcançado e as estratégias para atingir este, assim estaremos aproveitando uma boa vida.

Aristóteles define o bem dividido em dois domínios da razão: o domínio da produção (poiesis) e o domínio da ação escolhida (praxis), sendo que o segundo é esclarecido através do primeiro.

Quando faz referência as relações, Aristóteles coloca que existem divergências de opiniões entre as pessoas comuns, da mesma forma em que há entre os sábios, assim a eudaimonia (atividade da alma, vida ativa racional) é o que auxilia na compreensão das diversas opiniões. Como nos coloca Lawrence(2009, p. 49) ao citar Aristóteles: “Ele então considera o quanto isso nos ajuda a compreender as variadas opiniões, as endoxa, resolver tensões entre elas e atribuir-lhes o seu próprio lugar (I.8). Ainda examina como isso pode ajudar no tratamento das diversas dificuldades sobre a eudaimonia(I. 9-12).”

As excelências do caráter e da sabedoria prática são definidas por Aristóteles como:

(...) há basicamente duas excelências: a sabedoria prática – junto com todas as excelências de caráter – e a sabedoria teórica. A sabedoria teórica é a mais final das duas e a excelência da melhor parte, enquanto a sabedoria prática visa a compreender como arranjar as coisas de tal forma a assegurar o tempo livre para contemplação.

(LAWRENCE, 2009, p. 50).

Para Aristóteles a ética é caracterizada pelo meio termo, ou seja, uma ética da virtude, sendo que essa virtude é o meio pelo qual o homem deve atingir o seu fim, o que significa a atualização, viver conforme a sua essência que é a razão.

Nessa perspectiva Lawrence trouxe uma afirmação de Marx, que ao abordar o espírito aristotélico é possível afirmar que: “Para além da esfera da necessidade, começa o desenvolvimento da energia humana que é um fim em si mesmo, a verdadeira esfera da liberdade que, entretanto, pode florescer posteriormente apenas com a esfera da necessidade em sua base.”(LAWRENCE, 2009, p. 74 Apud MARX, 1894, p.959).

Já em Levinás define a Alteridade como ponto de partida para edificação da ética, sendo assim a ética não pode ser definida como um conceito ou um modelo, mas sim um abertura que promove a relação com o Outro e com o Outrem.

Daí outro movimento: para sair do “há” não é necessário pôr-se, mas depor-se; fazer um acto de deposição, no sentido em que se fala de reis depostos. A deposição da soberania pelo eu é a relação social com outrem, a relação des-inter-essada. [...]Desconfio da palavra “amor”, que está estragada, mas a responsabilidade por outrem, o ser-para-o-outro, pareceu-me desde essa época parar o rumor anônimo e insignificativo do ser. (LEVINÁS, 1982, p.37).

A relação com o Outrem não pode ser pautada no interesse, pelo contrário a relação social acontece quando se faz o ato de renúncia do eu, pois o Outro é a condição para fundamentar o eu. Quando Levinas aborda a relação interpessoal, a faz de forma com que esta não esteja relacionada apenas o pensar como um conjunto o eu e o outro, mas sim a relação de estar frente a frente, sem se posicionar de forma vertical, relação hierarquizada, mas sim de forma horizontal.

Esta relação é colocada pelo autor da forma que: “[...] na relação interpessoal, não se trata de pensar conjuntamente o eu e o outro, mas de estar diante. A verdadeira união ou a verdadeira junção de síntese, mas uma junção do frente a frente.” (LEVINÁS, 1982, p. 63)

Nessa relação com Outrem é que se constitui a ética, pois quando o estar frente a frente fundamenta o processo de socialidade, ou seja reunir-se em sociedade, expressando o conceito de “rostro”, conseqüentemente sou responsável pelo Outro, sem esperar que o Outro se responsabilize por mim. Nesse sentido Levinas coloca que: “[...] desde que o outro me olha, sou por ele responsável, sem mesmo ter de assumir responsabilidades a seu respeito; a sua responsabilidade incumbe-me. É uma responsabilidade que vai além do que faço.

