

OS DESAFIOS DA RELAÇÃO INTERPESSOAL ENTRE OS PROFESSORES EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE GOVERNADOR VALADARES

Daniela Gomes de Oliveira, danielapfes@hotmail.com¹
Eunice Vasconcelos de Paula Castro, eunicevpaula@gmail.com²
Eva Ferreira dos Santos, evaegerson@hotmail.com³
Ketlem Lorraina Rodrigues Dutra, ketlemlorrayna@hotmail.com⁴
Natalia Martins Goveia, natalia-martins@hotmail.com⁵
Silvana da Silva Lima, limasilvania1032@gmail.com⁶
Teddy Willianns Costa de Oliveira, teddywillians@hotmail.com⁷
Mayara Kétlin Nascimento Jardim (Orientadora); mayaraketlin1@gmail.com⁸

Instituto Federal Norte de Minas Gerais, Rua Mocambi, 295 – Viriato, Teófilo Otoni – MG. CEP: 39800-430⁹
Centro de Referência em Formação e Educação a Distância, Rua Sete de Setembro, 2479 – Centro, Governador Valadares – MG. CEP: 35010-172¹⁰

Resumo: Dentro do ambiente escolar são diversos desafios enfrentados pelos professores que precisam de um ambiente social harmônico para desenvolvimento de suas atividades, com isso, há a necessidade de compreender os desafios enfrentados no ambiente escolar nas relações interpessoais com os professores. Dessa forma a pesquisa procura compreender como se comportar diante dos conflitos dentro do ambiente de trabalho em uma escola do municipal da cidade de Governador Valadares. O estudo tem por objetivos demonstrar os desafios das relações interpessoais dos professores no cotidiano escolar, identificar os conflitos enfrentados pelos professores, propor melhorias para a construção de ambiente harmônico na escola e promover o fortalecimento entre os professores afim de contribuir para o desenvolvimento da instituição. A pesquisa foi desenvolvida com base em um questionário enviado pelo *googleforms* para 17 professores da E.M.P.M.L.K.Jr. A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa descritiva e qualitativa com fundamentação teórica em revisões bibliográficas. A pesquisa possibilitou compreender que o ambiente social saudável é de extrema importância para a aplicação do ensino e de sua qualidade. Dessa forma há a necessidade de compreender quais aspectos precisam ser melhorados para proporcionar o ambiente social que minimiza os impactos dos conflitos no ambiente escolar.

Palavras-chave: Relações Interpessoais, Conflitos, Ambiente de Trabalho.

¹Graduada em Serviço Social – UNIVALE GV

²Graduada em Administração de Empresas – Faculdade Pitágoras GV

³Graduada em Pedagogia – FAEL Faculdade Educacional da Lapa Paraná

⁴Ensino Médio – Escola Estadual Labor Club GV

⁵Ensino Médio – Escola Estadual São Vitor GV

⁶Graduada em Ciências Contábeis – FEAD MG Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais

⁷Graduado em Marketing – UNOPAR GV

⁸Mestranda do Programa de Pós-Graduação Tecnologia Ambiente e Sociedade (PPGTAS) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri _ UFVJM _ Campus Teófilo Otoni – MG.

⁹Instituto Federal Norte de Minas Gerais, Rua Mocambi, 295 – Viriato, Teófilo Otoni – MG. CEP: 39800-430

Centro de Referência em Formação e Educação a Distância, Rua Sete de Setembro, 2479 – Centro, Governador Valadares – MG. CEP: 35010-172

1. INTRODUÇÃO

A moralidade é desenvolvida ao longo do crescimento da criança, a pré-moralidade se inicia por volta dos 4 a 5 anos de idade, momento em que a criança passa a necessitar de uma figura externa para se regular e moldar diante às situações vivenciadas. Desse modo com o passar dos anos e com os exemplos vivenciados o indivíduo se desenvolve e formaliza sua moral e seus pensamentos e ideais, contudo, caso o padrão moral adaptado pelo ele não seja positivo em sua vida adulta, esse padrão afetará suas relações interpessoais no ambiente de trabalho e em outros locais de convivência social (SANTOS, 2021).

O relacionamento interpessoal consiste em funcionários que exercem as mesmas funções ou funções diferentes dentro do ambiente corporativo e necessitam se relacionar para desenvolver suas atividades. As pessoas que integram a equipe da empresa e exercem suas funções no ambiente laboral, precisam desenvolver suas atividades na empresa e obterem, também, um relacionamento de qualidade com os seus colegas de trabalho.

No ambiente corporativo é essencial que o relacionamento entre os indivíduos seja de qualidade e harmonia, visto que esse ambiente favorece o desenvolvimento das atividades e deveres individuais e melhora o clima organizacional. Em qualquer ambiente corporativo os servidores necessitam compreender a influência que suas relações exercem nas atividades do outro e, por fim, no sucesso do empreendimento.

As relações interpessoais são um dos maiores desafios encontrados nas empresas, devido aos diferentes tipos de servidores, suas características, suas individualidades, personalidades, todos esses aspectos influenciam positivamente ou negativamente nas relações dentro das empresas.

É papel do gestor analisar e contribuir para que o ambiente corporativo e as relações se desenvolvam de forma harmônica e favoreça o progresso das atividades cotidianas e, assim, a minimização dos impactos em decorrência de relações conflituosas na empresa. Dessa forma o gestor precisa desenvolver seus servidores e viabilizar esse crescimento com base na minimização de impactos negativos devido às relações de trabalho.

Dentro do ambiente escolar a equipe de trabalho é composta por diversos cargos, onde professores, secretários, diretores entre outros se relacionam e necessitam buscar um ambiente corporativo saudável para que suas atividades sejam exercidas com êxito. Contudo, nesse ambiente, há diversos meios que influenciam as relações interpessoais e exercem papel de desestimular e até mesmo prejudicar o exercício das funções. Segundo Luck (2000, p.34) as instituições de ensino da atualidade necessitam de gestores e co-gestores que saibam mediar a resolução de conflitos dentro do seu grupo de funcionários e que sejam capazes de trabalhar em equipe independente da função ou cargo que ocupam na escola, bem como saibam identificar os problemas e promovam a capacitação para que todos da equipe se qualifiquem e adquiram as habilidades que necessitam.

Diante disso o objetivo geral desse artigo é identificar os conflitos enfrentados pelos professores no cotidiano escolar de uma escola municipal de Governador Valadares. Para tanto, esta pesquisa tem como objetivos específicos analisar as principais causas de conflitos nas escolas, identificar quais os desafios de promover um bom relacionamento no ambiente de trabalho e pontuar os desafios e as formas de superar os conflitos dentro da escola.

O trabalho de pesquisa foi realizado em uma Escola Municipal localizada no bairro Nossa Senhora das Graças, Rua Ipiranga, na cidade de Governador Valadares -MG. É uma instituição de Educação Infantil sendo oferecida à educação em tempo integral. Atualmente a escola atende 201 crianças na faixa etária de 0 a 5 anos, seu quadro de funcionário em virtude da situação pandêmica foi reduzido, sendo 18 professores, 04 auxiliares de serviço público e 02 vigias.

Todas as relações na escola se refletem diretamente nos resultados das atividades dos especialistas. Ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho, direção, funcionários e alunos é fundamental para que o trabalho seja concluído e o ensino seja agradável. Compreende-se que algumas relações são mais facilitadas, mas em todos os casos o respeito deve ser a base das relações para que os conflitos sejam minimizados.

Quando há equipe em um ambiente escolar, uma equipe coesa em suas ações, as chances de que haja uma estrutura forte e funcional são elevadas e influencia na qualidade do ambiente escolar por completo. Dessa forma é preciso que haja um bom entendimento entre todos os professores, por meio de uma boa comunicação e respeito, corroborando para que as regras sejam discutidas, as sugestões sejam consideradas e todos visem usar a mesma linguagem com seus alunos, contribuindo para o sucesso do desenvolvimento dos educandos.

