SOCIEDADE EDUCACIONAL DO VALE DO TAPAJÓS

FACULDADE DO TAPAJÓS – FAT

CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

RONILSON RODRIGUES BARBOSA

**A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PARÁ.**

ITAITUBA/PA

2020

RONILSON RODRIGUES BARBOSA

**A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PARÁ.**

Monografia de Graduação apresentada para obtenção do Título de Licenciado em Pedagogia. Orientador: Prof. Uzalda de Miranda de Sousa.

ITAITUBA/PA

2020

Barbosa, Ronilson Rodrigues

 A gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais em uma escola pública do município de Itaituba/Pará / Ronilson Rodrigues Barbosa. - Itaituba, 2020.

 60 f.

Orientador: Profª Msc. Uzalda de Miranda de Sousa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Faculdade do Tapajós – FAT, 2020.

1. Conflitos. 2. Mediação. 3. Gestão I. Barbosa, Ronilson Rodrigues. II. Título.

SOCIEDADE EDUCACIONAL DO VALE DO RIO TAPAJÓS

FACULDADE DO TAPAJÓS - FAT

CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

RONILSON RODRIGUES BARBOSA

**A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA-PARÁ.**

Monografia de Graduação apresentada para obtenção do Título de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Profª Msc. Uzalda de Miranda de Sousa.

**BANCA EXAMINADORA**

Presidente:...................................................................................................Nota:\_\_\_\_\_

Profª (o).

Avaliador:.....................................................................................................Nota:\_\_\_\_\_

Profª (o).

Avaliador:.....................................................................................................Nota:\_\_\_\_\_

Profª (o).

Resultado:................................................................................................Média:\_\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Aos meus pais queridos, que apesar de todas as circunstâncias, sempre estiveram ao meu lado me dando suporte no que necessário.

**AGRADECIMENTOS**

Em especial agradeço a Deus pela sua benevolência constante, por ter me mantido firme até agora me dando força, saúde e muita coragem para que este sonho se tornasse realidade. Obrigado Deus por tudo que tens feito em minha vida.

Deus é tão bom que escolheu a melhor mulher do mundo para ser minha mãe, de origem germânica, Raimunda significa conselheira protetora, e cotidianamente você faz jus a esse significado, como também de muitos outros substantivos. Eu sempre serei grato pela sua persistência comigo, agora estou trilhando um novo caminho, e isso eu devo a você. Sempre disse que todo seu esforço e sofrimento seria recompensado. Obrigado mãe você é tudo pra mim. Eu te amo!

Agradeço ao meu pai que no momento em que eu mais precisei de apoio emocional, esteve comigo me aconselhando e me fazendo perceber que eu poderia sim contar com seu apoio. Esse homem que nunca nos deixou faltar o alimento e que também sempre batalhou honestamente, e isso sem dúvidas contribuiu para tornar seus filhos o que são hoje. Pai obrigado por ter segurado as cordas até agora, acho que chegou minha vez de cuidar de vocês da mesma maneira que cuidaram de mim. Meus profundos agradecimentos a você.

Ao meu parceiro de vida Francisco que nesse percurso de quatro anos nunca desistiu de mim e sempre esteve ao meu lado durante o curso, me motivando para que eu nunca desistisse. Agradeço sua paciência nos dias difíceis.

Agradeço imensamente o carinho da família São Tomé na pessoa de Marinalva Melo das Neves, que me acolheu e me concedeu esse voto de confiança para que eu ingressasse ao mercado de trabalho.

A professora Vanuza Vieira uma das minhas companheira de trabalho que nunca me abandonou, e sempre me deu força para que enfrentasse os desafios com garra e dedicação.

Aos meus amigos que compreenderam a minha ausência nesse momento decisivo em minha vida, obrigado pelo apoio e fortalecimento nesses quatro anos.

A minha professora Uzalda de Miranda pela paciência, pelos conselhos, por nos mostrar a realidade de fato e de direito que é o campo educacional. Tenha certeza que seus puxões de orelhas nos tornarão profissionais de qualidade como a senhora sempre prezou.

A minha família, que sempre acreditou na mudança, as meus irmãos Romário, Railene e Raiane, que sempre torceram pelo meu sucesso na vida acadêmica.

E por fim, aos que não acreditavam que esse dia iria chegar, isso sem dúvidas me deixou mais fortalecido para enfrentar os desafios e mostrar que quando queremos algo, e dependendo da importância que se dá, tudo é possível.

“O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento e sim a reação que temos diante dele”

AHRENS (2012).

**RESUMO**

O referido trabalho intitulado: A gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais em uma escola pública do município de Itaituba/PA, assegurou-se no objetivo geral, de identificar a relevância da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais e seus impactos em uma escola pública de Itaituba/PA. Tendocomo objetivos específicos: diagnosticar as causas e consequências dos conflitos interpessoais existentes no ambiente de trabalho, tendo como mediadora a gestão escolar; verificar o modelo de gestão adotada na instituição pesquisada e o que isso influencia na relação interpessoal e na realização das atividades pedagógicas e administrativas e descrever os meios estratégicos que a gestão utiliza na mediação de conflitos no ambiente de trabalho. Com a aplicação do presente estudo, foi possível perceber que os conflitos interpessoais, interferem significativamente no desenvolvimento da instituição de ensino, bem como nos aspectos pessoais e profissionais das partes envolvidas, e que o papel do gestor educacional como líder mediador de conflitos, é indispensável. Como subsidio para elaboração e aplicação desta pesquisa, fez-se necessário o levantamento bibliográfico como suporte teórico. Além disso, utilizou-se o método exploratório objetivando maior interação entre o pesquisador e o fenômeno em estudo. Empregou-se ainda, a abordagem qualitativa, a fim de aprofundar as indagações relacionada ao fenômeno. Com relação a instrumento de coletas de dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada, sendo a gestora, técnica educacional e duas professoras os sujeitos da pesquisa. Em suma, com a análise de dados obtidos na aplicação da referida pesquisa, percebeu-se que os conflitos são inevitáveis quando há mais de uma pessoa em um determinado ambiente, e que o gestor assume um papel relevante quando há conflitos na instituição a qual está sob sua responsabilidade. Quanto a mediação deste fenômeno, é importante enfatizar que o gestor da instituição enquanto mediador, utiliza o diálogo, empatia, e sempre se dispõe a ouvir, e que através desses pontos, elabora estratégias para que o conflito seja resolvido da melhor maneira possível. Sendo assim, os objetivos propostos foram alcançados e a questão responsável em nortear a pesquisa foi respondida.

**Palavras-chave:** Conflitos. Mediação. Gestão.

.

SUMÁRIO

RESUMO

[1 INTRODUÇÃO 10](#_Toc60741259)

[2 GESTÃO Versus ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS. 12](#_Toc60741260)

[2.1 A gestão escolar e sua influência na relação interpessoal no ambiente de trabalho. 14](#_Toc60741261)

[2.2 Modelos de Gestão escolar. 15](#_Toc60741262)

[2.2.1 Característica de um gestor líder. 19](#_Toc60741263)

[3 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO CONFLITO. 21](#_Toc60741264)

[3.1 Causas e consequências dos conflitos interpessoais existentes no ambiente de trabalho. 23](#_Toc60741265)

[3.2 O papel da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos 25](#_Toc60741266)

[3.2.1 Vantagens e desvantagens dos conflitos nas organizações 28](#_Toc60741267)

[3.3 A gestão escolar e os meios estratégicos para mediar um conflito 30](#_Toc60741268)

[4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES 33](#_Toc60741269)

[4.1 Caracterização do local da pesquisa 34](#_Toc60741270)

[4.2 Análise e discussão dos resultados 35](#_Toc60741271)

[4.2.1 Entrevista com os professores pesquisados 36](#_Toc60741272)

[4.2.2 Entrevista com técnico educacional 40](#_Toc60741273)

[4.2.3 Entrevista com a gestora escolar 46](#_Toc60741274)

[5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 51](#_Toc60741275)

[REFERÊNCIAS 53](#_Toc60741276)

 **APÊMDICE(S)**

**APÊMDICE- A** Roteiro de Entrevista para Professores

**APÊMDICE-B** Roteiro de entrevista para Técnica Educacional

**APÊMDICE-C** Roteiro de entrevista para Gestora Educacional

**APÊMDICE-D** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

# 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho educacional, assim como todas as esferas que desenvolvem um papel social, trata-se de um espaço onde se faz presente cotidianamente uma heterogeneidade de pessoas desenvolvendo e expondo seus comportamentos, ideias, condutas distintas entre si, por este motivo, as relações interpessoais do quadro funcional por vezes acabam sendo muito complexas, o que demanda dos indivíduos uma postura de melhor aperfeiçoamento no que tange às relações humanas, buscando a minimização de conflitos.

Neste sentido, a presença de uma equipe responsável para gerir e nortear todo o trabalho escolar é necessária, tendo o gestor educacional como peça principal deste processo, sendo capaz de planejar, organizar, influenciar, sensibilizar e desenvolver competências, a fim de não só promover melhorias ao trabalho de todo o corpo funcional da instituição, como também subsidiar todos os planos educacionais, elaborados e propostos em reuniões pedagógicas, explícitos no Projeto Político Pedagógico, ações norteadoras indispensáveis para o pleno funcionamento de uma instituição de ensino.

Nesse sentido, Luck (2010), destaca que é possível perceber a gestão educacional como responsável no processo de mobilização e orientação das habilidades de cada pessoa ali inserida, como também na organização necessária para que a instituição exerça de forma ativa seu papel social e humanizador de modo a contemplar as finalidades educacionais e a promoção da aprendizagem significativa.

Nesse contexto, é pertinente dizer que o papel da gestão educacional para o processo de desenvolvimento das instituições de ensino da educação básica e das demais esferas, torna-se de fundamental importância, bem como a autoridade no que diz respeito a influência dos profissionais para a mediação e intervenção nos atos interpessoais desarmoniosos que surgem nas escolas por parte dos profissionais da educação e que, por vezes, afetam todo o quadro funcional e também o processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Nessa perspectiva, é relevante salientar que a mediação de conflitos, surge semelhante a um instrumento de minimização e talvez solução de desentendimentos no âmbito educacional, não só contribuindo para que se tenha espaços escolares de paz, como também auxilia no processo de reeducação destes profissionais, pautando-se na promoção de valores e respeito a diversidade.

A escolha do tema em destaque se deu, em virtude de o pesquisador ter presenciado um fenômeno conflitual no ambiente de trabalho no ano de 2019, que se propagou de forma generalizada, causando grandes transtornos para quem estava inserido diretamente e indiretamente no conflito. E por essa razão, despertou o interesse em realizar um estudo voltado para o conflito no ambiente de trabalho escolar.

O presente estudo, com a temática: A gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais em uma escola pública do Município de Itaituba Pará. Tem o objetivo geral, identificar a relevância da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais e seus impactos em uma escola pública de Itaituba/PA. Tendoainda os objetivos específicos pautados em diagnosticar as causas e consequências dos conflitos interpessoais existentes no ambiente de trabalho, tendo como mediadora a gestão escolar; verificar o modelo de gestão adotada na instituição pesquisada e o que isso influencia na relação interpessoal e na realização das atividades pedagógicas e administrativas; como também, descrever os meios estratégicos que a gestão utiliza na mediação de conflitos no ambiente de trabalho.

No que se refere aos meios metodológicos, realizou-se uma pesquisa de campo, quanto a abordagem, utilizou-se o método qualitativo e quanto a classificação o método exploratório, tendo como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, sendo a gestora, técnica educacional e dois professores os sujeitos da pesquisa, além disso, foi realizado um levantamento de dados bibliográficos, com o objetivo de fundamentar a pesquisa em destaque, utilizando Chiavenato (2010), Luck (2010), Figueiredo (2012) e Brasil (2014) como os principais autores na escrita do referencial teórico desta monografia, a fim de apresentar uma resposta para a seguinte questão norteadora: Qual a relevância da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais, e os impactos causados no ambiente de trabalho ?

O referido trabalho está dividido em cinco capítulos, desde a primeira seção que corresponde a introdução, que traz uma síntese da abordagem da temática até as considerações finais, que apresenta os resultados obtidos na realização da pesquisa. Sendo assim está organizado em seções e subseções. Na segunda seção, far-se-á distinção de gestão e administração, como também a influência da gestão escolar na relação interpessoal no ambiente de trabalho e ainda expõe as características de um gestor líder.

Na terceira seção, abordará os conceitos e características do conflito, suas causas e consequências na relação interpessoal no ambiente de trabalho, enfatizando o papel da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos, e a utilização de estratégias para amenizar as ações desarmoniosas existentes no ambiente educacional. Em seguida será apresentado e analisado os resultados da pesquisa.