Habitualmente, somos responsáveis por aquilo que pessoalmente fazemos.”(LEVINÁS, 1982, p. 80)

Levinás pressupõe o Eu e o Outro como relação que configura a ética, dessa forma o sujeito ético é definido pelo Outro e não pelo eu, além disso, lembra que o Outro é considerado Rosto e a partir deste há a comunicação, o aprendizado estar aberto ao ensinamento é o infinito nele mesmo, como ressalta o autor ao abordar:

Abordar Outrem no discurso é acolher a sua expressão onde ele ultrapassa em cada instante a ideia que ele tiraria um pensamento. É, pois, receber de Outrem para além da capacidade do Eu; o que significa exactamente: ter a ideia do infinito. Mas isso significa também ser ensinado. A relação com Outrem ou o discurso é uma relação não-alérgica, uma relação ética, mas o discurso acolhido é um ensinamento. (LEVINÁS, 1980, p. 30)

Nessa perspectiva para Levinás a relação com o Outro é fundamental, tendo a alteridade como norteadora dessa relação, na qual colocar o Outro no centro, de forma racional, não como referência única, dessa forma a relação é pautada na ética e no amor.

## **2. DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Sendo a Escola um espaço social de aprendizagem é importante lembrar que, como ressalta Gardner (1990), os indivíduos têm perfis cognitivos diferentes uns dos outros, e que a escola ao invés de oferecer uma educação padronizada, deveria tentar garantir que cada um recebesse a educação que favorecesse o seu potencial individual. O ambiente social e os estímulos são importantes no desenvolvimento de determinadas inteligências.

Como observamos em Damásio, os sentimentos são fundamentais para o desenvolvimento da inteligência:

Os sentimentos surgem em primeiro lugar no desenvolvimento individual e conservam uma primazia que atravessa subtilmente toda a nossa vida mental. Como o cérebro é o público cativo do corpo, os sentimentos são os primeiros entre iguais. E, dado que o que vem em primeiro lugar constitui um quadro de referência para o que vem a seguir, os sentimentos têm sempre uma palavra a dizer sobre o modo de funcionamento do resto do cérebro e da cognição. A sua influência é imensa.(DAMÁSIO, 2009, p. 173) .

Nessa perspectiva, damos ênfase à Inteligencia Emocional, abrangendo as relações Interpessoais, direcionado para a Gestão Escolar, oportunizando discussões a respeito da importância de proporcionar aos profissionais que atuam diariamente na Escola, vivências e reflexões sobre as emoções, sentimentos e afetos.

Sabemos que a Gestão Escolar, historicamente vem sofrendo mudanças, os modelos de

gestão que estavam presentes no ambiente escolar caracterizavam-se pelo autoritarismo, sem critérios e medidas para estimular a participação da comunidade nos processos de gestão.

Com a mudança de modelo educacional o foco volta-se para a Escola, há a necessidade de centrar a atividade educativa no estabelecimento de ensino a sua própria razão de ser, promovendo a descentralização e uma nova forma de Gestão.

A transição de modelo de Gestão vem acompanhada de forte impacto sobre a Escola e seus gestores. A democratização e a descentralização trazem consigo a eleição de diretores de forma direta, com participação de professores, funcionários e a comunidade escolar, a criação de conselhos escolares e a tomada de decisões de forma coletiva. Dessa forma quem faz a Gestão ser tal como ela se apresenta, são as pessoas que nela atuam.

A instituição Escolar passa a ser considerada espaço de ensino e aprendizagem, no qual esses aspectos se relacionam de forma que um complementa o outro, a sala de aula é o espaço de grande vantagem para o ensino e para as experiências vivenciadas pelo estudante, garantindo assim o direito de aprender, previsto na constituição. Cury traz esses aspectos em sua abordagem:

O solo pedagógico, enquanto espaço da relação ensino/aprendizagem, é o ambiente institucional da unidade escolar. A sala de aula, espaço privilegiado do ambiente institucional da escola e do fazer docente, é o lugar apropriado do direito de aprender do discente, de daí se projeta para um mundo que vai rompendo fronteiras e revelando, ainda que por contradições, o caráter universal do homem. A sala de aula, lugar privilegiado do ensino presencial, mais do que quatro paredes, vai se tornando também espaço de ensino virtual pelo qual o mundo vem se transformando em uma grande sala de aula. (CURY, 2007, p. 488)

O gestor que busca uma administração e gestão democrática, deve priorizar a relação dialógica com as famílias, dessa forma abrirá caminhos para a democratização da educação, caracterizando a escola como espaço para a construção democrática, como vemos nas afirmações de Cury(2007, p.494): “A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa constituição (art. 37) (Brasil, 1998): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.”