Portanto para alcançar o sucesso é preciso encontrar processos e meios a serem inseridos no ambiente escolar, para que tanto a qualidade de relacionamento entre professores seja elevada e também assim a qualidade de ensino possa ser beneficiada. Dessa forma tem-se como problema de pesquisa: **Como se comportar diante dos conflitos dentro do ambiente de trabalho em uma escola municipal da cidade de Governador Valadares?**

2 JUSTIFICATIVA

O tema trata a respeito da realidade de todas as escolas, visto que são diversos os desafios das relações no ambiente escolar, sendo que a forma que os conflitos são tratados é a solução para um ambiente harmonioso. O artigo vem mostrar exatamente as causas e como deve ser realizada a administração desses conflitos, podendo assim auxiliar os gestores na minimização dos conflitos e no desenvolvimento de uma relação de harmonia no ambiente escolar.

A escolha do tema foi feita por intermédio da identificação da necessidade de externalizar e buscar alternativas de superar os desafios que permeiam as relações interpessoais no ambiente escolar, visto que os professores desempenham um papel relevante na trajetória dos alunos ao longo de toda experiência escolar, assim, esses profissionais os que detêm uma grande responsabilidade no desenvolvimento acadêmico e social em todos os níveis de escolaridade. Dessa forma, havendo uma boa

relação, será possível ter um ambiente social muito mais agradável e leve e isso ajudará no aprendizado e na troca de experiências. A presença de relacionamentos positivos entre professores, alunos, funcionários e comunidade é de extrema importância para o desenvolvimento social, para que todas as partes envolvidas troquem experiências, informações e conhecimentos.

O tema é relevante por se tratar das relações interpessoais na escola e ser um elemento importante na constituição do desenvolvimento do local de trabalho que influencia na transformação social e moral de cada indivíduo. Dessa forma a instituição é capaz de motivar e agir a favor da transformação social. Contudo, nota-se que as relações interpessoais na escola se conectam com outros aspectos relacionados ao atendimento das necessidades educativas.

Por isso, a escolha do tema é relevante, visto que trata das relações interpessoais entre os professores da escola citada. Tem como objetivo principal demonstrar os desafios da relação interpessoal dos professores no cotidiano escolar por meio das relações interpessoais que envolvem a comunidade escolar.

O artigo tem por objetivo identificar os conflitos enfrentados pelos professores, propor melhorias para a construção de ambiente harmônico na escola e promover o fortalecimento entre as partes a fim de contribuir para o desenvolvimento da instituição. Dessa forma propor o diálogo e propiciar essa reflexão, que precisa ser estudada para explorar as mútuas relações entre fenômenos de diferentes ordens, que ocorrem no espaço escolar, com a finalidade de destacar a importância do exercício do diálogo. Para tanto, com o enfoque que privilegia a necessidade de dar atenção à dimensão do coletivo, com a pretensão de fazer conviver com harmonia com as diversidades culturais e de favorecer a construção das relações interpessoais que envolvem a comunidade escolar e suas relações como um todo.

Por meio do desenvolvimento das ações e metas propostas os alunos se beneficiarão e o ensino, concomitantemente, será de qualidade, contudo, quando no ambiente escolar há conflitos entre professores, as ações conjuntas que potencializam os resultados no ensino são prejudicadas. Diante disso a necessidade de compreender a relevância das relações interpessoais e como essas relações afetam o cotidiano do ambiente escolar.

Todas as relações na escola se refletem diretamente nos resultados das atividades desenvolvidas no ambiente escolar. Ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho, direção, funcionários e alunos é fundamental para que o trabalho seja concluído e o ensino seja agradável. Compreende-se que algumas relações são mais facilitadas, mas em todos os casos o respeito deve ser a base das relações para que os conflitos sejam minimizados (FERREIRA; 2021).

Para a abordagem do tema: “Os desafios da Relação Interpessoal entre professores em uma Escola Municipal de Governador Valadares”, os dados e estudos realizados se basearam na vivência dos professores que compõem o quadro de funcionários da Escola Municipal tomada como referência.

Tendo em visto que o relacionamento interpessoal é um tema subjetivo, saber lidar com pessoas é essencial para o sucesso individual e ou coletivo. Assim no ambiente de trabalho escolar é necessário se relacionar diversos tipos de pessoas e realidades, dessa forma é preciso que os profissionais saibam se relacionar obtenham uma relação de qualidade com e entre os profissionais e a comunidade (FERREIRA; 2021).

É preciso utilizar de valores essenciais de comunicação e relacionamento para manter um ambiente harmônico com outras pessoas dentro do ambiente laboral e para o sucesso das ações de trabalho. Em certas situações, alguns projetos de empoderamento acadêmico e cívico são inviabilizados devido a inconsistências ideológicas entre os diferentes representantes da escola, que se dá por meio de relações conflituosas, prejudicando assim o desenvolvimento das atividades (LUCK; 2000).

Quando há uma equipe coesa em suas ações em um ambiente escolar, as chances de que haja uma estrutura forte e funcional são elevadas e influência na qualidade do ambiente escolar por completo. Dessa forma é preciso que haja um bom entendimento entre todos os professores, mediante uma boa comunicação e respeito, corroborando para que as regras sejam discutidas, as sugestões sejam consideradas e todos visem usar a mesma linguagem com seus alunos, contribuindo para o sucesso do desenvolvimento dos educandos (LUCK; 2000).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento deste trabalho serão abordadas as temáticas acerca das principais causas dos conflitos nas escolas, os grandes desafios de promover um bom relacionamento no ambiente de trabalho e além de serem apontados os desafios e formas de superar os conflitos dentro da escola.

3.1. As principais causas dos conflitos nas escolas

O ambiente escolar é permeado de relações humanas e sociais às quais, faz-se necessário entender, que ao serem inseridas neste espaço, se convive com pessoas de diferentes culturas, valores, opiniões, etnias, classes sociais, o que pode gerar situações de conflito, devido às particularidades de cada indivíduo.

Pérez Gómez (1998) propõe que entendamos hoje a escola como:

“Espaço de cruzamento de culturas”. Tal perspectiva exige que desenvolvamos um novo olhar, uma nova postura, e que sejamos capazes de identificar as diferentes culturas que se entrelaçam no universo escolar, bem como de reinventar a escola, reconhecendo o que a especifica, identifica e distingue de outros espaços de socialização: a “mediação reflexiva” que realiza sobre as interações e o impacto que as diferentes culturas exercem continuamente em seu universo e seus atores”.

Nesse ambiente diversificado, as singularidades e pluralidades precisam ser respeitadas, a gestão e a co-gestão devem estar atentas no intuito de se tornar um ambiente afetuoso e agradável. De acordo com Almeida (2004), o afeto está ligado à capacidade que o indivíduo tem e sua disposição de ser afetado pela sensação, sendo ela agradável ou desagradável.

Dentro da comunidade escolar, especificamente na escola referenciada, um dos desafios cotidianos das relações interpessoais se dá, no âmbito do planejamento e decisões das atividades. O gestor deverá levar em consideração as opiniões de todos, as decisões apresentadas de forma vertical, não geram a democracia, como descreve o autor abaixo, em relação à gestão democrática.

“O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada” (LIBÂNEO, 2005, p.332).

Dessa forma, entende-se a falta de participação nos processos decisórios, faz com que o professor não tenha autonomia e, conseqüentemente, gera de forma negativa ausência do desejo de se comprometer na busca de soluções do cotidiano escolar. Como afirma Contreras (2002), a autonomia, tal como valores morais, não é uma capacidade individual, mas constitui num exercício.

Outro desafio está ligado à infraestrutura e à falta de materiais para as atividades, gerando desgastes aos funcionários. “É necessário que a escola ofereça aos professores as condições necessárias para que possam executar suas atividades com o oferecimento de materiais e ferramentas e condições de trabalho dando-os a liberdade para que possam realizar seus trabalhos sem muita dificuldade e dando a eles autonomia”. (Gomes 2012).