# 2 GESTÃO Versus ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.

De acordo com o dicionário escolar da academia brasileira de letras (2011), gestão, significa ato de gerir; gerência, administração, termo advindo do latim gestione. Este conceito na visão de Luck (2014), resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover a efetividade do conjunto, superando as limitações do conceito de administração. Desse modo, é pertinente dizer que gestão pressupõe ter gerencia, saber administrar, reger, gerenciar, ter capacidade de dirigir uma organização.

É de fundamental importância, destacar que a administração é uma atividade grupal generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, na igreja etc. “O homem cada vez mais necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos, isto é, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais” (CHIAVENATO 1979, p. 208).

Nesta perspectiva, nota-se que a administração está centrada em nortear as atividades proposta de uma dada organização, visando atingir metas e preocupando-se em resultados voltados a produção, exigindo dos colaborados esforços coletivos, a fim de suprir os interesses políticos e econômicos em jogo na sociedade. Mais precisamente Paro (2010, p. 25), considera a administração como “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Assim pensada, ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos”.

Diferente da administração, o conceito de gestão escolar portanto, pressupõem um entendimento diferente da realidade dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto, “abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não consideradas pelo conceito de administração e, portanto, superando-a” (LUCK, 2014, p.55).

Em consonância Alonso (2002) apud Figueiredo (2012, p. 54), utiliza-se da seguinte argumentação:

Gestão escolar é todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir, do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. O termo gestão implica na desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto.

Neste sentido, nota-se que a gestão escolar implica na organização e orientação que visa a priori, a valorização e conhecimento da realidade, para que assim sejam norteadas as ações a serem desenvolvidas, fazendo-se necessário a participação de todos os indivíduos envolvidos neste processo, demandando na descentralização de poder, uma vez que a:

Gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, pela participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade escolar nos vários níveis e âmbitos das decisões necessárias e da sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LUCK, 2014. p. 37).

Neste caso, é notório a imprescindível presença da gestão nas diversas organizações de trabalho, vale ressaltar, que para o funcionamento de uma instituição é necessário que os colaboradores tenham suas ações controladas e coordenadas, com funções chamadas administrativas de modo que os objetivos propostos sejam alcançados nestas organizações. Como forma de melhor nortear o trabalho dos colaboradores, as escolas dispõem de normas e regimentos que se tornam indispensáveis o cumprimento para a obtenção de resultados satisfatórios.

Através das instituições as organizações são meios de sistematização da sociedade, que com toda certeza gera influência nos diversos aspectos da vida moderna e envolvem disposição, habilidades e uma série de fatores de um grupo multifacetado de sujeitos, estas organizações são características de uma sociedade sistematizada e interdependente (CHIAVENATO, 1993).

Deste modo, é possível perceber que as organizações, independente do desenvolvimento do seu papel, são indispensáveis na vida das pessoas, e gera uma certa dependência, uma vez que a sociedade se trata de um elo de ligação onde todas as esferas necessitam estar funcionando de maneira adequada para que as demais desempenhem suas devidas atividades, e isso indubitavelmente se faz através da ação humana.

A escola como todas as organizações, é um espaço que se insere diariamente uma heterogeneidade de pessoas, este ambiente propicia as relações humanas permitindo que os indivíduos possam cotidianamente conviver com as diferenças, aprendendo a respeitar, compartilhar e lidar com hierarquias.

Neste caso é inevitável a presença de conflitos nas diversas organizações onde se fazem presente um grupo de sujeitos, cujo os aspectos ideológicos são distintos, estes manifestam-se simultaneamente, entrando em divergência uns com os outros, agindo de maneira desarmoniosa, no que implica significativamente no desenvolvimento das atividades do ambiente a qual estão inseridos, seja de maneira positiva ou negativa.

# 2.1 A gestão escolar e sua influência na relação interpessoal no ambiente de trabalho

De acordo com Luck (2010, p. 25), “gestão educacional corresponde ao conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação de políticas educacionais propostas por sistemas de ensino”. Isto é, o gestor é o principal responsável pela organização da instituição educacional, no sentido de orientar e nortear o trabalho a ser desenvolvido, estando responsável pelo sucesso das atividades propostas, decididas de modo democrático, como também pela influência dos profissionais e também pela cultura e organização do ambiente educacional, uma vez que este, está incubido pela articulação e incentivo do trabalho coletivo e democrático.

O clima institucional e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino, aquilo de fato representa, uma vez que se constitui em elemento condutor de suas expressões, de seus passos, de suas decisões, da maneira que enfrenta seus desafios, como interpreta seus problemas e os encara, além de como promove seu currículo e torna efetiva a sua proposta político-pedagógica (LUCK, 2010, p. 31).

Nota-se que o clima da escola e a organização depende integralmente da equipe de profissionais que a compõe, visto que estes aspectos organizacionais e culturais, dizem muito com relação a instituição, sendo o cartão postal da escola, e para que essa organização e cultura se efetive, se faz necessário o trabalho coletivo e uma relação interpessoal saudável em espaços educacionais, e o gestor enquanto responsável por gerir a escola, está encarregado desta responsabilidade, que é o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

O gestor, grande articulador da escola deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local (MARCELOS, 2009, p.02).

Nesta perspectiva, é notório que o gestor precisa criar meios estratégicos, a fim de não só promover uma boa relação entre os sujeitos, como também, conseguir de forma efetiva e eficaz o alcance de metas e objetivos da instituição. Sendo assim é necessário proporcionar situações em que favoreça a realização de um trabalho de qualidade, pautando-se na articulação e integração, para melhoria das relações interpessoais.

Neste contexto, Gomes (2010) alega que as relações interpessoais somam de maneira significativa para o desempenho profissional, como também propicia expectativas positivas, estimulando o trabalho em equipe, superando metas que agreguem valores ao trabalho desenvolvido, visto que o relacionamento eficaz não se trata de pessoas perfeitas e sim da aceitação e empatia pelos outros. Neste sentido, os gestores carecem de conhecimentos relevante no que tange a educação e outros aspectos que contribuam para seu exercício profissional, como também uma postura onde compreenda as pessoas a qual se relaciona.

# 2.2 Modelos de Gestão escolar

Com relação aos modelos de gestão é oportuno frisar que a lei 9.394/96 (LDB) Lei de Diretrizes e Bases da Educação em seu art. 14 estabelece que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 15).

A lei acima citada, assegura a função ativa não só dos profissionais da educação em geral, como também da comunidade, no que tange a tomada de decisões referente ao funcionamentos das instituições públicas de ensino, essas ações caracteriza-se no modelo de gestão democrática, que de acordo com Luck (2010, p.78), esse estilo se assenta:

Na participação e sobre a tomada de decisão compartilhada, seguidas de ações colaborativas, em que, em equipe, os membros das organizações assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização dos objetivos elevados. Ele está associada a criação de uma cultura de liderança disseminada em toda organização e, portanto, altamente compatível com os objetivos educacionais de formação para a cidadania.

Nota-se no entanto, que o modelo de gestão democrática se resume em descentralização de poder e deveres, não estando centradas somente no dirigente da instituição, criando uma cultura onde todos tem a participação nas ações e também são reconhecidos com mérito coletivo de um trabalho em equipe. Com o estilo democrático adotados em instituições de ensino, procura-se proporcionar um espaço onde as pessoas sintam-se à vontade para expressar suas ideias, opiniões e visões.

Em conformidade o artigo 206 inciso III da Constituição Federal de 1988 trata da relevância do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino. Sendo assim, Luck (2010), destaca que o gestor escolar assume um papel importante orientado pelos princípios de perspicácia e empatia com relação a todos os membros da escola, como oportunidade para ação conjunta no sentido de maior desenvolvimento.

Em razão dessas situações, Barbosa (1996, p. 219), sublinha que:

A gestão escolar passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes seguimentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais.

Nesta perspectiva, é notório que para se ter uma gestão onde ocorra a participação de todos de maneira efetiva no ambiente educacional, faz-se necessário que os sujeitos envolvidos sejam os principais personagens, promovendo articulação de modo responsável e objetivando mudanças nesses ambientes. Estes devem ser viabilizadores em momentos oportunos, para discutir e partilhar de conhecimentos entre os envolvidos no cotidiano escolar, para que assim se efetive a gestão democrática em espaços escolares.

Diferente do modelo de gestão democrático, o estilo autocrático “o gestor responsável por gerir uma organização, centraliza a tomada de decisões e assume uma liderança de forma individual e imbuído de sua verdade” (LUCK, 2010, p. 75).

A centralização de poder é uma das características marcantes do estilo autocrático, o gestor delega total decisão acerca do desenvolvimento das atividades individuais e grupais, negando a participação dos demais colaboradores, é o gestor que determina qual tarefa deve ser realizada e tudo tem de ser feito a sua maneira, tendo em vista que as decisões são totalmente centralizadas, o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

[...] O líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustação e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O Trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade (CHIAVENATO, 2004, p.103).

Neste sentido, é notória a presença de autoridade nesse estilo de liderança que possivelmente ainda é exercido por alguns líderes em organizações escolares, podendo causar uma série de problemas como, por exemplo, a insatisfação no do desenvolvimento do trabalho que de acordo com Robbins, Rudge e Sobral, (2010), esse tipo de sentimento pode levar um declínio na produção do trabalho, o autor ainda destaca que a satisfação está ligada a produtividade, isto é, um clima organizacional favorece e proporciona estimulo para trabalhar e desenvolver as tarefas destinadas de maneira eficaz.

Com base nesses modelos de gestão autocrático e democrático, Ibid (2010), destaca alguns pontos e faz distinção entre eles, por exemplo, com relação à iniciativa, no estilo autoritário, a liderança está centralizada, as pessoas esperam permissão para tomar iniciativa, já o estilo democrático a liderança é compartilhada entre os membros da organização e determinada coletivamente.

Com relação ao sentido de missão e visão, a gestão autocrática é definida e assumida pelo dirigente, que se torna seu mensageiro. Já o estilo democrático, é definido e assumido pelos membros da escola, e incorporado no ideário de suas ações, mediante sua iniciativa para implementa-lo. Ibid (2010) ainda destaca que com relação ao mérito, na gestão autocrática é atribuído somente ao dirigente, na democrática é atribuído ao trabalho em conjunto.

Outro estilo de liderança que é indispensável destacar é o Laisser faire ou liderança liberal, este é denominado “rédeas soltas”, por Luck (2010, p. 85), que ainda destaca:

Adotando-se o estilo lasser faire em organizações educacionais, parte-se do pressuposto de que os seus membros são dotados das competências necessárias, para a realização de suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma e de que são imbuídos naturalmente da consciência sobre a responsabilidade de seu trabalho, compreendendo-o plenamente.

Nesta perspectiva, nota-se que o estilo de gestão colocado por Ibid (2010), diferente do modelo de gestão autocrática e democrática, este se caracteriza pela espontaneidade dos colaboradores em exercer seu papel sem a orientação de um gestor, não havendo a necessidade de um dirigente, este estilo tem características da ausência de direcionamento por parte de terceiros, a organização como um todo tendem a evoluir de acordo com suas próprias vontades. A autora ainda enfatiza que esse modelo de gestão, deixa de lado o trabalho pautado em alcançar metas e objetivos, de forma coletiva.

Nota-se no entanto que, a relação interpessoal depende muito do modelo de gestão a qual o gestor adotará para gerir a instituição, uma vez que cada modelo apresenta características distintas entre si, podendo ocasionar uma séries de ações que poderão favorecer ou não o ambiente escolar.

# 2.2.1 Característica de um gestor líder.

De acordo com Hunter (2004, p. 28), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Sendo assim a influência é uma das indispensáveis características de um gestor líder, sendo um papel extremamente exigente e cuidadoso, uma vez que este profissional estará lidando com pessoas, o que requer muita habilidade e estratégia no seu campo de trabalho.

Exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser melhor preparada para os desafios. Sob essa ótica, os líderes buscam sempre dar assistência e orientação à sua equipe, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima do grupo, com o senso de realização das pessoas, para escolher os melhores caminhos e as melhores soluções para o bem estar daqueles que nela trabalham e colaborara (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010, p. 10).

Hunter (2004, p. 52), corrobora com a citação acima, destacando que “os líderes deviam identificar e satisfazer as necessidades de seus liderados, servi-los e entendê-los”. Isto é, o gestor líder deve se preocupar muito mais com as necessidades do que com as vontades, a influência cobra do gestor a disposição e empatia para com seus liderados, tratando-se de alguém que esforça-se para identificar e satisfazer as necessidades legitimas das pessoas a qual lidera, promovendo meios para remover barreiras entre o funcionário e o cliente, ou seja, para liderar o gestor deve servir.

Ibid (2004), ainda destaca algumas características fortemente marcadas pelo gestor líder, como por exemplo, mostrar auto controle, dar atenção, apreciação e incentivo, ser autêntico e sem pretensão ou arrogância, tratar seus liderados como pessoas importantes, satisfazer as necessidades dos outros e desistir de ressentimento quando prejudicado.