A legislação, os programas e projetos podem facilitar o trabalho da Gestão, todavia, para que ocorra uma boa e nova formação de gestores, se faz necessário: compreensão daquilo que se pretende fazer, atitude para mudar aquilo que vem correspondendo em termos de resultados, desejo da participação e tomada de decisões de forma coletiva.

Além disso, a promoção de encontros onde todos possam expor suas ideias e seus

depoimentos, com a finalidade de incluir a todos e suas opiniões, assim conseguiremos quebrar paradigmas e romper com algumas formalidades que não permitem os seres humanos expor o que sentem. Buscando dessa forma transformar os Educadores em parceiros da Escola neste processo de construção do conhecimento e de uma Educação com qualidade.

Legalmente, percebemos que há uma preocupação para que a gestão da escola seja de forma democrática, no entanto para que isso ocorra efetivamente, não podemos nos preocupar somente com eleição de diretores e/ou construção do Projeto Político Pedagógico com aspectos voltados a participação.

Em primeiro lugar deve-se garantir o acesso para todos, posteriormente elementos como participação, autonomia, coletividade, devem fazer parte da gestão em sua essência, a comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários precisam internalizar o sentimento de pertencimento, ou seja, pertencer à instituição de ensino, onde todos participam das tomadas de decisões de forma coletiva.

É necessário ressaltar que uma gestão democrática não depende apenas do diretor da Escola, mas o trabalho pedagógico desenvolvido nas salas de aula exercem um papel fundamental para a transformação da sociedade, como percebemos em Martins (2004, p. 79): “é mister que uma reflexão sobre gestão democrática da escola seja integrada por elementos componentes da prática pedagógica.”

Em um contexto, no qual há diversas opiniões, movimentos de ideias e conceitos, se caracteriza a Escola, como um terreno fértil para situações de conflitos nas relações interpessoais, assim, cabe ao Gestor administrá-las, baseado nos princípios éticos e na Inteligência Emocional, buscando um ambiente sadio e saudável para que ocorra o processo ensino aprendizagem de forma produtiva.

O ser humano é constituído a partir de suas vivências, autoconhecimento da comunicação consigo e com o outro e com o mundo, por isso as relações interpessoais são definitivas para a formação pessoal e construção de grupo de vivência cotidiana, como ocorre diariamente na Escola. O Gestor Escolar, enfrenta a necessidade de administrar situações de conflitos cotidianamente no espaço da Escola, conflitos entre professor-aluno, professor, professor famílias, sendo que a forma como os administra permite um ambiente favorável para a construção de conhecimentos e aprendizagens.

O Gestor precisa priorizar na Escola um bom clima de comunicação, isso não acontece espontaneamente, ao contrário é preciso ser construído e essa é uma atribuição do gestor. A boa comunicação tem como pressuposto que , em qualquer coletivo, todas as pessoas tem uma contribuição a dar mesmo porque quando cada uma executa um determinado tipo de trabalho e

cada qual, sabe as dificuldades que enfrenta.

O primeiro elemento da comunicação é a escuta atenciosa, pois permite compreender inteiramente o que o outro quer dizer, a contrapartida disso é, a expressão clara e assertiva da opinião emitida, de forma que possa ser compreendida por todos.

Como podemos analisar as abordagens de Freire, na qual ressalta a importância em da escuta, quando essa vai além do simples ato de ouvir:

Escutar, significa a disponibilidade permanente por parte do sujeito que escuta para a abertura à fala do outro, ao gesto do outro, às diferenças do outro. Isto não quer dizer, evidentemente, que escutar exija de quem realmente escuta sua redução ao outro que fala. Isto não seria escuta, mas auto anulação. A verdadeira escuta não diminui em mim, em nada, a capacidade de exercer o direito de discordar, de me opor, de me posicionar. Pelo contrário, é escutando bem que me preparo para melhor me colocar, ou melhor me situar do ponto de vista das ideias. (FREIRE, 2002, p.44)

Nesse sentido, a escuta sensível promove a troca entre quem fala e quem ouve, fortalecendo as relações, esta prática é fundamental para o Gestor que busca a participação de todos de forma democrática. A Escola desempenha uma função social mais ampla, voltada para a formação do cidadão, superando a tradicional transmissão do conhecimento.

