



Faculdade de Letras e Ciências Sociais

Departamento de Arqueologia e Antropologia

Licenciatura em Antropologia

Trabalho de Culminação de Estudos

**Relações Interpessoais, Convivência e Conflitos no Quotidiano da  
Escola Marista de Manhiça**

**Candidato:** Cândido Miguel Moisés

**Supervisor:** Danúbio Walter Afonso Lihaha

Maputo, Novembro de 2023

# **Relações Interpessoais, Convivência e Conflitos no Quotidiano da Escola Marista de Manhica**

Trabalho de Culminação de Estudos apresentado na modalidade de projecto de pesquisa ao Departamento de Arqueologia e Antropologia, Faculdade de Letras e Ciências Sociais (FLCS) da Universidade Eduardo Mondlane em cumprimento parcial dos requisitos exigidos para a obtenção do grau de licenciatura em Antropologia.

Aprovado em Novembro de 2023por:

**Supervisor (a)**

**Presidente**

**Oponente**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Maputo, Novembro de 2023**

## **Declaração**

Eu, Cândido Miguel Moisés, estudante do curso de licenciatura em Antropologia na Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Letras e Ciências Sociais, declaro por minha honra que este trabalho de pesquisa é original. Que o mesmo é fruto da minha investigação estando indicadas ao longo do trabalho e nas referências as fontes de informação por mim utilizadas para a sua elaboração. Declaro ainda que o presente trabalho nunca foi apresentado anteriormente, na íntegra ou parcialmente, para a obtenção de qualquer grau acadêmico.

Maputo, Novembro de 2023

---

(Cândido Miguel Moisés)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho ao meu pai Frederico Miguel Moisés em memória.

À minha mãe, EuláliaNhaculezeleAtibe.

À minha esposa, Isabel Domingos Chichava Moisés.

Aos meus filhos, FredyMelvin Moisés e Hallen Cândido Chichava Moisés.

Às minhas irmãs, Cecília, Helena, Rosa em memória, Rita e Benedita.

Aos meus sobrinhos , Denovan, Yuan, Melody , Weidy e Melucha.

À todos os meus tios e primos.

## **Agradecimentos**

Várias foram as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. Em primeiro lugar, quero expressar a minha imensa gratidão a DEUS pelo precioso dom da vida e por tudo quanto tem feito em minha vida, de igual modo, agradeço à toda equipa de docentes do Departamento de Arqueologia e Antropologia da Universidade Eduardo Mondlane que tornou possível a minha formação.

Nesta senda, quero salientar a minha enorme gratidão ao Doutor Danúbio Lihabe, meu supervisor, por ter dispensado seu rico saber em prol deste trabalho. Além disto, ele deu o seu melhor para me ensinar e orientar na minha carreira académica, fazendo parte da lista dos meus génios inspiradores para o conhecimento, isso justifica a minha escolha para supervisão deste trabalho. Sua influência na minha formação e neste trabalho são notáveis.

Agradeço igualmente a toda família Moisés, em particular a minha mãe, Eulalia Nhaculezele Atibe que incansavelmente acreditou nos meus sonhos e que nos momentos de desesperança esteve sempre predisposta a fornecer o apoio material, moral e financeiro. Agradeço a minha esposa Isabel Domingos Chichava Moisés que esteve ao meu lado em todos os momentos. Às minhas irmãs, Cecília, Helena, Rosa em memória, Rita e Benedita.

Aos meus colegas do curso, pelo apoio e colaboração no processo de ensino e aprendizagem, em especial o Bahari Buandau, Igor Inroga, Hélio Mathula, Inácio Manjate. Agradeço imensamente ao meu colega, Carlitos Romão Tomé, pelas suas preciosas observações e comentários no âmbito de produção do presente trabalho, muito obrigado.

Por último, agradeço a todos os meus informantes e colaboradores da Escola Marista de Manhiça que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho.

**A TODOS VÓS, VAI A MINHA MAIS PROFUNDA & SINCERA GRATIDÃO**

## **Lista de acrónimos e siglas**

**DAA – Departamento de Arqueologia e Antropologia**

**EMM – Escola Marista de Manhiça**

**FLCS – Faculdade de Letras e Ciências Sociais**

**MVM – Município da Vila da Manhiça**

**UEM – Universidade Eduardo Mondlane**

## Índice

Declaração .....	i
Dedicatória.....	ii
Lista de acrónimos e siglas .....	iv
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	vii
CAPITULO I .....	1
1.Introdução.....	1
1.1. Objectivos do estudo.....	2
1.1. Justificativa e pertinência .....	2
CAPÍTULO II.....	4
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1. Problemática .....	7
CAPITULO III.....	9
3. Enquadramento teórico e conceptual .....	9
3.1. Definição de conceitos .....	10
3.1.1. Conflitos.....	10
3.1.2.Convivência quotidiana .....	10
3.1.3.Gestão .....	10
3.1.4. Organização.....	11
3.1.5. Relações interpessoais.....	11
CAPITULO IV .....	12
4. Procedimentos metodológicos .....	12
4.1.Método.....	12
4.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados .....	12
4.3.Local e participantes do estudo.....	13
4.4 Critério de seleção de informantes da pesquisa .....	13
4.5 Constrangimentos no processo de recolha de dados .....	14
CAPÍTULO V .....	15
5.Apresentação e interpretação de dados .....	15

5.1. Caracterização do campo de estudo .....	15
5.2. O cotidiano, ambiente de trabalho e convivência.....	16
5.3. Os conflitos e divergências no cotidiano da Escola Marista. ....	16
5.4.Mecanismos de gestão dos conflitos interpessoais na Escola Marista da Manhã.. ....	22
5.5. O contributo das relações interpessoais, convivência e gestão de conflitos para o desenvolvimento da Escola Marista da Manhã.....	25
CAPÍTULO VI .....	27
6. Considerações finais.....	27
Referências bibliográficas .....	29



## **Resumo**

O trabalho analisa as relações interpessoais, convivência quotidiana e conflitos na escola marista de Manhica, com enfoque nos tipos de relações interpessoais existentes, tipos de conflitos e divergências que ocorrem, os mecanismos de gestão e resolução de conflitos institucional e informalmente. A pesquisa baseou-se no método bibliográfico com recurso as entrevistas semiestruturadas, conversas informais e observação directa.

A análise revelou que na Escola Marista de Manhica as relações interpessoais são vivenciadas formal e informalmente e resultam em conflitos, embora reduzidos, como resultado do convívio que caracteriza o ambiente de trabalho desde a competitividade, a interpretação do regulamento, incumprimento do horário de trabalho, modos de comunicação. Estes conflitos envolvem a direcção da escola, professores, alunos, e são geridos por meio de diálogo, aconselhamento, tendo em conta a vontade dos mesmos em ultrapassar tais situações em prol da escola.

Os procedimentos e as fases que englobam a gestão desses conflitos são articulados mediante a colaboração dos actores envolvidos a fim de garantir o sucesso do relacionamento entre os indivíduos e consequentemente permitir que haja sucessos no alcance dos objectivos da escola. Concluiu-se que os conflitos na escola marista estão inerentes a interacção existente entre as pessoas, no entanto, a forma como os mesmos são geridos varia dos mecanismos formais e informais e esses são articulados mediante as racionalidades que norteiam o contexto organizacional escolar.

**Palavras-chave:** Convivência Quotidiana; Gestão de Conflitos; e Relações interpessoais.

## **CAPITULO I**

### **1. Introdução**

O trabalho versa sobre as relações interpessoais, convivência e conflitos no cotidiano da Escola Marista de Manhiça. Trata-se de uma realidade social que marca um dos aspectos mais decorrentes no ambiente laboral, que provém da interação e/ou do relacionamento entre os colaboradores no ambiente organizacional. Portanto, o trabalho faz uma análise no cotidiano do ambiente laboral a partir das relações interpessoais e conflitos que advêm dessas relações com o enfoque nos funcionários da Escola Marista de Manhiça.