Segundo Oliveira (2010), as características do líder são definidas pelo seu comportamento, isto é, definidas na maneira em que o gestor líder se relaciona com os funcionários, focando nos aspectos humanos e emocionais do indivíduo, essas características também se atribui no desenvolvimento produtivo e no foco do trabalho.

Chiavenato (2002), também enfatiza algumas características que identificam líderes em organizações, por exemplo: Habilidade de interpretar objetivos e missões e transmiti-los aos outros; habilidade para estabelecer prioridades e fixa-las aos outros; habilidade em solucionar problemas e conflitos de maneira equilibrada; facilidade em solucionar problemas e conflitos, mantendo o equilíbrio; facilidade em supervisionar e orientar pessoas; facilidade de delegar responsabilidade aos outros.

Neste caso, de acordo com o autor é imprescindível que o gestor líder esteja dentro das características acima mencionadas, para que de fato os objetivos da instituição se concretizem. De outro modo Luck, (2010, p. 36) realça que “a liderança não corresponde somente a um processo de inspiração pela influência de um líder, mas, inspiração pela atuação motivada de um sujeito, que se inspira e atua de acordo com essa inspiração”.

Para melhor exemplificar:

Liderança é pois um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltadas para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração e dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupal no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados (IBID, p. 37).

Como se observa, o líder em instituições, precisa ter a habilidade de influenciar e dispor de comportamentos, a fim de alcançar junto com seus liderados metas traçadas em planejamentos, valorizando a relação interpessoal, objetivando evitar conflitos e estando preparado para media-los, outro ponto de fundamental relevância é que o gestor, com suas atitudes de líder, possa oportunizar um ambiente acolhedor, seguro e estimulante para seus liderados. Com relação ao ambiente, no livro “Monge e o executivo: Uma história Sobre essência da Liderança”, em um diálogo, uma das personagens da obra acrescenta:

Também é importante criar um ambiente onde as pessoas possam cometer erros sem terem medo de ser advertidas de forma grosseira, aos berros. Se você bater num bebê que está aprendendo a andar, cada vez que ele cair, o bebê ficará inibido e evitará caminhar para não se arriscar e levar outra surra. Provavelmente ele irá sentir que é mais seguro engatinhar, com a cabeça baixa, sem se arriscar. Exatamente como alguns empregados amedrontados (HUNTER, 2004, p.79).

A valorização e o estimulo aos liderados, também é são características do gestor líder, de acordo com o autor acima destacado, deve-se propiciar um ambiente agradável, que haja a possibilidades de crescimento com os erros dos outros, dando-os condições de uma nova chance e um novo recomeço, ou seja, ter a oportunidade de errar e ter algum proveito do erro de modo a contemplar e contribuir para o crescimento da instituição, o autor ainda destaca que o papel do gestor líder é servir, ter empatia com os outros, satisfazendo as necessidades legítimas.

Ainda no que diz respeito as características do gestor líder, Luck (2010, p.70), evidencia que:

Pessoas que exercem liderança, são orientadas por forte determinação na realização de objetivos, sendo objeto de sua contínua determinação, os resultados de transformação de uma situação e o desenvolvimento continuo da organização. Estão sempre desejando fazer mais e melhor a cada etapa vencida vislumbram uma outra, com novos desafios e novos resultados a serem superados. Como líderes, estão continuamente buscando novos desafios e novas oportunidades de promover mais desenvolvimento, não se contentando em contemplas as realizações passadas.

Em face disso, percebe-se que o gestor líder, é insatisfeito e procura sempre desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, buscando novos desafios superando suas capacidades, a determinação é um ponto chave em suas atitudes, acreditam no que fazem. De acordo com Luck (2010), os líderes expressam sua liderança em suas ações, pela confluência de firmeza e determinação, vontade e comprometimento, engajamento e mobilização de aspirações humanas.

# 3 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DO CONFLITO.

De acordo com o dicionário escolar da academia brasileira de letras (2011, p. 342), “conflito (com.fli.to) vem do latim conflictu, e tem seu significado apontado em embate de ideias, de interesses, de crenças”, etc. De modo similar, Chiavenato (1993, p. 500), exemplifica o conflito como “a existências de posicionamentos ideológicos, sentimentos e interesses distintos e divergentes, sendo o conflito a condição geral do mundo animal”.

Para melhor exemplificar a colocação do autor acima referenciado, com relação a essa condição geral, Mário Sérgio Cortela em seu livro “Não Nascemos Prontos”, faz alusão a Guimaraes Rosa que dizia:

‘O animal satisfeito dorme’. Por trás dessa parente obviedade está um dos mais fundos alertas contra o risco de cairmos na monotonia existencial. O que o escritor tão bem percebeu é que a condição humana perde substancia e energia vital toda vez que se sente plenamente confortável com a maneira de como as coisas já estão, rendendo-se a sedução do repouso e imobilizando-se na acomodação (CORTELA, 2015, p.11).

Partindo desse pressuposto, o conflito surge quando se tem a necessidade de optar entre duas situações expostas e difícil de conciliar, isto é, um choque de motivos e também de informações desiguais, entre pessoas, forças ou ideias, ou seja, quando ideias, sentimentos ou interesses opostos se chocam, ou quando uma parte percebe que a outra pretende interferir no atingimento dos seus objetivos.

É relevante salientar que o conflito ocorre quando existem interesse, perspectivas, opiniões e objetivos distintos, ocasionando ações que desfavorecem os princípios das organizações em geral. Chiavenato (2010), destaca que o conflito pode ser percebido, quando os envolvidos notam que os objetivos se diferem provocando efeitos de raiva e antipatia, porém de forma dissimulada.

O autor ainda destaca, que existe algumas situações que tendem a criar percepções diferentes entre pessoas e grupos, predispondo ao conflito, por exemplo, a ambiguidade de papel, ou seja, quando os propósitos objetivos, metas e finalidades individuais ou grupais não estão definidos de maneira coerente, tornando as percepções dos liderados incompatíveis, os recursos compartilhadosé também um fator que antecedem o conflito tratando-se da divisão e realocação de recursos necessários para o desenvolvimento das atividades dentro das instituições, e a interdependência de atividades, quando um depende do outro para alcançar seu objetivo.

É relevante salientar, que o conflito é um processo que pode causar não só um distanciamento entre as partes envolvidas no ambiente de trabalho, como também, redução da efetividade, desta forma surge um problema para o gestor, pois terá que gerir o quanto antes esse conflito de forma a não se registrar essa redução de efetividade do trabalho por parte dos indivíduos envolvidos, é importante frisar que estas ações desarmoniosas sempre precisará ser bem administradas para que haja harmonia necessária ao desempenho organizacional e suas consequências positivas sejam salientadas.

# 3.1 Causas e consequências dos conflitos interpessoais existentes no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2010), o conflito existe quando um indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus objetivos próprios, interligado com algum outro membro da organização, a qual interfere na sua busca de atingir esses objetivos. Sendo assim, os interesses pessoais são extremamente favoráveis a causas de conflitos.

De acordo com o autor, esses interesses causam interferência a qual ele denomina de ativa e passiva, a interferência pode ser ativa mediante a ação, a qual se refere a um feito, em que uma das partes envolvidas no conflito provoque obstáculos, bloqueios ou impedimentos mediante a uma determinada situação, ou passiva, mediante a omissão.

Considerando tais colocações, o conflito torna-se muito mais do que um simples desacordo ou divergência: “constitui uma interferência ativa ou passiva, mas determinada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 455).

Isto é, os objetivos individuais dos sujeitos envolvidos nos conflitos, desencadeiam ações desarmoniosa, que objetivam a imposição de barreiras e limites, visando dificultar a realização de tarefas e alcance dos objetivos da outra parte, uma vez que tais objetivos são distintos, o que acaba causando as divergências nas instituições.

As pessoas nunca tem objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo (IBID, p. 455).

Constata-se, que o embate de ideias extremamente heterogêneas presentes nas organizações, é um dos principais fatores responsáveis por causar conflitos nas na organizações, com relação aos conflitos interpessoais, Griffin (2007) fortalece essa ideia destacando que o conflito interpessoal comumente, surge em virtude de alguns fatores como, afinidade reduzida entre os colaboradores, desconfiança, discernimentos distintos e competitividade, ocorrendo em um processo considerado dinâmico onde os envolvidos se influenciam de maneira mutua, passando a desenvolver sentimentos que influenciam no agravamento do conflito, onde :

Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência), e passa a desenvolver sentimentos de conflito à outra e se engaja a um comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou de reação da outra. Dessa reação (que pode ser positiva ou negativa), pode haver uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução (CHIAVENATO,2010, p. 457).

Neste sentido, é possível perceber que as principais características que antecedem o conflitos, são as relações interpessoais no que diz respeito a falha na comunicação, bem como o comportamento dos indivíduos que tem percepções totalmente diferentes, e entre outros.

Com relação as consequências dos conflitos, Ibid (2010), expõem três tipos de gravidade que os conflitos podem ocorrer, o conflito percebido, conflito experienciado e conflito manifestado, ambos com características dissemelhantes, por exemplo o conflito percebido

Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existe oportunidade de interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente (IBID, p. 456).

No conflito percebido ou conflito latente, Ibid (2010), destaca que o indivíduo envolvido, percebe o conflito, porém age de maneira dissimulada, semelhante ao conflito experienciado que ocorre quando as partes envolvidas provocam sentimentos de antipatia, medo e raiva, é o que o autor chama de conflito velado ou dissimulado, não manifestado extremamente com clareza.

Já o conflito manifestado, Ibid (2010), expõe que é quando o conflito se manifesta através de alguns comportamentos que caracterizam a presença do mesmo, através de alguma interferência por uma das partes, este é chamado de conflito aberto e manifestado sem dissimulação. Ainda com relação a causas que antecedem o conflito, é relevante frisar que as consequências dos conflitos tendem a ser positivas ou negativas e isso depende muito de quem irá media-lo.

De maneira mais clara, Castro (2015), expõe algumas causas de conflitos em organizações como, por exemplo, choque de interesses individuais, grupais e organizacionais, luta pelo poder, inveja, fofocas, frustrações por promessas não cumpridas, falha de comunicação, mudanças estruturais, intrigas de colegas com mais tempo de serviço, apadrinhamento de profissionais incompetentes e nepotismo.

Desta maneira, percebe-se que o conflito tem origens diversas, sendo necessária sua existência, não podendo ser ignorado. É de fundamental relevância entender suas causas, e compreender suas origens, percebendo a dimensão do problema, isso determinará o comportamento do gestor enquanto mediador líder. O que será abordado na próxima subseção.

# 3.2 O papel da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos

Chiavenato (2010), evidencia que existem diversas formas de administrar e nortear as partes envolvidas em conflitos, por exemplo, evitar e fugir da situação em enfoque é uma ação de subtração sobre os fatos reais do conflito, evitar e negar a existência de um conflito, acomodar-se ou suavizar-se é uma maneira de resolver as discordâncias menores, deixando o fator principal que ocasionou o conflito para resolver posteriormente.

É fundamental que o gestor solucione o conflito e transforme as diferenças em algo positivo para instituição, dando enfoque no que de fato ocasionou o conflito, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional dos envolvidos.

 É notório que para mediar um conflito o gestor precisa ter ou desenvolver boas habilidades pessoais de comunicação e relacionamento interpessoal, uma vez que a mediação se trata de um procedimento consensual, onde uma terceira pessoal imparcial age no sentido de facilitar a resolução de uma determinada divergência, (SALES, 2010).

Os conflitos ocorrem em diversas organizações, sejam elas relacionadas com o trabalho, nas escolas, na comunidade em negociações ou entre setores e pessoas, vale salientar que é fundamental que o gestor tenha a percepção do conflito, agindo sobre ele na possível tentativa de sua resolução, tendo em vista que um conflito não administrado, com pode permanecer no ambiente e ganhar força no decorrer do tempo tornando um problema cada vez mais grave a se resolver.

Neste sentido, observa-se que a medição de conflitos representa mecanismos de solução de ações negativas dentro das instituições, movida pelo diálogo, a fim de encontrar uma alternativa satisfatória e eficaz, sendo o mediador aquele que auxilia na construção desse processo, no caso das instituições de ensino este é denominado diretor escolar.

De acordo com Luck (2005) no que se refere as instituições de ensino, diretores eficazes tem atitudes de liderança no que tange as relações humanas, proporcionando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, o que implica em promover o consenso quanto aos objetivos, mantendo disciplina no ambiente educativo.

Neste caso, destaca-se, a importância de o gestor escolar nas ações voltadas para melhoria da instituição a qual está sob sua responsabilidade, isto é, organizações que expressam um resultado satisfatório, tem um gestor que também expressa suas ações de liderança para com seus liderados, objetivando preservar a cultura organizacional que contribua para o desenvolvimento das atividades escolares, assumindo uma responsabilidade que sem dúvidas se faz necessário a colaboração de todos. Neste contexto, Luck (2010, p.128), destaca que:

Os gestores escolares, considerando-se as expressões ideais de sua atuação, ao assumirem a responsabilidade de seu cargo, passam a ter como inerentes a ele a responsabilidade de liderar a formação do clima e cultura escolar compatível com concepções elevadas da educação e políticas educacionais, de modo que se promova ambiente escolar estimulante e adequado para a formação consistente e aprendizagem significativa dos alunos.