3.2. Os desafios de promover um bom relacionamento no ambiente de trabalho.

No ambiente escolar há diversos tipos de pessoas, onde é possível observar que a maioria dos conflitos são gerados no desacordo de opiniões e das diferentes visões apresentadas nos relacionamentos estabelecidos com o outro. Para tanto, um bom relacionamento estabelecido, entre professores e gestores é de fundamental importância para que se tenha um ambiente de trabalho agradável. Se as relações são positivas, o ambiente se torna motivador e harmônico. Para o bom relacionamento, é necessário que haja respeito, pois há a diversidade, há pensamentos diferentes e diversas vezes isso pode causar conflitos. (PICANÇO ;2012).

Em contrapartida, de acordo com Maturana (2002, p.20) a relação com o outro implica na aceitação do outro como legítimo na convivência. A relação fundada na negação, na obediência, no preconceito, sequer pode ser considerada como relação social. Isso porque essa forma de proceder nega a condição biológica dependentes do amor e, assim, nega o outro como legítimo na relação social. Quando ocorre a negação do outro como legítimo na relação social, encontra-se diante da uma competição.

A instituição de ensino para os alunos é um lugar com grandes possibilidades para se construir relacionamentos de autonomia, criar e recriar seu trabalho, reconhecer as individualidades, onde torna-se possível redefinir o relacionamento com as famílias, os alunos e os pais. A verdadeira aprendizagem é desenvolvida pela presença ou exemplos de atitudes positivas na relação pessoal, sendo estabelecida no meio social e assim instaurando entre os indivíduos o conhecimento e aprendizagem (ROGERS, 1983, p. 105-106).

A relação entre aluno e professor tem seus desafios pautados na cultura hierárquica do ensinar de forma coercitiva, ao invés de troca de informações, conhecimentos necessários no processo de aprendizagem. Para Freire (1996, p.104): “A autoridade docente mandonista, rígida, não conta com nenhuma criatividade do educando. Não faz parte de sua forma de ser, esperar, sequer que o educando revele o gosto de aventurar-se”. Na relação entre pais e professores os desafios perpassam entre aqueles que terceirizam suas funções e acreditam que cabe somente ao professor a tarefa de educar e ensinar. Os responsáveis precisam entender que se trata de uma parceria na construção da vida dos alunos.

De acordo com Picanço (2012), o papel da família é fundamental no processo educativo, porque o acompanhamento sistemático, metódico e constante permite que o aluno tenha uma organização e desempenho escolar efetivo, pois o apoio parental é fundamental para o desempenho satisfatório do educando. Contudo se torna necessário fazer essa ponte entre família e escola para que todos entendam o seu real papel na educação de seus filhos. Faz-se necessário uma construção de um canal de diálogo sem preconceitos de qualquer natureza com as famílias e fazer com que elas participem das atividades das crianças.

Há uma grande influência dos pais e professores na formação da criança e do indivíduo, em que esta será o espelho da influência que obteve dos principais papéis que foram desenvolvidos com ela. Assim sendo esses são extremamente responsáveis pela educação moral repassada à criança no momento de sua aprendizagem. Nas relações interpessoais dos professores com os gestores, um dos desafios enfrentados é a de interação entre eles, pois é papel dos gestores promover, articular a mediação de conflitos e estreitamentos de vínculos de toda a equipe.

No ambiente organizacional demonstra-se a grande influência e percepção dos professores e colaboradores presentes no ambiente, visto que as práticas existentes são consequência de sua influência na organização. Assim sendo o diretor de uma escola deve conceber caminhos de interação e garantir que a escola alcance seus objetivos, cuidando para que se mantenha o bom relacionamento entre todos os envolvidos no ambiente escolar e a comunidade a qual a escola está inserida. Ele como um

articulador é o principal responsável por promover e incentivar o bom andamento da equipe no trabalho coletivo (BRUNET, 1995).

3.3 Os Desafios e as formas de superar os conflitos dentro da escola

Os conflitos nem sempre envolvem violência, mas sim situações de oposição em uma interação social, o que faz com que ocorra um distanciamento e dificuldade no relacionamento. Quando no ambiente escolar, principalmente entre colaboradores, esses conflitos são ainda mais desgastantes, visto que cada qual tem uma visão e personalidade que muitas vezes atrapalha a convivência no ambiente de trabalho (CHIAPARINI, et al., 2018).

Em qualquer ambiente se encontram indivíduos diferentes e com pensamentos opostos e assim os conflitos podem existir e inviabilizar o desenvolvimento de atividades e dificultar a produtividade da equipe como um todo. Por meio disso é desejável que cada um possa desenvolver suas habilidades sociais de uma relação social harmônica em que as opiniões divergentes são compreendidas e aceitas mesmo que não haja a concordância unânime das partes (CHIAPARINI, et al., 2018).

O meio mais desejável de resolver os conflitos interpessoais presentes no ambiente escolar é por meio do desenvolvimento da capacidade sociocognitiva, em que cada indivíduo demonstra seus direitos, ideias e sentimentos, sem ferir ou atingir a opinião do outro. Esse é o meio mais adequado de resolução de problemas e para que isso ocorra é necessário que os indivíduos desenvolvam essa capacidade para resolver os conflitos existentes (RODRIGUES, et al; 2010).

O desenvolvimento da capacidade sociocognitiva se dá mediante aos exemplos expostos desde a infância, pelos pais e professores que influenciam na educação e desenvolvimento de capacidades sociais. Mas, mesmo a criança crescendo sem exemplos necessários para desenvolvimento de suas capacidades sociais assertivas, o indivíduo pode procurar meios como especialistas na área psicológica, buscar conhecimento acerca do tema e procurar alterar suas atitudes frente à oposição de outro indivíduo (RODRIGUES, ET AL; 2010).

Assim cada servidor pode procurar meios de resolver os conflitos interpessoais da melhor maneira e criar um ambiente harmônico dentro do seu ambiente de trabalho. Os gestores e líderes também podem auxiliar no desenvolvimento dessas qualidades, promovendo palestras e capacitações na área para que os professores e demais servidores convivam em harmonia e repassem esse exemplo para os alunos no ambiente escolar (RODRIGUES, et al; 2010).

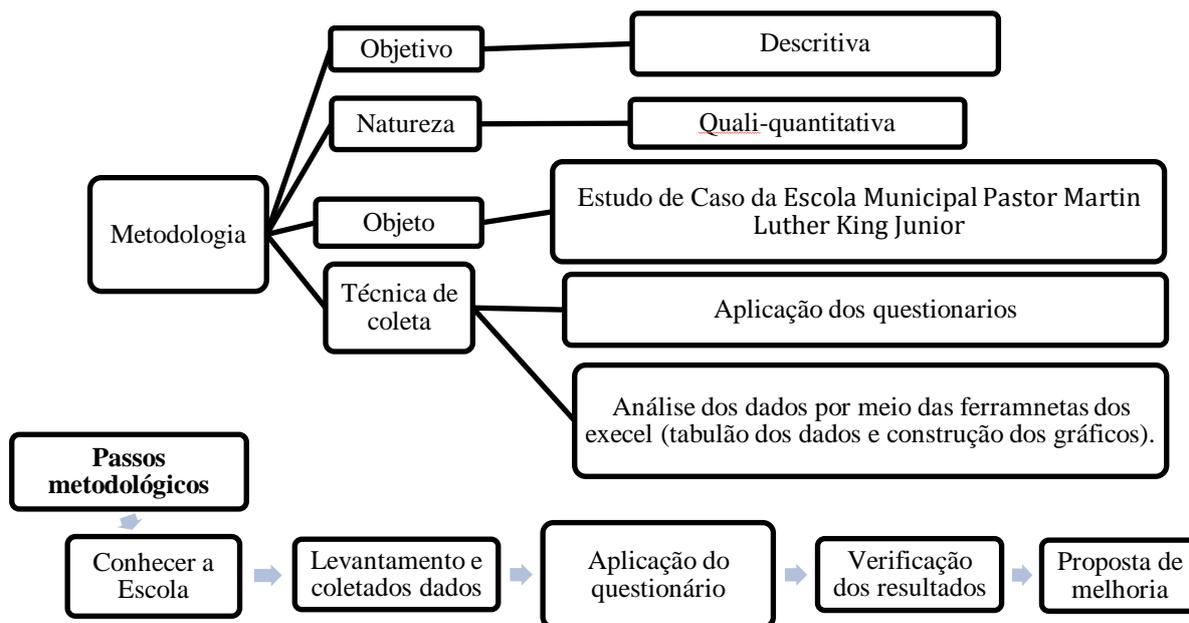
4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a construção deste trabalho se baseou na pesquisa bibliográfica, de forma descritiva, na qual esta pesquisa pode ser classificada como de caráter quali-quantitativa, aplicada com pesquisa em *loco* com aplicação de questionário realizado com 17 funcionários em uma Escola Municipal de Governador Valadares. De acordo com o Cervo et al (2007, p. 61), a pesquisa descritiva ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Essa modalidade de pesquisa pode assumir diversas formas, tais como: “Estudos descritivos em que estuda e descreve características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”. Pesquisa exploratória em *loco*, por meio de estudo de caso.