Segundo Farias (2007: 21), o carácter social da vida dos seres humanos é um processo, uma construção, da qual participa cada indivíduo na relação com o outro. As relações entre pessoas são mediadas pelas instituições onde elas convivem, pelas classes e categorias a que pertencem e pelos interesses e poderes que nelas circulam.

As relações interpessoais são inerentes a existência de interação humana, uma vez que as pessoas e de modo particular os colaboradores no ambiente organizacional estão em constante interação, uma realidade que não está fora de qualquer contexto escolar. No seio do convívio escolar, essas relações resultam nalguns casos em conflitos cujos estudos apontam para a necessidade de olharmos as relações interpessoais no ambiente escolar como possibilidade para promover um ambiente sadio e favorável para aprendizagens significativas (idem: 11).

De acordo com Ferreira (2010), os conflitos fazem parte do cotidiano em quaisquer ambientes de trabalho, pois as pessoas estão em constante interação seja de forma individual ou grupal, e dessa interação podem advir diferenças e problemas de comunicação e interpretação de opiniões ou ideias, pois cada indivíduo tem seu comportamento e características próprias.

Outros estudos similares entendem que os conflitos não podem ser vistos como negativos, pois, eles por vezes, trazem mudanças significativas no cotidiano das organizações, dependendo da maneira como eles são geridos. Gerir o conflito pode ser entendido como uma estratégia de diminuir os impactos negativos das relações entre os colaboradores, tendo em conta os vários factores como a divergência de opiniões, ausência de entendimento, oposição de interesses, entre outros que estarão sempre presentes no ambiente de trabalho (Ferreira 2010; Paulino 2019).

## **1.1. Objectivos do Estudo:**

### **1.1.1. Objectivo Geral:**

Compreender as Relações Interpessoais, Convivência e Conflitos no Quotidiano da Escola Marista da Manhica.

### **1.1.2. Objectivos específicos:**

- Descrever o ambiente de trabalho e de convivência quotidiana na Escola Marista de Manhica, identificando os tipos de relações interpessoais existentes;
- Identificar no quotidiano da convivência e do trabalho nesta escola, os conflitos e divergências que ocorrem;
- Analisar os mecanismos de gestão e resolução de conflitos institucional e informalmente.

## **1.2. Justificativa e pertinência**

O interesse pelo tema em causa, surge de diversas situações encaradas no ambiente de trabalho, situações essas que partem da comunicação interpessoal, divergência de opiniões e até de questões comportamentais. E, por se tratar de um tema de carácter social, é da preocupação da antropologia como ciência no âmbito da antropologia das organizações, sabido que as relações interpessoais, convivência e conflitos no quotidiano da Escola Marista de Manhica resultam das relações sociais entre indivíduos em um determinado contexto.

Assim, o presente tema enquadra-se na área da antropologia das organizações que estuda como as pessoas em determinado contexto organizacional se relacionam umas com as outras no exercício das actividades laborais. Portanto, procura entender como é que as pessoas em um mesmo contexto empresarial/organizacional convivem no dia-a-dia, tendo em conta as suas atitudes, modos de vida diferentes e sua relação com os princípios e regulamentos organizacionais que regem esses indivíduos, como é o caso das relações interpessoais entre os funcionários da EMM.

Com base o acima exposto, espera-se contribuir cientificamente o estudo sobre as relações interpessoais nas organizações, convivência e gestão de conflitos na perspectiva antropológica, com vista a enriquecer o debate existente sobre o tema.

A nível social, espera-se contribuir, por meio de pesquisa antropológica, uma explicação científico que diz respeito as relações interpessoais, convivência e conflitos nas organizações, no caso concreto da Escola Marista de Manhiça (EMM), província de Maputo. Por mim, tratar-se de relações interpessoais é uma realidade que não está fora de qualquer convívio social, e que merece toda atenção nos vários sedimentos sociais, bem como na arena académica.

A escolha da Escola Marista para a realização do presente estudo, resulta do facto do pesquisador residir próximo a ela. Considerando esta proximidade, é importante sublinhar que este foi um dos aspectos-chaves que despertou-me atenção sobre o tema em questão, pois, conhecia a priori parentes que trabalham nessa escola, e que através de conversas informais foi possível encarar as relações interpessoais como objecto de estudo antropológico.

Em relação a estrutura do trabalho, o mesmo está organizado em seis (6) capítulos, nomeadamente:(i) introdução, contemplando contextualização, objectivos e justificativa e ou pertinência do estudo; (ii) revisão de literatura existente sobre as relações interpessoais nas organizações e mecanismos de gestão, e que dá ênfase a problemática, onde procuro mostrar as limitações das abordagens existentes sobre o assunto; (iii) enquadramento teórico e conceptual, onde explico as perspectivas teóricas que nortearam o presente estudo e os conceitos-chaves discutidos ao longo do trabalho; (iv) metodologia de pesquisa; (v) análise e interpretação de dados; e (vi) considerações finais do estudo.

## CAPÍTULO II

### 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo procura apresentar o debate existente sobre o tema, o que são e como se manifestam as relações interpessoais, convivência e conflitos no quotidiano das organizações, tendo em conta as diversas perspectivas teóricas sobre o assunto na comunidade académica.

Inicialmente, as relações interpessoais podem ser entendidas como modos de como os seres humanos lidam e convivem uns com outros em um determinado contexto social. Essas relações interpessoais podem abranger o dia-a-dia dos indivíduos em diferentes contextos sociais como no seio familiar, no trabalho, no dia-a-dia, etc. A relação interpessoal no trabalho organizacional diz respeito ao convívio quotidiano entre os diferentes actores e colaboradores de uma dada organização (Farias, 2007).

As relações interpessoais que correm em contexto escolar são marcadas pela afectividade em todos os seus aspectos à medida que o homem necessita, a todo o momento, se relacionar com os outros por meio de conversações (Farias, 2007: 18). A escola se constitui assim um meio em que diversos actores convivem um com o outro, se transforma espontaneamente, de maneira que seus modos de viver sejam combinados mutuamente.

Em Maturana (2002), a relação com o outro implica na aceitação do outro como legítimo na convivência. Nesse contexto, o que caracteriza a linguagem é o fluir de coordenações de acções entre os envolvidos na interacção.

Segundo Farias (2007: 21), o carácter social da vida dos seres humanos é um processo, uma construção, da qual participa cada indivíduo na relação com outro. As relações entre pessoas são mediadas pelas instituições onde elas convivem, pelas classes e categorias a que pertencem e pelos interesses e poderes que nelas circulam.

Noutro ângulo, Farias (2007: 26) afirma explica que a insatisfação de necessidades básicas pode dar origem a conflitos de ordem pessoal e ou interpessoal, o que pode levar a uma nova acção que provoque mudança para melhor ou pode gerar angústia, medo ou frustração. Com efeito, o autor entende que não são negativos, pois dependendo da forma como são gerenciados podem desencadear mudanças positivas.

Convém ressaltar que, com frequência, as origens e as causas primeiras da maior parte dos conflitos têm de ser encontradas entre as divergências e tensões geradas no âmbito do poder, do Estado, da própria direcção das organizações, e não tanto nas acções dos cidadãos (idem: 26).

Paulino (2019) nota que o conflito interpessoal pode ocorrer tanto nas organizações privadas quanto nas públicas, devido os indivíduos que nelas trabalham possuem culturas e conhecimentos diferentes e o ambiente organizacional com suas metas e objectivos provocar o aparecimento de situações conflituantes. No serviço público, os conflitos podem ocorrer devido à própria estrutura e suas divisões, com metas e objectivos diferentes, falhas na comunicação, interdependência de tarefas e actividades, mas quando gestor consegue gerir os conflitos, consegue trazer benefícios para a organização e colaborador.

Os conflitos também influenciam nos trabalhos em lugares limitados, fazem parte da divergência de opiniões. Os sentimentos e emoções que o ser humano carrega, o faz exprimir suas convicções e nem sempre as pessoas estão prontas para ouvirem, servir e serem ouvidas. Os conflitos são interpessoais além das dimensões afectivas e cognitivas, aspectos que são presentes em todas as organizações, como económicos, políticos psicológicos e a cultura organizacional. Na visão do Brandari (2010), dentro de uma organização existe uma hierarquia a ser seguida e respeitada, e também o interesse entre ambas partes.

