

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

WAILLA PAOLA SOEIRO

**O DESAFIO DA GESTÃO NO TRATAMENTO DE CONFLITOS NO
ÂMBITO ESCOLAR**

**VITÓRIA
2023**

WAILLA PAOLA SOEIRO

**O DESAFIO DA GESTÃO NO TRATAMENTO DE CONFLITOS NO
ÂMBITO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante em Gestão Escolar.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos.

**VITÓRIA
2023**

WAILLA PAOLA SOEIRO

**O DESAFIO DA GESTÃO NO TRATAMENTO DE CONFLITOS NO
ÂMBITO ESCOLAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração - Nível Profissionalizante em Gestão Escolar.

Aprovada em 24 de julho de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. AMANDA SOARES ZABELLI FERRETTI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
Fundação Getúlio Vargas

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar saúde, à minha família pelo apoio para superar os desafios nesta jornada acadêmica, que me fez sentir impotência, fraqueza e, em alguns momentos, solidão, no seu processo de elaboração.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos pela dedicação, paciência e orientação que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos demais professores do curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino, pelas valiosas lições e contribuições, especialmente à Prof. Dra. Elaine Cristina Rossi Pavani que expressou suas doces palavras: “não desista, vai dar certo!”.

Agradeço à Fucape de Pesquisa e Ensino S/A, pela oportunidade de cursar o mestrado e pelo acesso aos recursos necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de curso, em especial à minha colega de profissão Prof. Me. Rachel Bandeira pela troca de experiências, conhecimentos e ideias que enriqueceram o meu aprendizado além de me incentivar a continuar o curso.

A todos da Unidade de ensino que me apoiaram em todos os sentidos para obter os resultados desta minha conquista.

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar,
sem aprender a fazer o caminho caminhando,
refazendo e retocando o sonho pelo qual se
pôs a caminhar.”

(Paulo Freire)

RESUMO

Onde há pessoas convivendo, como no ambiente educacional, há diferentes pontos de vista coexistindo e, assim, conflitos interpessoais e intrapessoais são potencializados. Diversas especificidades têm ampliado a possibilidade de conflitos no ambiente escolar público brasileiro e ainda há carência de estudos sobre esse fenômeno. Por isso, o objetivo deste trabalho é compreender como são tratados os conflitos existentes no ambiente escolar. A pesquisa é qualitativa interpretativa, consistindo em um estudo de caso de uma Escola Pública da rede Municipal de ensino fundamental I e II na cidade de Serra – ES, escolhida pela situação social e geográfica em que se encontra e o esforço da gestão em mediar os conflitos. Os sujeitos da pesquisa são os professores e o grupo de gestão (diretor, coordenadores e pedagogos) e a equipe administrativa envolvidos direta ou indiretamente no fenômeno. Os dados originam-se de *survey*, entrevistas de aprofundamento e documentos. Sua triangulação permite compreender as práticas, as dificuldades e as consequências da mediação dos conflitos. O trabalho evidencia conflitos originados dentro da escola e fora dela, indicando que gerir os conflitos mantendo o máximo de harmonia entre as partes e dando atenção às perspectivas de todos os envolvidos é o melhor caminho para evitá-los ou mitigá-los. Há implicações teóricas para o campo de estudo da gestão escolar, mais especificamente quanto ao fenômeno dos conflitos, proporcionando uma reflexão sobre ações que viabilizem a construção de um processo de mediação eficaz. De forma prática, espera-se que professores e o corpo de gestão de escolas do nível básico possam aplicar processos de mediação de conflitos de forma mais satisfatória.

Palavras-chave: Conflitos; mediação; gestão escolar; ensino básico.

ABSTRACT

Different points of view coexist where people live together, as in the educational environment, and thus, interpersonal and intrapersonal conflicts are potentiated. Several specificities have increased the possibility of conflicts in the Brazilian public school environment, and there is still a lack of studies on this phenomenon. Therefore, this work aims to understand how conflicts in the school environment are treated. The research is qualitative and interpretative, consisting of a case study of a Public School of the Municipal network of elementary education I and II in the city of Serra - ES, chosen due to the social and geographic situation in which it is located and the effort of the management to mediate the conflicts. The research subjects are the teachers, the management group (director, coordinators, and pedagogies), and the administrative team directly or indirectly involved in the phenomenon. The data originate from a survey, in-depth interviews, and documents. Its triangulation allows an understanding of conflict mediation's practices, difficulties, and consequences. The work highlights conflicts originating within and outside the school, indicating that managing conflicts while maintaining maximum harmony between the parties and paying attention to the perspectives of all those involved is the best way to avoid or mitigate them. There are theoretical implications for the field of study of school management, more specifically regarding the phenomenon of conflicts, reflecting on actions that enable the construction of an effective mediation process. Practically, it is expected that teachers and the management body of primary I schools can apply conflict mediation processes more satisfactorily.

Keywords: Conflicts; mediation; school management; primary education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E INTRAPESOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR	11
2.2 A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO AMBIENTE ESCOLAR.....	14
2.3 FONTES DE CONFLITO NO AMBIENTE ESCOLAR.....	15
2.4 TEORIA E PRÁTICA DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	16
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	22
4. ANÁLISE DE DADOS	27
4.1 AMBIENTE E ORIGEM DOS CONFLITOS.....	27
4.2 CONSEQUÊNCIA DOS CONFLITOS.....	36
4.3 PREVENÇÃO DOS CONFLITOS	38
4.4 COMO SÃO MEDIADOS OS CONFLITOS NA ESCOLA	40
5 DISCUSSÃO	45
6 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A - SURVEY	57
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	63

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

A escola é um ambiente de preparação do indivíduo para o convívio social e, mais que isso, de transformação social (Nobre & Sulzart, 2018). No entanto, as relações, no âmbito da escola e com as famílias, não estão livres de conflitos (Barbieri, Santos, & Avelino, 2021). Conflitos variados nascem dentro e fora da escola, podendo levar a atos de violência (Barbieri et al., 2021). Em São Paulo, evidenciou-se que 80% de professores e alunos souberam de algum tipo de conflito e violência ocorrido na escola no período de um ano letivo e que os alunos, normalmente, reproduzem a violência à qual estão expostos, ao invés de aprender com ela (Barbieri et al., 2021).

Diversos tipos de conflitos acontecem, sejam intrapessoais (próprio indivíduo) ou interpessoais (relacionamento com o próximo) e suas consequências podem ser danosas ou até benéficas (Assunção & Gomes, 2020). Os conflitos podem ter origem em situações em que um indivíduo percebe que algo norteador de sua conduta não é visto como importante pelas pessoas ao redor, porém situações poderiam ser evitadas, caso o diálogo fosse parte constante das relações interpessoais (Lamim, 2019). Os motivos são variados, tais como diferentes perspectivas relacionadas à orientação sexual, crença, raça, características físicas, para citar alguns, o que faz de todos os membros da comunidade escolar potenciais alvos (Barbieri et al., 2021).

As motivações para os conflitos podem variar, também, conforme a aceitação de determinada norma da escola ou do sistema educacional, da vulnerabilidade

social de parte dos estudantes e suas famílias, da incivilidade dos atores envolvidos, dos graus de violência na escola, da escola e contra a escola, e até quanto às questões de percepção e aceitação da própria identidade cultural (Vieira, Felipe, & Hammes, 2022). Tal contexto incentivou, no estado do Espírito Santo, a criação da Ação Psicossocial e Orientação Interativa Escolar (APOIE) para agir em casos de conflitos e violências, com o intuito de ajudar na prevenção e orientação a alunos da rede estadual envolvidos em conflitos na escola (Sedu, 2019).