Os procedimentos utilizados foram de cunho bibliográfico e exploratório, a pesquisa exploratória se baseia em devolver por intermédio de um problema de pesquisa estudos, análises e descobertas a fim de corroborar para o desenvolvimento do tema e entendimento da pesquisa. A pesquisa bibliográfica se conduz mediante revisão literária de autores que desenvolveram pesquisas, artigos e teses acerca do tema, sendo base para o desenvolvimento do tema em questão, assim por meio dos autores Weiss (1994), PIKANÇO (2012), Cervo (2007), Brunet (1995), entre outros autores que possibilitaram o desenvolvimento do tema.

Minicucci (1985, p. 21) explica que: "as relações Humanas são estudadas como uma ciência". Um dos instrumentos de pesquisa quantitativo foi a aplicação de questionários, por meio do *googleforms*, enviado pelo grupo de *whatsapp* da escola e para os *e-mails* dos servidores, sendo que a pesquisa ficou disponível por uma semana para que assim fosse destinado a avaliação individual, respeitando a identidade. Cada pergunta foi elaborada para compreender acerca do cenário em que os funcionários estão inseridos, suas particularidades, o tempo de trabalho na escola e visando compreender a respeito de suas relações interpessoais. As informações recebidas foram analisadas de forma a verificar, qualificar e quantificar o índice de satisfação nas relações interpessoais dos professores em seu ambiente de trabalho, por meio de uma análise dos questionários aplicados na escola, bem como os desafios enfrentados pelos professores.

Figura 1. Etapas da metodologia e passo a passo.



Fonte: Autores (2021).

Fez-se necessário, também, a análise documental feita por meio de consulta Projeto Político Pedagógico (PPP), Atestado de Frequência (AF), Quadro Informativo (QI) e a ATA da escola para saber acerca das advertências e a respeito dos conflitos existentes na escola e ter conhecimento da situação em que a escola se encontra e das relações interpessoais existentes no ambiente escolar.

A pesquisa se desenvolveu com base em diversos artigos científicos, livros e periódicos publicados em fontes confiáveis, mediante autores que desenvolveram suas pesquisas e possibilitaram a compreensão e desenvolvimento do tema, sendo alguns dos autores, Gomes (2018), Minicucci (1985), Cervo (2007), entre outros.

5 ESTUDO DE CASO

A história da referida escola começou no ano de 2015, ano em que foi autorizado o funcionamento da Escola Municipal de educação Infantil e Ensino fundamental. Fato relevante no processo de constituição e funcionamento da instituição é que muito antes da implantação da Escola de Tempo Integral em Governador Valadares, a escola, funcionava como anexo de uma outra escola do bairro.

O nome da instituição foi uma homenagem do município de Governador Valadares ao Pastor que foi um importante Pastor evangélico e ativista político norte-americano que lutou em defesa dos direitos sociais para os negros e mulheres, combatendo o preconceito e o racismo. Defendia, também, a luta pacífica baseada no amor à próximo como forma de construir um mundo melhor.

A escola é situada na Rua Ipiranga, bairro Nossa Senhora das Graças, foi criada pela Lei Complementar 188 de 30 de dezembro de 2014, com finalidade de promover o desenvolvimento de integral quanto aos aspectos físicos, psicológicos, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. Segundo o PPP ,2015 Seu público alvo era a população pobre, carente, trabalhadora que convivia com muitos problemas sociais (alcooolismo, prostituição, violência e drogas) e constantemente em situação de vulnerabilidade e risco social. Atualmente, os problemas e riscos sociais no entorno da instituição diminuíram, mas não foram extintos.

A escola é uma instituição sem fins lucrativos, mantida atualmente pelos seguintes repasses financeiros PDDE- Programa Dinheiro Direto na escola- repasse do Governo federal por intermédio do FNDE (Fundo Nacional para Desenvolvimento da educação); PRODEM GV - Programa de Desenvolvimento da Educação Municipal, repasse do Governo Municipal por meio da Secretaria Municipal de Educação (SMED). A instituição continua se desenvolvendo e dispendo de educação de qualidade.

Hoje a instituição atende creche e a pré-escola com 201 crianças matriculadas na faixa etária entre 0 a 5 anos e possui um quadro de servidores que contemplam dezoito professores, uma diretora, uma pedagoga, 4 auxiliares de serviço público, um assistente de secretaria, dois vigiais e seis monitores de apoio.

5.1 Resultados e Discussões

A pesquisa foi realizada com os servidores da Escola, a localizada no bairro Nossa senhora das Graças, sendo esta uma escola de Educação Infantil que oferece educação em tempo integral.

A pesquisa foi realizada mediante questionário, contendo 14 questões de múltipla escolha, a realizada com 17 funcionários da escola. Os questionários foram elaborados para possibilitar a compreensão e investigação de como se baseia a relação

interpessoal entre os professores, e os funcionários e a gestão da escola em relação à atividade na escola entre outros quesitos que irão proporcionar entendimento e compreensão a respeito do tema em questão.

A primeira questão do questionário buscou saber o gênero dos funcionários entre Masculino/Feminino e verificou-se que 100% dos funcionários que responderam o questionário é do gênero Feminino. Um detalhe interessante em relação a esta instituição é a presença majoritária de funcionárias do sexo feminino o que pode ser facilmente compreendidos se considerarmos o histórico da instituição que oriunda de uma instituição com o perfil assistencialista. Conforme quadro 1, abaixo.

Quadro 1: Qual é o gênero dos funcionários.

Gênero	Quant.	%
Feminino	17	100%
Masculino	0	0

Fonte: Autores (2021).

A segunda pergunta do questionário foi referente a faixa etária de idade dos profissionais que trabalham na escola, e conforme a quadro 2, percebeu-se que 47,10% dos funcionários tem a idade entre 31 a 40 anos, o que demonstra que os professores que trabalham no local são indivíduos maduros e que possuem plena capacidade de desenvolver um ambiente de harmonia e compreensão, e apenas 11,8% possuem a idade abaixo de 30 anos.

Quadro 2: Qual a faixa etária de idade dos funcionários.

Idade	Quant.	%
Até 30 anos	2	11,80%
De 31 à 40 anos	8	47,10%
De 41 à 50 anos	4	23,50%
Acima de 51 anos	3	17,60%

Fonte: Autores (2021).

A questão 3 do questionário verificou o tempo de atuação na função exercida dos profissionais que trabalham na escola, e percebeu-se 64,7% dos funcionários atuam na sua função exercida na escola por mais de 5 anos, e que apenas 11,8% dos entrevistados possuem menos de 1 ano de trabalho na função que exerce, conforme quadro 3.