Outro aspecto relevante da Gestão Escolar é o olhar atento do gestor, pois cabe a este a iniciativa da construção de um currículo interdisciplinar e que contemple o contexto, no qual, a Escola está inserida, o currículo, o cotidiano escolar, a prática pedagógica da Escola enquanto uma comunidade de aprendizagem, não pode dispensar esse olhar atento do seu gestor.

O papel do Gestor Escolar abrange algumas dimensões, entre elas está presente a dimensão humana, esta requer que o gestor administre as questões de Recursos Humanos, mas além disso as situações de conflito nas Relações interpessoais. Para conseguir administrar as situações de conflito o gestor precisa aprender a reconhecer seus sentimentos e os reflexos deles, pois ao assumir a gestão de uma Escola, conseqüentemente assume o papel de líder das pessoas que nela atuam.

Como podemos analisar nas abordagens de Goleman (2012, p. 179): “Mas a harmonia permite a um grupo aproveitar ao máximo as capacidades mais criativas e talentosas de seus membros.” Dessa forma, estreitamos as relações entre Escola – família e comunidade

A finalidade da Escola é formar cidadãos de caráter, para isso, a educação emocional deve fazer parte das propostas dos gestores Escolares, pois como nos coloca Goleman (2012, p.301) “ a alfabetização emocional anda de mãos dadas com a educação para ter caráter, desenvolvimento moral e cidadania”. Conseqüentemente a Educação e a Escola seria



efetivamente democráticas.

Para a Escola cumprir o seu papel de formadora, os professores também devem estar preparados para desempenhar o trabalho pedagógico de forma que consigam atingir a finalidade da Escola.

Essas mudanças na Educação, provocam algumas transformações nas relações pessoais como em relação ao conceito de formação de professores, pois na atual conjuntura se faz necessário três forças de formação como nos coloca Pineau:

Entre a ação dos outros (heteroformação) e a do meio ambiente (ecoformação), parece existir, ligada a estas últimas e dependente delas, mas à sua maneira, uma terceira força de formação a do eu (autoformação). Uma terceira força que torna o decurso da vida mais complexo e que cria um campo dialético de tensões, pelo menos tridimensional, rebelde a toda a simplificação unidimensional. A limitação da reflexão educativa à ação das gerações adultas sobre as gerações jovens, as concepções fixistas e mesmo involutivas da vida, tornaram-nos em grande parte “analfabetos” em relação a metade desta vida e incapazes de compreender, e de dominar, o seu decurso cheio de contradições. (PINEAU, p.1)

Ao abordar a formação direcionada ao hetero, ou seja os outros, o Pineau está trazendo as abordagens que incluem a educação, as influências sociais heranças familiares, sociais e culturais e ações de formação inicial e contínua. Já ao colocar a formação conduzida pelo eco, se remete às influências físicas, climáticas, e das interações físico corporais, ou seja dimensão simbólica. Quanto a autoformação Pineau nos coloca como uma formação representada por três processos: primeiro as tomadas de consciência e as retroações da pessoa sobre as influências físicas e sociais recebidas e posteriormente o processo que simboliza a tomada de consciência do sujeito sobre o seu próprio funcionamento.

Percebemos, diante do exposto, a importância da formação do professor para que este consiga externalizar esses conhecimentos em forma de atitudes na sua prática pedagógica, pois quando existir esses três pilares norteando a formação continuada, a qualidade da Educação e a finalidade da gestão escolar serão atingidas. Desse modo a autoformação fazendo parte do processo vital e permanente perpassa a perspectiva pedagógica ou sociológica da educação, adentrando em uma perspectiva antropológica, como nos afirma Galvani (2002), ao abordar que:

Conceber a autoformação como um processo vital e permanente obriga a ultrapassar as perspectivas pedagógicas ou sociológicas da educação para entrar numa perspectiva antropológica. Um processo vital e permanente deve concernir todos os seres humanos e ter uma dimensão transcultural. Portanto, a abordagem transdisciplinar da autoformação é potencialmente transcultural, no sentido em que ela abre a possibilidade de explorar a experiência da formação em se abrindo para o que está *entre, além e*

