

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

NÁDIA GOMES DE CAMPOS

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
COLÉGIO ESTADUAL SETE DE SETEMBRO NO MUNICÍPIO DE  
IPIRANGA DE GOIÁS**

RUBIATABA-GO.  
2007.

NÁDIA GOMES DE CAMPOS

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
COLÉGIO ESTADUAL SETE DE SETEMBRO NO MUNICÍPIO DE  
IPIRANGA DE GOIÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como parte das exigências de conclusão do Curso de Administração, sobre a orientação do professor Especialista Cláudio Kobayashi.

RUBIATABA-GO.  
2007.

# **FOLHA DE AVALIAÇÃO**

**NÁDIA GOMES DE CAMPOS**

## **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO ESTADUAL SETE DE SETEMBRO NO MUNICÍPIO DE IPIRANGA DE GOIÁS**

**COMISSÃO JULGADORA  
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

Orientador \_\_\_\_\_  
Prof. Msc. CLÁUDIO KOBAYASHI  
Especialista em Gestão e Agronegócio e Graduado em Direito e Ciências Contábeis

2º Examinador \_\_\_\_\_  
Prof.: Msc. MARCO ANTÔNIO DE CARVALHO  
Graduado em Administração Rural e Mestre em Administração Rural

3º Examinador \_\_\_\_\_  
Prof. MARCO ANTÔNIO PEREIRA DE ABREU  
Graduado em Administração Mestrando em Educação

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais:

A vocês que me deram vida e compartilharam os meus ideais, incentivando a prosseguir na jornada,  
fossem quais fossem os obstáculos.

A vocês que mesmo distante mantiveram-se sempre ao meu lado lutando comigo, iluminando meu  
caminho obscuro, para que trilhasse sem medo e cheios de esperança.

A vocês que doaram inteiros e renunciaram sozinhos, para que, muitas vezes, pudesse realizar os  
meus sonhos.

Não bastaria um muito obrigado...

A vocês, pais por natureza, por opção e amor, dedico a minha conquista com a mais profunda  
admiração e respeito.

## **AGRADECIMENTO**

Senhor, a ti presto o mais profundo louvor e gratidão. A tua orientação, o teu amor e carinho que estive comigo por todo o tempo, em todas as coisas. Obrigado pelo Dom maravilhoso que me deste e por ter dado condições, luz e força para que percorre-se toda a jornada.

Enquanto percorria o meu caminho rumo a um crescimento maior, por vezes deparei com a angústia existencial que assolava o meu íntimo, com questionamentos sem respostas, busca sem encontro. Foi quando elevei os olhos para o alto, recebendo de Deus a instrução para o caminho da verdadeira sabedoria.

Obrigado senhor, por ter tornado possível a concretização dos meus ideais, dando além da vida, amor e força para chegar até aqui, onde partirei por caminhos diversos, mas sempre na tua presença iluminando meu futuro.

Quero também agradecer a professora Renata e Cláudio Kobayashi, pois dizer obrigada seria pouco para expressar o quanto sou agradecida a vocês. Vocês que fazem o mais que dar aulas, ensinam o que sabem como um botão de rosas que expressa sua beleza se abrindo a todos. Vocês que aprendem com cada aluno, portanto temos certeza que ficará muito de nós e também levaremos muito de vocês, pois mesmo uma grande jornada como a nossa, começa pelo primeiro passo, e algum dia termina.

Obrigado é pouco para agradecê-los. Então Deus lhe dará a recompensa merecida.

## RESUMO

Para a pesquisa que foi efetuada se fez necessário o conhecimento e a problema existente na Unidade Escolar, que de acordo com a pesquisa é: Por que existe baixo relacionamento pessoal no Colégio Estadual Sete de Setembro. Assim sendo, o que me despertou a elaboração dessa pesquisa foi à convivência com as circunstâncias acontecidas eventualmente entre os colaboradores, pois tive a oportunidade de trabalhar na mesma durante algum tempo, muitas das vezes o desempenho da unidade deixa de funcionar bem, por falta de comunicação entre os envolvidos. Alguns funcionários da escola se acham melhor do que os outros, outros não sabem separar a amizade diante das circunstâncias e também a falta de compromisso de alguns funcionários dificulta muito o andamento. Podemos observar que atualmente, a unidade escolar necessita cada vez mais implantar o sistema de comunicação, só que tem dificuldade em implantar, para que haja uma interação no relacionamento desses funcionários devem estar sempre buscando uma qualificação para que suas necessidades sejam supridas, também deve procurar melhorar de maneira geral com os colaboradores a questão do Relacionamento Interpessoal, pois observamos que o mesmo deixa a desejar claramente no comportamento dos funcionários na convivência do dia-a-dia.

**Palavras-chaves:** Relacionamento; Interpessoal; Unidade; Funcionários.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo.....	35
Gráfico 02: Dentro da unidade escolar existe ato de coleguismo.....	35
Gráfico 03: O ato de amizade dentro da unidade escolar é:.....	36
Gráfico 04: Qual é o grau de relacionamento entre os funcionários da unidade.....	37
Gráfico 05: Já existiu alguma discussão entre aluno e professor.....	38
Gráfico 06: Já existiu alguma discussão entre professor e secretariado.....	38
Gráfico 07: Existe um bom relacionamento entre o corpo docente e discente.....	39
Gráfico 08: Qual é a forma de comunicação dentro da unidade escolar:.....	40
Gráfico 09: A escola já ofereceu estratégias que possibilitam mudanças dentro da unidade. Como:.....	41
Gráfico 10: Em que período de tempo ofereceu essas estratégias.....	41
Gráfico 11: As tomadas de decisões são tomadas em grupo, nesse processo há divergência entre as pessoas.....	42
Gráfico 12: O andamento da escola dificulta a falta de compromisso!.....	43
Gráfico 13: Qual é o nível de comunicação dentro da unidade escolar?.....	44
Gráfico 14: Os funcionários respeitam a hierarquia da unidade escolar?.....	44
Gráfico 15: Existe dentro da escola alguma resistência por não aceitar colegas na chefia.....	45
Gráfico 16: Existe falta de comunicação dentro da unidade escolar.....	46
Gráfico 17: Quais são esses motivos.....	46
Gráfico 18: A estrutura hierarquia da unidade escolar é:.....	47
Gráfico 19: Você acha que seu relacionamento com as pessoas têm influência no desempenho de seu trabalho.....	48

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	PROBLEMÁTICA.....	10
3	OBJETIVOS.....	11
3.1	Geral.....	11
3.2	Específicos.....	11
4	JUSTIFICATIVA.....	12
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1	Comunicação.....	13
5.1.1	Instrumentos.....	14
5.2	Comportamento Organizacional.....	14
5.3	Comunicação Organizacional.....	16
5.4	Comunicação Empresarial.....	17
5.4.1	Estratégia.....	18
5.4.2	Tomada de decisões.....	18
5.4.3	Discussão e conflitos.....	19
5.5	Comunicação interna com os empregados.....	19
5.6	Relações Interpessoais.....	21
5.7	Relacionamento Pessoal nas Organizações.....	23
5.7.1	Hierarquia.....	24
5.7.2	Falta de comunicação.....	24
5.7.3	Falta de compromisso.....	25
5.7.4	Desigualdade social.....	27
5.7.5	Coleguismo.....	28
5.7.6	Amizade.....	28
5.7.7	Resistência.....	28
5.8	Relacionamento Pessoal dentro e Uma Unidade Escolar.....	29
6	METODOLOGIA.....	31
6.1	Técnica da Pesquisa.....	31
6.2	Estratégia da Pesquisa.....	31
6.3	Método da Pesquisa.....	32
6.4	Análise de Dados.....	33
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	APÊNDICES	

# 1 INTRODUÇÃO

Implementar mudanças em uma organização seja ela qual for, não é fácil, pois acarreta muitas despesas em âmbito geral, pois de início será necessário aplicar na qualificação do corpo docente remodelar a estrutura organizacional, tudo visando o desenvolvimento tanto da instituição de ensino bem como dos funcionários, e tudo visando o bom rendimento de ensino, isto é, poder oferecer uma qualidade melhor mediante o que temos sem muitas modificações no quadro funcional e na grade escolar.

A comunicação é o conceito instrumental de mão dupla que liga o líder ao liderado, pela via do contato pessoal e direto. Por meio dela, o liderado solicita e obtém o apoio do líder para superar os resultados pactuados, bem como ambos acompanham, avaliam e julgam o desempenhado liderado.

## FILOSOFIA DA ESCOLA

- ✓ Humanística – Busca de parceria, envolvimento dos pais.
  
- ✓ Objetivos da Unidade Escolar
  - Considerar a diversidade dos alunos como elemento essencial para a possibilidade de aprendizagem;
  - Atender as necessidades singulares de determinados alunos, valorizando as possibilidades de aprendizagem de cada um avaliando a eficácia das medidas adotadas;
  - Atender à diversidade e considerar não só as capacidades intelectuais e os conhecimentos de que o aluno dispõe, mas também seus interesses e motivações;
  - Valorizar e respeitar as diferenças individuais dando atenção especial ao aluno que demonstrar a necessidade de resgatar a auto-estima, garantindo assim condições de aprendizagem a todos os alunos, seja por meio de incremento pedagógico ou de medida extra que atendam às necessidades individuais.
  
- ✓ Visão estratégica da escola:
  - Nossos valores

- Participação – todos participam ativamente em prol do desenvolvimento escolar;
- Igualdade – proporcionamos oportunidades iguais a nossos alunos/clientes;
- Comprometimento – nossa equipe é comprometida com os deveres da unidade escolar exercendo suas funções com responsabilidades;
- Respeito pelo indivíduo – respeito à individualidade e o direito de cada um;
- Assiduidade – incentivamos a pontualidade dos funcionários.

✓ Visão do futuro:

- Realizar nossos trabalhos de maneira segura e responsável, respeitando os alunos, pais comunidade, equipe escolar e o interesse público e esperamos ser reconhecidos pelo nosso desempenho, pela união e criatividade de nossa equipe.

✓ Nossa missão

- Planejar uma educação que não tem limite, mas que liberte, conscientize e comprometa o homem diante do mundo num processo dinâmico e criador onde as competências e habilidades dos alunos serão valorizados no processo avaliativo.