O conflito existe quando o alcance dos objectivos ou interesses de uma parte sofre interferência deliberada da outra. Segundo Caixote&Monjane (2013: 258), esta interferência é condição para a existência do conflito, podendo ser activa quando resulta de uma acção concreta e passiva quando ocorre por compromisso das partes em disputa. Os dados foram analisados na base das abordagens propostas por Gilberto Velho (1994: 40-45) e por José Magnani (2015) que pensam nas “sociedades modernas” como caracterizadas pela interacção entre pessoas de “grupos” e “segmentos” diferenciados e pela “troca cultural” que condiciona ocorrência de múltipla possibilidade de transformação dos “projectos” das pessoas em interacção.

O conflito resulta ainda da interacção no ambiente de trabalho, sendo constituído de duas partes distintas, das quais Castro (2015) afirma que estas são a parte física (relativa as instalações) e a parte social (que tem aver com as pessoas envolvidas). De acordo com o autor, o homem dentro do ambiente de trabalho adopta dois tipos de comportamentos, o comportamento de cooperação e

de competitividade. A cooperação ocorre quando os objectivos individuais somente podem ser alcançados através do esforço colectivo e a competitividade quando os objectivos individuais são disputados e pretendidos também pelos outros, e estes aspectos podem originar o conflito quando não são atingidos objectivos e quando são mal interpretados.

Segundo Bilhim(2013-212), todos os modelos têm alguns aspectos em comum, todos mostram que situações conflituais têm lugar por causa de certos antecedentes, e podem ser potencializadas ou arrefecidas pela interferência de certos factores. E estes modelos diferem em termos de enfoque. Os modelos de Pondy e de Walton e Dutton centram a atenção no processo do conflito e na sequência de passos que o geram. O modelo de Schmidt e Kochan focaliza nos tipos de conflitos, enquanto o modelo de Ruble e Thomas analisa a génese do conflito em termos de graus de assertividade e de comportamento cooperativo.

De acordo com o modelo bidimensional, um comportamento altamente não cooperativo pode resultar ou em afastamento ou em competição, dependendo da assertividade das pessoas envolvidas, e por sua vez, o comportamento cooperativo pode resultar ou em acomodação ou em colaboração dependendo da mesma variável. Em linhas gerais a assertividade tem a ver com a actuação individual em prol de determinado objectivo e a cooperação está ligada a actuação das partes envolvidas em prol de objectivos comuns.

O conflito pode ser entendido como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por uma das partes para destruir o esforço da outra., com recurso a qualquer forma de bloqueio, e que resulta na frustração da outra parte no que diz respeito ao alcance de suas metas e interesses, (Bilhim 2013-205). Segundo Caixote & Monjane (2013-259), analisam os conflitos interpessoais não apenas como um desencontro ou choque de interesses, mas sim como uma interferência para o alcance dos objectivos das partes.

Conflitos interpessoais de acordo com Castro (2015) são aqueles que ocorrem em um contexto de relacionamentos contínuos entre pessoas, grupos e organizações que procuram alcançar seus interesses por meio do relacionamento com outras partes. Os conceitos arrolados são todos convergentes, pois demonstram que situações de conflitos estão inerentes ao ambiente organizacional na interacção entre duas ou mais pessoas, cabe, porém, as partes envolvidas saber que atitudes tomar por forma a solucionar o conflito, ou aproveitar o lado positivo do mesmo.

## 2.1.Problemática

As relações interpessoais são inerentes a existência e interação humana, uma vez que as pessoas e de modo particular os colaboradores no ambiente organizacional estão em constante interação, uma realidade que não está fora de qualquer contexto escolar. No seio do convívio escolar, essas relações resultam nalguns casos em conflitos cujos estudos apontam para a necessidade de olharmos as relações interpessoais no ambiente escolar como possibilidade para promover um ambiente sadio e favorável para aprendizagens significativas (Farias 2007: 11).

Paulino (2019) nota que as situações conflituosas geram determinadas situações prejudiciais tanto para a organização quanto as partes envolvidas. Segundo o autor, as situações de conflito que envolve as organizações, desde a teoria clássica da administração com Taylor e Fayol, que consideram os conflitos como problemas que prejudicavam o ambiente de trabalho nas organizações, contudo, actualmente há um novo pensamento sobre o conflito interpessoal devido principalmente a globalização e da evolução das teorias organizacionais. É possível observar que os conflitos têm um novo escopo ganhando espaço para estudos em diferentes perspectivas.

Outros estudos observam as questões de conflitos em dois patamares, classificando-os em conflitos bons ou ruins. Na óptica positiva, os conflitos seriam determinantes para a estimulação pessoal e profissional dos indivíduos, fazendo com que esses mostrassem suas habilidades e conhecimentos motivados pela vontade de contribuir com a inovação dentro das instituições. Já no lado negativo, o conflito pode ser determinado pela sugestão de que tal reacção conflituante provoca alterações ruins no ambiente organizacional (Ferreira, 2010).

Uma organização é composta por diferentes pessoas que apresentam diferentes objectivos, interesses, pensamentos e metas e isso é um importante factor para a evolução administrativa do trabalho, contudo, muitas vezes essas diferenças levam a ocorrência de conflitos (Paulino, 2019: 12). Dentre os diversos tipos de conflito, os interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente de trabalho, pois, segundo Quinn (2003), geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos ou grupos.

Todavia, Paulino (2019: 12) nota que não é possível evitar o início de um conflito, pois é uma situação que está presente no quotidiano de qualquer instituição, por isso o administrador precisa conhecer sobre suas possíveis soluções ou resoluções. Para solucionar um conflito é preciso



quase sempre entender as condições que o provocaram. Qualquer factor intrínseco à vida nas organizações geram fortes interacções e convergências de esforços orientados para a acção e constituindo assim os focos de conflito.

A Escola Marista de Manhiça é igualmente um palco de conflitos e divergências entre os diferentes colaboradores, como resultado das interacções interpessoais e convívio quotidiano que envolvem professores, alunos, direcção da escola, etc. Entretanto, as relações interpessoais são foco da gestão escolar, e como tal, a preocupação académica levanta a necessidade de reflectir se elas estão contribuindo para de uma escola democrática ou se estão sendo camufladas em nome de uma suposta autonomia da escola (Farias, 2007: 15).

De acordo com Zonjo (citado por Tomé 2022), o conflito tem uma expressão social, e como tal, é parte integrante da sociedade e não da natureza biológica humana. É nesse sentido que procuramos analisar as relações interpessoais nas organizações a partir do convívio quotidiano, e de que forma elas condicionam a ocorrência de conflitos. Assim, as indagações primordiais da presente pesquisa pretendem saber:

De que forma se manifestam as relações interpessoais, convívio e conflitos no quotidiano dos funcionários da Escola Marista de Manhiça?

## CAPITULO III

### 3. Enquadramento teórico e conceptual

O presente estudo baseou-se no interaccionismo simbólico de Blumer (1989) para analisar as relações interpessoais, convívio e conflitos no quotidiano da escola marista. Adoptei a teoria interaccionista porque ela defende que as acções das pessoas sobre os objectos ou em relação as outras pessoas têm a ver com a maneira como vivem e interpretam as coisas num processo dinâmico (Kanaane, 1999). Sem limitação observara-se também que em cada encontro de duas ou mais pessoas que interagem são guiadas por significados.

De acordo com Correia (2005), ao incorporar o mundo da vida quotidiana na investigação antropológica, o conjunto de relações interpessoais e atitudes pessoais, ainda que dependam de padrões adquiridos, são pragmaticamente reproduzidas ou modificadas na vida quotidiana”. Nesse sentido, o autor parte da constatação de que a realidade é construída socialmente através do conhecimento, ou seja, das diferentes atribuições de sentido que os seres humanos desenvolvem em determinados contextos. Mais pessoas, criam-se propriedades situacionais que exigem atenção, e, em geral, o considerado as relações sociais feitas.