No entanto a questão 4 do questionário fez-se necessário analisar o tempo de atuação na função exercida na escola Municipal, e notou-se que 58,8% dos entrevistados trabalham na escola por mais de cinco anos desempenhando as suas atividades e funções, e que 23,5% dos entrevistados trabalham na escola por menos de um ano, conforme mostra o quadro 3.

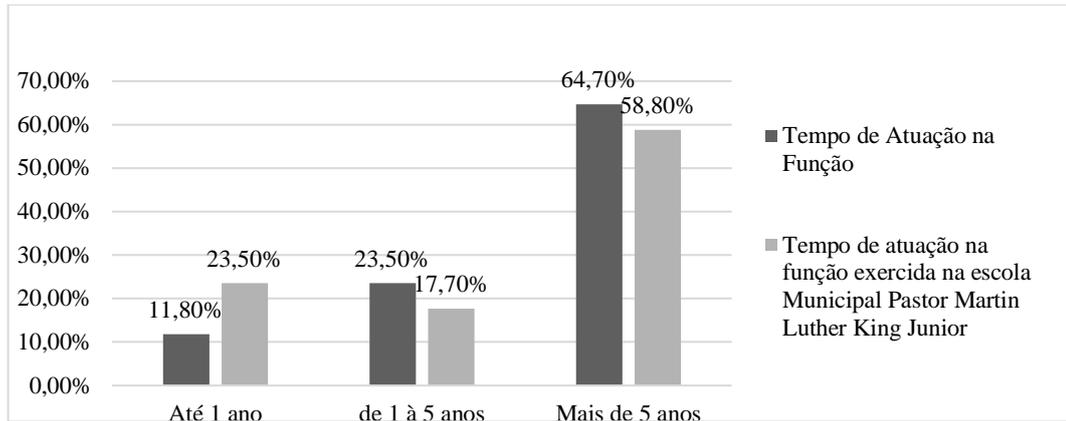
Quadro 3: Comparativo entre tempo de atuação na função exercida x tempo de atuação na função exercida na escola.

Tempo de atuação na função			Tempo de atuação na função exercida na escola Municipal P. M. L. K. Jr		
Período	Quant.	%	Período	Quant.	%
Até 1 ano	2	11,80%	Até 1 ano	4	23,50%
de 1 à 5 anos	5	23,50%	de 1 à 5 anos	3	17,70%
Mais de 5 anos	10	64,70%	Mais de 5 anos	10	58,80%

Fonte: Autores (2021).

Com o comparativo do tempo de trabalho na função e para melhor visualização, segue a ilustração do comparativo no gráfico 1, a seguir. Desse modo notou-se que a relação interpessoal tem sido desenvolvida ao longo dos anos, e existe um relacionamento desenvolvido entre os profissionais que trabalham na escola durante os anos de trabalho na escola.

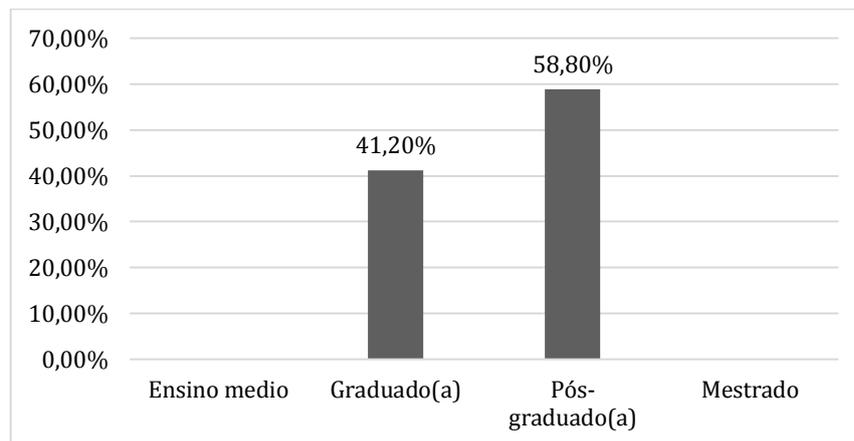
Gráfico 1: Comparativo entre Tempo de atuação na função exercida x tempo de atuação na função exercida na escola.



Fonte: Autores (2021).

A questão 5 do questionário verificou se o grau de instrução e a formação dos profissionais que atuam na escola, e o conforme o gráfico 2, percebeu-se que 58,8% dos entrevistados possuem pós-graduação, e 41,2% das entrevistas possuem graduação, desse modo notou-se que todos os funcionários que foram entrevistados possuem escolaridade de graduação.

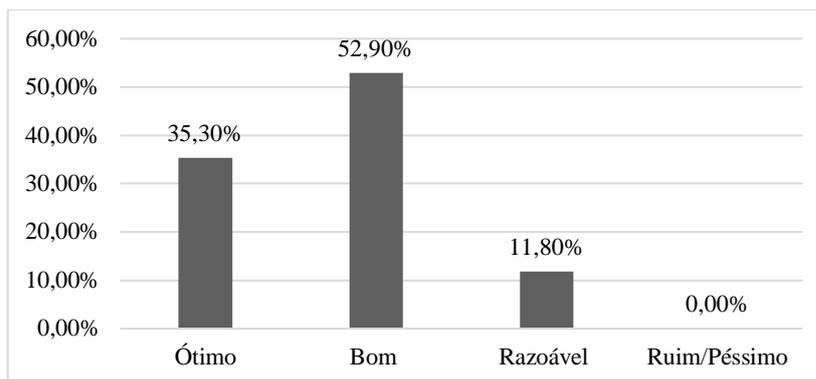
Gráfico 2: Qual grau de instrução dos profissionais que trabalham na escola.



Fonte: Autores (2021).

A questão 6 do questionário verificou-se como é a liberdade de expressão e a participação dos funcionários dentro da escola e conforme o gráfico 3, verificou-se que 52,90% dos funcionários consideram bom, e que 11,80% dos entrevistados disseram que é razoável. A pesquisa aponta que nenhum dos entrevistados consideram ruim ou péssima a liberdade de expressão no ambiente de trabalho escolar.

Gráfico3: Como você avalia a sua liberdade de expressão e participação nas decisões no seu ambiente de trabalho?



Fonte: Autores (2021).

A questão 7, 8 e 9 do questionário apresentam perguntas relacionadas ao relacionamento interpessoal dos profissionais que trabalham na escola e para facilitar o entendimento fez-se necessário fazer um comparativo entre o relacionamento interpessoal entre os funcionários dentro do ambiente de trabalho; o relacionamento interpessoal com seus superiores e o relacionamento interpessoal com seus subordinados, conforme mostra o quadro 4.

A questão 7 e 8 faz a avaliação em relação ao relacionamento com superiores visto que essa é uma relação de extrema importância dentro de qualquer empreendimento. É de suma importância que essa relação seja de qualidade para que o funcionário desenvolva suas atividades com o devido suporte dado por seu superior. Assim como apresentado no gráfico 4, o relacionamento interpessoal dentro da escola entre subordinados e superiores encontra um *deficit* quando comparado à qualidade do relacionamento na relação superiores com subordinados. Essa diferença demonstra em 11,7% de *deficit* na avaliação ótima comparando os dois parâmetros. Contudo, na avaliação razoável há a incidência de 5,90% correspondente a um voto que proporcionou a queda nos parâmetros da qualidade do relacionamento entre superiores e seus subordinados.

Em relação ao relacionamento interpessoal dos profissionais que trabalham na escola é possível notar que entre funcionários a relação se mantém estável visto que 52,90% consideram bom e 35,30% consideram ótimo, correspondendo a 88,2% que avaliaram a qualidade do relacionamento entre os funcionários ótima ou boa. Dentre essa avaliação apenas 2 pessoas avaliaram a relação razoável no ambiente escolar. Dessa forma compreende-se que a relação entre os funcionários é mais conflituosa em comparação a relação com superiores ou mesmo com subordinados.