✓ Alvo

- Desenvolver um processo de comunicação claro e aberto entre as comunidades escolar e local;
- Desenvolver e manter um clima organizacional democrático e participativo nas atividades da escola.
- Perfil do Professor – O professor deverá ter licenciatura curta em pedagogia, que esteja cursando o último ano do curso de pedagogia, magistério superior, cursando o último período de licenciatura de letras, com licenciatura plena, mas que tiver habilitação no curso de magistério e professor com magistério.
- direção - é o setor responsável pela administração dos serviços escolares no sentido de atingir os objetivos educacionais propostos.

## **2 PROBLEMA**

É necessário conhecermos e identificar o problema existente na Unidade Escolar, que de acordo com a pesquisa é: Por que existe baixo relacionamento pessoal no Colégio Estadual Sete de Setembro?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Geral**

- ✓ Identificar os conflitos interpessoais dentro do Colégio Estadual Sete de Setembro gerado no setor administrativo, qual tem dificultado o relacionamento entre os colaboradores e interferido no bom desempenho da unidade escolar.

### **3.2 Específicos**

- ✓ Analisar os conflitos entre os colaboradores da unidade escolar e suas causas;
- ✓ Constatar as falhas de comunicação e ações possíveis entre os colaboradores;
- ✓ Descrever a forma de relacionamento dos colaboradores;
- ✓ Sugerir método de melhoramento do relacionamento entre os colaboradores a partir do projeto explicado.

## 4 JUSTIFICATIVA

O que me despertou a elaboração desse projeto de pesquisa foi a convivência com as circunstâncias acontecidas eventualmente entre os colaboradores, muitas das vezes o desempenho da unidade deixa de funcionar bem, por falta de comunicação entre os setores envolvidos, por culpa do esquecimento. Alguns funcionários de determinada função da escola se acham melhor do que os outros, outros não sabem separar a amizade diante das circunstâncias, a falta de compromisso de alguns funcionários dificulta muito o bom andamento da instituição por alguns ter que fazer pelos outros e por ter problema interno e até mesmo particular.

Com isso acaba gerando frustração ou possibilidade de frustração de certas necessidades que passa a ser considerada ameaça psicológica e quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, com relação às pessoas que o cercam.

Espera-se que um dos benefícios a partir deste projeto de pesquisa que será aplicado seja a melhoria dos relacionamentos do corpo docente, que será como uma expectativa exemplo de envolvimento de funcionários. Com o nível interno e externo da escola poderá ser beneficiado com o relacionamento de todos. Sendo assim, acredita-se que o colégio atenderá expectativas e satisfará as necessidades do corpo docente e comunidade escolar existente.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 COMUNICAÇÃO

Nenhum membro de uma organização gera todas as informações necessárias para compreender as capacidades, os desafios e as oportunidades da empresa. À medida que as informações proliferam, a necessidade de sintetizar fragmentos discretos de informação por meio da comunicação eficaz, torna-se mais importante do que nunca. Uma comunicação eficaz na empresa mostra como eliminar as barreiras e chegar a decisões corretas.

A comunicação acha-se estreitamente vinculada ao conceito de comunidade e, portanto, ao de civilização. Como tantas outras conquistas do homem, é causa e efeito do progresso social. Assim, a história da humanidade é, até certo ponto, a história dos meios de comunicação.

É o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação, exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades em falar, escrever, ouvir, ler para que a troca de significado tenha sucesso. Ao conversar, uma verdadeira torça de significado abrange mais do que as simples palavras usadas. (MEGGINSON, 1998, p. 30).

Megginson (1998), complementa ainda que entende-se por comunicação o processo de troca de significados entre indivíduos por meio de um código comum (signos, sinais, símbolos, linguagem falada ou escrita). Envolve a transmissão de mensagem entre uma fonte e um destinatário. Implica, portanto, dois pólos: um transmissor ou emissor (fonte) e um receptor (destinatário), em um processo que ocorre através de um meio denominado canal. Este pode ser natural, como o aparelho fonador, ou industrialmente concebido, como a imprensa, o rádio, a televisão etc. Mesmo entre os animais existe um sistema rudimentar de comunicação, embora limitado a sinais e sons intimamente ligados ao instinto de conservação da espécie. Na comunicação existe uma infinita escala de valores. Abarca desde o gesto mais elementar até a transmissão por satélite artificial.

É uma ciência que tem várias definições, dentre elas relatamos a idéia de Megginson (1998, p. 320) “Comunicação Formal, são os caminhos prescritos pela organização através dos quais o fluxo de mensagens se processa”. Na prática a comunicação tem a função e a responsabilidade de ajudar a organizar empresas,

entidades, etc. Ela é fundamental, porque faz parte da vida das empresas, não tem comunicação estão sujeitas a falir. A comunicação busca conhecer, as tendências sociais a fim de antecipar os acontecimentos.

A importância da comunicação, é que ela é, ação preventiva, contínua e permanente, não descartamos a possibilidade, de serem utilizados nos momentos de crise. Mas é fundamental para um bom relacionamento e funcionamento da organização.

### **5.1.1 INSTRUMENTOS**

É qualquer agente que se emprega para executar um trabalho. Mais ele pode ser classificado de várias formas. Os veículos de comunicação dirigida por meios dos quais são transmitidas as mensagens com finalidade de atingir o público receptor, e estes veículos podem ser:

- ✓ Veículos Escritos: jornais da empresa, relatórios periódicos de empresas, etc.
- ✓ Veículos Orais: telefone, rádio, autofalante.
- ✓ Veículos Aproximativos: congressos, convenções.
- ✓ Veículos Auxiliares:
  - Visuais: álbum seriado, fotografias;
  - Auditivos: alarmes, apitos;
  - Audiovisuais: filmes sonorizados, fita de vídeo.

A comunicação dirigida tem por função alcançar o seu público-alvo, ela utiliza vários instrumentos para alcançar seus objetivos. A comunicação humana é um dos mais importantes, e há mais três:

- ✓ Os Instrumentos de Comunicação Individual – a fala, a escrita, a audição e a leitura;
- ✓ Os Instrumentos de Comunicação nas Empresas – reuniões, entrevistas, cartas, relatórios;
- ✓ Os Instrumentos de Comunicação de Massa – jornais, revistas, rádio e televisão.

### **5.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Nosso principal objetivo é procurar oferecer um ensino com qualidade aos nossos alunos. Sendo assim, será necessário rever e envolver todo o

comportamento da organização onde serão efetuadas as mudanças necessárias, no que diz respeito à organização, e funcionários para se atingir a meta necessária.

Segundo Chiavenato (2000, p. 5), “é tarefa básica da administração é a de fazer coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz.” Pode-se dizer que o comportamento organizacional envolve o estudo do comportamento dos indivíduos em função do estilo administrativo adotado dentro da organização. Na administração da instituição será feito o enriquecimento dos cargos juntamente com a liderança necessária.

A liderança é considerada a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, é ainda a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. E tem como características: motivação de líder, inteligência, altos níveis de energia e atividade, habilidades pessoais, traços de personalidade.

Na instituição é aplicada a liderança democrática, e de acordo com Chiavenato (2002, p. 152), “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder “.

Para se fazer uma boa administração na instituição escolar será necessário rever todo o quadro da organização em si, isto é, deverá ser feito um estudo minucioso ao dar início a nova etapa da direção/administração.

O sucesso das organizações se dá principalmente pelo nível de motivação dos funcionários, sendo este, um ponto de estímulo para que ele realize ações e amplie seu nível de satisfação individual.

Diante destas etapas do comportamento organizacional em nossa instituição serão distribuídas em ordem cronológica, mediante a necessidade, sendo o nosso líder que é o diretor da escola deve ser comprometido com o desenvolvimento da organização, mas também se preocupar com a equipe de funcionários, sendo assim dever ser um líder que esta nos dois lados, ajudando tanto a organização como o funcionário. Ele procura motivar os funcionários, mediante os recursos oferecidos pela escola, mas deve incentivar e valorizar cada um dentro de suas habilidades, procurando sempre atingira as diferentes necessidades de cada um.

### 5.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com a tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas idéias sobre como gerenciar uma empresa provocam impacto na maneira das empresas se comunicarem. Tradicionalmente, a administração das comunicações centralizava-se num pequeno escritório especializado. Hoje, a comunicação empresarial abrange atividades em muitos níveis da organização e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em um futuro próximo.

Na verdade para se ter uma boa comunicação tem que ter um bom relacionamento. Sendo assim, iremos focar mais nosso trabalho na área de alunos e empregados.

- ✓ Com os Empregados – há criação de concurso, festas, eventos, treinamento. Com isso a empresa criava um relacionamento harmônico, que facilitaria a comunicação com diretores e com os próprios colegas, enfim, com toda a empresa;
- ✓ Com os Alunos – adotando um processo de pesquisa com os alunos, para saber o que acham da entidade, e assim desenvolver um trabalho que supra os anseios dos alunos.

Sendo assim, para se ter uma comunicação eficaz dentro de uma empresa é necessário ser eficiente, abarcar com clareza, consenso e ensinar que é necessário identificar problemas que impeçam a comunicação, aprimorar as habilidades de comunicação explícita, reconhecer e decifrar mensagens sutis e acima de tudo articular as metas e a cultura da empresa, para se conseguir um bom resultado entre empregador/empregado/cliente. A comunicação é um mecanismo da ideologia empresarial que visa obter, junto aos colaboradores, objetivos pré-determinados. A comunicação empresarial é a maneira mais eficiente de agregar valor ao serviço que se presta para dentro e fora da organização.

Assim torna-se imprescindível analisar com cuidado as ameaças e oportunidades do ambiente, ponderar suas forças e fraquezas, identificar as necessidades dos seus clientes e planejar suas ações com pragmatismo, levando em conta sua disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

## 5.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Pode-se dizer que nesta era de informação tão globalizada, a comunicação, que é basicamente o processo de troca de informações, tem um papel crucial seja na vida cotidiana ou na vida de uma empresa. Todo ser humano tem a necessidade de se comunicar, seja com palavras ou gestos. E este processo de comunicação é fundamental na vida de uma empresa porque nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão. Diante dos estudos desta pesquisa pode se observar que a comunicação é eficaz para o bom andamento da empresa. Para se falar de Comunicação Empresarial precisa-se detalhar um pouco sobre: Empresa.