Cabe à gestão escolar ser a referência no gerenciamento de conflitos (Assunção & Gomes, 2020), ainda assim há carência de estudos sobre a intermediação de conflitos no ambiente escolar no Brasil (Couto & Monteiro, 2021). Embora existam alguns, como o de Caliman et al. (2020), em Brasília, e de Vellozo (2021), em São Paulo, que tratam da vulnerabilidade social e uma certa cultura de violência sendo trabalhadas para se tornarem cultura de paz, com papel preponderante da escola, há uma lacuna de pesquisa, que exige mais estudos sobre o tema. Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender como são tratados os conflitos existentes no ambiente escolar.

A pesquisa é qualitativa interpretativa, consistindo em um estudo de caso de uma Escola Pública Municipal de ensino fundamental I e II na cidade de Serra, Espírito Santo, Brasil, escolhida pela situação social e geográfica em que se encontra e o esforço da gestão em mediar os conflitos. A metodologia é o estudo de caso, adequado à investigação de fenômenos contemporâneos ou que necessitem de aprofundamento (Yin, 2016). Os dados originam-se de *survey*, entrevistas de aprofundamento e documentos. Sua triangulação permite compreender as práticas, as dificuldades e as consequências da mediação dos conflitos. Os sujeitos da pesquisa são os professores e o grupo de gestão (diretor, coordenadores e

pedagogos) e a equipe administrativa envolvidos direta ou indiretamente no fenômeno.

A unidade escolar objeto do estudo de caso está localizada em um bairro periférico da cidade da Serra, estado do Espírito Santo, com alto índice de vulnerabilidade social e de violência e que frequentemente aparece nos noticiários por este motivo. Martins (2019) afirma que as unidades localizadas em áreas de vulnerabilidade estão mais propensas a conflitos internos e externos, expondo assim uma fragilidade maior em relação à violência, tanto escolar quanto familiar.

Com isso, contribui-se para o campo da gestão escolar, no caso específico do fenômeno dos conflitos, proporcionando uma reflexão sobre ações que viabilizem a construção de um processo de mediação eficaz. Em termos práticos, indica-se, a partir do caso estudado, uma linha de ação, para gestores escolares, pedagogos e coordenadores nas relações entre escola, aluno e família, especificamente no caso dos conflitos existentes no ambiente escolar.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E INTRAPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR

No contexto das relações interorganizacionais – entre as escolas e as secretarias de educação, municipais ou estaduais, órgãos responsáveis por orientar as unidades escolares no tocante às políticas públicas a serem executadas no ambiente escolar – todas encaixam-se na descrição de instituição, de organização, o que abrange também empresas (Nobre & Sulzart, 2018). A escola, como instituição, tem o objetivo maior de entregar à família e aos estudantes o melhor ensino (Geffard & Tavares, 2022)

Os conflitos dentro de uma organização, empresa ou escola, via de regra, estão ligados aos relacionamentos interpessoais e intrapessoais (intergrupais), que, com variações de origem e definição, podem ser motivados pela competitividade e desconfiança entre as pessoas de um mesmo setor ou de setores diferentes dentro da instituição (Lima & Dâmaso, 2019). Estão ligados a uma série de incompatibilidades, como de interesses e preocupações, metas e valores, interação com o outro, relação e cooperação (Sobral & Capucho, 2019).

A maneira como o diretor de uma escola a dirige, organizando e orientando cada especificidade, exercendo o poder inerente à função e o relacionamento com a comunidade escolar, influencia as interações entre professores, coordenadores, pedagogos, alunos e demais funcionários, determinando uma variedade de práticas e formas de relacionamento, o que pode contribuir para promover, evitar ou mediar conflitos (Francisco & Zimbico, 2022). Como reforçam Silva, Medeiros, Silva e Silva

(2020), é o gestor que tem a responsabilidade de ser mediador dos conflitos, fazendo a devida conexão entre os agentes da prática educativa, incluindo todos os componentes da comunidade escolar.

Conflitos desfavoráveis derivam de situações como: considerar-se superior ao outro, excesso de competitividade entre os indivíduos, pensamentos diferentes em relação ao objetivo ou funcionamento da instituição, não conviver com a pessoa e, portanto, não aprofundar laços de afetividade, linhas de pensamento diferentes e respostas diferentes a determinado estímulo (Pereira, Bezerra, & Barros. 2019). Os conflitos nem sempre são insultuosos, pois podem gerar o confronto saudável de ideias e sentimentos que impulsiona o grupo a encontrar soluções para o problema (Koyama, Boppré, Becker, & Rosa, 2019).

No que tange à escola, espera-se que a família cumpra a tarefa de educar seus filhos, apesar de, por vezes confundir as ações de escolarização e de educação (Silva *et al.*, 2022). Cladera, Braz e Araújo (2020) destacam que a criança reflete na escola o tipo de comportamento ao qual está acostumada em casa, logo a família tem responsabilidade como exemplo e necessita estar em sintonia com o grupo escolar para promover pleno desenvolvimento da criança.

Biesta e Picoli (2018) destacam a duplicidade do entendimento do que seja escola e sua real função, classificando-a como um lugar entre a casa e a rua, a serviço de dois senhores. Segundo eles, por um lado, tem as funções de preparar os alunos que nela ingressam para mais tarde fazerem parte da sociedade na qual estão inseridos, como cidadãos funcionais para o sistema estabelecido. Por outro lado, isso envolve a orientação política de quem está no poder naquele momento, portanto é o lugar onde o aluno deve ser ensinado a ter visão crítica do mundo (Biesta & Picoli, 2018).

Dentro da escola, conflitos acontecem entre os estudantes, entre estudantes e professores; entre professores; entre demais funcionários; e mesmo entre os gestores. Valente e Lourenço (2020) afirmam que muitos destes conflitos são originados pelas falhas de comunicação, por não haver clareza no papel de cada um no ambiente de trabalho, por falta de suporte tanto de colegas quanto de gestores, o que se dá, principalmente, em decorrência das diferenças de personalidade, de valores, de interesses e de poder. Fang (2021) alinha-se com estes autores ao defender que os conflitos entre professores e alunos geralmente acontecem pela diferença de pensamento entre eles, inclusive no tocante a regras da escola e entendimento do papel de cada um dentro do ambiente escolar.

Em geral, os alunos começam seus conflitos com comportamentos inaceitáveis, tais como a recusa em participar de determinadas atividades propostas em sala de aula, impicâncias e discussões com os colegas, ofensas verbais, vandalização ou destruição de materiais dos colegas ou mesmo do patrimônio escolar, agressões físicas (Shanahan, Vleuten, & Schuwirth, 2020). De acordo com Crossfield e Bourne (2018), atitudes provocativas são motivos para gerar confrontação entre os envolvidos.

Segundo Valente e Lourenço (2020), os conflitos aluno-professor são caracterizados, além da falta de clareza na comunicação, por, entre outras: indiferenças; tratamentos discriminatórios, que envolvem a distribuição desigual de tarefas a serem executadas; diferenças entre a expectativa e a realidade; desrespeito às normas estabelecidas no ambiente escolar e ao outro; e diferenças ideológicas, políticas e de origem pessoal. Isso indica que a inteligência emocional é primordial na gestão de conflitos (Crossfield & Bourne, 2018).

2.2 A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO AMBIENTE ESCOLAR

A definição de família, tanto do ponto de vista sociológico quanto do jurídico vem evoluindo desde os primórdios da história, em contextos sociais e culturais (Madaleno, 2018). A família, *a priori*, é o lugar onde o indivíduo recebe o conforto de não estar só e onde suas necessidades são atendidas (Oliveira & Melo, 2020). Porém, as definições e as funções da família no ambiente social e de trabalho foram se adaptando, de forma que os papéis de seus membros, ao mudarem, implicaram também novos conflitos com mudanças inclusive nos aspectos jurídicos (Madaleno, 2018), tanto que a Constituição Federal do Brasil (1988) considera a família matrimonial, a união estável e a família monoparental (Lima, 2018)

Desta forma, além da definição clássica de família matrimonial, nuclear, que é aquela formada pelo casamento e tem pais e filhos, há outras: a) a família informal derivada pela união estável; b) a família monoparental, em que os filhos vivem com apenas um dos seus progenitores; c) a família anaparental, quando há apenas os irmãos; d) a família reconstituída, quando pais separados começam a viver com outras pessoas e cada um deles tem filhos que passam a morar juntos; e) a família unipessoal, de uma única pessoa; f) a família paralela, quando alguém casado, por exemplo, mantém também uma relação extraconjugal; e g) a família homo parental, onde os progenitores são do mesmo gênero (Oliveira & Melo, 2020).