*através de todas as culturas. (GALVANI, 2002, p. 125)*

A autoformação dos profissionais da educação é de suma importância, pois na posição de formadores de sujeitos é imprescindível conhecer a si, para posteriormente cuidar do outro, como Loss aborda:

(...) na área da Educação formal ou não formal, é imprescindível aos sujeitos, futuros profissionais, bem como aos atuantes da profissão a ampliação das inteligências intra e interpessoais para a promoção do “saber cuidar” nas relações e na profissionalidade – o saber ético -, pois os mesmos serão formadores de outros sujeitos. (LOSS, 2017, p. 16)

Com base nessas abordagens, podemos afirmar que se faz necessária a autoformação para o SER, o cuidar de si para posteriormente cuidar do outro. Educadores tem consciência da responsabilidade de seu papel quanto às relações do cuidar do outro, no entanto existe uma lacuna no cuidar de si, de se conhecer como ser humano para posteriormente se construir como educador.

### **3. PROPOSTA METODOLÓGICA DE INVESTIGAÇÃO**

A pesquisa com revisão bibliográfica e estudo empírico, também é uma pesquisa qualitativa com abordagem descritivo-interpretativa, como procedimento de coleta de dados utilizamos as entrevistas semiestruturadas com as gestoras (diretoras) das Escolas de Educação Infantil que pertencem à Rede Municipal de Ensino do Município de Erechim/RS.

Minayo (1993, p. 63) faz referência à Malinowski: “o corpo e o sangue da vida real componham o esqueleto das construções abstratas”, ao abordar a interação do pesquisador e do sujeito na pesquisa qualitativa.

#### **3.1 Público alvo e coleta de dados:**

Para a realização desta pesquisa as gestoras foram realizadas entrevista com as gestoras (diretoras) das Escolas de Educação Infantil da rede pública do Município de Erechim localizado na região do Alto Uruguai e das Missões do Estado do Rio Grande do Sul, totalizando 07 gestoras entrevistadas.

A coleta dos dados aconteceu por meio de entrevista semiestruturada contendo as seguintes questões: 1) Você como Gestor Escolar, percebe situações de conflito nas relações interpessoais na Escola em que atua? 2) Como você percebe as relações: professor professor,

professor aluno, professor pais? 3) Como são administradas essas relações no ambiente escolar em que você é responsável pela gestão? 4) Você considera a ética importante na gestão da Escola? Por quê? 5) Como você define as relações interpessoais da Escola em que é o gestor? 6) Quais os maiores desafios que você, enquanto gestor encontra na sua prática diária? E o que você define como prioridade na sua gestão? As entrevistas foram gravadas para posteriormente realizar a transcrição da fala dos sujeitos.

Os participantes foram orientados sobre a proposta da pesquisa e a importância de preencher e assinar os seguintes documentos: “Termo de consentimento livre e esclarecido” para maiores de 18 anos e “Termo de autorização para uso de imagem e voz”.

Após a realização das entrevistas, passou-se a fazer as transcrições das falas dos sujeitos e posteriormente a análise dos dados e do conteúdo.

### 3.2 Análise dos dados:

Após as transcrições das falas dos sujeitos, conjuntamente com a professora orientadora foram construídas as categorias para análise de dados. A análise dos dados produzidos, das narrativas elaboradas com base nas entrevistas, se deu a análise de conteúdo com base em Bardin (1977, p. 31) caracterizada como “conjunto de técnicas de análise das comunicações.” Dessa forma, o critério utilizado para análise de conteúdo desse estudo, foi o que emergiu e predominou nas respostas às questões preliminarmente definidas.

Assim, as grandes categorias que foram constituídas são: a) A dificuldade da gestão na administração das relações interpessoais; b) A importância da ética permeando a gestão da Escola; c) Os conflitos que estão presentes no dia a dia da Escola de Educação Infantil é entre professor-professor.

A seguir apresentaremos as reflexões construídas com base nos resultados da investigação.

## **4. REFLEXÕES DOS RESULTADOS DO ESTUDO INVESTIGATIVO**

A Escola de Educação Infantil é um espaço social, de comunicação, no qual os professores estão formando pessoas, essa formação acontece principalmente por meio do exemplo, da forma como cada um se relaciona no ambiente escolar. No dia a dia as emoções estão sempre presente, a gestão da Escola precisa administrar as relações entre professores, estudantes e famílias.