Descobre-se interaccionismo simbólico que rejeita a imagem do ser humano como um ser passivo e determinado, e cria uma imagem activa do mesmo, atribuindo aos indivíduos e suas acções a constituição da própria sociedade. “O significado é um produto social, uma criação que emana das actividades dos indivíduos à medida que estes interagem”(Carvalho, 2010).

O interaccionismo simbólico por um lado permite analisar vivências dos indivíduos e suas relações através de redes e instituições, como refere Gadea (2013), e por outro lado, possibilita compreender o modo como os indivíduos interpretam os objectos e pessoas com as quais interagem e que conduz o comportamento individual em situações específicas.

Não obstante, o processo de qualquer acto social, os objectos do ambiente percebido se define e se redefine. O tal dinamismo consiste na interacção simbólica, a qual não se dá por reacção directa às acções e gestos do outro, mas mediante uma interpretação dessas acções ou gestos com base no significado que lhes é atribuído (Idem). Portanto, a pesquisa focou-se nas pessoas e no modo como constroem significados nas suas relações interpessoais no trabalho organizacional a partir da escola marista de Manhica.

### **3.1. Definição de conceitos**

#### **3.1.1. Conflitos**

Mattos e Sodré (2016) afirmam que um conflito social é resultado de um exercício de poder, isto é, resulta de toda estrutura social e está envolvido em um processo dialéctico, em que sendo solucionado ocasionará mudanças.

Na perspectiva de Marchori (2006), conflitos são discordâncias causadas por ideias, valores e sentimentos diferentes. Kanaane (1999) define conflito como a manifestação de incompatibilidade, desacordo ou dissonância entre pessoas, grupos ou organizações. Por outro lado, o conflito vai para além de um simples acordo ou divergência, constitui uma interferência activa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objectivos.

De acordo com Warat (2010), quando se está diante de um conflito, este deve ser transformado internamente e, conseqüentemente se dissolverá, pois os conflitos encontram-se no interior das pessoas, sendo necessário procurar acordos interiorizados.

#### **3.1.2. Convívio quotidiano**

Entende-se por convívio a relação interpessoal e participativa entre duas ou mais pessoas inseridos no mesmo espaço geográfico. Assim, o convívio quotidiano refere-se a relação assídua entre indivíduos que partilham o mesmo espaço onde exercem suas actividades rotineiras, das quais dizem respeito o ambiente do trabalho organizacional no seu dia-a-dia, onde partilham suas emoções, ideias e seus modos de vida (Ramos, 2009).

#### **3.1.3. Gestão**

Segundo Texeira (2013), gestão é o processo de obtenção de resultados (bens ou serviços), com esforço de várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem os objectivos comuns. Pressupondo ainda a existência de uma organização, de orientação e coordenação das pessoas pertencentes a organização e também a afectação e controlo dos recursos existentes”. A gestão engloba vários aspectos e processos, e incide sobre práticas que necessitam de coordenação e participação de todos que compõem a organização.

### **3.1.4. Organização**

Segundo Chiavenato (2010), pode-se conceituar esta como sendo um conjunto de duas ou mais pessoas que combinam seus esforços, para realizarem certas tarefas de forma coordenada e controlada para a consecução dos objectivos comuns, actuando com eficiência e eficácia. O autor nota que o desenvolvimento organizacional é uma estratégia que perante mudanças internas mais profundas, visa alinhar sua cultura aos objectivos do negócio, de forma que a força de trabalho seja vista em toda a sua complexidade.

### **3.1.5. Relações interpessoais**

Relações interpessoais são modos como os seres humanos lidam e convivem uns com outros em um determinado contexto social. Essas relações interpessoais podem abranger o dia-a-dia dos indivíduos em diferentes contextos sociais como no seio familiar, no trabalho, no dia-a-dia, etc. A relação interpessoal no trabalho organizacional diz respeito ao convívio quotidiano entre os diferentes actores e colaboradores de uma dada organização (Farias, 2007).

Os conceitos de conflitos, gestão, convivência quotidiana, organização e relações interpessoais constituem-se conceitos-chaves para explicar a realidade social vivida no caso da escola Marista de Manhica à medida que incorporam os objectivos do presente estudo. Portanto, são conceitos que alinham-se ao tema em estudo na perspectiva da antropologia das políticas públicas.

## **CAPITULO IV**

### **4. Procedimentos metodológicos**

A metodologia é o conjunto detalhado de métodos e técnicas científicas executadas ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objectivos inicialmente propostos e ao mesmo tempo entender os critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informações (Gil,2000).

#### **4.1.Método**

Segundo Gil (1995), o método é definido como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adoptados para se atingir o conhecimento e procura garantir a objectividade necessária ao tratamento dos factos sociais, oferecendo normas gerais destinadas a estabelecer a ruptura dos objectos científicos com o senso comum.

O presente estudo foi desenvolvido com base no método etnográfico com recurso a abordagem qualitativa, já que permite incorporar a questão do significado e interferência, como inerentes aos actos, às relações, e às estruturas sociais, que tomadas são no seu advento de transformação e construções humanas significativas (Minayo,1996). O pressuposto fundamental do método é de alavancar os factos e fenómenos sociais, encarados diante da consciência dos indivíduos. Trata-se de um método que, de acordo com Bernardes (1991), parte da crença de que as verdades essenciais acerca da realidade social são baseadas na experiência vivida, ou seja, no que os participantes vivem, percebem, pensam e sentem nas suas vivências.

#### **4.2. Técnicas e instrumentos de recolha de dados**

A presente pesquisa baseou-se no trabalho de campo com recurso a observação directa e entrevistas semiestruturadas. Os instrumentos para a recolha de dados foram gravador de voz com recurso a um telemóvel e técnica de memorização bem como o diário de campo e um guião de perguntas que achamos relevantes, o que permitiu aos informantes falarem das suas experiências sem influência do pesquisador, pois as questões foram sendo elaboradas e aperfeiçoadas no decurso da pesquisa etnográfica, e tomando em consideração as respostas e explicações dos participantes do estudo.

A entrevista semi-estruturada segundo Marconi e Lakatos (2003) permite ao entrevistador ter liberdade para desenvolver cada questão que considere adequada. Ou seja, a entrevista semi-estruturada permite que não limitemos os nossos entrevistados em termos de informação, permitem ao investigador retirar das suas entrevistas informações e elementos de reflexão ricas e sua caracterização por um contacto directo entre o entrevistador e os seus interlocutores.

A realização deste trabalho decorreu em três (3) fases, a saber: A primeira fase consistiu na revisão de literatura, onde abordei sobre relações interpessoais, convivência e conflitos em contextos organizacionais; A segunda fase foi o trabalho de campo onde procurei, através do método etnográfico, interagir com o objecto de estudo através do contacto directo, articulando as diferentes técnicas de pesquisas que foram ajustadas durante o percurso; a terceira fase e a última consistiu na análise e interpretação de dados que culminou com a presente monografia.

### **4.3. Local e participantes do estudo**

A presente pesquisa foi desenvolvida na Escola Primária e Secundária Marista localizada no Bairro Balucuenena Vila Municipal da Manhiça, Província de Maputo, onde trabalhei com os funcionários da mesma escola (professores, directores, chefe de secretaria e agentes do serviço) através das entrevistas semiestruturadas a fim de compreender como são feitas as relações interpessoais no quotidiano da escola, conflitos que ocorrem e como os mesmos são geridos e impactam negativo ou positivamente o ambiente organizacional da mesma de ensino primário e secundário.

### **4.4 Critério de seleção de informantes da pesquisa**

Para a selecção de informantes de pesquisa partimos no princípio de que em qualquer contexto organizacional, o ambiente de trabalho quotidiano é baseado nas relações interpessoais entre os diferentes actores que fazem parte que por vezes são conflituosas, e portanto, deva existir uma unidade gestora desses mesmos conflitos. Assim, procuramos interagir a priori com os gestores da escola, ou seja, a direcção da escola que nos permitiu em primeiro lugar compreender como é que se manifestam esses conflitos e quem são os actores envolvidos. De seguida, procuramos, através dos dados da direcção, interagir com alguns professores à nossa escolha bem como através da indicação destes para a recolha de dados.