Esta quantidade e diversidade de perspectivas de visões de mundo convivendo em um mesmo ambiente familiar contribuem para entender a possibilidade de surgirem conflitos motivados por uma série de razões (Madaleno, 2018). As violências verbais e físicas se apresentam em bairros com alta vulnerabilidade com maior incidência devido à exclusão social, baixa escolaridade,

alcoolismo e a falta de emprego para as suas famílias, o que os leva a momentos de discussões e agressões entre si, induzindo a pessoa a refletir tal comportamento no ambiente escolar (Beserra et al., 2021).

2.3 FONTES DE CONFLITO NO AMBIENTE ESCOLAR

A variedade de funções a serem exercidas por um grupo de pessoas dentro do ambiente escolar, estará, impreterivelmente, influenciada pelos relacionamentos interpessoais dos responsáveis por estas ocupações, podendo originar problemas ou falhas de natureza emocional ou inerente a estes relacionamentos. Isso exige a habilidade de trabalhar em equipe, ter a percepção de que a responsabilidade pelo bom funcionamento da escola parte do particular para o coletivo e que podem surgir momentos de tensão e conflitos na busca dos objetivos da instituição (Francisco & Zimbico, 2022).

O ambiente interno se torna, nesta dinâmica, origem de conflitos, caso esteja desarmônico. Sendo assim, mesmo com pessoas capacitadas no ambiente escolar, as diferenças de objetivos e as ações dentro de uma organização podem ser conflituosas (Silva et al., 2021). A mudança de regras com novos interesses para o grupo estabelece uma relação que reflete opiniões diversas, gerando conflitos de ideias no caminho para um consenso, o que oportuniza momentos e comportamentos negativos ou positivos no espaço escolar (Viegas & Lenz, 2019).

A resposta comportamental da comunidade escolar demonstra o quanto o diretor de uma escola desempenha um papel preponderante nas relações interpessoais no ambiente de trabalho na escola, com destaque para sua capacidade de comunicação, devido à multiplicidade de personalidades que compõem a comunidade (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

A comunicação é fator importantíssimo nas relações interpessoais e intrapessoais. Quanto mais ações curriculares e extracurriculares aconteçam na organização com o objetivo de fazer as pessoas se conhecerem e se envolverem em trabalho de equipe, mais a comunicação proporcionará o fortalecimento das relações e o crescimento da organização. A premissa inversa também é verdadeira, ou seja, falhando a comunicação, as relações inter e intrapessoais serão prejudicadas (Silva et al., 2021).

2.4 TEORIA E PRÁTICA DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A comunicação em uma empresa, conforme Costa (2020), está diretamente ligada à qualidade dos serviços prestados, o que pode ser adaptado à situação das escolas. Pereira et al. (2019) sugerem que a comunicação interpessoal dentro de uma instituição é primordial para o sucesso daquilo a que se propõe e que os principais objetivos de uma instituição geralmente estão relacionados ao que pessoas estão oferecendo para outras.

A partir daí, entender os interesses e necessidades das pessoas envolvidas no processo, conduzirá a ações que visam, dentro do possível, atender aos anseios delas sem comprometer a qualidade do que a instituição oferece (Pereira *et al.*, 2019). Por associação, no caso da escola, promover uma comunicação clara e manter ou melhorar a qualidade do ensino e tratar como importante aquilo que as pessoas que nela trabalham entendem como prioritário para suas vidas, é uma forma eficaz de evitar os descontentamentos e conflitos (Passone, 2019).

A despeito de ações preventivas ao conflito, onde há pessoas que têm suas especificidades e suas maneiras distintas de pensar e agir, em algum momento o conflito encontra campo fértil para acontecer (Costa, Silva, & Silveira, 2018). Lidar

com conflitos parte do planejamento das organizações, da determinação de quais pessoas têm a responsabilidade de mediar pontos de vistas divergentes e de como entender que há um bem maior, coletivo, envolvido (Costa et al., 2018).

A mediação é uma intenção na resolução de conflitos (Geist, 2019). Embora, por vezes, a mediação possa pender para um dos lados no resultado, não pode abordar os conflitos com julgamentos e deve deixar claros os critérios usados, sem ferir os direitos e percepções alheios (Brandt & Brandt, 2018). Severino e Jussani (2018) contribuem para essa discussão no âmbito escolar, afirmando que o gestor será o ponto de equilíbrio na resolução de conflitos, que deve intermediar usando diálogo e com cuidado e imparcialidade, para não ferir a sensibilidade dos envolvidos e, ainda, com estratégias para os casos em que o diálogo não for eficiente.

O gestor deve deixar claro para suas equipes que as diferenças de pensamento devem enriquecer o coletivo e contribuir com a melhoria na qualidade do ensino, bem como a resolução dos contratemplos escolares (Santos & Nuñez, 2023). As relações interpessoais devem receber atenção do gestor, que serve como modelo a ser imitado no processo de melhoria da qualidade das práticas coletivas e individuais (Assunção & Gomes, 2020). Faz, portanto, parte dos atributos do gestor o seu modo de autoavaliar-se, ser aberto a ouvir os que estão ao seu redor para contribuir em seu desenvolvimento e estar disposto a trabalhar com a coletividade (Assis & Marconi, 2021).

A complexidade no exercício da gestão educacional reside no trabalho constante com o público, que possui seu ponto de vista próprio, personalidade, crenças, princípios e emoções, que podem variar pelo fato de serem grupos distintos como a família, os alunos e os professores, dentre outros (Silva et al., 2021). Assim,

para uma melhoria nas relações inter e intrapessoais é preciso construir situações que resultem em integradoras e articuladoras, o que é da competência do gestor (Reisch & Dalmau, 2020).

A comunicação e o diálogo têm o poder de converter a compreensão em ação, tendo por característica a cooperação e a harmonia, fatores que ditam a formação do ambiente organizacional motivador ou não, em que as pessoas consigam manter o foco, facilitando a resolução de conflitos, o acesso às informações e tornando o meio propício para a autorrealização (Pereira *et al.*, 2019). Para que haja uma amplificação da visão particular de cada membro e do grupo como um todo refletindo uma variedade de pontos de vista e comportamentos, há que estimular a comunicação (Francisco & Zimbico, 2022).

A escola tem condições de se tornar um lugar onde é possível construir regras que estabeleçam uma equidade, onde os docentes passem a conduzir como gestores os conflitos interpessoais. A construção da autonomia dos alunos e o estímulo para que sejam capazes de chegar a suas próprias conclusões, ao invés de receber respostas prontas, é função desse professor denominado facilitador (Costa *et al.*, 2021). Contudo, Francisco e Zimbico (2022) lembram que a democratização do poder não pode ser vista como a perda de respeito, produtividade escolar ou comportamentos coletivos e, segundo Santos e Nuñez (2023), deve ser permitida e incentivada a participação dos alunos nas decisões que digam respeito a seus conflitos.

Brandão e Chaves (2021) apresentam os cinco estágios nos quais os conflitos podem escalar, desde as ações preventivas, tentando evitá-lo, até as ações reativas, abordando maneiras de sanar o conflito. Os estágios variam (i) quando da oposição ou incompatibilidade, em que as falhas na comunicação e as variáveis pessoais

acabam por originar o conflito; (ii) quando há a percepção e o envolvimento no conflito; (iii) quando o indivíduo decide de que forma atuará, que estratégias usará para resolver o conflito, querendo “vencê-lo”, mas passando também pela desistência, em prol de outro indivíduo, a acomodação etc.; (iv) quando há aplicação de estratégias, de interação e envolvimento com o conflito em si; e (v) quando ocorrem as consequências, que vão afetar o desempenho da instituição e a oferta do serviço.