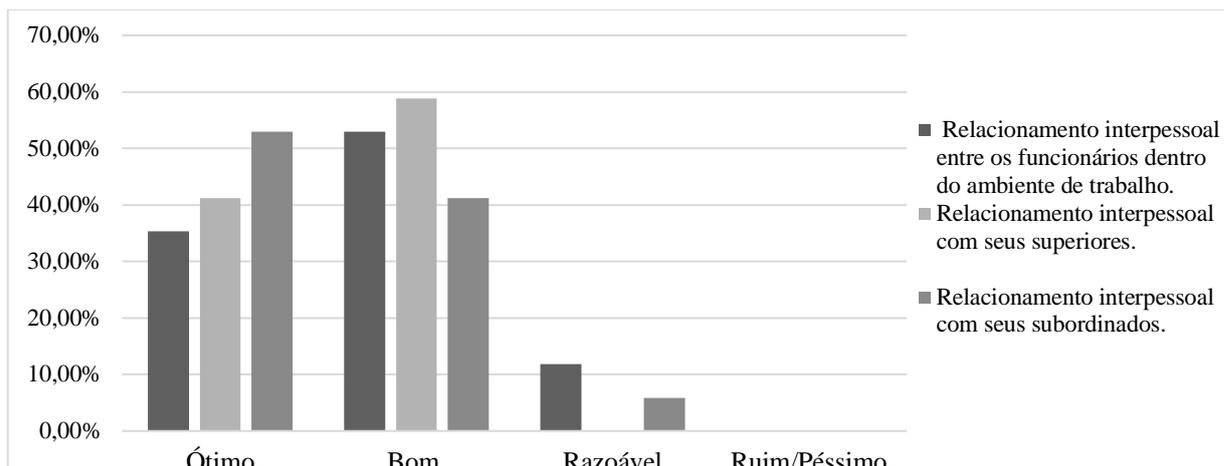
Quadro 4: Comparativo entre as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Como você avalia o relacionamento interpessoal entre os funcionários dentro do ambiente de trabalho?			Como você avalia seu relacionamento interpessoal com seus superiores?			Como você avalia seu relacionamento interpessoal com seus subordinados.		
Período	Quant.	%	Período	Quant.	%	Período	Quant.	%
Ótimo	7	35,30%	Ótimo	7	41,20%	Ótimo	9	52,90%
Bom	8	52,90%	Bom	10	58,80%	Bom	7	41,20%
Razoável	2	11,80%	Razoável	0	0,00%	Razoável	1	5,90%
Ruim/Péssimo	0	0%	Ruim/Péssimo	0	0%	Ruim/Péssimo	0	0%

Fonte: Autores (2021).

Os comparativos entre as relações interpessoais dentro do ambiente escolar demonstram que a qualidade do relacionamento interpessoal é afetada por conta do mesmo grau de função exercida ou quando a relação é realizada com subordinadas que estão em um cargo inferior. Sendo assim é necessário desenvolver meios de elevar a qualidade do relacionamento entre esses setores, para assim minimizar os possíveis conflitos e viabilizar evitá-los no ambiente de trabalho.

Gráfico 4: Comparativo entre as relações interpessoais no ambiente de trabalho.



Fonte: Autores (2021).

A questão 11 dos questionários buscou avaliar a opinião dos entrevistados de como eles avaliam a estrutura física da escola (limpeza, iluminação, ventilação e ruídos). Para essa questão 12, analisou-se a opinião dos entrevistados quanto à qualidade de vida no ambiente de trabalho. Conforme quadro 5 é possível notar que a qualidade da estrutura física é considerada boa por cerca de 47,10% e 17,60% já a consideram razoável; em relação à qualidade de vida no ambiente de trabalho, a grande maioria dos funcionários que contempla 82,40% a consideram boa.

Assim como demonstrado no quadro 5, somente 52,90% dos funcionários consideram a estrutura física e a qualidade de vida no ambiente de trabalho ótima, o restante avaliou em bom e razoável. Como, por exemplo, em relação à qualidade da estrutura física no ambiente escolar comparado à diferença entre a qualidade de vida no ambiente de trabalho, a estrutura física encontra um *deficit* de 35,3%, o que demonstra uma qualidade inferior no ambiente estrutural da escola. Outro ponto importante é o parâmetro razoável que detém 17,60% em comparação à qualidade de vida no trabalho em que nenhum dos funcionários avaliou como razoável, inferindo, assim, a presente necessidade de melhorias estruturais na escola.

Desse modo entende-se que a qualidade física e qualidade de vida no ambiente de trabalho é boa, contudo, pode ser elevada para potencializar os níveis de satisfação dos servidores e assim propiciar o desenvolvimento das atividades e aumentar a produtividade do funcionário em relação à equipe e suas atividades exercidas no trabalho. Todo o ambiente escolar necessita de atenção para que possa corroborar e facilitar o desenvolvimento das atividades de trabalho com êxito.

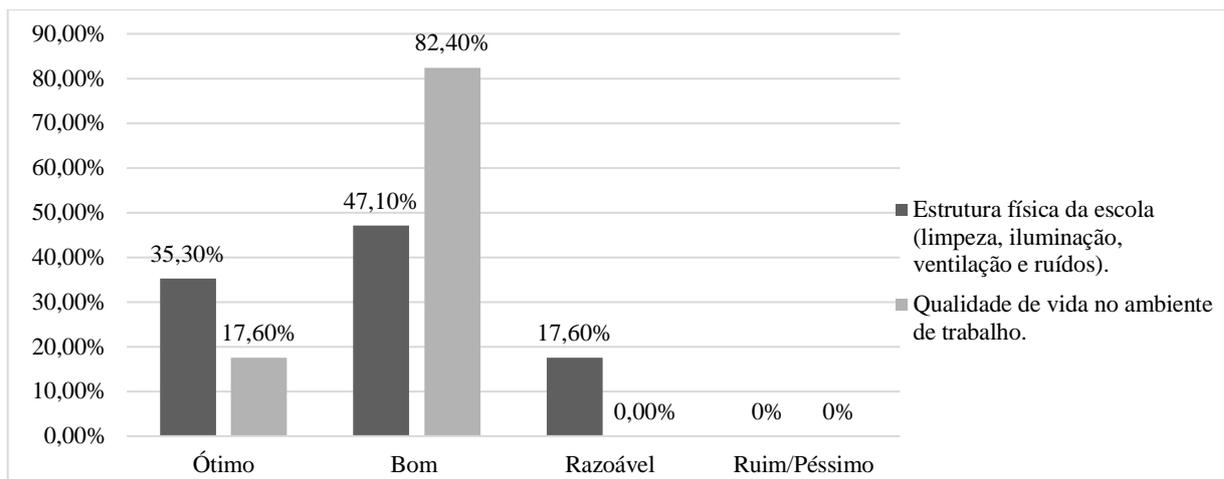
Quadro 5: Comparativo entre a estrutura física da escola x qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Como você avalia a estrutura física da escola (limpeza, iluminação, ventilação e ruídos)?			Como você avalia à Qualidade de vida no seu ambiente de trabalho?		
Período	Quant.	%	Período	Quant.	%
Ótimo	6	35,30%	Ótimo	3	17,60%
Bom	8	47,10%	Bom	14	82,40%
Razoável	3	17,60%	Razoável	0	0,00%
Ruim/Péssimo		0%	Ruim/Péssimo	0	0%

Fonte: Autores (2021).

Dessa forma como apresentado no gráfico 5, 82,40% consideram a qualidade de vida no ambiente de trabalho boa, mas, em relação ao maior grau que é o ótimo, não é tão elevada. Assim, propõe-se melhorias que possam elevar a qualidade da estrutura física, por meio de intervenções, mudanças e melhorias necessárias. Como também melhorar meios de proporcionar aos servidores qualidade de vida em relação a horários, benefícios, recompensas, desenvolvimento entre outros meios que visam elevar os níveis de qualidade no trabalho. Esses parâmetros são importantes e devem ser analisados e melhorados, pois eles influenciam no comportamento dos funcionários em relação ao seu trabalho, são potencializadores dos níveis de satisfação ou auxiliam a minimizar os níveis razoáveis.