#### **4.5. Constrangimentos no processo de recolha de dados**

Partindo do pressuposto do desafio da proximidade para alcançar os objectivos do estudo com indivíduos que te consideram de estranho, durante a minha pesquisa tive duas principais dificuldades para interagir com meu objecto de estudo e colher as devidas informações pertinentes.

- A primeira diz respeito a requisição do alvo para conversa o que não tive sucesso nas primeiras semanas da pesquisa por ser um tempo de muita concorrência, eles diziam estar a trabalhar o que levou me um tempo consideravel sem sucesso.
- A segunda dificuldade foi de não quererem dar informações aos estranhos que de certa forma possam, porventura, prejudicar a instituição assim como as relações interpessoais entre os funcionários da escola, uma vez que nalguns casos desses conflitos foram geridos e que falar dos mesmos aos estranhos após a solução significaria ressentimentos por parte dos envolvidos.

Para superar esses desafios, procurei explicar aos meus informantes a importância das suas histórias e o compromisso da confidencialidade dos dados. Por conseguinte, a relação amistosa com alguns funcionários e a persistência foram importantes para superar as barreiras internas.

Muller (2010) ensina que para conseguir sua entrada, o pesquisador deve estabelecer uma relação de confiança com os membros da organização pesquisada. Trata-se de um carácter pessoal que demanda persistência e tolerância na medida em que necessita de tempo para sua maturação, seus interlocutores tendem a se defender de sua intromissão, usando estratégias variadas. O autor acrescenta que o acesso aos dirigentes da organização e a conquista da sua confiança são fundamentais para a realização de pesquisas empresariais, considerando que neste meio as pessoas têm curiosidade sobre a antropologia.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Apresentação e interpretação de dados**

Neste capítulo estão apresentadas todas as informações colectadas por meio do método monográfico ou estudo de caso.

#### **5.1. Caracterização do campo de estudo**

A Escola Marista de Manhica, encontra-se na Vila Municipal da Manhiça, Distrito da Manhiça, Província de Maputo, ao longo da Estrada Nacional - N1, no Bairro Balucene. É cercada de murro de vedação à alvenaria e dois (2) portões principais de cor verde e ladeada ecologicamente por árvores frutíferas.

Actualmente, a escola funciona com 22 salas de aulas mobiliadas por 660 carteiras duplas, 1 biblioteca, 2 secretarias, 1 sala de informatica, 1 sala de professores, 10 casas de banho, 4 armazens, 1 cantina e 1 reprografia . Lecciona de Pré ate 12 classe, em regime de 2 turnos: Manhã e Tarde.

Os dois turnos concentram se no pátio da escola 15 minutos antes do início das aulas para entoação do hino nacional. A Escola tem um (1) director pertencente aos irmãos maristas (igreja católica), três (3) directores pedagógicos correspondentes a cada ciclo, oitenta e quatro (84) funcionários onde 48 são homens e 35 mulheres.



## 5.2. O quotidiano, ambiente de trabalho e convivência

O ambiente quotidiano do trabalho na Escola da Marista pode ser caracterizado como um ambiente escolar saudoso cuja interacção nos remete a uma realidade produtiva em termos de exigências profissionais. Sendo uma escola comunitária, o regulamento pedagógico não foge das exigências comuns existentes noutras escolas, de tal modo que o ambiente exterior é caracterizado por uma organização ordeira entre os diferentes actores que interagem entre si.

No seu interior, a relação existente entre os diferentes actores da escola é articulada tendo em conta o regulamento pedagógico e os princípios que regem a instituição. Apesar desta relação objectiva entre os vários actores que trabalham no mesmo espaço são guiados pela subjectividade da qual cada um interpreta as políticas e regulamentos escolares a sua maneira tendo em conta as suas percepções, o que faz com que por vezes surjam choques.

*Me concentro no trabalho e nas actividades programadas e em caso de dúvidas ou inquietação procuro esclarecimento. Por vezes, também tenho má percepção de alguns aspectos, por exemplo a interpretação que tenho sobre as normas gera descontentamento por parte da liderança, e é comum ser solicitado que não fiz o meu trabalho devidamente e assim sou chamado atenção (José, técnico da secretaria da escola, 31 anos).*

*A escola é uma organização, e no meio disso, nós os funcionários procuramos manter um bom ambiente não só entre nós como também com os nossos alunos, respeitando todo protocolo estabelecido pelas entidades superiores. Entretanto, nós somos pessoas e cada qual tem seu comportamento, sua cultura, daí que diferentes opiniões sobre determinados chocam-se e isso as vezes não é nada bom, mas entendemos, uma vez que uma empresa só produz por haver distintas opiniões ou seja ser democrática (Orlando, docente, 27).*

Estas ideias convergem com outros professores e os demais funcionários no quotidiano do trabalho na escola Marista. Entretanto, alguns alegam problemas que surgem como consequência de desentendimentos no encontro de novas ideias entre estes e os seus superiores.

Neste contexto, o ambiente de trabalho quotidiano também é caracterizado pelas obrigações que não condizem com as condições dos seus funcionários, que por vezes não vão de acordo com o regulamento da escola, conforme o depoimento abaixo:

*A forma de trabalhar é muito dura, somos exigidos sem criar condições para tal, a direcção confunde funcionários de Estado e empregados deles. Não parece uma escola religiosa em coordenação com o Estado, dado o seu comportamento. Por vezes somos obrigados a assinar o livro de ponto com os funcionários pagos pela instituição enquanto nós somos pagos pelo Estado e temos um livro de ponto especificamente para nos ser avaliado, o mapa de efectividade. O separatismo também, pois, nunca nos dá espaço para podermos dialogar (docente, 39 anos).*

Todavia, as características do convívio quotidiano da escola têm uma história, pois, a percepção que se prende dos vários cenários arrolados revela-se mais nas reuniões caracterizadas por serem mais informativas do que de debates, considerando que os funcionários esperam expor as suas preocupações. Quando estes não são dados o precioso espaço para expor suas preocupações à direcção são barrados como se estes não quisessem inovar.

Ora, na Escola Marista de Manhiça, os tipos de relações interpessoais que se registam no seu dia-a-dia podem ser descritos em termos de aproximações e recusa. Em termos de aproximações, os funcionários relacionam-se uns com outros no exercício dos seus deveres laborais, desde as reuniões, conselhos de escola, troca de favores, elaboração de planos e agendas, comunicações, e outros tipos de relacionamentos que advêm do trabalho escolar bem como conversas informais. Em termos de recusa, é possível notar quando os funcionários não têm boas relações entre si:

*Nós enquanto uma equipe interagimos uns aos outros em vários momentos, pois seria impossível ser uma organização escolar se não existissem relações interpessoais entre nós. Temos reuniões com os professores, encarregados de educação, com alunos e outros actores/colaboradores que fazem com que o nosso trabalho seja organizacional (director adjunto da escola)*

*Em parte, alguns funcionários evitam-se por questões que eu também não saberia muito bem explicar, mas eu diria por desentendimentos que viriam de causas de vária ordem relacional (idem).*

Apesar das constatações de aproximações e recusas acima discutidas, os actores entendem que as relações interpessoais que se fazem no quotidiano da escola não criam um ambiente hostil que de algum modo prejudique ou revele má imagem da instituição.

*Por mim, os casos dos colegas que não se entendem ou colegas que não têm boas relações são situações normais, pois acontecem em todo sítio, mesmo nas nossas famílias, e acredito que a nossa escola não tem má reputação por conta desses fenómenos (Chefe da Secretaria).*

*Até aqui, pelo menos eu ainda não acompanhei um caso que tenha fugido do controle a ponto de criar uma imagem desagradável ao nível desta escola, porque onde convivem pessoas essas coisas acontecem, nós até podemos não saber, mas acontecem, o mais importante é saber como gerir, não fugir das nossas responsabilidades e compromissos com a escola, afinal nós enquanto escola somos educadores, por isso temos de ser um exemplo para a sociedade, em particular para os nossos alunos (Docente, 31 aos).*

Os dados aqui apresentados demonstram que os colaboradores da Escola Marista de Manhiça classificam ambiente de trabalho no qual estão inseridos saudável. O que demonstra ser um aspecto muito positivo, pois, de acordo com França (2014), o ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível e gerar um clima favorável para exercício das actividades, e a satisfação por parte dos colaboradores quanto ao seu ambiente de trabalho é de extrema importância para o desenvolvimento da organização.