Dentre as formas de lidar com os conflitos, buscando sua resolução, estão, segundo Silva (2020): i) a atitude de fugir das reais causas do conflito, até mesmo negando sua existência; ii) a resolução de parte dele, de discordâncias menores dentro do contexto, postergando a resolução do real motivo; iii) a imposição de sua própria percepção, como se fosse sempre a única maneira correta de lidar com os assuntos motivadores do conflito; iv) o acordo, que, de forma colaborativa, busca soluções combinadas para a resolução; e v) a negociação, que resolve o conflito a partir da negociação das diferenças de percepções identificadas.

Conforme Almeida e Santos (2020), há os chamados conflitos ganha-ganha, e perde-perde. No conflito ganha-ganha de acordo com Santos & Nuñez (2023), as causas são identificadas e as partes reconhecem que têm problemas a serem resolvidos e resolvem. No conflito perde-perde, quando cada uma das partes cede algo, o conflito é momentaneamente resolvido. Portanto, o ideal seria que os envolvidos em um conflito pudessem se permitir entender o ponto de vista da outra parte, gerando soluções e reflexões sobre o motivo (Ramos, Carvalho, & Silva, 2023)

A partir da mediação de alguém na posição de gestor escolar, que pode ser o diretor ou outro membro do corpo técnico administrativo da unidade escolar, a

resolução do conflito terá maior ou menor chance de sucesso, em função de quanto as partes envolvidas no conflito percebam suas perdas e ganhos durante o processo de mediação (Edo & Omunakwe, 2021). Uma vez que o conflito é natural em qualquer tipo de organização, os gestores precisam ser criativos em suas abordagens de intermediação para a resolução, principalmente a partir do entendimento de quais são as razões que causaram os conflitos (Fernandes, Ferreira, & Martins, 2023).

Crossfield e Bourne (2018) defendem a ideia de mediação do conflito no ambiente escolar prezando pela manutenção dos relacionamentos interpessoais. A mediação precisa ser feita por alguém que será imparcial durante o processo, de forma que todas as partes envolvidas percebam que o ganho foi importante para ele também (Hategan, 2020). A comunicação, dentre outras técnicas, por meio da ação do mediador, faz com que as partes envolvidas no conflito dialoguem e analisem suas causas, efeitos e possíveis soluções, os levando a refletir sobre suas ações (Pimenta & Incrocci, 2018).

Diversas outras técnicas podem ser empregadas, tais como as formas de retórica, a explicação das regras tanto da mediação quanto da instituição e a conscientização das partes (Silva, Tavares, & Cardoso, 2018). Segundo Hategan (2020), o objetivo do processo de mediação é restaurar o diálogo entre aqueles que estão momentaneamente envolvidos no conflito. Para isso, o mediador pode começar as conversas com cada uma das partes em separado e buscar identificar o grau de disponibilidade de cada um para ceder algo em favor de um bem coletivo e levar as partes à reconciliação (Ramos et al., 2023).

O gestor, no processo de mediação, deve participar da ação como colaborador sem atribuir juízo de valor e de críticas ao caso e manter uma escuta

ativa de cada uma das partes e o equilíbrio de todo o processo de mediação (Fernandes, Costa, & Ribeiro, 2020). Falhas de comunicação podem ser enquadradas como perda do diálogo, linguagem prescritiva, ignorância, no sentido de rispidez, ambiguidades, entre outras. Logo, o trabalho do mediador precisa fazer o caminho da desconstrução de tais aspectos (Hategan, 2020).

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem metodológica para a realização do objetivo proposto é qualitativa, que, segundo Souza e Santos (2020), dá importância à interpretação do pesquisador sobre aquilo que foi pesquisado. Além disso, Brito, Formiga e Vasconcelos (2021) citam essa abordagem em pesquisas que intencionam o conhecimento de aspectos que não são quantificáveis e enfatizam o que é de natureza subjetiva, como é o caso das relações de conflitos no ambiente escolar e o como os gestores lidam com essas situações.

Considerando que o fenômeno pesquisado requer aprofundamento, adota-se a metodologia de estudo de caso (Yin, 2016), o que permite o entendimento das questões relacionadas tanto a indivíduos como a instituições públicas, grupos sociais, organizações políticas no ambiente educacional (Silva *et al.*, 2021). A aplicabilidade do estudo de caso é ampla, porque permite investigar e interpretar as questões relativas a um ou mais indivíduos, a grupos sociais, instituições públicas, como escola, a prática educativa, dentre uma série de outras possibilidades, mantendo o objeto de pesquisa bem definido e com coleta de dados feita de forma clara (Melo & Morais, 2018).

Há cinco etapas do estudo de caso como estratégia de investigação. A primeira consiste em problematizar o tema a ser abordado, baseando-se em seus determinantes sociopolíticos e históricos, A segunda, em selecionar objetivos correlacionados ao tema, limitados a auxiliar a atingir resultados concretos. A terceira, em coletar dados e evidências como documentos e registros em arquivos, por exemplo, com atenção às fontes. A quarta, na análise, categorização,

classificação e recombinação das evidências obtidas, atentando às propostas da pesquisa. A quinta, em apresentar os resultados obtidos à comunidade científica, observando a forma de elaboração do relatório, se de forma oral ou escrita (Melo & Moraes, 2018).

As etapas do estudo de caso são cumpridas, começando pela escolha da unidade escolar, exatamente pela observação da pesquisadora como um ambiente conflituoso, agressivo verbalmente e fisicamente entre parte dos indivíduos que a compõem e por estar localizada em um bairro de alta vulnerabilidade social e econômica. No segundo passo, a descrição do problema contribui para a definição do objetivo de pesquisa, desde o compreender os fenômenos em suas origens até formas de lidar com eles e preveni-los.

A coleta de dados é composta por uma *survey*, entrevistas de aprofundamento e análise documental. A quarta e quinta etapas consistem na combinação dos dados e produção do relatório apresentando à comunidade científica para contribuições e novos avanços.

O objeto de estudo é uma Escola Pública Municipal de ensino fundamental I e II na cidade de Serra, Espírito Santo, Brasil, escolhida pela situação social e geográfica em que se encontra e o esforço da gestão em mediar os conflitos. As fontes de dados são registros documentais (atas, registros de ocorrências e o sistema de gestão escolar) da instituição, uma *survey* de percepções dos atores envolvidos nos conflitos direta ou indiretamente, elaborada seguindo artigos pesquisados durante a composição do referencial teórico e observações no ambiente escolar.

A unidade de ensino possui 90 profissionais com alta rotatividade, tendo em vista que o quadro permanente é de somente 6 pessoas. Os demais trabalham no

regime de contratos temporários. É importante salientar que, devido ao bairro ser considerado de alto índice de violência, os contratados geralmente escolhem a escola porque moram nas proximidades ou por ser a última opção no momento da localização de trabalho. Para este o grupo de envolvidos nos conflitos da escola estudada foi encaminhado o *link* para a *survey* (vide questionário no Apêndice A).

As afirmativas da *survey* emergiram da revisão de literatura, portanto não têm origem em qualquer escala validada, dado não ser esse o objetivo da pesquisa. Porém, cobriram os seguintes tópicos: ambiente e origem dos conflitos, consequência dos conflitos, prevenção e como são mediados os conflitos. Portanto, são afirmativas construídas partindo de referências como Assunção e Gomes (2020), Brandt e Brandt Jr. (2018), Francisco e Zimbico (2022) e Lamim (2019).