Empresa é a entidade econômica que administra e controla uma ou mais unidades técnicas de produção, distribuição ou prestação de serviços. A empresa pode ser matriz de um conglomerado, de um grupo de empresas associadas ou sede de um grupo de empresas filiais, sucursais ou subsidiárias. A empresa se configura como um complexo de atividades econômicas sob controle de uma entidade jurídica.

A tarefa de administrar uma empresa, planejar seus objetivos, mobilizar os meios necessários para atingi-los e controlar os resultados obtidos, tem sido considerada tradicionalmente mais uma arte ou uma qualificação adquirida pela experiência do que um conjunto de técnicas baseadas no conhecimento científico.

Define-se uma empresa como um conjunto de pessoas e meios materiais cuja atividade é orientada para a produção de bens econômicos, isto é, bens ou serviços que satisfazem às necessidades humanas. O conceito de empresa, surgido na área econômica, é de difícil apreensão do ponto de vista jurídico. Constituída por um conjunto de bens, regulado pelas normas do direito patrimonial, uma empresa é também uma reunião de pessoas. Para pôr em prática sua missão, a direção da empresa dispõe de diferentes procedimentos que podem ser classificados como instrumentos de planejamento, de organização e de controle.

A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais tais como propaganda e publicidade e muitos outros. E as diferenças que aparecem entre os

termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido entre elas. (GAUDÊNCIO; REGO, 1986, p. 59)

Pode-se dizer é importante lembrar que uma organização e/ou empresa é composta por pessoas; que sentem, pensam e têm aspirações que nem sempre estão alinhadas com as da organização. Toda empresa precisa evoluir além do treinamento de funcionários em funções específicas e de forma mecânica para o desenvolvimento organizacional, numa proposta continuada de esforços, para tanto, é necessária uma visão sistêmica, buscando o desenvolvimento da organização como um todo, visando a satisfação do dono da empresa, dos empregados, do cliente, e o essencial visando o lucro da empresa.

Para atender aos movimentos de pressão social, a comunicação certamente deverá se ajustar a dinâmica dos novos tempos, procurando se apoiar em elementos de verdade. Não é caso da empresa, simplesmente acionar os mecanismos da clássica publicidade institucional, apresentando seus méritos e qualidades.

#### **5.4.1 ESTRATÉGIA**

As estratégias de mudança organizacional planeja através de modelos de diagnósticos, intervenção e de mudança envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das empresas. (CHIAVENATO, 1994, p. 21)

#### **5.4.2 TOMADA DE DECISÕES**

Todas as pessoas devem tomar decisões, tanto os indivíduos como administradores, e isso se refere ao aproveitamento de oportunidades e também à resolução de problema. Cada um de nós toma decisões diariamente. As tomadas de decisões pode ser definido como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado. “Nos casos em que já se tenha escolhido uma solução, ou quando se quer refinar ainda mais o processo de escolha, é conveniente proceder a uma análise dos impactos a serem provocados por essa decisão.” (MAXIMIANO, 1994, p. 107)

### **5.4.3 DISCUSSÃO E CONFLITOS**

Quando uma pessoa se interpõe no caminho da satisfação ou desejos da outra, surgem os choques, no sentido de uma das partes eliminar os obstáculos levantados pela outra. A luta então torna-se pessoal. A conceituação de conflito é, pois, uma contenda entre indivíduos ou grupos, em que cada qual dos contendores almeja uma solução que exclui a desejada pelo adversário, então esse acaba gerando uma discussão em forma de debate mais acelerado, com troca de palavras ásperas. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 90)

Se não é possível viver sem discussões, ou seja, conflito, as pessoas e as organizações precisam saber administrá-lo e resolvê-lo, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente. Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos com algo ruim, contraproducentes.

Para Chiavenato (2000), um aspecto crítico do Departamento de RH é a solução de conflitos trabalhistas dentro de uma postura global e de longo prazo. Os conflitos trabalhistas, quando adequadamente solucionados e resolvidos, conduzem a mudanças organizacionais que predispõem à inovação. Contudo, quando os conflitos trabalhistas são apenas parcialmente resolvidos ou inadequadamente resolvidos, criam um contencioso entre a organização, seus participantes e o sindicato representativo que pode afetar negativamente o desempenho organizacional. E ainda que o conflito significa existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se.

O conflito existe, e é inevitável, precisamos saber como administrá-los, do contrário aquele espírito de equipe e cooperação, coletividade e companheiros pode levar a sério comprometimento.

Choques enfrentamentos são bastante comuns quando as pessoas muito diferentes precisam atuar juntas num mesmo projeto e o papel do gestor é fazer com estes inevitáveis conflitos possam resultar em ganho para a organização. Fica claro também que a organização deve saber lidar e aproveitar os conflitos funcionais, pois estes crescem menos do que aqueles que lidam com diferenças de opinião.

### **5.5 COMUNICAÇÃO INTERNA COM OS EMPREGADOS**

Trabalhar a comunicação interna é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Exige sensibilidade para perceber que o

diálogo não deve ser procurado apenas em situações de emergência e que manter a credibilidade dos empregados na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação líder/liderado, empresa/empregado, ou como é denominado atualmente colaborador.

Um fator indiscutível de sucesso nos processos de comunicações é dar ao público interno uma importância igual a todos os demais assuntos e saber que à frente do desenvolvimento empresarial estão as estratégias de comunicação estruturadas e identificadas como ambiente de negócio.

O desempenho da comunicação interna é fundamental para que os colaboradores se comprometam estar constantemente informados sobre os objetivos e metas da organização, e ainda terem autonomia para exercitar escolhas e opções.

Ter um emprego não só constitui o principal recurso com que conta a maioria das pessoas para suprir suas necessidades materiais como também lhes permite plena integração social. Por isso, a maior parte dos países reconhece o direito ao trabalho como um dos direitos fundamentais dos cidadãos. Emprego é a função e a condição das pessoas que trabalham, em caráter temporário ou permanente, em qualquer tipo de atividade econômica, remunerada ou não.

Nas organizações onde a administração continua a ver as pessoas somente como um custo, o processo de melhorar sua contribuição para o valor não está progredindo. Mas em outras organizações, sistemas que causa impacto no desempenho das pessoas – remuneração, reconhecimento, motivação desenvolvimento e comunicação, entre outros, têm sido vistos como um esforço para agregar valor para a organização. (CORRADO, 1994, p. 44)

A comunicação mais eficiente com os empregados é vista como meio para melhorar a produtividade e proporcionar um entendimento das metas organizacionais. Além disso, altas prioridades, tais como redução de preços, qualidade de produtos e serviço ao cliente, têm importantes componentes de comunicação.

Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre a empresa: qual é sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar e qual é o papel dos empregados nesse processo. Entretanto, mais do que saber isso precisam estar comprometidos. A segunda é do tipo de informação de que precisam é pessoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções. Essas necessidades de informação, têm para eles importância mais imediata, e

precisam ser satisfeitas antes que eles se disponham a ouvir os problemas das administrações. (CORRADO, 1994, p. 64-65)

O empregado dever ser tratado como um ser humano. Isto é, saber respeitá-lo e saber cobrá-lo em suas obrigações. Uma das metas essenciais é saber trabalhar com certa precisão a Motivação, que é uma função caracteristicamente sensorial, a motivação recebe dos sentidos as informações e condições que suscitam, conservam e dirigem o comportamento de homens e animais.

Motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano para a realização de um objetivo. Manifesta-se como resposta a estímulos internos e externos. Os motivos podem ser classificados em primários, ou básicos, que não são aprendidos e são comuns tanto aos animais quanto aos homens (fome, sede, impulso sexual etc.); e secundários, ou aprendidos, que diferem de animal para animal e de pessoa para pessoa (desejo de realização, de poder etc.).

Os soldados com bom moral são melhores lutadores. E os soldados não vão para a batalha sem entender o objetivo, a meta e a razão dela. Os empregados que conhecem os planos, entendem as razões e quais são as recompensas, também são vitoriosos, quando bem liderados. Talvez o antigo modelo militar ainda seja adequado. (CORRADO, 1994, p. 70)

## **5.6 RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

As relações inter-pessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.

Esse ciclo 'atividades-interações-sentimentos' não se relaciona

diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a idéia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquele em que não há respeito pela opinião do outro, quando idéias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. (MOSCOVICI, 2005, p. 34)

A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento inter-pessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil, em dupla direção, as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam e sentem, e têm possibilidades de dar e receber *feedback*. Se as diferenças são negadas e suprimidas, a comunicação torna-se falha, incompleta, com bloqueios e barreiras, distorções e 'focacas'. As pessoas não falam o que gostariam de falar, nem ouvem as outras, só captam o que reforça sua imagem das outras e da situação.

O relacionamento inter-pessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que as soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a tornar-se muito tenso, aflitivo, levando à desintegração, de esforços, a divisão de energias e crescente deterioração do desempenho para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

Relações inter-pessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circulante, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono. Cada modalidade traz satisfações pessoais e grupais.

A liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência pessoal ou do líder e dos membros. O trabalho em equipe só

terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência inter-pessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo. (MOSCOVICI, 2005, p. 35)

## **5.7 RELACIONAMENTO PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Moran (2002), nos alerta que no relacionamento com os outros nos revelamos, descobrimos, aprendemos, ensinamos. Expressamos nos relacionamentos como nos vemos, o que somos, o que tememos, em que estágio estamos de desenvolvimento e realização. Encontramos todas as formas e graus de relacionamento. Uns vivem sozinhos, isolados; outros se relacionam de forma superficial, previsível, padronizada, enquanto que alguns conseguem comunicar-se de forma mais autêntica e plena. Há isolamentos produtivos e outros destrutivos.

Algumas formas de isolamento ajudam: período de reencontro consigo mesmo, de busca do equilíbrio, de novas sínteses. Cada pessoa tem sua forma de isolar-se. É importante que cada um encontre a forma confortável de estar consigo, de reencontrar-se, de reequilibrar-se.

Algumas experimentam formas mais ou menos graves de isolamento, de dificuldade em comunicar-se, de confiar seus sentimentos ao outro. Para essas pessoas o relacionamento é ameaçador, fruto, talvez, de experiências frustrantes prévias, de medo do fracassar, de serem traídas, de serem enganadas...