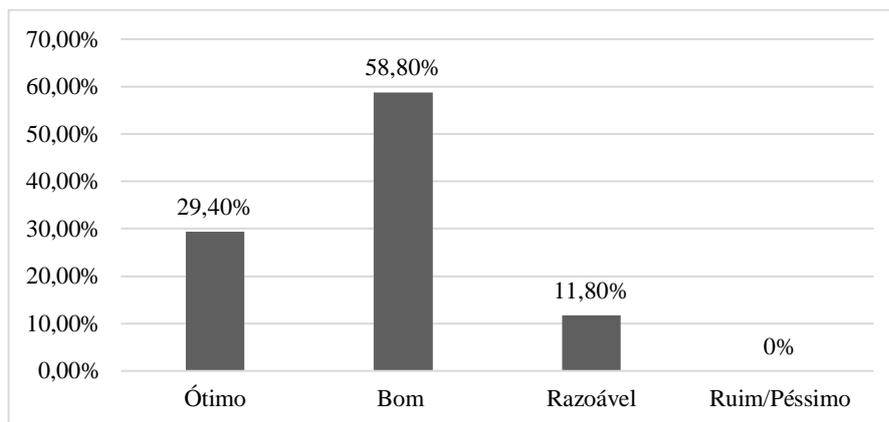
Gráfico 5: Comparativo entre a estrutura física da escola x qualidade de vida no ambiente de trabalho.



Fonte: Autores (2021).

Na questão 13 analisou-se a opinião dos entrevistados quanto à Valorização profissional no ambiente de trabalho. Conforme o Gráfico 6, a valorização profissional é um item de extrema importância e o gráfico demonstra que as respostas compreendem 29,40% para a valorização profissional ótima; para o nível bom 58,80% a consideram, assim sendo, a maior parte das respostas e alguns funcionários indicam que a valorização ainda precisa de melhorias; e 11,80% indicam para a valorização profissional como sendo razoável. Desse modo, propõe-se melhorias, meios de incentivos, recompensas e valorização de cada servidor por parte dos seus superiores e que assim contemplem no ambiente de trabalho a valorização de seus subordinados.

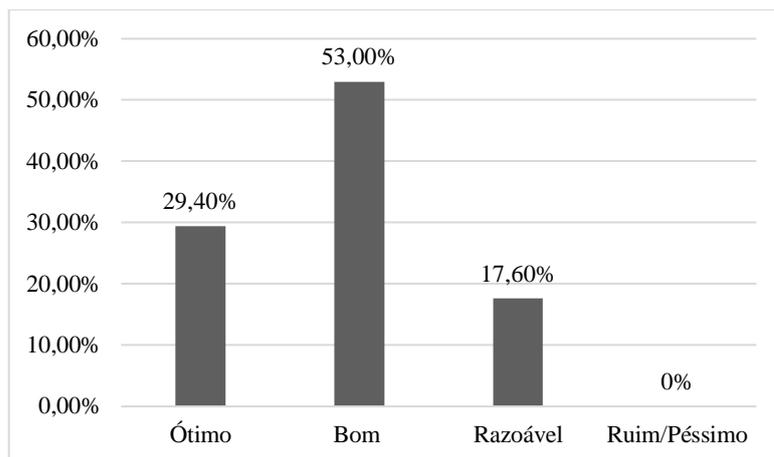
Gráfico 6: Valorização profissional no ambiente de trabalho.



Fonte: Autores (2021).

A questão 14 do questionário analisou o grau de satisfação dos funcionários em relação à capacitação e treinamentos ofertados pela administração pública. Conforme gráfico 7, apresenta um grau de 17,60% que responderam ao questionário demonstrando que essa capacitação e treinamentos oferecidos ainda são razoáveis e necessitam de investimentos para que essa capacitação seja constante, pois influencia diretamente no ensino repassado aos alunos. Esse desenvolvimento e crescimento profissional precisa ser levado em consideração pela administração pública que deverá realizar treinamentos e capacitações constantes para o crescimento da equipe e elevação da qualidade de ensino escolar.

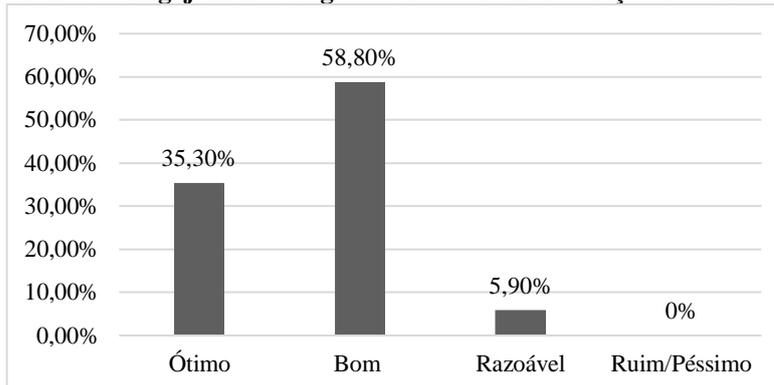
Gráfico 7: Satisfação em relação à capacitação e treinamentos ofertados pela administração pública.



Fonte: Autores (2021).

Questão 15 do questionário analisou como os funcionários veem o engajamento da gestão na resolução de conflitos dentro da escola. Em relação ao engajamento na resolução de conflitos foi possível perceber que há um grande esforço das partes para resolução dos conflitos, o que facilita a qualidade dos relacionamentos interpessoais e minimiza os conflitos possíveis e existentes na escola. Como demonstrado no gráfico 8, cerca de 94,1% dos funcionários compreendem que há um engajamento da gestão na resolução dos conflitos, dessa forma, os conflitos são minimizados, mesmo que ocorram há um potencial de que sejam resolvidos e solucionados em sua grande maioria.

Gráfico 8: Engajamento da gestão da escola na resolução de conflitos.



Fonte: Autores (2021).

Dessa forma a pesquisa realizada na E.M.P.M.L.K.JR com os 17 funcionários demonstrou que as relações interpessoais são em sua grande parte boas, como foi apresentado no questionário realizado na escola, entre as diferentes idades e funções, a qualidade das relações se apresenta de qualidade, contudo, entre alguns funcionários demonstrou-se por meio que a relação com os demais funcionários se dá de forma razoável.

Para resolução e melhorias ainda mais positivas no ambiente corporativo, é necessário que haja a disponibilização de capacitações em relação ao tema da pesquisa, para que os servidores desenvolvam as qualidades necessárias para assertividade cada vez mais expressiva nas relações. É necessário compreender as causas dos conflitos e assim propor meios de evitar que os problemas ocorram e, assim, proporcionar um ambiente favorável de crescimento e harmônico para as relações entre funcionários, subordinados e superiores.

SUGESTÕES DE MELHORIAS

Os desafios da relação interpessoal são muitos para que a escola tenha bons resultados, para isso se faz necessário investir nas relações interpessoais mediando os conflitos de forma justa e pacífica, para que se obtenha um resultado final satisfatório, tanto no processo de aprendizagem dos alunos, bem como para a qualidade de vida dos servidores na escola. Buscar conhecimento acerca das relações interpessoais e meios de melhorá-las é um excelente caminho a ser trilhado, o que influenciará nos resultados a longo prazo e a curto prazo do ambiente escolar.

De acordo com Resende (2003, p. 114) “as pessoas passam de oito a dez horas de sua vida no trabalho”, portanto, precisam se empenhar em buscar satisfação em sua atividade profissional”. O ambiente de trabalho deve ser harmônico, saudável e colaborativo, visto que é onde os indivíduos passam a maior parte de suas vidas em atividades que são desenvolvidas cotidianamente. Construir um ambiente harmônico, saudável, participativo, no qual as pessoas se sintam pertencentes, faz toda

a diferença. Para tal, uma iniciativa se faz necessário um trabalho coletivo, em que todos possam contribuir para promoção da instituição.