Houve 34 participantes respondentes, 79,4% são do sexo feminino e 20,6% masculino, com idade de até 55 anos (41,2%), acima de 35 anos (23,5%), abaixo de 35 anos (20,6%) e acima de 55 anos (14,7%). A escolaridade compreendeu 88,2% de pós-graduados, 8,8% com pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) e 3% graduados. Quanto à sua função no ambiente escolar, 78,5% são professores, 5,5% coordenadores, 10% administrativos, 5% pedagogos e 1% gestor escolar. O tempo de atuação na função e na educação preponderante é de 1 a 5 anos (32,4%).

As entrevistas de aprofundamento, embora propostas a todos da unidade pesquisada, em função de restrições de agenda, somam 3 professores, 2 coordenadores, 2 pedagogas, 1 secretária e o gestor escolar, que voluntariamente aceitaram participar desta pesquisa.

Na Tabela 1 expõe-se as características dos entrevistados e os códigos utilizados para identificá-los, considerando o cargo, formação acadêmica, sexo e tempo na organização.

TABELA 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistados	Cargo	Formação Acadêmica	Sexo	Tempo na organização
E1	Professor	Pós-graduação	M	1 ano
E2	Professor	Pós-graduação	M	1 ano
E3	Professor	Pós-graduação	M	1 ano
E4	Coordenadora	Pós-graduação	F	2 anos
E5	Coordenadora	Pós-graduação	F	2 anos
E6	Pedagoga	Pós-graduação	F	2 anos
E7	Pedagoga	Pós-graduação	F	2 anos
E8	Secretária	Pós-graduação	F	9 anos
E9	Gestor	Pós-graduação	M	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

O roteiro de entrevista, semiestruturado, encontra-se no Apêndice B. As entrevistas foram conduzidas tanto pessoalmente quanto por meios digitais, seguindo diretrizes éticas rigorosas para garantir o consentimento informado e a confidencialidade dos participantes e dos dados.

González (2020) afirma que para a qualidade da pesquisa é preciso coletar dados de diversas fontes, que produzem embasamento com a teoria para um objetivo. Conclusões baseadas em diferentes fontes de informação são mais precisas e convincentes, sejam elas derivadas de convergências, sejam de divergências, em um movimento de triangulação de evidências (Yin, 2016).

Os dados coletados a partir dos documentos disponibilizados pela escola e pelos entrevistados conduzem para a escrita de um diário que, durante o processo de análise, conversa com autores que complementam as percepções vivenciadas pelos atores envolvidos nos conflitos no ambiente escolar. As percepções dos respondentes da *survey* são captadas por escala Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) essa escala não traz respostas exatas, mas corrobora com a questão tratada (Gante, González, Ortega, Castillo, & Fernández, 2020).

A triangulação de dados é uma estratégia que possibilita, dentro da pesquisa qualitativa, olhares sob ângulos diferentes e que contribuem para uma percepção

mais holística do objeto de estudo, apresentando subsídios mais fortes para a análise proposta na pesquisa. A triangulação pode ser de métodos, teorias, fontes de dados e pesquisadores, aumentando a qualidade da pesquisa à medida que lhe atribui mais rigor, complexidade e profundidade (Bruning *et al.*, 2018). No caso desta pesquisa a triangulação é de fontes de dados.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1 AMBIENTE E ORIGEM DOS CONFLITOS

De acordo com os dados coletados é possível identificar as categorias e dividir em subtemas, seguindo a proposta da pesquisa, para compreender os conflitos existentes no ambiente escolar. Na Tabela 2 está o resultado das afirmativas relativas ao ambiente em que o conflito emerge.

TABELA 2: SURVEY - O AMBIENTE EM QUE O CONFLITO EMERGE

Afirmativas	1	2	3	4	5
A1- Os conflitos escolares podem ser de bases biológicas e psicológicas e se originam de fatores sociais, ambientais e pessoais, como, por exemplo, a formação familiar individual.		2,9%		50%	47%
A5- As relações interpessoais fazem parte de um espaço de convívio social e podem gerar conflitos.	2,0%		6,8%	47,1%	44,1%
A13- Os alunos ficam relutantes com regras impostas, o que é fonte de conflitos.	14,7%	11,8%		50%	23,5%

Obs. 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Constata-se que 97% concordam parcialmente ou totalmente que os conflitos escolares podem ser de bases biológicas e psicológicas e se originam de fatores sociais, ambientais e pessoais, como, por exemplo, a formação familiar individual. Além disso, 91,2% concordam parcialmente ou totalmente que as relações interpessoais fazem parte de um espaço de convívio social e podem gerar conflitos. No mesmo sentido, 73,5% concordam parcialmente ou totalmente que as regras impostas aos alunos podem fazê-los ficarem relutantes e são consideradas como fonte de conflitos. Nesse caso, há um percentual de 26,5% que discordam parcialmente ou totalmente, mostrando que há os que entendem que regras devem existir e não deveriam ser fontes de conflitos.

De forma geral, os entrevistados consideram que questões psicológicas e biológicas podem ser origem dos conflitos e que regras são importantes. Mais especificamente, segundo E1, “[...] a escola é um lugar de diferenças, um dos motivos que gera os conflitos. Porém, toda escola tem seu regimento interno e dentro do regimento interno tem as normas, os deveres e os direitos de cada aluno”. E3 acrescenta: “[...] como a gente está num bairro carente, muitos tem dificuldade de seguir regras, porém a escola também é um espaço de aprender a seguir regras, a seguir leis”.

A escola foi identificada como espaço onde acontecem os conflitos por boa parte dos entrevistados, mas ressaltando também aspectos positivos da convivência no ambiente escolar. E6 afirma que “[...] com certeza sim, o ambiente escolar é um ambiente de emoções, onde desperta as coisas boas e as coisas ruins nossas também”. E2 enfatiza que a “escola é um lugar onde as crianças têm as brincadeiras saudáveis e as brincadeiras não saudáveis. Isso desperta conflitos, confusões, *bullying* e às vezes até agressões. Então é um espaço de conflitos, sim”.

No entanto, houve quem considere a incidência de conflitos no ambiente escolar proveniente de problemas externos, como E4, o que pode indicar um entendimento de que conflitos acontecem por motivos que transpassam o muro da escola.

[...] o ambiente escolar não é um ambiente de conflito, acho um ambiente prazeroso, em que as crianças conseguem conviver bem, mas algumas vezes tem conflitos que ocorrem sim, mas coisas que são extraescolares trazidas de fora e acabam acarretando em problemas dentro da unidade de ensino. (E4)

Quanto ao contexto que compõe a terceira fonte de dados da pesquisa, que é o livro de ocorrências, não há qualquer menção direta à escola como *locus* de conflito ou outra definição teórica, já que a função do livro é fazer um registro dos conflitos já ocorridos e das ações tomadas para restaurar a harmonia entre os

indivíduos envolvidos nestes conflitos, que tanto foram entre alunos como também entre aluno-professor-aluno.

Os dados coletados com as afirmativas A6, A7, A12, A15 compõem a Tabela 3 relativos à origem dos conflitos, abrangendo as relações interpessoais, a desconfiança e as atitudes no ambiente escolar.

TABELA 3: SURVEY - ORIGEM DOS CONFLITOS

Afirmativas	1	2	3	4	5
A6- Fatores externos impactam as relações interpessoais no âmbito da escola, levando a conflitos que podem chegar à violência física, psíquica ou de outras naturezas.	2,0%		3,9%	20,6%	73,5%
A7- Os conflitos dentro de uma instituição escolar podem ser motivados pela desconfiança entre as pessoas de um mesmo setor ou de setores diferentes.	8,8%	14,0%	3,7%	50%	23,5%
A12- Conflitos na equipe da unidade escolar não são tratados em função de pressões administrativas e questões acadêmicas.	23,5%	8,8%	17,6%	44,1%	6,0%
A15- Os alunos não abrem mão de suas opiniões e atitudes mesmo sabendo que podem sofrer sanções imediatas pela unidade escolar.	14,7%	20,6%		58,8%	5,9%

Obs. 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Sendo assim, 94% dos respondentes da *survey* concordam parcialmente ou totalmente que os fatores externos impactam nas relações interpessoais, o que leva a conflitos que podem chegar às vias de fato com a violência física, psíquica ou de outra natureza. Já 73,5% concordam parcialmente totalmente que a desconfiança entre as pessoas gera conflitos entre os envolvidos até de um mesmo setor.