Administrar situações de conflito nas relações interpessoais exige muito conhecimento de si para poder mediar o conflito com o outro, ou seja a inteligência emocional assume um

papel importante nesse processo de mediação.

Damásio aborda que: “[...]é provável que a emoção ajude a razão, sobretudo no que diz respeito aos assuntos pessoais e sociais que envolvem risco e conflito. [...] A emoção bem dirigida parece ser o sistema de apoio sem o qual o edifício da razão não pode funcionar eficazmente.” (DAMÁSIO, 2013, p. 62).

Ao analisarmos as falas dos gestores entrevistados, fica evidente que a maioria apresenta como um grande desafio da gestão a administração das relações interpessoais, muitas delas apresenta a necessidade da autoformação para os professores, o conhecimento de si, bem como o cuidar de si para poder cuidar do outro.

Podemos afirmar que existe essa lacuna na formação dos professores, a autoformação, a educação emocional, o conhecer a si, deveriam ser contemplados nas formações continuadas e até mesmo na formação inicial de professores.

Na sequência apresentaremos os conteúdos que emergiram nas entrevistas de modo a compreendermos o problema de investigação.

#### a) A dificuldade da gestão na administração das relações interpessoais

A maioria dos gestores entrevistados demonstraram muitas dificuldades com relação a administração das relações interpessoais, colocaram até mesmo sendo um dos maiores desafios da gestão.

Ao serem questionadas quanto aos desafios da Gestão, a maioria ressalta: “as relações”, ou então “que todos se sintam parte de uma equipe”, “que não haja competição, mas sim parceria na Escola”. Vejamos algumas falas:

*(Gestora 6): Na verdade, tem muita diferença de metodologia e de pensar, então assim eu percebo, a gente tem várias gerações de profes na nossa Escola, tem as profes mais antigas que estão quase se aposentando, profes que já estão aposentadas, profes que estão começando e que não tem muita experiência e também tem, então eu vejo assim uma grande dificuldade.*

*(Gestora 3): eu acho que os desafios são diários né, não tem assim uma proposta, como é que eu vou te dizer assim, algo que seja, do interpessoal.*

*(Gestora 5): esses pequenos probleminhas assim, que tu vê ainda que a pessoa é... deveria ter mais harmonia entre grupo assim.*

Com base nas falas dos gestores percebemos, que nas Escolas de Educação Infantil as dificuldades nas relações interpessoais existem, dessa forma é necessário repensar como a

gestão pode trabalhar e administrar essas relações. A autoformação é um caminho a se trilhar, uma oportunidade de proporcionar novos olhares e novos sentidos à educação. Como podemos ver nas abordagens de Loss(2017):

A autoformação é a construção de sentido aos nossos sentidos, é a busca do significado de quem somos e para onde queremos ir. Assim autoformar-se é constituir sentido aos afazeres cotidianos, às aprendizagens, às experiências e aos conhecimentos. (LOSS, 2017, p.36).

#### b) A importância da ética permeando a gestão da Escolares

O ser humano é constituído a partir de suas vivências, autoconhecimento da comunicação consigo e com o outro e com o mundo, por isso as relações interpessoais são definitivas para a formação pessoal e construção de grupo de vivência cotidiana, a ética permeia essas relações em todos os seus aspectos. O eu, o outrem, cuidar de si, a solidadriedade, são aspectos que nas relações devem estar constituído e construídos de forma que o indivíduo possa ter conhecimento de si, de seus sentimentos, para poder auxiliar o outro.

Para a construção da auto-ética o indivíduo perpassa da exclusão (eu individuo) e pelo princípio da inclusão (incluir o eu em nós): “A ética não poderia ser ensinada por meio de lições de moral. Deve formar-se nas mentes, com base na consciência de que o humano é, ao mesmo tempo, individuo, parte da sociedade, parte da espécie” (MORIN, 2011, p.18)

Assim compreendemos que é de suma importância a ética permear o trabalho da gestão Escola, pois se a escola é um espaço de relações sociais, faz parte da sociedade. um espaço de vivências necessita da Ética para que haja harmonia entre os indivíduos.