A partir desse pressuposto, é de fundamental relevância sublinhar que as ações de liderança expressa pelo gestor educacional, contribuem significativamente para evitação de desordem e ações consideradas ineficazes para o clima da organização, controlando a existência de problemas de modo geral, compreendendo suas motivações e atuando de forma inteligente a fim de supera-los. Neste sentido a liderança trata-se:

Do processo de influência desempenhado no âmbito de gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria continua da própria organização e seus processos (LUCK, 2010, p. 63).

Sendo assim, é possível notar que o gestor líder desempenha um papel influente sobre seus liderados, estimulando suas habilidades ocultas, o que torna inerente essa postura na mediação de conflitos interpessoais existentes no ambiente de trabalho, entendendo o ponto de vista de ambas as partes afim de gerar soluções e reflexões sobre o real motivo do conflito, uma vez que saber mediar o conflito, é essencial para o sucesso da organização.

Na visão de Chiavenato (1993, p.137), “A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais.” Nesta conjuntura, é possível defini-la como uma influência interpessoal exposta em uma determinada situação e gerida pelo processo de comunicação humana para conquista de objetivos.

Uma das melhores dimensões acerca da liderança na mediação de conflitos é a liderança transformacional que:

Consiste na liderança orientada fortemente por valores, integridade, confiança e um sentido de verdade, comungado por todos em uma organização, que oferecem uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo, constituindo mudança no modo de ser e de fazer das organizações, incluindo nelas, práticas, processos, organização do trabalho e interação de pessoas seu papel etc (LUCK, 2010, p. 45).

Nessa perspectiva pode-se dizer, que o gestor líder é capaz de transformar o ambiente por meio da preservação de valores, instituindo um novo modo de ser e de fazer em dadas instituições, e também influenciar as pessoas a realizarem atividades que devem ser executadas de forma inspiradora e estimulante, através da influência e comunicação humana.

Em corroboração, Chiavenato (1993), faz referência a influência, como a ação de tentar provocar ou modificar comportamentos em pessoas ou grupos de pessoas, estando inteiramente ligado ao ato de liderar. Todavia, a liderança pode ser considerada uma ferramenta de grande valia para as organizações, visto que é por meio dela que o conflito pode ser mediado apresentando resultados cada vez mais satisfatórios.

Levando em consideração que a influência é uma notória característica do gestor escolar líder em sua atuação enquanto mediador de conflitos, Luck (2009, p. 33) acentua que, com relação a atuação do diretor escolar pautando-se no modelo de gestão em liderança, “os gestores estão incumbidos no que diz respeito a responsabilidade de manter o clima organizacional, como também a eficácia nas atividades desenvolvidas”.

Neste sentido, o gestor escolar carrega consigo cotidianamente a responsabilidade máxima no que tange a eficácia não só das políticas públicas, como também do sistema interno e do desenvolvimento dos objetivos educacionais em sua integralidade, norteando, organizando e coordenando todos as necessidades e esforços. Devido a essa posição central em que o diretor escolar se acentua, o desempenho de sua função exerce forte influência em todos os setores e colaboradores das instituições de ensino.

# 3.2.1 Vantagens e desvantagens dos conflitos nas organizações

O conflito não deve ser visto somente do ponto de vista negativo ou como algo destrutivo, estas ações também possui vertentes positivas, que iniciam a partir do momento em que o gestor percebe o conflito, agindo de maneira adequada e assertiva, tornando-o algo favorável a instituição.

[...] o conflito é natural e, em alguns casos, necessário. Às vezes, é a única solução para obtenção de mudanças necessárias ou para se evitar que um mal maior aconteça. Mas, o conflito mal gerenciado é um dos maiores geradores de prejuízos desnecessários, tanto para as organizações como para os indivíduos que nelas trabalham (BURDRIDGE, 2012, p. 40).

Ibid (2012) classifica o conflito em produtivos, contraprodutivos ou disfuncionais, o produtivo, trata-se de conflitos que provocam mudanças e proporciona algo positivo para instituição, para o gestor e para os colaboradores que fazem parte do quadro funcional. Os contraprodutivos ou disfuncionais, são os que caracterizam destruição de valores, e impedem colaboração e geram prejuízos expressivos.

Nesta perspectiva, é pertinente destacar que os conflitos existentes em ambientes de trabalho, podem ou não apresentar vantagens e desvantagens, e isso depende muito da mediação dessas ações desarmoniosas dentro das instituições. Com relação as desvantagens dos conflitos, Culutterbuck (2008), realça dois tipos de conflitos básico, bem como suas vantagens e desvantagens. Um deles, é o conflito de relacionamentos que:

As pessoas têm problemas interpessoais, diferenças de personalidade, queixas reais ou imaginadas de outros integrantes da equipe, que quase sempre prejudicam o desempenho. Os conflitos de relacionamento contribuem para aumentar o estresse, aumentam a rotatividade dos integrantes e reduz a capacidade das pessoas para pensar com clareza, especialmente quando estão gerenciando informações complexas. Neste conflito a comunicação é reduzida se as pessoas tentam fingir que não está havendo um problema (CLUTTERBUCK, 2008, p.74).

Neste sentido, nota-se que os conflitos de relacionamento desperta aos envolvidos um sentimento de frustração, os envolvidos agem de maneira dissimulada, reduzindo o relacionamento interpessoal e a afetividade das partes envolvidas, causando um clima destrutivo, dificultando a coordenação e cooperação para alcançar os objetivos propostos. Os conflitos de relacionamento afetam negativamente o desempenho de três modos, como descrito por Clutterbuck (2008).

As pessoas ficam desnorteadas e perdem parcialmente a capacidade de raciocinar acerca, das informações que lhe és fornecidas;

As pessoas param de escutar e erguem barreiras conceituais, com relação as ideias dos demais a qual não sentem empatia;

Desviam energia para discussões, resolvendo ou ignorando problemas relativos ao conflito.

Ainda com relação aos dois estilos básicos de conflitos destaca-se, também conflitos quanto à tarefa, neste conflito pode ou não ter efeitos positivos ou negativos, e isso depende muito da natureza da própria tarefa. O conflito quanto a tarefa caracteriza-se, pelas críticas dos gestores referente as atividades realizadas pelos funcionários da instituição, quanto aos efeitos negativos, a maioria dos colaboradores não gostam de ser criticados nem questionados acerca de suas ideias e atitudes, desencadeando sentimentos negativos, porque o processo de análise crítica é incomodo e dá a sensação de ameaçador (CLUTTERBUCK, 2008).

Ibid (2008) destaca que os benefícios de um conflito quanto à tarefa, quando bem administrado, incluem:

* Evitar a manifestação da ideias, mantendo a capacidade de uma avaliação crítica e de melhores decisões, no geral;
* Maior criatividade, pois as equipes geralmente sentem-se pressionadas a chegar a um consenso, ignorando as ideias inovadoras, a menos que haja elementos de conflitos;
* Melhor identificação e compreensão das questões envolvidas;
* Melhor conclusão das tarefas, melhor uso dos recursos e melhor serviço ao consumidor (CLUTTERBUCK, 2008, p.75).

No ponto de vista de Chiavenato (2004), com relação as vantagens dos conflitos nas organizações, enfatiza que o conflito desperta sentimentos, energia e desperta nos colaboradores meios eficazes, para realização de tarefas buscando soluções inovadoras e criativas, estimula a coesão intergrupal, favorecendo o relacionamento.

Com relação aos efeitos negativos ibid (2004) evidencia que os conflitos quando mal administrados, podem provocar inúmeras consequências caraterizadas indesejáveis com relação ao pleno funcionamento da organização, como por exemplo, sentimentos negativos que de certa forma prejudicam tato o andamento das tarefas, quanto o bem estar dos colaboradores.

Em complementação, Mcintyre (2007, p. 303) “O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor facilitar a gestão desse conflito”.

 Neste caso, é perceptível que o gestor enquanto responsável por gerir uma organização, dispondo de sua influência para com seus liderados, ele quem determina se os conflitos proporcionarão vantagens ou desvantagens na mediação e facilitação destes fenômenos presentes nas instituições, uma vez que a administração eficaz do conflito gera resultados positivos, e má administração pode trazer consequências drásticas e de grande relevância, influenciando no relacionamento interpessoal e no desenvolvimento das atividades.

# 3.3 A gestão escolar e os meios estratégicos para mediar um conflito

De acordo com Burdridge (2012), os conflitos são inevitáveis em organizações, e o gestor pode usá-los de maneira positiva, para promover mudanças que sejam necessárias, porém, não deveriam acontecer em decorrência da falta de diálogo.

No que se refere aos meios estratégicos para mediação de conflitos, Ibid (2012) ainda destaca que os conflitos não são iguais e nem da mesma proporção, no entanto não deve ser abordado da mesma forma. Por esta razão, tem-se a necessidade de o gestor tomar conhecimento da situação e saber quando e como usar suas ferramentas.

Para o gestor se familiarizar e entender o que ocasionou o conflito para que assim tome providencias cabíveis, Aldenucci (2001), salienta que o diálogo é de fundamental relevância para entender ambas as partes envolvidas, dando a oportunidade aos envolvidos de expressar-se sem que haja os julgamentos de valores mediante a situação em enfoque, sedo de imprescindível esse diálogo para solução de conflitos, uma vez que as pessoas envolvidas deixam de se falar e se ouvir mutuamente. Pôr os envolvidos frente a frente, ouvindo-os de maneira saudável, permite que ambas as partes percebam e reconheçam os pontos de vistas distintos mediante a situação em resolução. Desta forma:

Para que o gerenciamento dos conflitos seja eficaz, é preciso conhecer as formas de agir numa situação conflituosa. Por isso, conhecer o campo onde se travará a batalha e se como atuar durante o embate é importante para não causar feridas irreparáveis ou incendiar ainda mais a situação (CASTRO, 2015, p. 27).

Fica claro no entanto, a relevância do gestor enquanto mediador do conflito, este é responsável por tomar conhecimento no que diz respeito as partes envolvidas no conflito, o espaço onde acontece o conflito, e as formas que tratará o conflito em sua mediação, evitando resquícios negativos e o agravamento da situação.

A partir do momento que o gestor identifica o conflito, tem-se a necessidade de determinar as estratégias para melhor administrar o conflito, porém essas estratégias, tem sua utilização após a análise demasiada da situação, uma vez que uma estratégia escolhida, não é garantia de sucesso em situações em gerais, cada situação deve ser estudada e planejada (CASTRO, 2015).

Ibid. (2015, p. 39) lista algumas fases de solução de conflitos existentes no ambiente de trabalho, tais como:

* Identificar a causa do problema;
* Procurar soluções, não culpados;
* Analisar e escolha a melhor solução;
* Durante todo o momento manter um clima de respeito;
* Aperfeiçoar a habilidade de ouvir e falar, compreendendo o que houve e sendo claro na transmissão da mensagem;
* Colocar-se no lugar do outro;
* Seja construtivo ao fazer uma crítica;
* Agir sempre no sentido de eliminar as causas do conflito;
* Não varrer problemas para debaixo do tapete
* Agir com resiliência.

As etapas acima consiste de um posicionamento imparcial por parte do gestor, uma séries de cautelas para não desfavorecer nem uma das partes envolvidas são observadas, identificar as causas que antecedem o conflito, é crucial para que posteriormente encontre soluções concisas na mediação, agindo sempre de maneira flexível, no intuito de eliminar o conflito e aproveitar para criar algumas mudanças, para melhoria da instituição através dos pontos observados nesta ação.

De acordo com Chiavenato (2010), no que se refere a administração de conflitos, existem três abordagens para administrar o conflito; abordagem estrutural, abordagem de processo e abordagem mista, na abordagem estrutural:

O conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados, escassos e interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderão ser controlados. Trata-se de atuar sobre uma das três condições que dispõem ao conflito (CHIAVENATO, 2010, p.480).

Levando em consideração que o conflito se dá através das diferenças em geral, na abordagem estrutural se o mediador perceber que essa heterogeneidade e interdependência, são fatores contribuintes para gerar o conflito, e o mesmo deve atuar na tentativa de redução das diferenciações, o conflito poderá ser minimizado.

Na medida em que a abordagem estrutural age no sentido de reduzir a interdependência e tornar o conflito distante, a abordagem de processo é uma abordagem que procura reduzir o conflito de maneira diferente, isto é, através da modificação do processo, ou seja uma modificação no cenário onde ocorre o ato conflituoso (CHIAVENATO, 2010, p. 480).