Não há uma tendência clara quanto às pressões administrativas e questões acadêmicas (A12). Embora 64,7% dos entrevistados concordem parcialmente ou totalmente que o fato dos alunos não renunciarem às suas opiniões e atitudes interfere nos conflitos, 35,3% discordam parcialmente ou totalmente, o que pode indicar que essa parcela dos respondentes dá importância ao desenvolvimento crítico dos alunos, não necessariamente ligando-o a conflitos.

As entrevistas de aprofundamento sugerem uma variedade de origens de conflitos, dependendo da maneira específica que cada indivíduo tem de pensar e avaliar as coisas. Há os que se sentem menosprezados em suas ideias em alguns momentos, passando por motivações de cunho pessoal, de foro íntimo e que não foram atendidas ainda que não tenham sido explicitadas.

Entre os fatores que podem ser fontes de conflitos, os participantes destacaram problemas emocionais, apelidos dados entre membros de equipe ou entre os alunos, um corte de cabelo feito por um e que outro achou engraçado, entre outras coisas, no âmbito da relação entre os alunos e dos profissionais. Além disso, há uma desvalorização das regras que existem na escola e sentimento de injustiça por uns acharem que trabalham mais que outros, mesmo tendo a mesma função.

As regras existentes na escola e sua conseqüente aceitação ou quebra também são citados, assim como fatores externos trazidos para o âmbito escolar e a desconfiança entre membros da equipe. Desconfiança esta que está atrelada à relação interpessoal, como exemplificada na fala de E5: “[...] costumo dizer que mesmo que nós estejamos num dia ruim e que ainda que seja difícil, nós precisamos manter o profissionalismo”; e de E4: “[...] a gente tem que respirar fundo e manter o profissionalismo”.

No livro de ocorrência, os conflitos variaram desde a incompatibilidade de ideias até as agressões físicas, passando pelas questões de percepção pessoal de algo que um determinado indivíduo tem da ação do outro. Assim, no caso entre professores e alunos, há o exemplo de quebra de confiança por conta da escrita de uma redação. Tratava de aspectos da vida pessoal e que não deveria ter sido usada como exemplo, mas foi, ainda que sem a identificação do autor, o que promoveu semanas de embate entre aluno e professor. O primeiro em atitude de afronta e o

segundo em atitude de cobrar respeito. Por fim, o caso foi mediado. Outro exemplo foi a repetição, por parte de alguns professores, no recorte temporal de um ano, do primeiro trimestre de 2022 ao primeiro trimestre de 2023, de falas que fizeram alguns alunos se sentirem menosprezados.

Entre aluno e aluno, independentemente da quantidade de envolvidos em cada conflito, as principais motivações para os embates são as palavras. Há conflitos que chegam à violência física, com agressões não revidadas e com brigas de fato. Muitas vezes por motivos fúteis, como pegar o material do outro sem a sua permissão para uso e devolução, disputas esportivas nas aulas de Educação Física e no recreio; e na própria sala de aula com disputa por lugar na fila, que parece estar relacionada a sentir-se mais ou menos importante e “bem-quisto” pela professora.

Como agressão verbal citada por alguns entrevistados foi elencado o clássico xingamento à mãe do colega, que parece ser algo indesculpável para a grande maioria dos que sofrem esse insulto e, portanto, passível de uma defesa da honra da mãe através da agressão física. Todos estes aspectos se juntam e isso implicou em 1.072 registros no livro de ocorrências no ano de 2022.

Tais registros trazem vários relatos de conflitos em que os alunos, na maioria das vezes por insatisfação com as normas da escola, com a matéria que estava sendo dada no momento ou com o simples argumento de “não gosto dele (a)” desrespeitaram professores ou coordenadores da escola ou colegas e, evidentemente, as brigas.

Há diversos exemplos de conflitos registrados na unidade escolar no ano de 2022, relacionados a seguir, sem que os nomes dos alunos e de professores sejam identificados:

- Aluna 1: No dia 30/11 por ter agredido um colega (com o argumento de ter sido de brincadeira); por estar matando aula, nos dias 08/03, 15/03 e 23/05; e nos dias 07/04, 02/05, 03/05 e 10/05 por desrespeitar o professor em sala, com gestos de deboche, recusa em fazer as atividades e xingamentos.
- Aluna 2: Por desrespeitar o professor em sala, nos dias 08/02, 10/02, 22/02, 14/04, 03/05, 04/05 e 18/05; por usar indevidamente o celular em sala e recusar a atender a professora, no dia 10/11.
- Aluna 3: Por ter desrespeitado o professor, nos dias 11/02, 31/03 e 09/05; no dia 23/05 por matar aula; e no dia 07/11 por atrapalhar a aula e ficar brincando de jogar glitter em seus colegas, mesmo que eles não estivessem deliberadamente participando da suposta brincadeira.
- Aluno 4: No dia 11/04 por se envolver em briga e agredir fisicamente um colega; por desrespeitar professores nos dias 04/05 e 13/05; no dia 26/05 por agredir verbalmente um colega com palavras de baixo calão e o colega revidar os insultos na mesma proporção; e no dia 29/11 por usar indevidamente o celular em sala e por sair da sala sem autorização, sem nenhum tipo de comunicação com o professor presente.
- Aluno 5: Por desrespeitar os professores nos dias 06/05 e 13/05; no dia 15/07 por se ausentar do prédio escolar sem justificativa ou autorização; por uso indevido do celular em sala de aula nos dias 12/09 e 16/11; e por usar indevidamente o celular em sala, além de sair sem autorização, no dia 29/11.
- Aluno 6: Um dos que tem mais apontamentos. Por desrespeito aos professores nos dias 29/03, 07/04, 18/04, 13/05, 17/05, 10/06, 08/09 e à

coordenadora no dia 08/11; em 23/11, ao gravar o professor dando aula com seu celular.

Compreende-se que os relatos demonstram atitudes agressivas, desrespeitosas entre algumas partes, e quando se direciona a professores apresenta-se com mais incidência em todo o percurso de verificação do livro de ocorrência.

4.1.1 Causas internas

As causas dos conflitos ocorridos na escola podem ter origem interna, relacionadas aos cumprimentos de normas e regras existentes, conforme explica o entrevistado E3.

[...] eles estão relacionados, na verdade, com o aumento da violência nas escolas, com o não cumprimento de regras, onde os alunos, em sua maior parte, eles vivenciam isso dentro de suas próprias casas, e foi agravado com a pandemia onde foi preciso fazer um isolamento social e fechamento das escolas. (E3)

A aversão ao cumprimento de regras pode estar associado ao tempo de afastamento social decorrente da Covid-19, período em que famílias sofreram perdas de várias naturezas, naturalmente a mais grave sendo perda de familiares e amigos para a doença, conforme afirma o E1: “[...] o isolamento social e as perdas sofridas pelos alunos tem sido um confronto entre suas famílias que exigem deles assumir posições que antes era de um adulto”. Todo esse contexto, de alguma forma, impactou as relações na volta à escola.

O livro de ocorrências indicou que partes das brigas que ocorreram, principalmente até o primeiro quadrimestre de 2022, foram por motivo suficiente para sugerir que em outro ambiente ou circunstância, talvez não acontecessem, como em caso de esbarrões acidentais que viraram agressões a partir de revide. Por outro

lado, algumas justificativas têm mais relação com o ambiente e a plateia do que com a volta do período pandêmico, como certa demonstração de poder, marcando território, nas palavras de um dos alunos envolvidos em uma briga, para que pudessem respeitá-lo e não achar que ele era covarde.