Nessa perspectiva em nossa pesquisa, verificamos que as gestoras tem conhecimento dessa necessidade e na gestão priorizam a ética como algo fundamental, assim podemos confirmar através de algumas falas:

*(Gestora1): fundamental, eu penso assim oh, a ética eu entendo, aética é tudo aquilo que acontece aqui dentro da Escola.*

*(Gestora7): A ética é fundamental né, a ética é essencial em todos os setores da nossa vida. Desde a nossa família, as nossas amizades, mas principalmente no nosso trabalho, porque a gente passa a maior parte do nosso tempo aqui, né? Então levar essas relações com ética e clareza é fundamental.*

*(Gestora 2): Primordial, porque tudo gera ao redor da Ética né.*

*(Gestora 4): Eu acho que a ética é tudo né, ah, a gente sempre coloca*

*também pra elas, acho que uma ética da nossa parte enquanto gestão né. Eu acho que toda Escola tem que ter ética tanto da nossa parte com elas, com pais, com a gente coloca pra elas que tem que ter ética. É uma coisa que tem que estar sempre trabalhando também, é uma palavra tão fácil parece, que tá no cotidiano, mas as vezes é difícil de se colocar em prática.*

As concepções apresentadas pelas gestoras, quanto a ética, percebemos que todas tem consciência da importância desta na administração da Escola, no entanto algumas vezes não é colocada em prática, alguns problemas da Escola aparecem devido a falta da prática da ética no cotidiano das relações na Escola.

c) Os conflitos que estão presentes no dia a dia da Escola de Educação Infantil é entre professor-professor.

Ao realizar os questionamentos referentes as situações de conflitos, muitas respostas explicitaram que as situações de conflito acontecem nas relações professor-professor, o que nos leva a conclusão de que as relações interpessoais internas na Escola precisam ser trabalhadas e pensadas, a praxis inclui também o autoconhecimento e as relações intra e interpessoais. Vejamos algumas falas:

*(Gestora 2): há uma, parece, uma disputa entre espaço, eu quero ser o melhor, eu quero me sobressair né, então assim ali nesses pontos que ainda tu sente que surge.*

*(Gestora 1): hoje assim a gente teve uma grande melhora nas relações entre professor-professor, desde o início da Escola. Nossa Escola tem quatro anos, é uma Escola nova, mas a gente já viveu grandes conflitos aqui né, grandes emoções, vamos dizer assim, então a gente teve um amadurecimento das relações.*

*(Gestora 7): as vezes acontece, a gente percebe alguma, os termos de competitividade, uma quer mostrar o seu trabalho mais que o outro né, as vezes não é, até a gente quer fazer agora um trabalho com elas de equipe, então as vezes essa é a dificuldade da relação entre os professores.*

*(Gestora 5): eu vejo muito problema de relacionamento na Escola. A gente toda hora tá motivando, tá fazendo momentos de vivências pra olhar pro outro, pra pensar no outro, mas é momentâneo é uma coisa assim que dura uma semana, todo mundo se anima, dali a pouco volta de novo.*

Percebe-se que um dos grandes desafios da gestão escolar é mediar as situações de conflito nas relações interpessoais entre professor professor. Administrar as diferenças e as divergências e construir um ambiente saudável para formar seres humanos.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Escola não se resume à paredes e murros, quem dá sentido à Escola são os sujeitos que vivenciam e experienciam a vida cotidiana da Escola, cada um dá um significado para a Escola. Nesse lugar que as crianças iniciam sua vida em sociedade, fora do núcleo familiar.

A identidade do sujeito é construída em suas inter-relações, social, cultural e política tendo como base formadora o contexto em que vive. Conhecer a si permitirá que seja situado no mundo em que vive, para isso é necessário a reflexão das ações, a ética que permeia as ações em todos os lugares da vida do ser humano, seja na família, na escola ou na sociedade.

O sujeito se constitui como tal, a partir das relações, relações que são aprendidas na infância por meio do exemplo. A ética é o ponto norteador da ação humana, o jeito de ser e de fazer as coisas. As crises nas relações estão presentes na sociedade hoje, devido ao consumismo, o egoísmo, o ser humano está em crise consigo mesmo e a consequência é a falta de conhecimento e de compreensão de si e do outro nas relações.