Apesar do ambiente laboral ser composto de pessoas diferentes, com cultura, valores e hábitos distintos, sublinha-se a necessidade de prevalecer sempre a cultura organizacional que prima pelo bem-estar físico e emocional de todos os colaboradores, devendo portanto, garantir que as diferenças entre os colaboradores nunca afecte o clima da instituição e prejudique de forma negativa o ambiente laboral.

### **5.3. Os conflitos e divergências no quotidiano da Escola Marista.**

Do trabalho realizado na Escola Marista constatou-se que as relações interpessoais no quotidiano laboral, além de serem parte do exercício profissional, são objecto de conflitos entre os vários actores que interagem entre si. Esses conflitos manifestam-se por motivos diversos desde a divergência de opiniões, incumprimento do regulamento pedagógico, má comunicação entre os colaboradores, bem como por má gestão de conflitos.

Considerando as causas descritas que originam a existência de conflitos na Escola Marista, registam-se conflitos envolvendo a direcção da escola e professores. Esse tipo de conflito manifesta-se sobretudo quando alguns professores, por exemplo, não cumprem devidamente com o regulamento interno da escola, desde os atrasos aos horários de entradas e saídas no recinto escolar e nas salas de aulas.

*Temos registado casos sérios de atrasos por parte de alguns funcionários, porque nós temos um regulamento escolar e horário e cada um de nós sabe quantas horas trabalha por dia, mas alguns chegam tarde no serviço e quando entram na sala demoram de sair. E nós como direcção temos a obrigação de gerir essas situações, fazer com que os professores cumpram com seus horários e isso cria descontentamento por parte de alguns professores quando marcamos falta, tanto com a direcção bem como entre eles mesmos, como é que do professor que demora sair da sala (Director da escola).*

*Não faz sentido marcar falta a alguém só por ter se atrasado uns cinco minutos, contanto que isso acontece com qualquer um. Eu acho que essa forma de trabalhar não nos ajuda, porque não se pode tratar aos outros funcionários como instrumentos de trabalho quaisquer (Docente, 36 anos).*

Outros conflitos surgem na sequência de choques de ideias entre os próprios funcionários bem como com a própria direcção. Trata-se de um tipo de conflito que se assiste no âmbito de reuniões concernentes a conselhos da escola, perpetrados pelas iniciativas internas e ou inovadoras, entre outras que criem condições para debates internos, conforme explica-nos o seguinte posicionamento:

*Há colegas que se acham melhores que os outros, porque não é possível alguém considerar sempre suas ideias em detrimento dos outros. Eu acredito que são esses que também influenciam negativamente ao director tomar decisões erradas. Deve ser por isso que o director também tem sido arrogante porque tem colegas que colaboram (docente, 33 anos).*

Neste sentido, os conflitos interpessoais surgem igualmente como consequência de má comunicação entre a direcção, docentes, alunos e outros funcionários.

*Alguns conflitos surgem na sequência do mau tratamento por parte dos nossos chefes, pois, estes não têm bons modos de falar com os funcionários, eles agem como ditadores e não quer ouvir opiniões de nenhum funcionário. As reuniões convocadas são de forma mais informativa e não de diálogo (docente, 30 anos).*

*Tivemos um caso de um colega que se sentiu injustiçado pela ditadura da direcção como resultado da divergência de opiniões, onde a direcção obrigou ao colega ficar em casa num período de 15 dias mais depois se resolveu. Esses 15 dias resultaram má disposição por parte do funcionário, diminuição da produtividade, e por esta razão a direcção tivera que procurar alguém para ocupar o lugar e pagá-lo (Docente, 33 anos).*

Um outro tipo de conflito existente na Escola Marista diz respeito a choque de racionalidades no âmbito de gestão e resolução dos mesmos. Alguns funcionários alegam que as racionalidades que a direcção tem aplicado dependem muito do tipo e nível de relação afectuosa com a direcção. Outros sim, outros conflitos revelaram-se como resultado de falta de diálogo entre a direcção e os seus colaboradores, conforme o posicionamento a seguir:

*Há falta de diálogo entre a direcção com os funcionários, e isso traz por vezes má relação entre os colaboradores fazendo com que uns desobedeçam as normas e regulamentos da própria instituição. Eu sinto que há muita ditadura e ameaça quando levam o caso a direcção distrital em vez de diálogo interno. Por vezes somos obrigados a assinar o livro de ponto com os funcionários pagos pela instituição enquanto nós somos pagos pelo Estado e temos um livro de ponto que nos é para sermos avaliados no mapa de efectividade (docente, 36 anos).*

*Não só, há separatismo e nunca nos dão espaço para podermos dialogar. Não temos dias de estudo do regulamento e estatuto ou seja em nenhuma reunião já se estudou regulamento e estatuto dos funcionários. A forma de trabalhar é muito dura, somos exigidos sem criar condições para tal. a direcção confunde funcionários de Estado e empregados deles. Essa nem parece uma escola religiosa em coordenação com o Estado pelo comportamento que a direcção apresenta aos seus próprios funcionários (idem).*

Considerando o trecho acima apresentado é possível perceber que os conflitos interpessoais na escola marista envolve nalguns casos a própria direcção da escola além desta ser apenas a unidade gestora. Portanto, nem todos vão de acordo com os procedimentos pois, alguns funcionários entendem que a questão de afinidade está presente na gestão de conflitos no âmbito das relações interpessoais na escola em estudo.

Em relação aos factores relacionados a afinidade, respeito entre o próximo, Oliveira(2010) fala de competências, partilha de informação entre colegas e destaca factores ligados aos conflitos, dificuldades que os trabalhadores têm para se comunicarem.

Importa referir que quando as relações interpessoais são caracterizadas pela pouca clareza, criam-se espaços para suspeitas, mal-entendido e desconfiança, desencadeando emoções de medo e raiva pelos indivíduos.

Não se escolhe por afinidade ou quem poderia se adaptar melhor com os amigos já efetivados dentro da praça, é a partir daí que poderão surgir conflitos no relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O conflito deve ser gerido sempre que possível de modo a atingir um equilíbrio entre os interesses das partes, a resolução dos conflitos consiste na cessação do conflito através do acordo entre as partes envolvidas, satisfazendo os objectivos ou eliminando as causas que levaram ao conflito (Robbins, 2002).

#### **5.4. Mecanismos de gestão dos conflitos interpessoais na Escola Marista da Manhica**

A gestão de conflitos na Escola Marista pode ser descrita em dois momentos e interligados. O primeiro momento envolve os actores envolvidos na relação conflituosa para sua gestão, começando pela parte queixosa que se aproxima a outra para discutir as possíveis razões que norteiam o conflito.

Quando dois funcionários chocam-se esses por vezes procuram encontrar soluções sem antes envolver a direcção da escola. Neste sentido, as conversações não são formais pois o conflito pode ser percebido além dos envolvidos, mas a sua solução acontece nas ocasiões não precisas mas que conduzem as ambas as partes a se libertarem daquilo que chamaríamos de orgulho por parte destes.

Por exemplo, um dos entrevistados contou o seguinte:

*Um dos mecanismos para ultrapassar conflitos entre os funcionários é quando as partes envolvidas do nada percebem a necessidade de se aproximar entre si e decidem se resolverem sem envolver ninguém (Docente, 36 anos).*

*Eu, por exemplo, não me entendia bem com a minha colega porque achava que ela se sentia melhor do que ninguém nessa escola. Mas num dia desses do nada, ela aproximou-me e disse olha eu não sou a pessoa quem você pensa que sou...se você for a prestar mais atenção em mim vai perceber que eu não tenho problemas com ninguém, então eu gostaria mais uma que nos conhecêssemos melhor e eliminar esse preconceito existente entre nós, não nos ajuda (Docente, 31 anos).*

O segundo momento envolve a direcção da escola onde esta é reportada ou se apercebe da existência de possíveis conflitos entre os funcionários da mesma instituição e convoca as partes envolvidas no conflito. Neste caso, o mecanismo de gestão é formal onde a unidade gestora procura esclarecer as partes envolvidas a importância da união e entendimentos entre os funcionários numa organização.