Também houve esta espécie de demonstração de poder na relação de alguns alunos com alguns professores. Segundo E5: “[...] o aluno quer demonstrar que manda em alguma coisa e responde de forma agressiva e desrespeitosa o que gera uma afronta, infringindo as regras que são estabelecidas” (E5). Os entrevistados entendem que as regras, tanto da escola como dos professores em sala em sala de aula, são percebidas como impostas contra a vontade ou percepção de necessidade e justiça na visão de parte dos alunos.

Por outro lado, alguns professores também se mostraram impactados pelo período de isolamento e com o nível de paciência com os alunos muito aquém do normal do próprio professor e do que era, no momento, necessário. Segundo os registros, isso resultou em ofensas verbais, em ameaças explícitas, em falas associadas ao *bullying* ou mesmo ao preconceito social e em falta de respeito mútuo pelo espaço do outro. O processo de readaptação foi popularmente conhecido como o “novo normal”. Vale ressaltar que essa falta de respeito se encaixa tanto na origem dos conflitos como também na consequência deles, tornando-se um ciclo vicioso de desrespeitar, contender, contender e desrespeitar.

O aspecto da afronta e do desrespeito é bastante presente. Segundo E2, “algumas pessoas não aceitam as normas e são chamadas de pessoas do contra”. Isso se confirma na necessidade de ter normas, exatamente para evitar a afronta e o desrespeito, como enfatizado por E4.

[...] é preciso haver normas, regras de convivência, delimitação de espaço, para cada um entender o seu espaço determinado, para não invadir o do outro, porque as pessoas, os grupos, podem conviver melhor, se cada um respeitar o espaço do outro. (E4)

“Colegas de função, em alguns momentos, se acham no direito de se colocar como gerenciadores das atividades a serem feitas, como a divisão de salas a serem varridas” (E6). Como exemplo, há quem demande “limpeza e lavagem do piso da quadra, antes que tais orientações viessem da pessoa de fato encarregada de fazer isso” (E8). Portanto, evidenciam-se conflitos não apenas entre professores e alunos, mas entre outras funções na escola, muitas vezes por falta de comunicação da e com a gestão escolar.

4.1.2 Causas externas

Geralmente, é visível a causa do conflito entre alunos quando a motivação é uma disputa por lugar na fila ou um inconformismo porque o outro pegou material emprestado sem a autorização do dono. “[...] a utilização de materiais que a pessoa pode ter esquecido ali ou que seja pego sem autorização, aí a outra vem, faz uso desse material, e acaba gerando conflitos” (E3). Contudo em conversas um pouco mais aprofundada, os entrevistados consideraram que boa parte da motivação dos conflitos vem do ambiente externo para dentro da escola.

Nestes casos, há muitas vezes um reflexo do que as pessoas vivenciam dentro de casa e no bairro onde vivem. “A escola, está localizada em uma região periférica da cidade, que [...] por vezes é objeto de noticiário nos veículos de imprensa que tratam sobre a violência” (E9). Essa violência, presenciada ou vivida, influencia na motivação dos conflitos no ambiente escolar como atesta (E7).

Muitas vezes, no ambiente escolar, o estudante extravasa sua vivência de casa e do bairro, passando do papel de oprimido ao de opressor, até mesmo como forma de chamar atenção e pedir ajuda para si. “Os alunos espelham suas atitudes de acordo com o que foi presenciado ou sofrido em suas casas e nas ruas; as expressões usadas são meramente falas recebidas, o que faz automaticamente uma reprodução da violência vivida” (E9).

Além disso, “[...] mesmo que não haja [...] violência doméstica, a ausência ou insuficiência da participação familiar na vida escolar dos filhos é um problema que pode originar conflitos dentro da escola” (E2). Ainda sobre família, foi citado que “[...] a presença ou ausência da família no acompanhamento da vida escolar da criança afeta seu desenvolvimento social e cognitivo o que [...] leva a conflitos” (E6). Por vezes, a ausência familiar se dá pela desestruturação familiar, no sentido de ser, por exemplo, um núcleo monoparental, no qual a prioridade do genitor é trabalhar para o sustento, e deixa a vida escolar em segundo plano ou só à escola para gerir a fase acadêmica da criança.

4.2 CONSEQUÊNCIA DOS CONFLITOS

A Tabela 4 apresenta os resultados para as consequências dos conflitos envolvendo os profissionais e alunos dentro da instituição escolar. Do total de respondentes da *survey*, 73,5% concordam parcialmente que a aceitação de determinada norma da instituição ou do sistema seja a motivação, mas 94,1% concordam parcialmente ou totalmente que a falta de comprometimento do grupo de trabalho pode influenciar no processo de mediação. A falta de conhecimento do corpo técnico e administrativo é origem de conflitos para 64,7% (os que concordam parcialmente ou totalmente), o que compromete a sua resolução. A falta de interesse

e conhecimento desses profissionais não apresenta uma clara tendência como origem dos conflitos (A10), assim como a falta de solução na geração de outros conflitos (A14 e A16), embora nesses nas quatro situações haja uma parcela de mais de 40% que concorda parcialmente.

TABELA 4: SURVEY - CONSEQUÊNCIA DOS CONFLITOS

Afirmativas	1	2	3	4	5
A2 - Você compreende que as motivações para os conflitos podem variar conforme a aceitação de determinada norma da escola ou do sistema educacional.		5%	6,8%	73,5%	14,7%
A4- A falta de comprometimento profissional e a desorganização do grupo responsável pela Unidade Escolar podem influenciar na qualidade do trabalho de mediação de conflitos dentro da instituição.	5,9%			20,6%	73,5%
A9- Considerando que as mediações de conflitos dentro da unidade escolar devem ser realizadas pelos membros do Corpo Técnico Administrativo, você entende que pode haver desinteresse em resolver tais conflitos.	23,5%	20,6%		41,2%	14,7%
A10- Considerando que as mediações de conflitos dentro da unidade escolar devem ser realizadas pelos membros do Corpo Técnico Administrativo, você entende que pode haver falta de conhecimento para a sua resolução.	11,8%	14,7%	8,8%	47,1%	17,6%
A14- Os alunos consideram que conflitos com a equipe da unidade escolar ficam sem solução.	23,5%	17,6%	6,8%	47,1%	5,0%
A16- Conflitos são parcialmente mediados, ou seja, sem que todos os envolvidos concordem com as soluções dadas, o que gera outros conflitos.	11,8%	14,7%	2,9%	47,1%	23,5%

Obs. 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

A consequência mais comum dos conflitos é ter um ambiente de convivência impregnado de desconfianças, insatisfações e de desrespeito. “O desrespeito, a falta de colaboração, os desentendimentos, a falta de comunicação tendem a gerar conflitos, o que leva a um ambiente ruim de trabalho, onde pessoas desconfiam o tempo todo um do outro” (E 4). Assim, “[...] a situação afrontosa de conflitos gera um círculo vicioso, produzindo novos episódios de desrespeito, além de sentimentos de frustração, hostilidade e tensão entre as pessoas” (E2). É preciso considerar, segundo E1, que em “[...] ambiente de convívio social sempre há pessoas com pensamentos diferentes o que leva a atitudes inesperadas quando não há diálogo”.

4.3 PREVENÇÃO DOS CONFLITOS

Nessa categorização encontram-se os resultados das afirmativas quanto à prevenção de conflitos a ser adotada para reduzir ou eliminar os conflitos existentes, construindo-se assim a Tabela 5.