Geralmente o isolamento provoca formas de intenso reforço do imaginário, da fantasia, dos mecanismos projetivos, da comunicação virtual (comunicação por chats e outras formas que não exijam o contato físico).

Muitas pessoas desenvolvem formas de relacionamento relativamente satisfatórias, que preenchem algumas carências, dá segurança, conforto, apoio. Algumas formas são mais superficiais, aparentes, ocasionais. Outras avançam um pouco mais: conseguem manter certo equilíbrio, se complementam em alguns pontos, mantêm uma atitude cooperativa, se revelam parcialmente, mas encontram dificuldade em vivenciar formas mais ricas de troca, de confiança, de conhecimento.

As organizações são compostas por pessoas. Se as pessoas não mudam, as instituições não mudarão. Pessoas mal resolvidas guardam rancor, esperam o momento de prejudicar alguém, de sabotar decisões tomadas, conseguem atrasar significativamente o processo de mudança.

Vemos muitas pessoas que estão mais atentas às críticas do que à cooperação, à sabotagem do que à colaboração. Funcionários mal resolvidos semeiam discórdia, divisão, mal-estar, pessimismo. Fomentam o ambiente de fofoca, de intrigas. Estabelecem redes paralelas de informação, que corroem a confiança, geram incerteza, envenenam umas pessoas contra as outras.

Quanto mais evoluem as pessoas, mais evoluem as organizações. Pessoas mais abertas, confiantes, bem resolvidas podem compreender melhor e implantar novas formas de relacionamento, de trabalho, de cooperação. Estão atentas para o novo, conseguem ouvir os outros e expressar-se de forma clara, não ficam ressentidas porque suas idéias não foram eventualmente aceitas. Cooperam em projetos que foram decididos democraticamente, mesmo que não coincidam com todos os seus pontos de vista.

### **5.7.1 HIERARQUIA**

Podemos dizer de acordo a literatura de Chiavenato (2000, p. 181), nos princípios de Fayol, hierarquia é a cadeia de comando responsável pela condução da empresa, decrescente em ordem e importância. Também chamada de cadeia escalar, deve seguir a linha de autoridade da empresa, de acordo com as linhas verticais do organograma, respeitando os princípios de autoridade (é o direito de mandar e poder se fazer obedecer) e responsabilidade (é o seu atributo essencial, sendo que as duas estão ligadas).

Além do fato tempo e lugar, as normas e valores integrantes de um sistema sociocultural encontram-se classificados por ordem de procedência. Esta hierarquia permite uma escolha mais adequada, em ocasiões em que mais de uma norma pode ser aplicada no mesmo momento e no mesmo lugar. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 228)

### **5.7.2 FALTA DE COMUNICAÇÃO**

Na comunicação expressamos o que somos, procurando interagir aos diferentes espaços dos quais participamos. Assim, adquirimos elementos para perceber o outro, perceber o que somos para e com o outro e, principalmente, perceber como somos. Como assinala Moran (2005), na sociedade de informação todos estamos reaprendendo a conhecer, a comunicar-nos, a ensinar e a aprender; a integrar o humano e o tecnológico, a integrar o individual, o grupal e o social.

Comunicar-se pessoalmente é aceitar as inúmeras dificuldades em sermos coerentes, em vivenciar o que racionalizamos, em assumir o lado, complicado da nossa existência. Comunicar-nos é continuar mantendo os caminhos da interação confiante, mesmo nas etapas mais perturbadoras, em que não enxergamos nada, em que parece que nada mais faz sentido e que a humanidade não tem mais jeito.

Pela comunicação pessoal podemos integrar corpo e mente, as sensações, as emoções, a razão, a intuição. Podemos perceber, sentir, entender, compreender, agir dentro da nossa forma de estar no mundo, integrando a nossa história pessoal, nossas qualidades e defeitos, nossas características, dentro do ritmo que nos é possível.

### **5.7.3 FALTA DE COMPROMISSO**

Os modelos teóricos e as contribuições provenientes da Escola de Relações Humanas se fundamentaram na satisfação e na produtividade voltada essencialmente para a causa capitalista e deixando de lado a integração indivíduo/organização. Ao se enfatizar a satisfação no trabalho ainda não se revela a questão do comprometido.

O interesse pelos estudos acerca do comprometimento iniciou fundamentalmente na década de 70, sendo que uma dos maiores motivadores para o aprofundamento das pesquisas esta vinculada quanto às práticas gerenciais (como inserção de estilos mais participativos) que encaminham para necessidades como; trabalho em equipes comprometidas com os objetivos da organização, maior participação do trabalhador nas tomadas de decisão relativas a organização do trabalho e em assuntos que afetam outras esferas da vida segundo a sua importância subjetiva para o indivíduo: lazer, comunidade, trabalho, religião e família. Outros aspectos que merecem destaque e que nos fazem refletir sobre o comprometimento dos trabalhadores são: pressões por justiça no ambiente de trabalho, instabilidade dos empregos, evidências da necessidade de colocação do trabalho de forma mais equilibrada com a família e o lazer, dentre outros.

Diante das modificações no contexto do trabalho, observa-se também que diminui o grau de lealdade das organizações pela intensidade com que os indivíduos mudam de emprego e de ocupações. Tal constatação é ainda justificada pela parcela de trabalhadores eventuais e sem acesso a todos os benefícios direcionados

a um trabalho regular. E ainda conveniente mencionar que o discurso de valorização do trabalhador muitas vezes não se reverte concretamente indivíduo, dentre os quais pode-se citar. Com a própria organização, com a sua profissão, o sindicato, com grupo de colegas, com conjunto de tarefas que executa com os objetivos ou metas do trabalho entre outros.

Aspectos fora do trabalho influenciam esse vínculo do trabalhador, a exemplo de sua família, religião, partido político. Tais focos de comprometimento podem ser harmônicos e conflitivos. Comprometimento com a profissão e organização, são focos que, classicamente, vêm sendo investigados embora, prioritariamente de forma isolada.

Embora seja uma questão posta há vários anos o dilema organização, profissão assume hoje, papel destacado quando se pensa os vínculos do trabalhador no seio das profundas reestruturações das arquiteturas organizacionais e das hierarquias das carreiras.

As medidas de flexibilização que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade. As implicações de tais mudanças sobre o comprometimento organizacional apenas começam a ser cientificamente investigadas. Por outro lado, o impacto das novas tecnologias nos processos de trabalho, a emergência de novas ocupações, a velocidade com que avança o conhecimento técnico e científico; redimensionam todo o processo de escolha e comprometimento com uma carreira em particular.

Autores diversos reconhecem os paradoxos criados pelas mudanças em curso nas organizações e ao no trabalho e, com ligeiras variações enfatizam que o vínculo com a organização empregadora tende a se enfraquecer, assim, resta ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego. BASES, por sua vez, são processos, geradores de comprometimento: mecanismos que geram o apego (complacência, submissão, afiliação, internacionalizações).

Dentro dessa abordagem, o indivíduo deve possuir as habilidades requeridas para o desempenho de suas funções específicas na organização e despir-se de seus valores pessoais e sociais. Assim, percebe-se clara tentativa de controle por parte da organização, onde a questão do comprometimento nem

mesmo é discutida, sendo vista como automática e implícita. O acordo psicológico indivíduo/organização baseia-se na premissa do esforço em troca de remuneração.

Percebe-se dessa forma a importância do envolvimento e do comprometimento da força de trabalho, cabendo às empresas atrair e manter profissionais competentes e criativos, assegurando os seus objetivos organizacionais através de uma maior produtividade.

De acordo com Bastos (apud PEREIRA; OLIVEIRA 1995, p. 46), nas pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional pode-se observar duas vertentes. A primeira procura descrever como o indivíduo articula seus compromissos frente à diferentes facetas da organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo e o interesse consiste em identificar os focos da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão, projetos, cliente, etc.) que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador. A segunda vertente constitui-se em abordar o termo organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que sustentam os vínculos do indivíduo. Na linguagem cotidiana o comprometimento é entendido como “grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo”. Já esfera científica o comportamento passou a ser visto como uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.

#### **5.7.4 DESIGUALDADE SOCIAL**

A exclusão social não é um fenômeno novo, mas o é a tentativa de transformá-la numa categoria que explique todos os males sociais de nosso tempo. Desde o surgimento do capitalismo, em diferentes lugares e em diferentes épocas, a forma clássica da exclusão social, que é o deslizamento e a expulsão dos camponeses da terra, constitui o primeiro anúncio do advento de uma era de novas relações sociais, dominadas pelo dinheiro e pelo mercado. Historicamente, esses deslizamentos constitui um dos fatores de gestação da sociedade moderna e da moderna civilização baseadas na igualdade jurídica das pessoas, na cidadania e no direito. Portanto, nesse sentido, a exclusão é um bem. Mas a sociedade capitalista recria continuamente novas modalidades de exclusão, para as quais cria, também, novos mecanismos de inclusão social, de reintegração dos excluídos num primeiro momento.

A exclusão passou a se tornar um problema quando os mecanismos de reprodução da mesma sociedade capitalista passaram a dar um peso fundamental aos recursos técnicos substitutivos do trabalho humano, gerando com isso uma humanidade descartável. Esse é um fenômeno característico das últimas décadas, que cria miséria, marginalidade, sofrimento numa escala inteiramente nova. E que dá outra cara à pobreza. Estamos em face da emergência de uma nova desigualdade social dos excluídos parcialmente, dos novos marginalizados. O grande problema social da exclusão não está nela, mas no tipo de inclusão que ela gera, uma inclusão degradante.

### **5.7.5 COLEGUISMO**

As necessidades de coleguismo são evidentes pelo comportamento afetivo gratificante com outras pessoas. Nas organizações, o comportamento amigável dos grupos, transforma uma coleção de indivíduos em um grupo capaz de promover o calor e o apoio a seus membros. (HAMPTON, 1992, p. 54)

### **5.7.6 AMIZADE**

Sabemos que a amizade está presente em diferentes faixas etárias formando um conjunto harmonioso e fazendo com que o homem realize em sua vida o prazer de viver em comunhão com os seus semelhantes, tornando-se assim, a cada dia seres mais dignos e justos na sociedade em que vivem.

O homem não consegue viver só. É necessária a amizade através da qual se consegue conquistar amigos, sem distinção de etnia, preconceito social, econômico, cultural e religioso.