Da entrevista concedida pelo director da escola marista revela que este é o procedimento padrão para gerir os conflitos interpessoais conforme as suas palavras abaixo:

*É importante quando os funcionários têm boas relações uns com outros e quando há conflitos mesmo que não tenham estreita ligação com a instituição, nós como direcção temos essa obrigação de unir as partes envolvidas para o bem da escola. Não é um exercício fácil, mas nós temos regulamentos internos e quando nos apercebemos de situações de género não nos contentamos, procuramos recordar aos colegas a postura de um funcionário e o impacto do seu comportamento para a escola toda tendo em conta aquilo que é o nosso regulamento interno (Director da escola).*

De referir que existe um controle ao nível da escola no sentido de preservar a imagem da escola enquanto instituição. Este acto procede-se com o intuito de harmonizar não só as partes envolvidas nos conflitos interpessoais mas também para os interesses da escola.

Dos procedimentos utilizados e as fases que englobam o processo de gestão dos conflitos interpessoais na Escola Marista de Manhiça, podemos afirmar que existem dois mecanismos de gestão dos mesmos que variam entre os mecanismos formais e informais. Nos mecanismos informais as partes envolvidas procuram gerir seus problemas sem envolver a direcção da escola.

Em parte, os procedimentos dos mecanismos formais, as partes envolvidas reportam o conflito a unidade gestora, neste caso a direcção da escola para a devida resolução formalmente. Nesses mecanismos, os procedimentos decorrem da solicitação das partes envolvidas no sentido de ouvir em simultâneo ambas as partes com vista a promover um diálogo formal tendo em conta a competitividade organizacional e colaboração dos seus funcionários, conforme as declarações abaixo:

*Como eu disse no início que nós enquanto direcção estamos atentos e prontos para gerir quaisquer problemas que afectem a nossa escola mas tudo por causa dos conflitos interpessoais. Portanto, quando constatamos a existência de um conflito entre os colegas nós convocamos os envolvidos e procuramos entender a origem do problema e gerimos. As vezes, chamamos cada uma das partes envolvidas individualmente e explicamos como deve proceder para ultrapassar o conflito e começar uma nova relação amigável (Joaquim, 46 anos, director).*



*Um dos nossos colegas só recebeu ligação da direcção e tudo foi resolvido ao telefone e foi explicado que caso não se contentasse as recomendações deveria dirigir-se a direcção da escola para formalizar o assunto. Assim fizeram igualmente para o colega com que tinha desavenças, felizmente todos colaboraram (docente, 37 anos).*

Esses depoimentos mostram que não existe um padrão único para a gestão de conflitos interpessoais na escola marista e que a colaboração é o aspecto comum e mais importante em todas as fases que englobam o processo de gestão.

Há algumas formas com que cada indivíduo ou grupo lida com os conflitos, e estas formas ou comportamentos são agrupados nas estratégias de gestão de conflitos. Segundo Robbins (2002, p.134) a assertividade e a cooperação são as estratégias básicas, e dão origem a cinco estilos de gestão de conflitos que são:

1. Competitividade (baseado na assertividade e não cooperação);
2. Colaboração (onde encontra-se a assertividade e cooperação);
3. Evitamento (baseado na não assertividade e não cooperação);
4. Acomodação (baseado na não assertividade e cooperação);
5. Compromisso (onde existe misto de assertividade e cooperação).

Os procedimentos descritos são compactíveis com a percepção abaixo:

*Tem operado da melhor maneira, sem problemas, procurando esclarecer tudo, por vezes ha ma percepcao de alguns aspectos , por exemplo em caso de ma interpretacao das normas. Pode gerar descontentamento e falta de motivacao, mas me concentro no trabalho e nas actividades programadas e em caso de duvidas ou inquietacao procuro esclarecimento ( Olga, 24 anos,técnica).*

Bilhim (2013), afirma que a maior parte dos conflitos registados no ambiente organizacional é devido ao relacionamento entre duas ou mais pessoas, o que pode surgir devido a atitudes de disputa ou concorrência, má comunicação, divergência de opiniões entre vários aspectos. Estas informações permitem classificar de forma positiva e encorajadora o relacionamento entre os colaboradores da escola em causa.

## **5.5.O contributo das relações interpessoais, convivência e gestão de conflitos para o desenvolvimento da Escola Marista de Manhica**

Robbins (2002) define o desenvolvimento organizacional como uma estratégia educacional que visa trabalhar crenças, valores e estruturas organizacionais para melhorar a adaptação da empresa ao processo de inovação (incluindo novas tecnologias) e ao mercado em geral. Segundo Chiavenato (2010), o desenvolvimento organizacional é uma estratégia que perante mudanças internas mais profundas, visa alinhar sua cultura aos objectivos do negócio, de forma que a força de trabalho seja vista em toda a sua complexidade.

As definições apresentadas demonstram que o desenvolvimento organizacional é uma estratégia muito importante para gerir factores internos e externos perante situações de mudança, procurando trazer o autoconhecimento do negócio, para agir de acordo com o que foi analisado e planeado como solução e também de acordo com as directrizes de mercado.

A gestão de qualquer tipo de conflito, o objectivo último é criar um ambiente novo em detrimento do vivido. Portanto, a colaboração das partes envolvidas gera mais confiança mútua e permite com que todos trabalhem em prol dos mesmos objectivos, assim como mostra o argumento abaixo:

*Os nossos laços ficaram mais fortes e que além de sermos simples colegas do trabalho tornamo-nos amigas que até quando ela não está disponível eu cubro o turno e assim vice-versa. Eu quero acreditar que o nosso desentendimento em princípio deu frutos positivos dado que se não tivéssemos esse conflito talvez seríamos simples colegas como quaisquer outros com que trabalhamos normalmente (docente, 31 anos).*

*Acredito eu que a gestão desses conflitos tem ajudado bastante pois, além das partes se entenderem, a maneira como os funcionários prestam os serviços é mais dinâmica e activa, isto é, quando sensibilizamos as partes todos ficam mais atentos naquilo que deve ser a imagem de um perante o trabalho. Portanto, isso gera competitividade na execução das suas devidas tarefas (director adjunto, 34 anos).*

Estes posicionamentos vão ao encontro daquilo que é a importância do conflito na sua generalidade discutido pelos clássicos das ciências sociais como é o caso de Durkheim que o

conflito tem o papel de coesão social (Machado, 2008). Neste sentido, constata-se que a coesão de que fala começa por esses pequenos diferendos interpessoais e as suas soluções se fazem sentir para o bem de um todo enquanto uma organização com ambiente saudável.

De acordo com Castro (2015), situações de conflitos estão sempre inerentes ao ambiente organizacional ou a interação entre duas ou mais pessoas, cabe, porém, as partes envolvidas saber que atitudes tomar por forma a solucionar o conflito, ou aproveitar o lado positivo do mesmo.

O nível de responsabilidade de todos os colaboradores em ultrapassar e colaborar para solucionar situações de conflitos a nível da escola, este aspecto é muito importante, pois, permite que os colaboradores estejam envolvidos no processo de gestão de conflitos, garantindo que após o alcance dos resultados esperados estes tenham mais conhecimentos de situações que geram os conflitos e adquiram mais experiência para a resolução dos mesmos por meio de sua participação.

Além dos impactos positivos, a análise de dados constatou que nem sempre os conflitos interpessoais geram bons resultados, conforme explica o trecho abaixo:

*Quando colegas entram em choque, sobretudo com a direcção da escola provoca má desposicção do funcionário, diminuição da produtividade. Por exemplo: vivemos um caso de colega que se sentiu injustiçado pela divergência de opinioes com o chefe que o obrigou a ficar em casa 15 dias. Esses 15 dias a direcção teve que procurar alguém para oucupar o lugar e pagá-lo (docente, 40 anos).*

De acordo com Chiavenato (2010), a resolução do conflito geralmente ocorre quando uma parte ganha e a outra perde, quando há negociação, quando há compromisso, ou quando as duas partes saem a ganhar. E cabe as partes envolvidas colaborar de modo a alcançar a resolução esperada. Sendo o diálogo uma das ferramentas principais para a resolução de conflitos interpessoais.