Nessa perspectiva a gestão da Escola enfrenta dificuldades em administrar as situações de conflitos nas relações interpessoais. Educar as emoções e fazer com que adultos e crianças se tornem capazes de lidar com as frustrações, negociar com os outros, reconhecer as próprias angústias e medos.

Para educar uma criança emocionalmente inteligente, é preciso reconhecer suas emoções, sem repreendê-las, desrespeitá-las ou ignorá-las. Os Educadores precisam ajudar seus estudantes a identificar suas próprias emoções, ao mesmo tempo em que os ensinam a descoberta das emoções para a vida.

Levinás em seus constructos, aborda questões da alteridade, buscando tratar primeiramente da valorização do humano, partindo do reconhecimento e da valorização do Outro. O reconhecer a si, seus sentimentos e emoções para poder se constituir nas relações com outro, pois o Eu existe a partir do outro.

É nesse sentido que percebemos as lacunas existentes na formação do professor, percebemos a necessidade da autoformação, formações continuadas contemplando a educação emocional, a ética nas relações, com o objetivo de formadores de sujeitos serem capazes de formar seres humanos que saibam lidar com suas emoções, gestando seus sentimentos de forma saudável, melhorando as relações que na sociedade atual, percebemos como um grande desafio.

Nossa pesquisa não será concluída com esse artigo, pretendemos continuar

aprofundando questões que apareceram a partir desse estudo, ou seja, inquietações que foram reforçadas com a pesquisa de campo, as quais se referem a questionamentos como: Por que os conflitos na Escola de Educação Infantil são tão emergente nas relações professor professor? De que forma o sujeito professor se constrói e se constitui como educador? Como a criança da Educação Infantil percebe e vê o educador de infâncias?

Por fim buscaremos construir conhecimento e trilhar caminhos que possam apresentar respostas e soluções para questões do cotidiano escolar, aprimorando práticas enriquecedoras para a Educação.

## REFERENCIAS

ARISTÓTELES: a ética a Nicômaco/RICHARD KRAUT... [et al.]; tradução de Alfredo Storck...[et al.]. - Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARDIN, Laurence. **A Análise do Conteúdo**. França: Presses Universitaire de France, 1970. Traduzido por: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro;

CURY, Carlos Roberto Jamil. A Gestão Democrática na escola e o direito à educação. RBPAAE – v.23, n.3, p.483-495, set/dez. 2007;

DAMÁSIO, Antônio. **O Erro de Descartes**. Lisboa: Publicações Europa-América. 2009;

DAMÁSIO, Antônio. **O sentimento de si - Corpo, emoção e consciência**. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores, 2013;

FERREIRA, Naura S. C., AGUIAR, Marcia Angela da S. (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000;

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a Prática Educativa**. 25 ed. São Paulo : 2002;

GALVANI, Pascal. A autoformação, uma perspectiva transpessoal, transdisciplinar e transcultural. IN Educação e Transdisciplinaridade, Encontro Catalisador do Projeto: “ A Evolução transdisciplinar na Educação”/2.; 2000: Guarujá, SP; Educação e transdisciplinar II/coordenação executiva do CETRANS – São Paulo: TIROM, 2002;

GOLEMAN, Daniel; **Inteligência Emocional**. Editora Bantam Books, 1997.

LEVINÁS, Emmanuel. **Entre Nós: ensaios sobre alteridade**. 2 ed. Editora Vozes. Petrópolis, 2005.

LOSS, Adriana Salete. **Formação de professores/educadores: (auto) formação pessoal, social e profissional** (Entrevista com Antônio Nóvoa – março de 2015). Curitiba: CRV, 2017.

MARTINS, Fernando José. **Da Especificidade da gestão escolar à gestão democrática da escola**. Periódico do Mestrado em Educação da UCDB. Campo Grande – MS, n. 17, p.63-84,



jan./jun. 2004;

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Editora Vozes. Petrópolis, 1993;

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2ed. Cortez Editora. São Paulo, 2011.

PINEAU, Gaston. **A Autoformação no decurso da vida**. CETRANS – Centro de Educação Transdisciplinar. Disponível em: [www.cetrans.com.br](http://www.cetrans.com.br). Acesso em 17 de Setembro de 2016;