Dessa forma cada indivíduo deve compreender que a qualidade do ambiente de trabalho depende do ambiente de trabalho, mas também dos aspectos morais que cada um traz consigo ao longo da vida, caso esses aspectos morais sejam ruins a qualidade de suas relações interpessoais é prejudicada. Assim sendo cada indivíduo também deve procurar se desenvolver e adquirir qualidades facilitadores dos relacionamentos o que propiciará um ambiente saudável e harmônico.

Martins (2002) confirma que o motor da ação é o desejo da participação. Nesse sentido é possível considerar uma participação positiva e outra negativa. A primeira, caracterizada pelo desejo em participar, atuar, envolver-se com as questões em foco e comprometer-se com a busca por soluções para os problemas encontrados.

Contudo, ressalta-se as vantagens em compreender os desafios das relações interpessoais, pois se conseguem avanços no aprendizado e, assim, é válido buscar cada vez mais estratégias que possibilite a resolução. Ademais, foco na comunicação entre os gestores, pais, alunos, comunidade escolar é um condutivo neste processo.

Weiss (1994, p.100) evidencia, ainda, que a melhor maneira de se administrar a conflitos potenciais inclui o uso da confrontação construtiva, técnicas de comunicação eficiente, métodos eficientes para a solução do problema, além de plano de ação claro e eficiente. Esses métodos também o ajudam a impedir que discordâncias comuns entre as pessoas em mesmo ambiente.

CONCLUSÃO

Com esta presente análise foi possível compreender o objetivo da pesquisa que se delimitou em identificar os conflitos enfrentados pelos professores no cotidiano escolar de uma escola municipal de Governador Valadares. Ficou assinalado que as relações interpessoais são baseadas no relacionamento e na boa convivência e para que esse ambiente seja um ambiente saudável e harmônico é necessário que haja o desenvolvimento de capacidades sociocognitivas e, assim, a resolução de problemas e conflitos seja facilitada e desenvolvida de maneira assertiva pelos funcionários.

Essas capacidades cognitivas são desenvolvidas ao longo da vida e crescimento do indivíduo e são adquiridas com exemplos de pais, professores ou responsáveis que influenciam diretamente na educação do indivíduo. Dessa forma o indivíduo cresce com essas qualidades bem desenvolvidas caso obtenha um bom exemplo e vivência necessária, senão enfrentará dificuldades de relacionamento interpessoal, visto que a capacidade moral dependendo da obtenção de exemplo e desenvolvimento ao longo da vida.

Para o desenvolvimento dessas capacidades sociocognitivas na vida adulta é preciso que procure auxílio psicológico se necessário, e busque conhecimento a respeito do tema, além de meios para desenvolver essas habilidades necessárias. Assim sendo é necessário que haja o interesse e busca para resolução dos problemas e dificuldades enfrentadas. Desse modo foi possível compreender que na Escola Municipal tomada como referencial há algumas pessoas que possuem dificuldades que possibilitam a geração de conflitos, dessa forma, há a necessidade de avaliar tais comportamentos e buscar auxílio.

Em qualquer ambiente onde há um relacionamento social sempre haverá dificuldades, conflitos e diferenças que poderão facilitar ou dificultar a convivência, com isso, há a necessidade de desenvolver um ambiente saudável para promover o desenvolvimento das atividades necessárias. É preciso conhecer e avaliar as necessidades de cada pessoa e possibilitar a promoção de melhorias para que a qualidade das relações interpessoais seja elevada.

Com isso, por meio do questionário aplicado na E.M.M.L.K.JR foi possível compreender a necessidade de propor melhorias no ambiente escolar e desenvolver uma melhor relação entre o líder e seus subordinados. Dessa forma proporcionar o crescimento da equipe e elevar a qualidade do ensino mediante um ambiente harmônico e colaborativo entre professores, líderes e demais funcionários da escola.

Por ser um estudo complexo em que envolve diferentes vivências, pensamentos, ideias, este estudo apresenta certo nível de complexidade, pois cada indivíduo é único e possui meios de expor e praticar suas ideias com base em suas habilidades sociais praticadas e adquiridas ao longo dos anos. Contudo, é necessário conduzir os funcionários a uma análise acerca das suas relações dentro do ambiente escolar, orientando-os ao crescimento interpessoal, a ação entre funcionários e o diálogo que possibilita a compreensão e minimização de conflitos existentes.

Assim sendo o aprofundamento do estudo é necessário e as diferenças sociais entre outros quesitos também poderão ser contemplados em um estudo futuro que possibilite entendimento ainda mais conciso a respeito do tema e auxilie no desenvolvimento de técnicas e meios de acrescentar no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais. E, dessa forma, corroborar para que as relações sejam ainda mais facilitadas e essas relações contribuam para o ensino na escola seja de qualidade e que os alunos possam vivenciar os exemplos positivos das relações interpessoais da escola.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; MAHONEY, Abigail Alvarenga. A constituição da pessoa na proposta de Henri Wallon. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia na escola. In: NÓVOA, Antônio. (Org.). As organizações escolares em análise. Dom Quixote. Lisboa, Portugal, 1995.

CERVO, Amado. Luiz.; BERVIAN, Pedro. A.; SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAPARINI, Cândida, Silva, Ivone Maria Mendes e Leme, Maria Isabel da Silva Conflitos interpessoais na educação infantil: o olhar de futuros professores e egressos. Psicologia Escolar e Educacional. 2018, v. 22, n. 3, pp. 603-612. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-35392018037119>. Acessado 28 Out 2021.

CONTRERAS, José. A autonomia de professores. São Paulo: Cortez, 2002. Tradução de Sandra Trabucco Valenzuela.

FERREIRA, N. S. C. A gestão enquanto instrumento para a construção e qualificação da educação. Disponível em: <http://www.google.com/search?cache=sc GHPcjyEJ: www.centror BR&ct= clnk&cd=3&gl=BR>. Acesso em: 05 de set. 2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOMES, Napoldina Sanches. Liderança como factor de sucesso na gestão escolar. O caso da Escolar Secundária Amor de Deus. Cabo Verde: Universidade Jean Piaget, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: Em Aberto, n° 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34).

MARTINS, Kerley. Teorias de aprendizagem e avaliação de software educativo. Monografia (Informática Educativa) Universidade Federal do Ceará. 2002. Disponível em: http://www.multimeios.ufc.br/arquivos/pc/monografias/Monografia_kerley.pdf. Acesso em: 05 de set. 2021.

MATURANA, H. R. Emoções e linguagem na educação e na política. 3. reimp. Tradução de José Fernando Campos Fortes. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

MINICUCCI, Agostinho. Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais. Atlas, 1985.

PÉREZ, Gómez, A. I. As Funções Sociais da Escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência. In GIMENO SACRISTÁN, J.; PÉREZ GÓMEZ, A. I. Compreender e Transformar o Ensino. 4 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

PICANÇO, Ana Luisa Bibe. 2012. A Relação entre escola e família – as suas implicações no processo de ensino aprendizagem. (Relatório de Mestrado Escola Superior João de Deus. Lisboa). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2264/1/AnaPicano.pdf>. Acesso em: 05 de set. 2021.

RESENDE, Enio J. O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedades. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 2003

RODRIGUES, Marisa Cosenza, Dias, Jaqueline Pereira e Freitas, Márcia de Fátima Rabello Lovisi de Resolução de problemas interpessoais: promovendo o desenvolvimento sócio-cognitivo na escola. Psicologia em Estudo. 2010, v. 15, n. 4, pp. 831-839. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/cwjJhxrhB9xJHjjzL4xbrDk/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 28 out. 2021.

ROGERS, C. R. Um jeito de ser. Sa o Paulo, SP: Editora Pedagógica e Universitária, 1983.

SANTOS, Nathalia. O papel do desenvolvimento moral infantil: da regulação do indivíduo aos conflitos interpessoais. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de São Paulo, Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, 2021.

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