Nota-se que as abordagens já mencionadas, fazem o uso de estratégias distintas que tem um objetivo comum que é a resolução de conflitos, já a abordagem mista, utiliza as duas aproximações, a estrutural e a de processo, incluindo intervenções com relação a situação estrutural e de processos, nesta situação, utiliza-se a ação de regras para resolução de conflitos que:

Utiliza meios estruturais para influenciar o processo de conflitos (como a adoção de regras e regulamentos para resolução de conflitos). Determina previamente os procedimentos e os limites para trabalhar o conflito para que este seja contido e controlado, conduzindo as partes para a solução do problema (CHIAVENATO, 2010, p.480).

Nesse caso a abordagem mista utiliza a implementação de normas e regras, a fim de solucionar o conflito, dando norteamentos no andamento das atividades impondo ordem, e conduzindo os envolvidos de maneira a minimizar o problema em enfoque.

# 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para a elaboração e aplicação da referida pesquisa denominada: A Gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais em uma escola pública do município de Itaituba Pará, fez-se necessário adotar procedimentos metodológicos, a fim de sustentar teoricamente o norteamento desta monografia, uma vez que trata-se de um trabalho cientifico que na percepção de (XAVIER, 2017, p. 35):

Ciência quer dizer conhecimento aprendido, registrado e demonstrável a partir da observação, verificação e experimentação de fenômenos naturais ou fatos humanos do mundo real. Sendo assim, é preciso deixar clara a distinção de “Ciência” e ‘Conhecimento”, pois nem todo conhecimento é cientifico.

Nota-se no entanto, que a ciência nada mais é, do que a produção de verdades relacionados a pesquisa de determinados fenômenos. Partindo desse pressuposto, iniciou-se esta pesquisa com um levantamento bibliográfico, utilizando não só artigos e livros digitais (E-book), como também obras físicas, que abordam a temática aqui apresentada, tendo como principais autores, Chiavenato (2010), Lucke (2010), Figueiredo (2012) e Brasil (2014).

Com relação a natureza da pesquisa utilizou-se a metodologia exploratória que na visão de Gil (1999), permite maior interação entre o pesquisador e o tema de estudo. Contando ainda com a técnica de análise de dados qualitativa, que com base em Trivinos (1987), é de fundamental relevância que a pesquisa qualitativa tenha suas caraterísticas centradas em buscar:

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

De acordo com o autor acima prescrito, o uso dessa abordagem proporciona de forma demasiada a investigação das indagações acerca do fenômeno pesquisado, requerendo a máxima valorização acerca da relação que o pesquisador tem com a situação estudada.

Sendo assim, o campo de pesquisa a qual foi aplicado o referido trabalho trata-se de uma Escola Municipal de Ensino fundamental de Itaituba/PA, tendo como instrumento de coletas de dados a entrevista semiestruturada, que Segundo Triviños (1987), esse tipo de entrevista parte de questionamentos básicos, baseados em teorias relacionadas a pesquisa, estando aberta para novas indagações, acerca das respostas coletadas dos entrevistados no momento da pesquisa. Para a realização da coleta de dados, contou-se com a participação dos referidos sujeitos: Gestora escolar, Técnica educacional e duas professoras.

# 4.1 Caracterização do local da pesquisa

De acordo com Projeto Político Pedagógico da Instituição, a Escola Municipal de Ensino Fundamental da cidade de Itaituba/PA, tem como entidade mantenedora a Prefeitura Municipal de Itaituba, administrada pela Secretaria Municipal de Educação.

A instituição funciona em prédio próprio do município, possui uma área cercada em alvenaria. O prédio é dividido em 5 pavilhões, sendo cinco salas de aula no primeiro pavilhão, a sala de serviço técnico educacional e a sala onde funcionará o laboratório de Ciências. No segundo pavilhão, a sala de Recursos Multifuncional, onde funciona o Atendimento Educacional Especializado, um banheiro adaptado para pessoas com deficiência; uma sala de aula, a sala de leitura, a cantina e um depósito.

A referida instituição tem a missão de lutar pela garantia do acesso e permanência do aluno na escola, bem como, proporcionar uma educação de qualidade social, igualitária e compromissada, visando à formação dos cidadãos críticos, reflexivos e atuantes na sociedade. Tendo ainda, o respeito, o compromisso, a solidariedade e a valorização como valores que norteiam nossas ações.

A referida escola foi fundada no dia 1ª de maio de 1980, sob a administração do Exmo. Sr. Altamiro Raimundo da Silva, prefeito municipal na época. Em 1983 foi ampliada pelo Exmo. Sr. Prefeito municipal Francisco Xavier Lajes de Mendonça. Nos anos 1983 a 1992 a escola funcionou com apenas 03 (três) salas de aula. Foi então que na administração do Exmo. Sr. Wirland da Luz Machado Freire, prefeito municipal no período de 1993 a 1996 construiu mais (três) salas de aula. 01 (uma) cozinha e 04 (quatro) banheiros. No período de 2012 a 2018 a escola passou por reforma e ampliação, funcionando hoje em um espaço adequado, com salas de aula climatizadas. A escola foi fundada com o objetivo de atender a comunidade em geral principalmente dos bairros situados aos arredores da mesma.

A educação deve estar atenta às mudanças sociais e sua prática voltada para transformação dessa sociedade. Para isso, é necessário estar comprometida e aberta à inclusão, procurando garantir a todos o acesso, permanência e sucesso escolar.

Visando cumprir com as determinações da legislação e com o papel social, a escola adotou uma proposta pedagógica pautada numa abordagem Histórico crítico ou crítico social dos conteúdos e no construtivismo a fim de proporcionar aos alunos uma aprendizagem significativa.

Pretende-se com a ação pedagógica formar cidadãos autônomos, críticos e participativos, capazes de atuar com competência, dignidade e responsabilidade na sociedade em que vivem e na qual esperam ver atendidas suas necessidades individuais, sociais, políticas e econômicas.

# 4.2 Análise e discussão dos resultados

A pesquisa foi realizada em uma escola pública de ensino fundamental do município de Itaituba/PA e contou com a participação de 02 (duas) Professoras 01 (uma) Técnica Educacional e 01 (uma) Gestora. Para iniciar a referida pesquisa, fez-se necessário uma visita in loco e foi apresentado um documento legal (ofício) a escola, ocorrendo uma breve conversa informal com a representante legal, com o intuito de apresentar a temática e verificar as possibilidades da aplicação da pesquisa na instituição. Sendo autorizado o desenvolvimento do trabalho, em encontros individuais, foi apresentado o objetivo da pesquisa aos entrevistados.

Com isso, marcou-se dia e horário, correspondendo ao dia 23 de outubro de 2020 no período da manhã para gestora educacional. Neste mesmo dia no período da tarde realizou-se a entrevista com a professora de ensino regular, dia 27 de outubro de 2020 para professora lotada na sala de recursos multifuncionais e 03 de novembro de 2020 para técnica educacional. Para tanto, foi necessário uma breve conversa informal com o pesquisador e os profissionais para que estes, se inteirassem acerca das perguntas que lhes seriam feitas no ato da pesquisa. Utilizou-se um aparelho celular como recurso para coletar todos os dados cedidos na entrevista.

# 4.2.1 Entrevista com os professores pesquisados

A descrição da entrevista com as professoras tem o objetivo de levantar informações no que tange a visão de ambas, sobre a existência e mediação de conflitos em ambiente escolares, sendo destinadas a elas 04 (quatro) perguntas relacionadas ao tema da investigação.

Na identificação das referidas professoras utilizou-se códigos: P1 para professora do ensino regular, licenciada em pedagogia pela Faculdade Educacional da Lapa, ativa na docência à 18 anos, e P2 para professora lotada na sala de recursos multifuncionais, licenciada em pedagogia pela Universidade Federal do Pará, tendo 23 anos de experiência na docência. A identificação em códigos, tem a finalidade de preservar a identidade dos profissionais, e melhor compreender as respostas obtidas pelos entrevistados. É importante frisar que as perguntas foram as mesmas para ambas profissionais.

O pesquisador iniciou a entrevista perguntando aos professores a seguinte indagação: **Qual sua visão quanto a existência de conflitos interpessoais em ambientes escolares?** As professoras entrevistadas responderam que: “Os conflitos não deveriam existir dentro das instituições de ensino, os conflitos ocorrem por coisas supérfluas, que quando não é resolvido torna-se algo mais grave” (P1, 2020).

Entendo que é necessário a existência de conflitos no ambiente escolar, tendo em vista que, como nenhuma pessoa é igual a outra, entendemos também que os conflitos surgem através das contradições de ideias. Cada um pensa de maneira diferente, mesmo que muitas vezes o afunilamento da ideia se dá na mesma conclusão, mas o modo de pensar e de agir é diferente (P2, 2020).

Com relação as respostas obtidas na pergunta acima, nota-se que existe uma divergência de ideias no que se refere a existência de conflitos no ambiente escolar, onde a professora P1 descarta a possibilidade de conflitos em espaços escolares, deixando explícito sua forma negativa de pensar a respeito deste fenômeno, já a professora P2, entende que o conflito se faz necessário, uma vez que, as ideias expressas no cotidiano do trabalho escolar ,nem sempre estarão de acordo com o que está sendo colocado. Sendo assim, Brasil (2014, p. 11) destaca que:

Os conflitos fazem parte da natureza humana e, simples ou graves, devem ser vistos como oportunidades de mudanças e de crescimento. Os conflitos estão muito presentes nas escolas, que são espaços privilegiados para a disseminação de valores e construção da cidadania.

Assim, é possível perceber que os conflitos existentes em ambiente escolares, quando bem administrados, podem servir como apoio e fortalecimento para boas relações interpessoais no espaço escolar, como também proporcionar grandes oportunidades de mudanças.

Dando continuidade, procurou-se saber o ponto de vista dos professores fazendo a seguinte pergunta: **Você enquanto professora, concorda que os conflitos interpessoais atrapalham o bom funcionamento da escola? E de que maneira os conflitos interferem no processo de ensino aprendizagem?** Logo foi respondido que:

Sim! Se a pessoa não souber lidar com o conflito ele acaba transparecendo a situação, se prejudicando e também o desenvolvimento do seu trabalho, uma vez que sentem-se desmotivados a frequentar o seu próprio ambiente de trabalho, deixando a desejar na execução das tarefas que são de sua responsabilidade (P1, 2020).

Interfere. Quando as pessoas não tem maturidade suficiente para entenderem que esses conflitos sempre irão existir. Para que os mesmos não interfiram no desenvolvimento do Processo ensino aprendizagem é necessário que esses processos estejam acima de tudo e de todos na escola, é pensar no desenvolvimento intelectual do aluno, pois, as metodologias se divergem, as práticas se divergem, mesmo que o plano de aula seja o mesmo, mas como mencionei anteriormente, cada uma tem sua singularidade, particularidades que são necessárias deixar de lado no ambiente escolar para focar somente no Processo ensino aprendizagem dos autores principais no caso, os alunos (P2, 2020).

Mediante as respostas obtidas, percebe-se um posicionamento totalmente distinto, onde a professora P2, coloca que os conflitos interferem quando as pessoas não tem maturidade suficiente para enfrenta-lo, e afirma que esses fenômenos sempre existirão dentro das organizações, e para que essas ações desarmoniosas não tenha reflexo no processo de ensino aprendizado, é necessário que o processo de ensinagem, esteja acima de qualquer obstáculo.

Na visão da professora P1, o conflito interfere no desenvolvimento do trabalho, tendo em vista o esgotamento emocional e a desmotivação, ações causadas pela existência do atrito dentro da escola, e que além disso sua prática pedagógica tem um resultado insatisfatório por razões do enfrentamento ao conflito.

Um ambiente conflituoso de trabalho pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas nele envolvidas e para as que se encontram ao seu redor. Esse ambiente também dificulta o desempenho de alto rendimento, que tende a exigir um esforço maior de equipes comprometidas com a missão, a visão e os valores da organização (FIGUEIREDO, 2012, p.29)

Para reforçar a fala da professora P1, a autora acima mencionada ressalta as desvantagens causadas pela existência de conflitos dentro do ambiente de trabalho, destacando a desmotivação como elo principal e responsável por influenciar no rendimento, no desenvolvimento das atividades e no compromisso com o trabalho.

Por conseguinte, foi questionado aos professores: **Em sua opinião, de que maneira os conflitos interferem na vida pessoal e profissional do colaborador?** As respostas obtidas foram:

Quando acontece o conflito a gente vai criando uma situação que não se resolve e ai a gente vai perdendo a vontade de sentir-se motivado para ir ao trabalho, ai quando você pensa no conflito ai você automaticamente se congela na situação, e por muitas vezes vai trabalhar só por saber que trata-se de uma de suas obrigações, deixando a desejar e fazendo o trabalho de qualquer jeito. Com relação a interferência na vida pessoal, eu sei bem diferenciar o ambiente de trabalho com minha vida pessoal, não trazendo problemas da escola para casas e nem de casa para escola, procuro ficar mais reservada na situação e tentar mostrar que sou capaz de ultrapassar o conflito e me esforçar para desenvolver um trabalho a qual se tenha um bom resultado (P1, 2020).