Quanto mais facilmente uma pessoa estabelecer amizades e conhecer indivíduos influentes dentro ou fora da organização, maior poderá ser o seu poder pessoal. (MICHANIC, 1971, p. 366-373, apud BERNARDES, 1994, p. 130)

### **5.7.7 RESISTÊNCIA**

O funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação. (CHIAVENATO, 1994, p. 13).

## 5.8 RELACIONAMENTO PESSOAL DENTRO DE UMA UNIDADE ESCOLAR

Temos a vivência de ter experimentado momentos mágicos, em que conseguimos expressar-nos mais profundamente, em que compreendemos melhor o sentido das coisas, em que compartilhamos sentimentos, afetos, ternura. Essas situações mostram que conseguimos, mesmo que esporadicamente, mexer com o nosso eu profundo, encontrar nossa integração.

Esses momentos apontam para processos mais permanentes de realização, de integração pessoal e grupal, que são possíveis se alcançamos um determinado nível de equilíbrio, de maturidade, de liberdade. É possível ser livre, viver em paz, trabalhar produtivamente em grupo, desenvolver uma família. Esses períodos ocasionais de realização, de plenitude poderiam ser permanentes. É só uma questão de evolução pessoal e grupal.

Temos a percepção de que nos tornamos mais plenos, mais felizes, quando conseguimos “tocar-nos” emocionalmente, quando fazemos algo bom, quando participamos de algum tipo de encontro em que conseguimos quebrar nossos medos e barreiras.

Quanto mais entrarmos em contato conosco, com o nosso eixo, com o nosso eu de forma autêntica, verdadeira, mais fácil será perceber, sentir, comunicar-nos e viver. Isso nos ajudará a mudar, a evoluir, a aprender e ensinar melhor, a trabalhar de forma mais criativa e produtiva.

Pela nossa resistência à mudança, pelas carências mal resolvidas procuramos soluções parciais, não chegamos a atitudes de honestidade profunda, de amor pleno por nós mesmos e pelos que estão conosco. Por isso, formamos pequenos grupos que fecham em si mesmos, que competem com os outros, que tentam ultrapassar-se de qualquer jeito, que se tornam desconfiados, cheios de críticas, de visões negativas e superficiais nas relações. E assim, burocratizamos tudo, criamos estruturas rígidas de poder e de controles precisam de mil instâncias intermediárias de gerenciamento, de decisão. As estruturas tornam-se rígidas, a desconfiança mútua aumenta no mesmo nível que a infelicidade e insatisfação.

É possível mudar esse quadro? É. Aos poucos o estamos mudando. Muitos, quando estimulados, mostram-se prontos para novas experiências, para formas de gerenciamento mais flexíveis, para processo de comunicação mais participativos. Há muitos mais que resistem, que não acreditam, que dificultam a

mudança. Vamos ter que aprender a conviver com os resistentes. Vale a pena aproximar-se dos que querem mudar, dos que desejam experimentar formas menos centralizadoras, mais abertas.

As mudanças não se fazem por decreto, se fazem pela percepção do seu valor. E hoje há uma consciência bastante difundida de que o caminho é por aí, pela competência, pela interação, pela cooperação. É todo um processo de aprendizagem, de evolução, de mudança, cheio de marchas e contramarchas, de acertos e dificuldades. Mas vale a pena tentá-lo. Se queremos transformar nossas relações profissionais de asfixiantes em gratificantes, o caminho é esse.

## **6 METODOLOGIA**

A metodologia serve basicamente como meio para a realização em termos de construção e definição da pesquisa anunciada nos objetivos do projeto. De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 157),

Metodologia é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. A pesquisa, portanto é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

### **6.1 TÉCNICA DA PESQUISA**

Segundo Gil (1994, p. 43), “pode se definir pesquisa como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Este trabalho caminhou metodologicamente com a aplicação de uma pesquisa exploratória, que de acordo com Seltiz (1965, p. 64-64).

Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta flexível, de modo que, possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

### **6.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

De modo geral é importante estabelecer e justificar a escolha do tipo e da estratégia de pesquisa a serem adotados na investigação de determinado problema, sendo assim, para pesquisa que foi realizada utilizou-se os procedimentos da pesquisa exploratória com aspecto qualitativo.

Pois segundo Gil (1994), as pesquisas exploratórias são tipos de pesquisas que habitualmente envolvem levantamento bibliográfico ou documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso, e que este tipo de pesquisa é

realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre eles formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Segundo Demo (1989, p. 241), “Avaliação qualitativa está dentro do mesmo paradigma da pesquisa participante; apenas centra-se especificamente no tratamento metodológico da dimensão qualitativa da realidade social”. Esta pesquisa preocupa-se com a percepção da realidade em aprender os fatos e fenômenos, e não registrá-los ou descrevê-los.

Para Severino (200, p. 145),

A pesquisa qualitativa, quaisquer que seja as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalho científico, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum, é necessário procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso.

Na maioria dos casos, esta pesquisa envolve: levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Terá com método o estudo de caso, que segundo Gil (2002, p. 42)

é um delineamento mais flexível que a elaboração do relatório possa ser caracterizado por um grau de formalidade menor que o requerido em relação as outras pesquisas. Atualmente, porém verificam-se tendências para apresentar os estudos de casos de maneira muito próxima a dos demais relatórios de pesquisas envolvendo partes destinadas a apresentação do problema.

### **6.3 MÉTODO DA PESQUISA**

O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo propósito é o estudo de uma unidade empírica que se analisa profundamente. Já para Yin (1989, p. 23), afirma que o:

estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas. Este definição, apresenta como uma definição mais técnica, nos ajuda segundo ele, a compreender e distinguir o método de caso de outras estratégias e pesquisas.

A metodologia empregada aos resultados obtidos e as conclusões são uma forma de demonstrar que o estudo de caso constitui procedimentos científicos e não tem propósitos literários. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi a

aplicação de um questionário fechado, aplicado entre o corpo docente e secretariados que fazem parte do Colégio Estadual Sete de Setembro, que está localizado na cidade de Ipiranga de Goiás.

Para a realização do questionário foi utilizado o procedimento onde o mesmo foi deixado na unidade escolar na responsabilidade da diretora e depois de alguns dias eles foram recolhidos.

Segundo Seltiz (1965, p. 278)

O questionário é menos dispendioso, requer menor habilidade, podem administrar simultaneamente o maior número de indivíduo, abrange uma área mais ampla e obtém informações através de mais pessoas, assegurando certa uniformidade na avaliação de uma situação para a outra e os respondentes podem maior confiança em seu anonimato.

De acordo Cervo e Bervian (1996, p. 138)

Questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. O questionário poderá ser enviado pelo correio, entregue ao respondente ou aplicado por elementos preparados e selecionados; neste caso, pode ser aplicado simultaneamente o maior número de indivíduos.

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões apresentadas por escrito para os participantes da pesquisa e tem por objetivo o conhecimento de opiniões.

#### **6.4 ANÁLISE DE DADOS**

A definição do método de análise de dados é a tabulação. Que segundo Gil (1994, p. 169), “A tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise”. Neste estudo, adotou-se o método de tabulação simples, onde o entrevistado só pode dar uma resposta manual porque consiste na simples contagem das freqüências de cada conjunto onde as mesmas são efetuadas com lápis e papel”. A tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão em análise, é a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise seja facilitada. A tabulação pode realizar-se de três formas: manual, mecânica e computadorizada.

De acordo com Lakatos e Marconi (1999, p. 147)

A tabulação manual é usada nos tipos de investigação simples, como próprio nome indica, feitos a mão. A mecânica é o procedimento usado numa investigação mais ampla com número muito grande de tabulação cruzado. E a computadorizada, atualmente o uso desse tipo de tabulação é muito mais rápido e eficiente.

A tabulação é uma forma de organização e análise, especificamente, para dados estatísticos. Essencial na tabulação é a contagem, para se determinar o número de dados que se encontra em cada contagem.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi através da aplicação do questionário que foi realizado com o corpo docente do Colégio Estadual Sete de Setembro da cidade da Ipiranga de Goiás. O mesmo foi aplicado com 18 funcionários, onde o resultado será demonstrado a seguir em forma de gráficos.

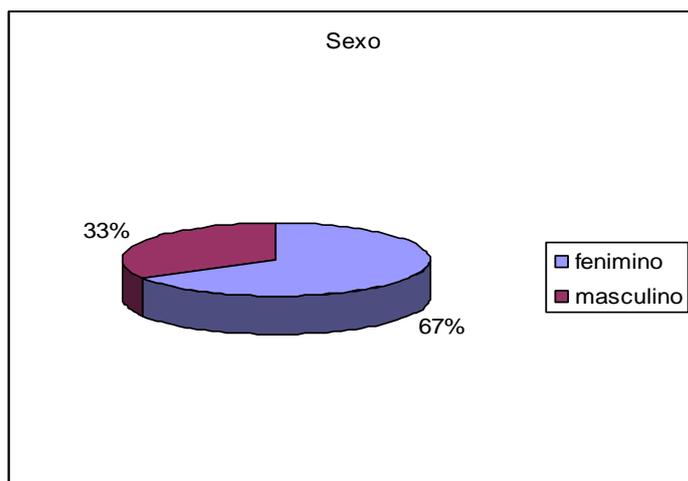


Gráfico 01: Sexo.

Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistado 67% são mulheres e 33% são homens.

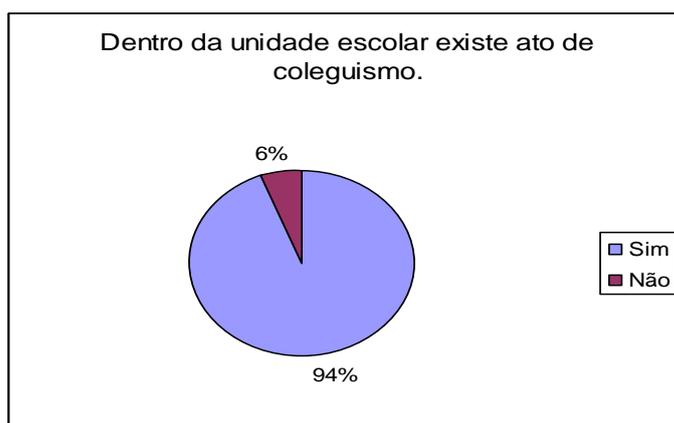


Gráfico 02: Dentro da unidade escolar existe ato de coleguismo.

Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados 94% disseram que sim e 6% disseram que não.

Para Hampton (1983, 1992, p. 54), que as necessidades de coleguismo são evidenciadas pelo comportamento afetivo gratificantes, com outras pessoas. Nas organizações os comportamentos amigáveis dos grupos transformam uma coleção de indivíduos em um grupo capaz de prover o calor e o apoio a seus membros.

O ato de coleguismo dentro da unidade escolar está de acordo com o autor, pois as evidências do comportamento dos funcionários são de atos e afetos entre si.

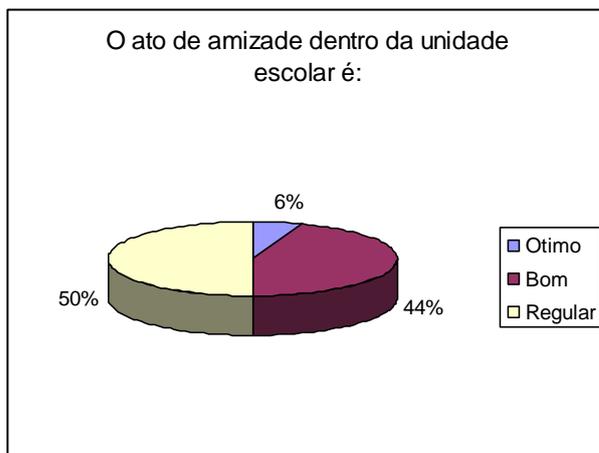


Gráfico 03: O ato de amizade dentro da unidade escolar é:  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados quanto à amizade dentro da unidade 6% disseram que sim, 44% disseram que é bom e 50% disseram que é regular.

Quanto mais facilmente uma pessoa estabelecer amizades e conhecer indivíduos influentes dentro ou fora da organização, maior poderá ser o seu poder pessoal. (MICHANIC, 1971, p. 366-373, apud BERNARDES, 1994, p. 130).

O ato de amizade da unidade não está de acordo com o autor, porque as pessoas não se relaciona uma com as outras facilmente não terão influência nenhuma dentro da organização, e acaba não conseguindo méritos pessoais.

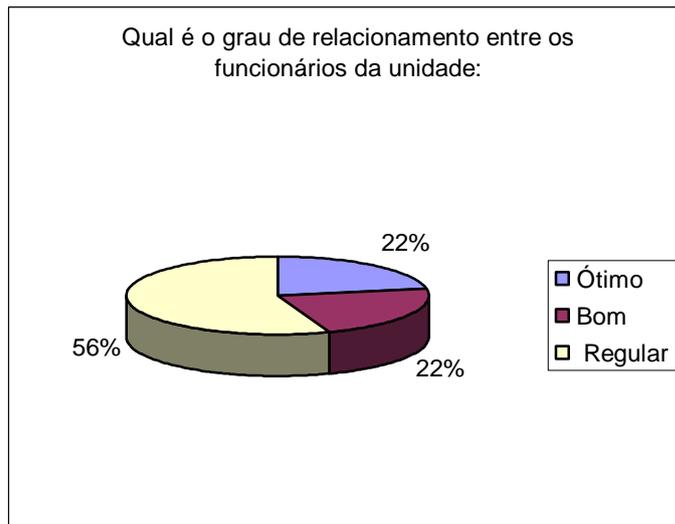


Gráfico 04: Qual é o grau de relacionamento entre os funcionários da unidade.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados 22% dos entrevistados disseram que o relacionamento dos funcionários é ótimo, 22% disseram que é bom e 50% disseram que é regular.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados. Por exemplo: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a idéia de cada um é ouvida, e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquele em que não há respeito pela opinião do outro, quando idéias e sentimentos não são ouvidos, ou ignorados, quando não há troca de informações. (MOSCOVICI, 2005, p. 34)



Gráfico 05: Já existiu alguma discussão entre aluno e professor.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados 83% disseram que não há discussão entre aluno e professor e 17% disseram que não.

Para Lakatos e Marconi, (1999, p. 90), quando uma pessoa se interpõe no caminho da satisfação ou desejos da outra, surgem os choques, no sentido de uma das partes eliminarem os obstáculos levantados pela outra. A luta então torna-se pessoal.

As discussões dentro da unidade escolar estão de acordo com o autor, pois acontece essa discussão devida o fato dos alunos reclamarem dos professores; de professor chamar a atenção de aluno, é ai que começa a discussão, pois cada um deles interpõe no caminho da satisfação pessoal.



Gráfico 06: Já existiu alguma discussão entre professor e secretariado.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

50% das pessoas entrevistadas disseram que não há discussão entre professor e secretariado, mas 50% disseram que há essa discussão entre professor e secretariado.

A conceituação de conflito é, pois, uma contenda entre indivíduos ou grupos, em que cada qual dos contendores almeja uma solução que exclui a desejada pelo adversário, então esse acaba gerando uma discussão em forma de debate mais acelerado, com troca de palavras ásperas. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 90)

As discussões entre professor e secretariado coincidem com a idéia do autor, porque muitas vezes as discussões são causadas por palavras ásperas e isso acaba gerando debates sem precisar, o certo é ter uma conversa amigável na qual poderá chegar numa solução.



Gráfico 07: Existe um bom relacionamento entre o corpo docente e discente.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados 94% disseram que sim e 6% disseram que não.

Nas organizações onde a administração continua a ver as pessoas somente como um custo, o processo de melhorar sua contribuição para o valor não está progredindo. Mas em outras organizações, sistemas que causa impacto no desempenho das pessoas – remuneração, reconhecimento, motivação desenvolvimento e comunicação, entre outros, têm sido vistos como um esforço para agregar valor para a organização. (CORRADO, 1994, p. 44)

Vimos que acordo com o autor quando há a valorização do ser humano sem desigualdade o relacionamento dentro da organização tem tudo para dar certo.

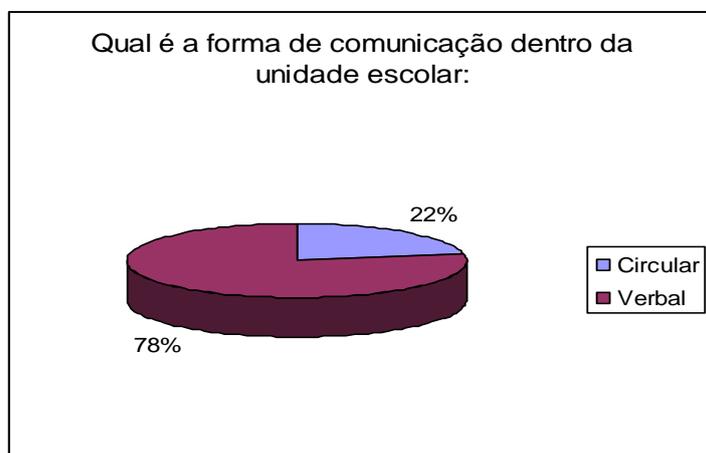


Gráfico 08: Qual é a forma de comunicação dentro da unidade escolar:  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com pesquisa 78% dos entrevistados disseram que a comunicação é verbal e 22% disseram que é feita através de circular.

É o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação, exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades em falar, escrever, ouvir, ler para que a troca de significado tenha sucesso. Ao conversar, uma verdadeira torça de significado abrange mais do que as simples palavras usadas. (MEGGINSON, 1998, p. 30)

A forma de comunicação verbal está de acordo com o autor, pois a maioria disseram que existe a comunicação verbal, na qual entre uma conversa transmite vários significados e informações de forma que usem certas habilidades para troca de significados.

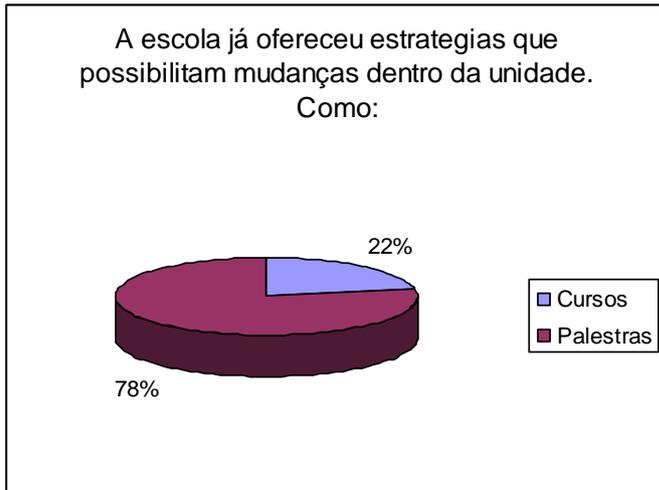


Gráfico 09: A escola já ofereceu estratégias que possibilitam mudanças dentro da unidade. Como:  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados na unidade escolar há estratégias de mudanças, onde 22% disseram que uma dessas estratégias são cursos, 78% disseram que são palestras.

A estratégia de mudança organizacional planeja através de modelos de diagnósticos, intervenção e de mudança envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das empresas. (CHIAVENATO, 1994, p. 21)

De acordo com autor há mudança de estratégias dentro da unidade escolar, uma delas são palestras que motiva o funcionário a trabalhar com prazer, ser atencioso com as pessoas, respeitar os direitos dos outros e até se próprio para ser respeitado, para que se sinta valorizado pela unidade.



Gráfico 10: Em que período de tempo ofereceu essas estratégias.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistados as estratégias oferecidas pela unidade tiveram duração de 2 anos, 1 ano, 6 meses, 3 meses, 1 mês.

A estratégia de mudança organizacional planeja através de modelos de diagnósticos, intervenção e de mudança envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das empresas. (CHIAVENATO, 1994, p. 21).

Na unidade pesquisada as estratégias utilizadas são palestras, cursos de rápida duração e confraternizações.