## CAPÍTULO VI

### 6. Considerações finais

O presente trabalho analisou as relações interpessoais, convivência quotidiana e conflitos na escola marista de Manhiça, com o enfoque nos tipos de relações interpessoais existentes, tipos de conflitos e divergências que ocorrem, os mecanismos de gestão e resolução de conflitos institucional e informalmente.

A análise dos dados revelou que na Escola Marista de Manhiça as relações interpessoais são vivenciadas formal e informalmente e resultam em conflitos, embora reduzidos, como resultado do convívio quotidiano que caracteriza o ambiente de trabalho (problemas de comunicação, competitividade, escassez de diálogos, falta de cumprimento de horários, etc). Os conflitos existentes envolvem sobretudo, a direcção da escola, entre professores, alunos, técnicos, e estes são, no entanto, geridos por meio de diálogos, punição, aconselhamento, por parte dos envolvidos, tendo em conta a vontade dos mesmos em ultrapassar tais situações.

O estudo revelou ainda que os conflitos e divergências que ocorrem no quotidiano da escola marista consubstancia-se com choques de interesses entre os diferentes actores como resultado da má interpretação do regulamento da instituição por parte destes. Esses interesses preconizam-se no sentido de preservar os objectivos da organização por parte da direcção que por vezes ferem a sensibilização dos seus colaboradores, e que o diálogo é concebido como o instrumento eficaz a ser utilizado para gerir os seus diferendos.

Dos procedimentos utilizados e as fases que englobam o processo de gestão dos conflitos que surgem no âmbito das relações interpessoais na Escola Marista de Manhiça variam entre os mecanismos formais e informais. Em regra, são convocadas as partes envolvidas e mutuamente resolvem-se as suas divergências por meio de conversações e pacificações concernentes aos princípios éticos que regem a instituição. Por outro, os conflitos são geridos e ultrapassados pelas próprias partes envolvidas sem envolver a direcção da escola.

Embora existam, situações de conflitos, que advêm na sua maioria, da má comunicação, falta de cumprimento do horário de trabalho e interesses diferentes, foi possível constatar o nível de responsabilidade de todos os colaboradores em ultrapassar e colaborar para solucionar suas

divergências a nível da escola. Este aspecto revelou-se importante, pois, permite que os colaboradores estejam envolvidos no processo de gestão de conflitos, garantindo que após o alcance dos resultados esperados estes tenham mais experiência em termos de relacionamentos bem como as possíveis resoluções dos conflitos que emergem por meio de sua participação.

Assim, o papel das relações interpessoais, convivência quotidiana e conflitos no quotidiano organizacional no caso da Escola Marista de Manhiça mostrou que além das partes se entenderem, a maneira como os funcionários prestam os serviços é mais dinâmica e activa, isto é, as partes ficam mais atentas naquilo que deve ser a imagem de um perante o trabalho. Portanto, isso gera competitividade na execução das suas devidas tarefas, bem como contribui para o fortalecimento dos seus laços.

Contudo, os conflitos interpessoais estão inerentes a interacção existente entre as pessoas em todas as esferas sociais, e como tal, não é possível eliminar os conflitos resultantes das relações sociais/interpessoais.

## Referências bibliográficas

- BERG, E. A. 2012. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. Curitiba: Juruá.
- BERNARDES, N.M.G. 1991. *Análise compreensiva de base fenomenológica: o estudo da experiência vivida de crianças e adultos*. Educação, Porto Alegre: S/ed.
- BILHIM, J. 2013. *Teoria Organizacional: estrutura e pessoas*. 7ª ed. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Novembro.
- Blumer, H. 1980. “A Natureza do Interaccionismo Simbólico”. In: *Teoria da Comunicação: Textos Básicos*. São Paulo: Mosaico, pp. 119-37.
- CAIXOTE, C.& MONJANE, C. 2013. *Manual de Gestão de Recursos Humanos: uma abordagem conceptual e prática*. Imprensa Universitária/UEM, Maputo- Moçambique.
- CARVALHO, V. 2010. Interaccionismo Simbólico: Origens, Pressupostos e Contribuições aos Estudos em Psicologia Social. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30 (1): 146-161.
- CASTRO, R. 2015. *Gestão de Pessoas e Conflitos no Trabalho*. Lisboa.
- CHIAVENATO, I. 2004. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CORREIA, J.C. 2005. *A teoria da comunicação de Alfred Schutz*. Lisboa: Horizonte.
- DUBAR, C. 1997. “Para uma Teoria sociológica da identidade”.In: *DUBAR, Claude (ed) A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora, pp.103-120.
- FARIAS, C. H. B. 2007. *As relações Interpessoais na Escola. Curso de especialização em gestão Educacional*. Santa Maria: Brasil.
- FERREIRA, H. M. G.2010. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Cadernos UniFOAedição nº 13*.

- FRANÇA, A.C.I. 2014. Práticas de recursos humanos-prh: conceitos , ferramentas e procedimentos. São paulo: Atlas
- GADEA, C. A. 2013. *O Interacionismo Simbólico e os estudos sobre cultura e poder*. Revista Sociedade e Estado. 28/2. 241-255.
- GIL, A. C. 2002. *Como elaborar projecto de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- GUBER, R. 2001. *La Etnografia: Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo editorial norma.
- KANAANE, R. 1999. “Homem e Trabalho: relações interpessoais e pontos de conflitos”. In: *Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI*. São Paulo: Atlas.
- LAPLANTINE, F. 2003. *Aprender antropologia*. São Paulo: Brasiliense.
- LAKATOS, E. M. & Marconi Marina de Andrade. 2003. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- MACHADO, H. *Manual de Sociologia do Crime*. Porto: Afrontamento.
- MAGNANI, J.G.C. 2015. *O direito social ao lazer na cidade do nosso tempo*. campinas
- MARCHORI, M. 2006. *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul/SP: Difusão.
- MATTOS, J.& SODRÉ, R. 2016. O emaranhado dos conflitos de terra no campo maranhense. Revista de Geografia e Ordenamento do Território (GOT), n.º 10 (dezembro). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, p. 345-354
- MATURANA, H. 2002. *Emoções e Linguagem na Educação e na Política*. Belo Horizonte: UFMG.
- MINAYO, M. 1996. *Pesquisa Social: teoria, métodos e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

- MULLER, L. H. A. 2010. “Antropologia em contextos empresariais”:in: Patrice Schuch; Miriam Steffen Vieira; Roberta Peters (orgs) *Experiências, dilemas e desafios do fazer etnográfico contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, pp. 49-57.
- OLIVEIRA, M.A. 2010. Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo. Saraiva.
- PAULINO, I. M. 2019. *Conflitos interpessoais no serviço público: suas causas e consequências*.Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal. Universidade de Brasília: Brasil.
- QUINN, R. 2003.Competências Gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- RAMOS, J. E. M. 2009. Dicionário Electrónico Houaiss da Língua Portuguesa. USP: Brasil.
- ROBBINS, S. 2002. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Pretice Hall. São Paulo.
- TOMÉ, C. R. 2022. Percepções e Dinâmicas na Resolução de Conflitos de Terra: Um Estudo Exploratório no Bairro Municipal de Muhalazi. Trabalho de Culminação de Estudos de Licenciatura em Antropologia Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Letras e Ciências Sociais. Maputo: UEM.
- TEXEIRA, S. 2013. *Gestão das Organizações*. 3ªed. Escolar Editora. Lisboa.
- VELHO,G.1994. *Projecto e metamorfose:antropologia das sociedades complexas*. Rio de janeiro: Brasiliense
- WARAT, L. A. 2010. *Em nome do acordo: a mediação no direito*. Argentina:Almed.