Em resposta, a professora P2 deixa claro que: “Quando o mesmo não tem maturidade para trabalhar em grupo. Para se trabalhar em grupo, é necessário deixar o egocentrismo de lado e pensar no coletivo” (P2, 2020).

Sendo assim, Berg (2012) enfatiza que o conflito em tempos contemporâneo, é inevitável e sempre existirá, porém saber lidar com ele, é imprescindível para o sucesso nos âmbitos profissionais e pessoais.

Com relação à interferência do conflito na vida pessoal e profissional dos colaboradores, os sujeitos da pesquisa destacam a importância de saber discernir o trabalho da vida pessoal, tendo habilidade e maturidade para tratar o trabalho em conjunto, nem tampouco interferir no desenvolvimento eficaz das atividades.

Com relação a intervenção do gestor nos conflitos interpessoais foi lançada a próxima pergunta: **Em sua opinião, tem-se a necessidade da intervenção do diretor na mediação de conflitos? Justifique.** Ambas responderam que:

Eu acredito que o diretor tem que chamar ambas as partes e conversar, sendo um bom ouvinte, dando oportunidade da fala as partes envolvidas para tentar chegar a um denominador comum, se o gestor a partir do momento que ele tem conhecimento do conflito e não toma providencias, o conflito tende-se a se generalizar no ambiente de trabalho. E na mediação de conflitos, o diretor por ser uma autarquia, deve tratar o conflito com imparcialidade (P1, 2020).

Com certeza, pois como o diretor está ali para direcionar os trabalhos da escola, é necessário mediar conflitos para que se alcance de fato e de direito o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem nesse ambiente educacional (P2, 2020).

O diálogo é uma estratégia muito eficiente e construtiva para que as organizações superem as dificuldades cotidianas no trabalho, além disso proporciona melhores condições para resolver os conflitos de forma simples e prática, Brasil (2014) ainda destaca que o diálogo é uma indispensável ferramenta para tratar os conflitos,

O diálogo e a importância do gestor como mediador, é explícito nas respostas das entrevistadas e na citação do ator acima, como um dos principais fatores na resolução dos conflitos, devendo sempre tratar esse fenômeno com imparcialidade, de maneira eficaz para que isso não tome proporção no ambiente de trabalho.

Dessa forma, para finalizar a entrevista foi perguntado: **Se por ventura o conflito não for resolvido entre as partes, o que você sugere que o gestor enquanto mediador deve fazer?** Elas responderam o seguinte:

O gestor enquanto mediador deve usar estratégias para que o problema em enfoque não siga adiante, e ambas as partes envolvidas tente se resolver, isso é importante para o ambiente não ficar um ambiente desconfortável, com divisões de grupos, uma vez que somos uma equipe e temos que trabalhar com uma única visão (P1, 2020).

Nesse caso, se possível mudar um dos envolvidos de horário de trabalho. Se não puder resolver dessa maneira, se os envolvidos forem professores com carga horária de 200 horas, é necessário aconselhar um dos envolvidos a pedirem remoção desse ambiente de trabalho para outro. (P2, 2020).

De acordo com as respostas obtidas Ahrens (2012) enfatiza que a postura ideal do gestor na mediação de conflitos seria, envolver-se como mediador com os sujeitos do conflito, a fim de fazer com que as partes entendam os pontos de vistas expostos, gerando indagações e cogitações sobre o motivo do fenômeno.

 Em corroboração, Moore (1998, p. 28), destaca que o gestor além de lidar com questões fundamentais, “a mediação pode também estabelecer ou fortalecer relacionamentos de confiança e respeito entre as partes ou encerrar relacionamentos de uma maneira que minimize os custos e danos psicológicos”.

Nesta perspectiva as tomadas de decisões de maneira cautelosa torna o conflito fácil de lidar e traz consigo resultados satisfatórios para o ambiente de trabalho, o gestor de fato é relevante no que tange a mediação de conflitos, sendo sua participação como mediador, indispensável, uma vez que dependendo da proporção do conflito, este profissional pode ajudar significativamente na vida pessoal e profissional do colaborador, contribuindo para um ambiente mais agradável.

# 4.2.2 Entrevista com técnico educacional

A técnica educacional é formada em pedagogia e Pós- Graduada em coordenação pedagógica, tem 31 anos de docência, trabalha na escola há 27 anos e exerce a função de técnica há sete (07) anos. Dessa forma, foram elaboradas (05) cinco perguntas, na intenção de verificar qual a opinião desta profissional mediante ao fenômeno em estudo.

Deste modo iniciou-se a entrevista fazendo a seguinte pergunta: **Qual sua visão quanto a existência de conflitos interpessoais em ambientes escolares?** Sendo assim, obteve-se a seguinte resposta:

Em todo lugar que trabalha mais de uma pessoa a gente sabe que está sujeito a existência de conflitos e o diferencial em relação ao ambiente escolar é que a gente sempre supõem que por se tratar de um ambiente educacional esses conflitos, deveriam ser mais facilmente resolvidos na base do diálogo, então existir conflitos é sempre possível onde trabalham pessoas, mas que no ambiente escolar esses deveriam ser resolvidos ou talvez evitados ou amenizados com o dialogo, saber ouvir mais e ter mais compreensão, se colocar no lugar do outro, até por conta do que a gente escuta nas formações no caso dos que tem uma formação (graduação) na área educacional, tem as psicologias que prezam muito pela questão do diálogo, então a gente tem essa visão que deveriam ser resolvidos ou evitados pela intermediação de alguém no interior da escola no caso o nosso chefe imediato (TÉCNICA EDUCACIONAL, 2020).

A entrevistada deixa claro, que em sua visão, os conflitos sempre existirão dentro das organizações onde há mais de uma pessoa em serviço, enaltecendo o diálogo como uma das principais ferramentas de mediações dos conflitos.

Neste sentido (ORTEGA, 2002, p.143), destaca que “o conflito surge em todas as situações sociais onde tem o compartilhamento de espaços, atividades, regimentos e condutas, a escola é um deles”. O conflito não se trata de um fenômeno de violência, e quando não é administrado de maneira adequada pode vir a deteriorar o clima de convivência pacífica, onde é difícil de saber a origem da natureza do problema.

A entrevistada ainda expõe sua visão sobre a resolução do conflito, onde enfatiza que essas ações em ambientes escolares, deveriam ser facilmente resolvidas por conta da formação acadêmica de alguns profissionais como os professores, destacando que nas formações iniciais e continuadas, em especial o curso de pedagogia, estuda-se disciplinas voltadas para o comportamento humano e filosófico, deste modo (LÍBANEO, 2004, p. 35) destaca que com as formações continuadas:

Os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas, principalmente aprendem sua profissão.

Deste modo percebe-se que a participação docente nas formações continuadas, é de suma importância, uma vez que mantém o profissional atualizado e preparado para diversos tipos de situações, aprendendo constantemente, principalmente a convivência e respeito as ideologias divergentes. Além disso, a formação continuada proporciona também o desenvolvimento pessoal e profissional de educadores mediante a sua participação em ações realizadas em seu local de trabalho.

Subsequente a isso, procurou-se saber: **Em sua opinião os conflitos podem interferir no desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas?** A entrevistada respondeu que:

Com certeza, a gente percebe se você não está bem no seu ambiente de trabalho esse trabalho não irá render, quando você não tem o prazer de se arrumar e ir ao seu trabalho, quando você pensa que, mais um dia naquele lugar, então você já sai de casa sem o desejo de estar no seu trabalho, só quem já passou por isso sabe o que isso significa, então os conflitos no interior da escola eles afetam tudo e principalmente o pedagógico engana-se quem acha que, os pais não percebem, as crianças não percebem, e isso acaba afetando, então surge muitos comentários dentro da escola. Então se isso não é resolvido logo, pode gerar um problema maior e envolver outras pessoas, e isso sem dúvidas afeta sim o resultados do trabalho em especial o dos envolvidos, quando se faz uma coisa sem prazer a gente sabe que não terá o mesmo resultado como teria se fosse feito em um ambiente tranquilo e mais prazeroso (TÉCNICA EDUCACIONAL, 2020).

Os conflitos na organizações, na visão da entrevistada, interferem significativamente no desenvolvimento administrativo e pedagógico da instituição, destacando a estrutura emocional do profissional como um ponto primordial para desenvolver seu trabalho, e se por ventura essa estrutura emocional estiver abalada, o resultado do trabalho não será o mesmo, gerando uma certa insatisfação com relação ao ambiente a qual desenvolve seu papel.

[...] Sendo que um ambiente de conflito constante e de combate pode ser seriamente desmotivador para a maioria das pessoas, gerando sentimentos de insatisfação profissional, ambiente de trabalho hostil e pouco produtivo e maus resultados organizacionais (FIGUEIREDO, 2012, p. 101).

O autor reforça a fala da entrevistada, realçando que quando se tem conflitos em ambientes de trabalho, estas ações podem ser causadoras de desmotivação organizações, gerando um ambiente com resultados insatisfatórios.

A próxima pergunta direcionada a técnica educacional foi: **Você percebe declínio na realização das atividades quando há conflitos na instituição? Qual seu posicionamento quando percebe isso?** Assim, obteve a seguinte resposta:

Sim, tanto em sala de aula que é o trabalho pedagógico, como em qualquer setor desde o vigia até a direção da escola. A gente percebe que, se existe algum conflito, a qualidade do trabalho ela vai por agua a baixo e enquanto técnica na escola, uma das minhas funções é a intermediação nesses momentos de conflitos, não no sentido de resolver, mas de estar orientando o que fazer e como fazer que se resolva o problema, no caso seria o de está orientando o chefe imediato, agora dependendo da postura do chefe imediato, isso não é possível e em alguns momentos eu tenho conseguido fazer essa ponte, fazer com que o reveja algumas posturas ou de intervir em algumas situações, então o meu papel é mais esse de estar procurando fazer com que as pessoas percebam o momento certo de voltar atrás e claro sempre a luz do que norteia o nosso trabalho a gente sabe que no serviço público e principalmente em uma instituição de ensino essa questão da legislação ela comanda tudo, então a gente precisa sempre está lembrando do que norteia as nossas ações no interior da escola e uma das coisas é o plano de carreiras, então nesse documento ele já prevê essas situações de conflitos e como deve ser resolvido e também o caso de não resolução o que deve ser feito, dependendo da situação isso pode extrapolar os muros da escola, gerar processos e então a minha atuação é mais no sentido de evitar que isso evolua para maiores eventuais (TÉCNICA EDUCACIONAL, 2020).

Na resposta da entrevistada é possível perceber que existe sim um declínio no desenvolvimento das atividades quando se tem a existência de conflitos no ambiente escolar, e com relação ao seu posicionamento frente as situações que caracterizam conflito é a de dar orientações quanto a resolução das situações aparentes no ambiente escolar. A técnica educacional deixa bem claro que as ações de relacionamento desenvolvidas principalmente nas instituições de ensino devem ser norteadas através de legislações vigentes. De acordo com o Plano de Cargo Carreira e Remuneração- PCCR do município de Itaituba/PA, lei 2.485/2012 art. 16 parágrafo 2º inciso IX, “compete ao gestor escolar, promover políticas públicas que favoreçam harmonias ao relacionamento interpessoal entre os corpos: docentes, discentes, técnico-pedagógico, administrativo e comunidade” (ITAITUBA, 2012, p. 8).

Nota-se que os setores como um todo na instituição de ensino é de responsabilidade do gestor educacional, este é responsável por administrar o relacionamento interpessoal de todos os servidores, e promover ações que favoreça esse relacionamento. Além disso a lei 2.485/2012, atr. 16 parágrafo 2º nos incisos abaixo listados, expõe que é atribuição do gestor escolar:

XIX- zelar pelo cumprimento da qualidade de ensino, da legislação e normas educacionais.

XXXII- resolver problemas internos da escola, ouvindo o conselho escolar quando necessário, antes de recorrer ao órgão central

LIII- zelar pela integridade física e moral de servidores e alunos durante o tempo e horário em que a permanência destes, forem responsabilidade da unidade de ensino (ITAITUBA, 2012, p. 8).

A legislação acima, deixa explícito as atribuições do gestor escolar sendo ele uma peça imprescindível na conduta dos profissionais, bem como no zelo por uma educação de qualidade, além de que deve zelar pela integridade de todos enquanto estiver sob a responsabilidade da instituição de ensino.