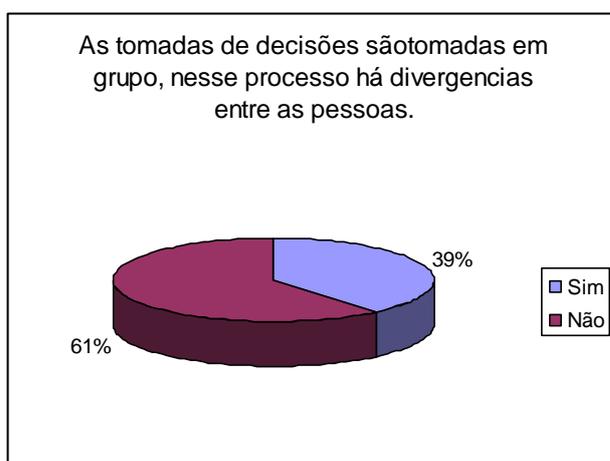


Gráfico 11: As tomadas de decisões são tomadas em grupo, nesse processo há divergência entre as pessoas.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

61% dos entrevistados disseram que as tomadas de decisões não são tomadas em grupos 39% disseram que são tomadas em grupos.

Para Maximiano (1994, p. 107), nos casos em que já se tenha escolhido uma solução, ou quando se quer refinar ainda mais o processo de escolha, é conveniente proceder a uma análise dos impactos a serem provocados por essa decisão.

As tomadas de decisões não são tomadas de acordo com o autor. Para que seja tomada em grupo sem divergência é necessário que todas as pessoas tomem decisões tanto indivíduos como administradores. Cada um de nós toma decisões diariamente e que essas decisões podem ser definidas como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado.



Gráfico 12: O andamento da escola dificulta a falta de compromisso!  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistado 11% disseram que sim e 89% disseram que não.

De acordo com Bastos, (apud PEREIRA; OLIVEIRA, 1995, p. 46), nas pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional pode-se observar duas vertentes. A primeira procura descrever como o indivíduo articula seus compromissos frente à diferentes facetas da organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo e o interesse consistem em identificar os focos da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão, projetos, cliente, etc.) que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador. A segunda vertente constitui-se em abordar o termo organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que sustentam os vínculo do indivíduo. Na linguagem cotidiana o comprometimento é entendido como “grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo”. Já esfera científica o comportamento passou a ser visto como uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”.

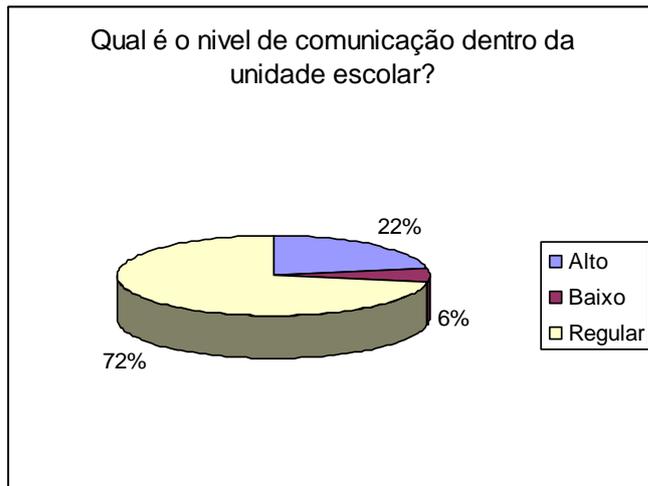


Gráfico 13: Qual é o nível de comunicação dentro da unidade escolar?  
 Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com os entrevistado 22% disseram que o nível de comunicação é alto, 6% disseram que baixo e 72% disseram que é regular.

Os empregados têm dois tipos de necessidades de informações. A primeira é de informações sobre a empresa: qual é sua posição específica. Precisam entender para onde a organização vai, como a administração vai chegar e qual é o papel dos empregados nesse processo. Entretanto, mais do que saber isso precisa estar comprometido. A segunda é do tipo de informação de que precisa é pessoal: remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, reconhecimento, desenvolvimento e promoções. Essas necessidades de informação, têm para eles importância mais imediata, e precisam ser satisfeitas antes que eles se disponham a ouvir os problemas da administração. (CORRADO, 1994, p. 64-65)

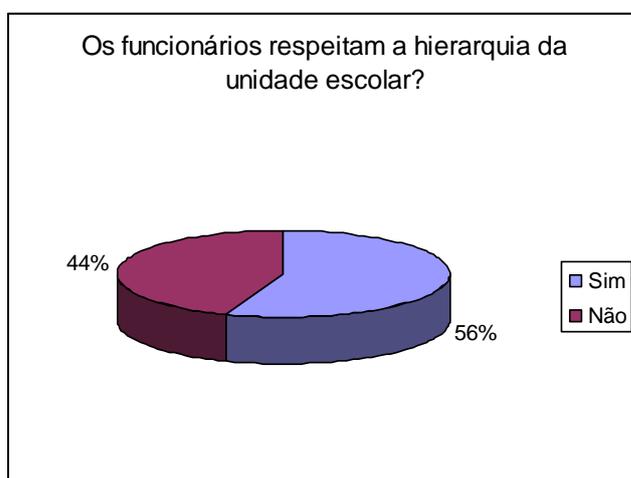


Gráfico 14: Os funcionários respeitam a hierarquia da unidade escolar?  
 Fonte: Elaborado pela autora 2007.

56% dos entrevistados disseram que os funcionários respeitam a hierarquia da unidade escolar e 44% disseram que não respeitam.

Além do fato tempo e lugar, as normas e valores integrantes de um sistema sócio-cultural encontram-se classificados por ordem de procedência. Esta hierarquia permite uma escolha mais adequada, em ocasiões em que mais de uma norma pode ser aplicada no mesmo momento e no mesmo lugar. (LAKATOS; MARCONI, 1999, p. 228)

A hierarquia da unidade escolar está de acordo com o autor, por não haver resistência de funcionários para aceitar colegas na função de chefia e saber separar a amizade de normas e valores diante das circunstâncias, permitindo uma escolha mais adequada.

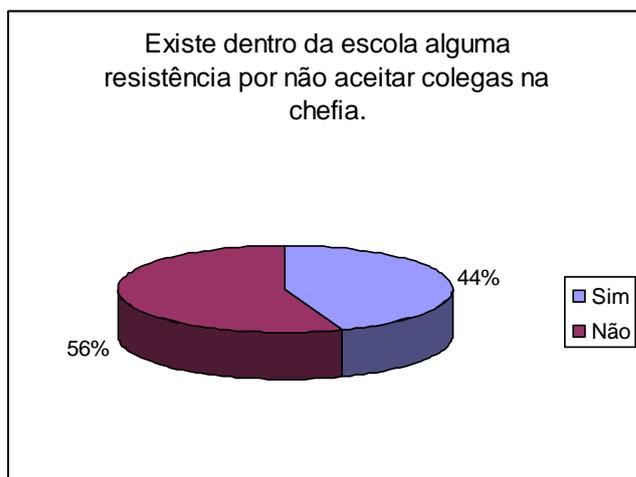


Gráfico 15: Existe dentro da escola alguma resistência por não aceitar colegas na chefia.  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

56% das pessoas entrevistadas disseram que não a resistência por não aceitar colegas na chefia já 44% disseram que sim.

O funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação. (CHIAVENATO, 1994, p. 13).

Dentro da unidade escolar de acordo com o autor não há resistência por não aceitar colegas na chefia, pois os funcionários desempenham com impessoalidade o relacionamento com outros ocupantes de cargos, pois eles entram e saem e o cargo permanece na organização.



Gráfico 16: Existe falta de comunicação dentro da unidade escolar.  
 Fonte: Elaborado pela autora 2007.

Dos entrevistado 56% disseram que sim e 44% disseram que não. A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para as quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais tais como propaganda e publicidade e muitos outros. E as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido entre elas. (GAUDÊNCIO; REGO, 1986, p. 59)

A comunicação mais utilizada na unidade é a verbal, por ser uma escola pequena sendo assim está é mais viável e prática.

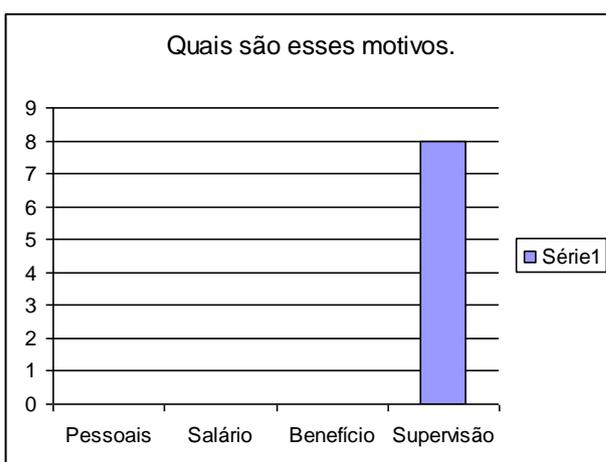


Gráfico 17: Quais são esses motivos.  
 Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com a pesquisa os motivos são pessoais, salário, benefício e supervisão.

Conforme Davidoff (1983, p. 385), “Motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante.”

Na unidade pesquisada podemos perceber que os motivos são mais para a motivação extrínseca, isto é, a motivação que nos leva para as necessidades pessoais (salários, benefício e outros).

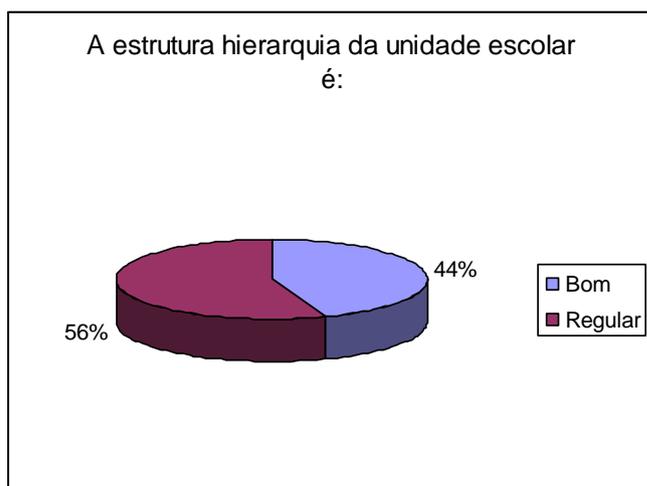


Gráfico 18: A estrutura hierarquia da unidade escolar é:  
Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com pesquisa 56% dos entrevistados disseram que é bom e 44% disseram é regular.

Podemos dizer de acordo a literatura de Chiavenato (2000, p. 181), nos princípios de Fayol, hierarquia é a cadeia de comando responsável pela condução da empresa, decrescente em ordem e importância. Também chamada de cadeia escalar, deve seguir a linha de autoridade da empresa, de acordo com as linhas verticais do organograma, respeitando os princípios de autoridade (é o direito de mandar e poder se fazer obedecer) e responsabilidade (é o seu atributo essencial, sendo que as duas estão ligadas).

Podemos observar que o grau hierárquico está dentro da conformidade exigida pois os mesmos se respeitam.

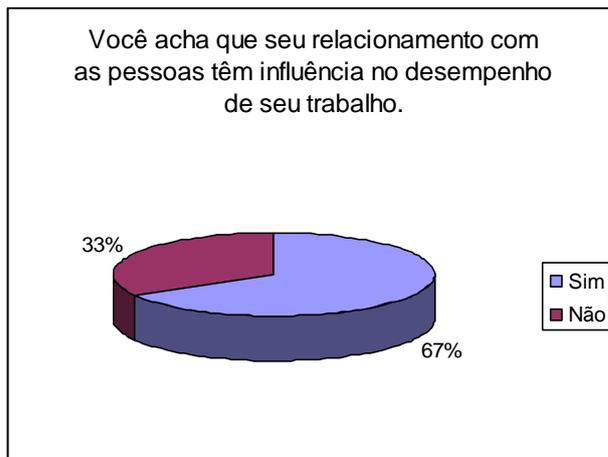


Gráfico 19: Você acha que seu relacionamento com as pessoas têm influência no desempenho de seu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora 2007.

De acordo com a pesquisa 67% disseram que sim e 33% disseram que não.

O autor Moran (2002), nos alerta que no relacionamento com os outros nos revelamos, descobrimos, aprendemos, ensinamos. Expressamos nos relacionamentos como nos vemos, o que somos, o que tememos, em que estágio estamos de desenvolvimento e realização. Encontramos todas as formas e graus de relacionamento. Uns vivem sozinhos, isolados; outros se relacionam de forma superficial, previsível, padronizada, enquanto que alguns conseguem comunicar-se de forma mais autêntica e plena. Há isolamentos produtivos e outros destrutivos.

Pode-se observar que o relacionamento é muito importante dentro de qualquer organização e na unidade escolar pesquisada o relacionamento é bom, mas é necessário mais empenho da diretoria no sentido de melhorar o mesmo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho teve por objetivo o estudo sobre o relacionamento interpessoal no Colégio Estadual Sete de Setembro da cidade de Ipiranga de Goiás.

Primeiramente, foi verificado um grande problema no relacionamento interpessoal dos colaboradores da unidade escolar, mas que pode ser solucionado se for corrigido de forma a satisfazer as necessidades de cada um deles.

Destaca-se também a importância que o funcionário deve ter para um bom relacionamento. De acordo com que foi coletado a identificação do problema são relacionados com a falta de comunicação existente dentro da unidade investiu-se mais em seus funcionários para alcançar seus objetivos de forma satisfatória.

Atualmente, a unidade escolar necessita cada vez mais implantar o sistema de comunicação, só que tem dificuldade em implantar, para que haja uma interação no relacionamento desses funcionários devem estar sempre buscando uma qualificação para que suas necessidades sejam supridas. É necessário sugestão de novos estudos é interessante que haja um maior conhecimento da área de administração de recursos humanos. Para estar aptos a se relacionar com outras pessoas e estarem preparados para lidar com situações indesejadas.

Não é possível ter uma organização excelente que busca resultados positivos. Onde os melhores planos ficam arquivados e a soma das mentes dos funcionários é justamente o que produz ambiente de trabalho.

A maneira bastante eficaz de operacionalizar este acompanhamento é cultivar os relacionamentos, um bom contato é que faz a diferença no ambiente de trabalho.

Conclui-se, que o relacionamento interpessoal interfere no desempenho dos funcionários, sendo assim, quanto mais estiverem motivados melhor será seu desempenho. Ressaltando que durante a aplicação do questionário foram encontrados obstáculos, isto é, de acordo com respostas de funcionários pode-se observar algumas intrigas entre os mesmos e com isto através dos resultados obtidos do questionário não coincide com a realidade.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicado à administração: o comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo. 1994.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. ed. compacta. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1989.

GAUDÊNCIO, Francisco; REGO, Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo, 1994.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 6. ed. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Sociologia geral**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1969.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1965.

MARTINS, José de Souza. **Exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MORAN, José Manuel. Formas de relacionamento. In: **Aprendendo a viver**. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2002. [jmmoran@usp.br](mailto:jmmoran@usp.br)

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

PEREIRA, Luciano Zille; OLIVEIRA, Rita de C. M. de. **Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal**. São Paulo: Harbra, 2005.

SELTIZ, C. M. et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **DECLARAÇÃO**

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **NÁDIA GOMES DE CAMPOS** do Curso de Administração.

Rubiataba, 31 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528

## **APÊNDICE A**

### **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **HISTÓRICO DA ESCOLA**

Criado pelo fundador da cidade de Ipiranga de Goiás, o senhor Raimundo Alves de Souza, em 1948, com a denominação Grupo Escolar Sete de Setembro, oferecendo Curso Primário de 1ª a 4ª série, tendo como sua primeira diretora a senhora Anacléia de Souza Nonato. Nesta época, não existia o cargo de Superintendente ou Delegado de Ensino. O diretor era autoridade máxima no âmbito escolar. Não havia recursos públicos tais como FNDE, MEC, FUNDEF, e os cargos de professores e funcionário eram conseguidos através de liderança e chefes políticos locais, municipais e estaduais.

O prédio do Sete de Setembro desde sua implantação pertenceu ao Estado, com a localização na praça Sete de Setembro, posteriormente transferido para a Av. José Ludovico de Almeida no ano de 1971. Em março do ano em curso iniciou-se a 5ª série de 2ª fase, funcionando com extensão do Colégio Estadual João XXIII de Ceres, e a partir de 02 de junho de 1976 quando o então Secretário de Educação e Cultura, deputado José de Assis determinou que o Grupo Escolar “Sete de Setembro”, do Distrito de Ipiranga, município de Ceres-Goiás, pertencendo à 11ª Superintendência Regional de Educação e Cultura, sediada em Ceres, sejam implantadas as 5ª, 6ª, 7ª e 8ª série de 1º grau, passando a Escola a denominar “Sete de Setembro”.

Em 08 de Janeiro de 1982, através das portarias 0032/82, 0042/82, foi implantando o 2º grau na habilitação de Técnico em Contabilidade, sendo posteriormente autorizado através do processo nº 132, de 22 de junho de 1989. em 1998 o Curso Técnico em Contabilidade foi substituído pela habilitação do Científico a Educação de Jovens e Adultos para o ano de 2000, no nível fundamental 2º segmento (5ª a 8ª) de acordo com a resolução CEE nº 568 de 22 de julho de 1999.

## APÊNDICE B QUESTIONÁRIO

1. Sexo  
 Sim             Não
2. Dentro da unidade escolar existe ato de coleguismo.  
 Sim             Não
3. O ato de amizade dentro da unidade escolar é:  
 Ótimo             Bom             Regular             Péssimo
4. Qual é o grau de relacionamento entre os funcionários da unidade:  
 Ótimo             Bom             Regular             Péssimo
5. Já existiu alguma discussão entre aluno e professor:  
 Sim             Não
6. Já existiu alguma discussão entre professor e secretariado:  
 Sim             Não
7. Existe um bom relacionamento entre o corpo docente e discente:  
 Sim             Não
8. Qual é a forma de comunicação dentro da unidade escolar:  
 Circular             Verbal             Intermediário
9. A escola já ofereceu estratégias que possibilitam mudanças dentro da unidade. Como:  
 Cursos             Palestras             Diálogos Francos
10. Em que período de tempo ofereceu essas estratégias.  
 2 ano             1 ano             6 meses             3 meses             1 mês
11. As tomadas de decisões são tomadas em grupo, nesse processo há divergência entre as pessoas.  
 Sim             Não
12. O andamento da escola dificulta a falta de compromisso!  
 Sim             Não
13. Qual é o nível de comunicação dentro da unidade escolar?  
 Alto             Baixo             Regular
14. Os funcionários respeitam a hierarquia da unidade escolar?  
 Sim             Não
15. Existe dentro da escola alguma resistência por não aceitar colegas na chefia.  
 Sim             Não
16. Existe falta de comunicação dentro da unidade escolar.  
 Sim             Não
17. Quais são esses motivos.  
 Pessoais             Salário             Benefício             Supervisão
18. A estrutura hierarquia da unidade escolar é:  
 Ótimo             Bom             Regular             Péssima
19. Você acha que seu relacionamento com as pessoas têm influências no desempenho de seu trabalho.  
 Sim             Não

**APÊNDICE C**  
**DADOS DO ALUNO**

NOME: NÁDIA GOMES DE CAMPOS

NUMERO DA MATRÍCULA: 0308550401

ENDEREÇO: CÓRREGO SECO

CIDADE: IPIRANGA DE GOIÁS - GOIÁS

E-MAIL: nana\_nadia777@yahoo.com.br

CELULAR: (62) 9655.5190

EMPRESA: COLÉGIO ESTADUAL SETE DE SETEMBRO

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: RECURSOS HUMANOS

RESPONSÁVEL: VALDECI JOSÉ DE BORBA

CARGO/FUNÇÃO: DIRETOR DO COLÉGIO

ENDEREÇO: AV. JOSÉ LUDOVICO

CIDADE: IPIRANGA DE GOIÁS - GOIÁS

TELEFONE: (62) 3342.6163

## **DECLARAÇÃO**

Eu, Marise de Melo Lemes, RG 853290/SSP-GO, formada em Letras Modernas pela Faculdade de Filosofia do Vale de São Patrício (FAFISP) – Ceres – UniEvangélica, em 2004, declaro para os devidos fins que fiz a correção ortográfica do trabalho de conclusão de curso de Nádia Gomes de Campos, aluno do curso de Administração de Empresas – Faculdade de Ciência e Educação - FACER – Rubiataba-GO.

Rubiataba, 30 de janeiro de 2008.

**Marise de Melo Lemes**