Com relação aos impactos causados pelos conflitos, perguntou-se a entrevistada: **Com base em sua experiência profissional, o que deve ser feito para que os conflitos não atinjam o processo de ensino aprendizagem dos educandos?** A resposta foi a seguinte:

Deve ser resolvidos, se a gente percebe que algo está atrapalhando ou que existe alguma situação de conflito entre servidores isso precisa ser resolvidos, precisa haver uma intervenção no sentido de resolver e não deixar isso evoluir, e não é uma intervenção baseada no que eu acho ou baseado nos meus sentimentos, mas uma intervenção pautado no que norteia a nossas ações no interior da escola nós temos legislação que diz como deve ser nossa convivência, como deve ser a relação entre os servidores, então a gente precisa ter isso em mente principalmente quem está no papel de líder, ele precisa ter muito claro isso e que essa intervenção não seja uma intervenção tendenciosa (TÉCNICA EDUCACIONAL, 2020).

A entrevistada destaca alguns pontos relevante para que os conflitos não atinjam o processo de ensino e aprendizagem, e não evoluam aos demais âmbitos da instituição, sendo uma intervenção baseada na sinceridade e imparcialidade, para que não afete a integridade de quem está envolvido no conflito. Em consonância, Silva (2008) destaca que existem três elementos essenciais que compõem a integridade, a sinceridade por exemplo:

É a chave para o autoconhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação.

Então por mais que o ambiente esteja desafiador e estimulante a propiciar a parcialidade do gestor enquanto mediador, o autor acima prescrito, destaca que o gestor deve manter sua postura e seus princípios, e tomar atitudes eficazes, não só para as pessoas envolvidas, como também para instituição.

E para finalizar a entrevista com a técnica educacional, procurou-se saber: **Na sua visão, o que a equipe gestora deve fazer para mediar conflitos interpessoais, de modo a proporcionar resultados positivos a instituição?** E logo obteve a seguinte resposta:

Primeira coisa é não tomar partido e saber ouvir antes de qualquer decisão de qualquer intervenção, saber ouvir as partes envolvidas para poder pensar em estratégias, porque não dá para ouvir um lado e não ouvir o outro e sair agindo, então tem que ter muita cautela e a questão da observação e dessa presença constante no ambiente, acredito que ela seja decisiva para que esses conflitos não evoluam, quando o chefe imediato ele é ausente, ele não consegue perceber ou quando ele no interior do ambiente de trabalho, ele não consegue manter uma postura profissional, dificilmente ele vai ter essa visão no momento em que surge o conflito e vai conseguir pontualmente fazer a intervenção, então é necessário esse olhar constante para o ambiente como um todo, e procurar o máximo não ser guiado pelos sentimentos, então quando menos se divulgar o problema mais fácil será de resolver (TÉCNICA EDUCACIONAL, 2020).

Na obtenção da resposta, a entrevistada coloca um ponto muito relevante na mediação de conflitos, que é a presença e observação constante do gestor no ambiente educacional. Para que se perceba o que se sucede neste espaço, a técnica ainda destaca que esses pontos favorecem a não propagação do conflito na instituição, sendo que com a ausência do gestor na escola, dificilmente conseguirá perceber como está o ambiente com relação aos conflitos. A postura profissional é muito relevante para que após detectar o conflito, o gestor tome decisões e trace estratégias relacionadas a algum problema, favorecendo ainda o clima organizacional da instituição, que na visão de Luck (2010, p.25):

A gestão da cultura e do clima organizacional da escola constitui-se em fundamental dimensão de trabalho da gestão escolar, em vista do que os gestores escolares precisam dedicar grande e continua atenção focada no modo coletivo de ser e de fazer da escola, em suas tendências de ação e reação, seus humores, suas relações interpessoais e grupais, dentre outros aspectos.

Portanto, sua presença, dedicação e observação constante, contribui significativamente, não só para resolução de conflitos, como para outros aspectos que influenciam no desenvolvimento das atividades escolares.

# 4.2.3 Entrevista com a gestora escolar

A gestora educacional, é formada em pedagogia e Pós-graduada em psicologia educacional com ênfase em psicopedagogia preventiva, pela Universidade Vale do Acaraú e está exercendo a docência há 27 anos. A entrevista com a diretora da instituição foi concedida em 23 de outubro de 2020.

 Sendo assim, foram destinadas a essa profissional 08 (oito) perguntas a fim de levantar informações sobre sua prática, acerca da mediação de conflitos interpessoais, tendo sua postura alicerçada na liderança em gestão.

Assim, deu-se início a entrevista, na qual fez-se a seguinte pergunta: **Qual sua visão quanto a existência de conflitos interpessoais em ambientes escolares?** A gestora respondeu que:

 A minha visão para resolver, é conversar com as duas partes de forma individual para primeiro ouvir e depois saber que atitudes tomar para ajudar as partes, quando você não ouve as duas partes, geralmente você pode agir de forma parcial, uma vez que ambas irão colocar a sua versão. Tratar diretamente com a pessoa responsável do conflito, é uma forma de acabar, porque se não vai ficar passando de um para outro (GESTORA, 2020).

Diante dessas considerações, a entrevistada considera o diálogo uma das ferramentas fundamentais na mediação de conflitos, e que além disso, ser um bom ouvinte enquanto dialoga com as partes envolvidas no conflito, contribui muito para que se tenha um resultado satisfatório diante do fenômeno a ser solucionado. Neste sentido (BRASIL, 2014, p. 29) destaca que:

A ferramenta mais importante para um bom diálogo e para resolver conflitos é saber escutar com atenção e vontade. Escutar demanda decisão consciente e a vontade de se livrar da distração e das intervenções. Além de prestar total atenção na outra pessoa, é preciso escutar também com o coração e com a alma. Aprender a escutar desenvolve paciência e humildade.

Em consonância, Hunter (2004, p. 85), realça que um bom ouvinte jamais deve interromper o emissor enquanto fala, isso demonstra total desinteresse no que está sendo expresso, e que “o ouvir ativo, requer esforço consciente e disciplinado para silenciar toda a conversação interna enquanto ouvimos outro ser humano”.

Nota-se no entanto que a capacidade de ouvir na mediação de conflitos, requer esforço e empatia, ou seja, se colocar no lugar do outro, sendo uma estratégia de fundamental relevância para saber de fato de onde surgiu o fenômeno, e de que maneira ele deverá ser tratado de forma a contemplar as partes envolvidas, resultando em ações positivas que venha a somar para a instituição.

 Em continuidade a entrevista, foi perguntado a gestora: **Em sua opinião quais são os fatores que mais se destacam como causadores de conflitos no ambiente escolar? justifique.** Obteve-se a seguinte resposta:

É a fofoca, porque hoje nós trabalhamos muito no individual então quando se tem um conflito no ambiente escolar as partes comentam sobre o desentendimento com os demais colegas, gerando uma confusão entre eles. Não procurando uma forma de se resolverem entre si, o que acaba generalizando o conflito dentro da escola (GESTORA, 2020).

A entrevistada destaca a fofoca com um dos principais fatores que causam conflitos na escola, e que quando não é administrada, tende a se generalizar de maneira acelerada, gerando desentendimento no ambiente de trabalho. Fonseca apud Silveira (2014, p. 10) destaca que:

A fofoca envolve, pois, o relato de fatos reais ou imaginados sobre o comportamento alheio. Ela é sempre concebida como uma força nefasta, destinada a fazer mal a determinados indivíduos. Ninguém se considera fofoqueiro, mas todo mundo concorda em dizer que há fofoca constantemente na vizinhança.

Sendo assim, nota-se que de acordo com o autor, a fofoca é sempre vista como algo desagradável e prejudicial, o egocentrismo é colocado pela entrevistada com uma das causas que tendem a criar o conflito, faltando empatia e companheirismo no trabalho, e que quando há um desentendimento na escola os demais preferem fazer comentários maldosos do que tentar ajudar a contornar a situação.

Na sequência foi perguntado a gestora educacional: **Qual seu papel enquanto gestor líder (a) na mediação de conflitos?** A entrevistada respondeu que: O meu papel é conversar, porque a comunicação ela ajuda a resolver esses tipos de conflitos. (GESTORA, 2020).Na resposta da gestora, fica claro a importância da mediação alicerçada no diálogo, uma vez que ajuda a resolver os conflitos existentes no ambiente de trabalho, neste sentido (HUNTER, 2004, p. 82), destaca que:

O facilitador (mediador) deve dizer às pessoas que está preparado para ouvi-las, para que todos construam um acordo juntos. Deve mostrar que ele é imparcial, que não escolhe os lados e que ajudará as partes a acharem as próprias soluções para o problema (BRASIL, 2014, p.39).

Para tanto, diante da entrevista realizada com a gestora e com a citação do autor acima, é possível afirmar que o gestor enquanto mediador, é imprescindível na resolução dos conflitos, uma vez que sua tarefa trata-se de ajudar as partes de maneira coletiva a solucionarem o problema exposto, o autor ainda reforça que o mediador sempre que estiver diante de uma situação conflituosa, deve tratar o fenômeno com imparcialidade, estando sempre preparado para ouvi-las.

A próxima pergunta direcionada a entrevistada foi: **Quais pontos devem ser considerados, no que tange a resolução de conflitos interpessoais no ambiente escolar?** A gestora respondeu**: “**Em primeiro lugar o diálogo, o respeito um pelo outro, se colocar no lugar do outro e buscar resolver juntos com as partes envolvidas” (GESTORA, 2020).

Outro ponto que a gestora coloca como um dos principais fatores que considera em uma boa administração de conflitos, é a empatia pelos seus liderados, estando sempre disposto a ouvir e entender o ponto de vista de cada um, tendo em vista que “o ouvinte ativo, tenta ver as coisas como quem fala as ver e sentir as coisas como quem fala as sente. Essa identificação com quem fala se chama empatia e requer muito esforço” (HUNTER, 2004, p. 82). O autor reforça a fala da gestora e enfatiza que a empatia é um papel extremamente difícil, e requer esforço do gestor enquanto mediador.

Em seguida questionou-se: **Quais estratégias você utiliza para solucionar os conflitos na instituição a qual você trabalha?** Logo a entrevistada respondeu:

Eu tento sempre deixar essas pessoas distantes para que não gere tanto conflito entre elas buscando soluções para que essas pessoas melhore o relacionamento, eu acredito que as pessoas sejam feridas fora do ambiente de trabalho e elas trazem essa ira e falta de amor de fora para dentro do seu ambiente de trabalho, e as pessoas não estão sabendo digerir isso na sua forma pessoal e acabam trazendo muito para seu profissional (GESTORA, 2020).

A gestora acredita que o distanciamento dos sujeitos envolvidos no conflito, pode sim, amenizar o fenômeno no ambiente de trabalho, a entrevistada ainda ressalta que os funcionários não estão sabendo discernir a vida pessoal e a vida profissional, trazendo problemas externos para dentro da instituição.

Para reforçar a fala da entrevistada, Chiavenato (2010), enfatiza que essa estratégia é relevante e pode ser eficaz na mediação, denominando de redução de interdependência. Para que ocorra essa redução, as partes podem ser separada físico e estruturalmente, “por mais que percebam a incompatibilidade de seus objetivos, o baixo nível de interdependência torna a interferência distante e reduz a possibilidade de conflito” (CHIAVENATO, 2010, p. 480).

Na próxima pergunta, procurou-se saber: **Você se considera gestor líder preparado para mediar conflitos na instituição?** Ela respondeu que:

Acredito que nós, nunca estamos preparados para esse tipo de situações a gente tenta resolver na hora em que elas surgem, e cada vez que elas surgem, você vai reagir de forma diferenciada, porque trabalhar com pessoas, é muito difícil, porque cada pessoa tem uma forma de pensar então isso dificulta a resolver as situações, então a gente procura de uma forma melhor, sempre através do diálogo para que a gente ajude a resolver essas situações (GESTORA, 2020).

Em sua resposta a gestora enfatiza, que o conflito é algo comum, porém inesperado por todos da instituição, ela afirma que nunca está preparada para esses tipos de situações, levando em consideração as peculiaridades do conflito, havendo a necessidade de reações distintas para cada situação conflituosa, a entrevistada ainda deixa claro a dificuldade que é trabalhar com pessoas, tendo em vista a singularidade de cada ser humano.

Para silva (2008), os conflitos oferecem oportunidades ímpares que jamais podem ser desperdiçadas, uma vez que se bem administrados, o conflito pode ser uma fonte de aprendizagem, e dele pode-se tirar lições e novas possibilidades. O autor enfatiza que líderes aprendem fazendo, desafiando-se onde nada é programado, aprender a liderar é aprender a administrar mudanças.

Na última pergunta da entrevista foi questionado: **Quanto ao clima organizacional, você considera que a organização do espaço contribui para o surgimento de conflitos? O que você faz na condição de gestor líder para manter um clima que favoreça o andamento do trabalho?** A resposta foi a seguinte:

Sim! Tento ser amiga de todos, para que através do meu exemplo, outras pessoas possam seguir, porque eles vão querer fazer o que o chefe faz e daí se eu tiver ações negativas, evidentemente os demais colaboradores se sentirão no direito de agir do mesmo modo que eu. Sempre busco que eles estejam harmoniosos no ambiente de trabalho todos os dias através de comportamentos agradáveis. (GESTORA, 2020).

Com base na resposta da gestora, é conveniente dizer que, com relação ao clima organizacional e a existência de conflitos, suas práticas estão centradas na influência com seus liderados, onde a mesma frisa que através de seu exemplo, tenta manter um clima que favoreça a relação interpessoal e o ambiente de trabalho.

Dessa forma, Hunter (2004) enfatiza que, habilidades são capacidades que podem ser adquiridas, e que liderança está fundamentada na capacidade de influenciar os outros, sendo essa uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por pessoas que tenham de fato desejo, e que pratique ações adequadas. O autor ainda destaca que os líderes verdadeiramente grandes, têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis. Sendo assim, a entrevistada entende, ser um reflexo para seus liderados, no que diz respeito a seu comportamento dentro da instituição, por isso, se comporta de maneira cortês para que os demais sigam essa postura.

# 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo, é oportuno frisar que uma instituição é representada pelos colaboradores que nela desenvolvem papéis fundamentais para que esteja em seu pleno funcionamento, estes colaboradores apresentam experiências e valores distintos e os tornam singulares em seu campo de trabalho, é essa diferença de opiniões e ações, que contribuem para o surgimento de conflitos no ambiente organizacional, reduzindo a capacidade de compreensão e empatia entre os envolvidos.

O referido trabalho, assegurou-se no objetivo de identificar a relevância da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais e seus impactos em uma escola pública do município de Itaituba/PA, sendo necessária sua realização em duas etapas especificas. A primeira foi um estudo bibliográfico, com leitura de obras que forneceram elementos fundamentais para apoiar o estudo em enfoque, uma vez que as teorias fundamentam os principais indícios dos conflitos interpessoais. A segunda foi a realização da pesquisa de campo assegurada na aplicação de uma entrevista semiestruturada relacionado ao fenômeno pesquisado, direcionadas a três profissionais da instituição, técnica educacional, gestora e duas professoras.

Conforme a pesquisa realizada, foi possível analisar os dados obtidos nas entrevistas e notou-se que a relevância da gestão na mediação de conflitos existentes no trabalho escolar é imprescindível, uma vez que é responsáveis, por liderar todos, que compõem o quadro funcional, e que além disso, deve estar atento a todas as ações que de certa forma, possam influenciam no trabalho, sempre buscando estratégias, a fim de entender de maneira holística, os anseios e necessidades de seus liderados. Tendo empatia e sendo flexível com as ideias expostas, podendo assim lidar diretamente com as diferenças, que muitas vezes são geradoras de conflitos.

Com relação aos impactos causados pela existência de conflitos em instituições de ensino, na análise de dados foi possível perceber, que se o conflito não for administrado de maneira eficaz, esse fenômeno pode se generalizar no ambiente, afetando até mesmo quem não está envolvido. Além disso o trabalho pode ter um declínio em sua produtividade, ocasionando sérios problemas, porém, quando bem administrados, pode gerar frutos de mudanças significativos para o ambiente.

No que diz respeito as causas e consequências dos conflitos interpessoais existentes no ambiente de trabalho escolar, foi possível perceber que além da divergência de ideias e opiniões, a fofoca também se destaca como uma das principais causas de ações desarmoniosas presentes em instituições de ensino.

No que tange o modelo de gestão escolar, verificou-se que a escola utiliza-se da gestão participativa, uma vez que os profissionais em suas diferentes posições de poder hierárquico, tem o direito de expor suas opiniões e dá sugestões em reuniões visando a melhoria do ensino ofertado.

Com relação aos meios estratégicos utilizados pela gestão na mediação de conflitos interpessoais na instituição pesquisada, percebeu-se que a gestão utiliza diversas estratégias na resolução deste fenômeno, por exemplo, manter as partes envolvidas distantes para que se possa cogitar em novas táticas de acabar com o conflito, outra estratégia que a gestão faz uso é o diálogo e a influencia no ambiente educacional.

Desta forma, de acordo com as respostas dos entrevistados, a questão que norteou o trabalho foi respondida, e os objetivos de estudo foram alcançados, e isso levou o pesquisador a ter a percepção de que os conflitos, podem ser nocivos e benéficos para uma dada organização, e isso depende muito da postura de quem irá mediar este fenômeno, tornando-o, relevante na administração dos conflitos.

Dada a importância do assunto, torna-se necessário que se tenha políticas públicas voltadas para a capacitação dos profissionais que desenvolvem o papel de gestor escolar, a fim de prepará-los para atuar de maneira eficaz na administração de conflitos, na gestão de pessoas e na gestão do conhecimento, como também um preparo emocional para os profissionais que desenvolvem à docência cotidianamente.

Por fim, essa pesquisa não se conclui, aqui porém, abre-se novas oportunidades para que novos pesquisadores continuem a explorar a questão.

# REFERÊNCIAS

AHRENS, Verônica. **Conflito:** uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html>. Acesso em: 02 Mai. 2020.

ALDENUCCI, Lidercy Prestes. **Contribuições da mediação de conflitos em organizações de ensino.** 2001. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Disponível em: < https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/ >. Acesso em: 15 de Mai. 2020.

ARRUDA, Angela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana Rios. **A importância da liderança nas organizações.** Fortaleza: 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/PC/Downloads/4-19-1-PB.pdf>. Acesso em: 07 de setembro de 2020.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadã**. Porto Alegre: Anpae, 1996.

BECHARA, Evanildo Cavalcante. **Dicionário escolar da academia brasileira de letras.** São Paulo: Companhia editora nacional, 2011.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos:** Abordagem prática para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BRASIL, LDB. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Brasilia, DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/l9394.htm. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

\_\_\_\_\_\_. **Conselho Nacional do Ministério Público. Diálogos e mediação de conflitos nas escolas:** guia Prático para educadores. Brasília: CNMP, 2014.

\_\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 05 de outubro de 1988. Disponível em:< http//portal.mec.gov.br>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

BURDRIDGE, R. MARC. **Gestão de conflitos:** Desafio do mundo coorporativo. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

CASTRO, Robson. **Gestão de pessos e conflitos no trabalho:** Um, auxiliar para resolução de conflitos. [s.I.] Editora: clube de autores, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. Introdução **A teoria geral da Administração** 3.ed. Rio de janeiro, 2004.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. **Teoria Geral da Administração:** Abordagens descritivas e explicativas. 4. ed. São Paulo: Makron Books - MacGraw Hill, 1993.Curitiba, 2009.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. Gestão de pessoas: **e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. **Administração de empresas:** Uma abordagem contingencial. 3.ed. São Paulo: Makron Books - MacGraw Hill (1993).

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz:** como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CORTELA, Mário Sérgio. **Não nascemos prontos! Provocações filosóficas.** 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes. **Gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. 2012. Dissertação de mestrado apresentado a universidade católica portuguesa para obtenção de título de mestre em gestão. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

GIL, Antônio Carlos**. Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Napoldina Sanches. **Liderança como factor de sucesso na gestão escolar.** O caso da Escolar Secundária Amor de Deus. Cabo Verde: Universidade Jean Piaget, 2010.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro. Sextante, 2004.

ITAITUBA, **Lei Municipal nº 2.485/2012. Plano de Cargos Carreira e Remuneração.** Itaituba/PA, 2012.

\_\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico**. Escola Municipal de Ensino Fundamental. Itaituba/PA, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. Goiânia, Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar**.** Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

\_\_\_\_\_\_. Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_\_. Heloísa. **Gestão Educacional:** uma questão pragmática. 11. ed. Petrópolis- Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

\_\_\_\_\_\_. Heloísa. **Liderança em Gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis- Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MARCELLOS, V. A. **Relações interpessoais – reflexões acerca do cotidiano escolar**. Artigonal – Diretório de Artigos Gratuitos, 2009.

MCINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações:** estratégias individuais negociais. Análise Psicológica**.** Lisboa: 2007.

Monografia de graduação apresentada ao curso de Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda da UFRJ. < Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/754/1/GSilveira.pdf >. Acesso em: 28 de outubro de 2020.

MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos.** 2 ed. Porto Alegre, 1998.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORTEGA, Rosario et al**. Estrategias Educativas para Prevenção das Violências; tradução de Joaquim Ozório.** Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica.** 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

.

SALES, Lilia Maia de Morais. **Mediare: Um guia rápido para mediadores**. Fortaleza: Universidade Fortaleza, 2010.

SILVA, Anecleide Pereira. **Apostila de competências de liderança.** Aracaju/SE: 2008.

SILVEIRA. Guilherme Brito: **A fofoca além do seno comum**. Rio de Janeiro: 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas,1987.

XAVIER, Antonio Carlos. **Como fazer e apresentar trabalhos científicos em eventos acadêmicos**. Recife, Editora Rêspel, 2017.

**APÊNDICE (S)**

**APENDICE (A) -**Roteiro de entrevista com professores

Esse instrumento de pesquisa tem a finalidade de conhecer, através da realização da entrevista semiestruturada, o ponto de vista dos professores relacionados ao tema em estudo: **A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDENÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA.**

Portanto, é de suma relevância a participação dos professores, uma vez que estão diretamente ligados ao fenômeno pesquisado.

1. Qual sua visão quanto a existência de conflitos interpessoais em ambientes escolares?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Você enquanto professor(a), concorda que os conflitos interpessoais atrapalham o bom funcionamento da escola? e de que maneira os conflitos interferem no processo de ensino aprendizagem?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Em sua opinião, de que maneira os conflitos interferem na vida pessoal e profissional do colaborador?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Se por ventura o conflito não for resolvido entre as partes, o que você sugere que o gestor enquanto mediador deve fazer?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Em sua opinião, tem-se a necessidade da intervenção do diretor na mediação de conflitos? Por quê?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**APENDICE (B)-** Roteiro de entrevista com professoresTécnica Educacional

De acordo com a entrevista realizada, percebe-se que a técnica educacional também tem uma parcela de contribuição na mediação de conflitos, na instituição de ensino. Neste sentido, a entrevista realizada com a profissional tem a função de conhecer seu posicionamento mediante a temática em estudo intitulada: **A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDENÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA.**

Nesta perspectiva, a entrevista com a profissional se fez necessário, tendo em vista que desenvolve um trabalho de supervisão e orientação, que norteia o desenvolvimento das atividades da instituição

1. Qual sua visão quanto a existência de conflitos interpessoais em ambientes escolares?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Em sua opinião 0s conflitos podem interferir no desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Você percebe declínio na realização das atividades quando há conflitos na instituição? qual seu posicionamento quando percebe isso?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Com base em sua experiência profissional, o que deve ser feito para que os conflitos não atinjam o processo de ensino aprendizagem dos educandos?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Na sua visão, o que a equipe gestora deve fazer para mediar conflitos interpessoais, de modo a proporcionar resultados positivos a instituição?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**APÊNDICE (C)-** Roteiro de entrevista com Gestor Escolar

Esse instrumento de pesquisa tem a finalidade de identificar a relevância da gestão escolar na mediação de conflitos interpessoais com a temática :**A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDENÇA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA.**

Para tanto, a participação do gestor é imprescindível, visto que está ocupando o cargo superior da instituição educacional, onde a escola como um todo está em sua inteira responsabilidade.

1. Qual sua visão quanto a existência de conflitos interpessoais em ambientes escolares?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Em sua opinião quais são os fatores que mais se destacam como causadores de conflitos no ambiente escolar? justifique.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Qual seu papel enquanto gestor (a) na mediação de conflitos?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Quais pontos devem ser considerados, no que tange a resolução de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho escolar?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Quais estratégias você utiliza para solucionar os conflitos na instituição a qual você trabalha?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. A escola dispõe de projetos ou articulações que visam evitar ações desarmoniosas na escola?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Você se considera preparado (a) para mediar conflitos na instituição?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Quanto ao clima organizacional, você considera que a organização do espaço contribui para o surgimento de conflitos? O que você faz na condição de gestor (a) para manter um clima que favoreça o andamento do trabalho?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**APÊNDICE (D) -**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SOCIEDADE EDUCACIONAL DO VALE DO TAPAJÓS

FACULDADE DO TAPAJÓS – FAT

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Faculdade do Tapajós (FAT). Pesquisa intitulada: **A gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais em uma escola pública do município de Itaituba/Pará.**

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa. Abaixo contém todas as informações necessárias para a realização da mesma. Sua colaboração neste estudo será de grande importância, mas, se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará nenhum prejuízo.

Este estudo tem como objetivo: **Identificar a relevância da gestão escolar como prática de liderança na mediação de conflitos interpessoais, e os impactos causados no ambiente de trabalho.**

As transcrições das entrevistas serão utilizadas exclusivamente para esta pesquisa. Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o pesquisador e outra ficará com o participante deste estudo.

( ) Autorizo a utilizar as informações aqui prestadas e ser identificado na pesquisa;

( ) Autorizo a utilizar as informações aqui prestadas, porém, minha identificação não deverá ser revelada.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_

Assinatura do Participante Data

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_

Nome do graduando Data