TABELA 5: SURVEY - PREVENÇÃO DE CONFLITOS

Afirmativas	1	2	3	4	5
A11- As atividades extracurriculares, projetos pedagógicos diversificados e palestras sobre as temáticas causadoras dos conflitos podem auxiliar na redução e mesmo na eliminação dos conflitos.		3,0%		38,2%	58,8%
A19- Melhoria no rendimento escolar pode levar a reduzir a incidência de conflitos.		3,0%		44,1%	52,9%
A20- Maior interação entre a equipe da unidade escolar e os alunos pode reduzir a incidência de conflitos.				38,2%	61,8%

Obs. 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Do total dos respondentes, 97% concordam parcial ou totalmente que atividades extracurriculares, trabalhos diversificados e palestras previnem os conflitos. Todos concordam parcialmente ou totalmente que uma maior interação entre a equipe da unidade escolar pode reduzir a incidência dos conflitos, enquanto 97% concordam parcialmente ou totalmente que melhoria de rendimento escolar é inversamente proporcional à incidência de conflitos.

A pesquisa, de forma geral, dá ênfase na mediação de conflitos, o que, por si só, sugere o conflito como algo que vai acontecer em algum momento da relação entre pessoas em determinado ambiente. No entanto, no decorrer do trabalho, nas conversas e, por extensão, nas três fontes de dados, o tema prevenção foi surgindo com certa naturalidade.

A prevenção adiciona “ação” e é a antecipação, que pode evitar que algo desagradável aconteça, como expresso pelo E1 quando afirma que “as soluções para minimizar os conflitos são justamente a prevenção e um trabalho pedagógico

em equipe”. E5 acrescenta que “a equipe pedagógica estar bem alinhada e bem focada é primordial para lidar com possíveis conflitos dentro desse ambiente escolar”. Conhecer a origem e as causas de conflitos é primordial para trabalhar a prevenção, conforme indicado na *survey*.

As respostas, nas entrevistas de aprofundamento, para possíveis soluções para minimizar os conflitos na unidade escolar variaram desde a necessidade de palestras falando sobre respeito aos outros, empatia, até a necessidade de cobrar a execução das regras, estar atento às interações entre os alunos, evitar fofocas, conscientização dos membros da comunidade escolar e a escuta contínua dos membros da comunidade escolar.

Na *survey*, as questões associadas à diminuição ou eliminação dos conflitos enfatizaram a maior interação entre equipe e alunos, a melhoria da relação ensino-aprendizagem, com os alunos alcançando nível maior de rendimento escolar, associadas a palestras, projetos diversificados sobre o tema dos conflitos e atividades extracurriculares como fatores fortes de prevenção dos conflitos.

Em relação ao livro de ocorrências, a prevenção se deu principalmente em relação à reincidência de conflitos, com ações de mediação e conversas com os familiares, associadas a eventuais sanções que o aluno tenha sofrido em decorrência de sua intencionalidade nos conflitos. Essas ações fazem com que os alunos se conscientizem gradativamente da necessidade e dos benefícios da convivência pacífica, a ponto de a quantidade de conflitos registrados terem caído na comparação entre o primeiro trimestre de 2022 e o de 2023.

Prevenir os conflitos pode ser enquadrado como uma das maneiras de gerir conflitos, ou seja, evitando que eles ocorram, o que é totalmente impossível pelo que a pesquisa demonstrou, uma vez que em algum momento, algum tipo de conflito irá

acontecer onde há relações humanas. Mas existem caminhos a serem seguidos, como sugere E9: “[...] se antecipar aos fatos com palestras, fazer reunião de pais para tratar desse assunto e mostrar dentro das leis o que pode e o que não pode acontecer em uma unidade escolar é o primeiro caminho”. Complementando, segundo E4, é preciso “fazer os alunos entenderem que ali é um lugar de transformar vidas e que mesmo diante das adversidades, eles enxerguem o potencial de cada um para um futuro melhor”.

4.4 COMO SÃO MEDIADOS OS CONFLITOS NA ESCOLA

Na Tabela 6 encontram-se os resultados para a forma como são mediados os conflitos no ambiente escolar, ressaltando a forma como é conduzida, a autonomia dos envolvidos em chegar à resolução, buscando uma harmonia na organização.

TABELA 6: SURVEY - COMO SÃO MEDIADOS OS CONFLITOS

Afirmativas	1	2	3	4	5
A3- Os conflitos existentes nessa Unidade Escolar são mediados.	2%		3,9%	41,2%	52,9%
A8- A partir de sua experiência, a mediação de conflitos vem sendo realizada de forma satisfatória entre professor e aluno.	6,8%	2,0%		64,7%	26,5%
A17-Conflitos são mediados procurando minimizar as diferenças, enfatizando a harmonia para satisfazer as preocupações de uma parte, mas sem de fato resolver o conflito totalmente.	23,5%	11,8%	3,0%	44,1%	17,6%
A18- A equipe escolar ignora interesses próprios a fim de viabilizar a mediação de conflitos, ou seja, dando prioridade a alunos, famílias e sociedade.	14,7%	29,4%	3,0%	38,2%	14,7%

Obs. 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo parcialmente, 5 – Concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

O entendimento da equipe no processo de mediação do conflito foi objeto de concordância parcial ou total de 94,1% dos participantes. Por sua vez, 91,2% concordam parcialmente ou totalmente que a mediação tem sido de forma satisfatória entre professor e aluno. Quanto à busca por harmonia e desconsideração de interesse próprio no processo de mediação, houve respostas distribuídas em todo o espectro, da discordância total à concordância total.

Nas entrevistas, houve uma totalidade de respostas dando conta de uma mediação satisfatória, enaltecendo características da equipe como a coesão, a parceria e o conhecimento tanto dos alunos como da equipe de trabalho, além do conhecimento para fazer a mediação sem resquícios de parcialidade.

Contudo a *survey*, apontou que 23,5% dos participantes consideraram que o comprometimento da equipe administrativa, responsável pela mediação não se esmera em resolver os conflitos de forma imparcial procurando minimizar as diferenças, enfatizando a harmonia para satisfazer as preocupações de uma parte, mas sem de fato resolver o conflito totalmente, o que leva a refletir que ainda há uma parcela do público escolar que não se sente compreendido nos momentos em que necessitam de mediação.

No livro de ocorrências, em que se leve em consideração mais uma vez o seu caráter de registro do conflito já concluído e das ações posteriores a ele, todas as ocorrências na relação professor-aluno foram mediadas por membros do corpo técnico administrativo. Há registros de conversas entre todos os envolvidos e com a resolução tendo alcançado a concordância de ambos os lados, havendo o entendimento do bem maior e chegando a um ponto de harmonia, com reconhecimento de pontos onde a atitude de um e de outro lado foi exagerada, desproporcional ou injusta, havendo pedidos de desculpa e comprometimento de parte a parte na busca por evitarem-se novas incidências.

Em relação aos conflitos aluno-aluno, o livro traz o registro de conversas mediadas pela coordenação e tendo a aceitação dos envolvidos em pedir desculpas e se comprometerem a não reincidência. Na maioria dos casos não houve agressão física, ainda que parte destes acordos tenha se dado em troca de não se chamar a família e não necessariamente de ambas as partes terem se sentido justicadas e atendidas em suas demandas, de acordo com seu próprio ponto de vista.

Nos casos em que a agressão física ocorreu, de acordo com relatos no livro de registros, a mediação se deu em duas partes, sendo a primeira muito parecida com a relatada acima para as ações tidas como menos grave, com conversa da coordenação diretamente com os envolvidos no conflito. Na segunda parte, houve presença de cada indivíduo e sua família. E5 enfatiza que “[...] a coordenação e, a direção da escola buscam o comprometimento e a ajuda da família na conscientização do aluno para convivência pacífica com os demais colegas”, enquanto E4 acrescenta que “sem dúvida é o caminho”.

Nos relatos de ocorrências que descambaram para a agressão física, os alunos tiveram sempre a oportunidade de serem ouvidos, de expressarem as suas

justificativas para a ação cometida e o que contribuiu para o conflito, assim como a oportunidade de serem protagonistas, indicando quais ações poderiam ser feitas dali por diante, por eles individualmente, o colega envolvido no conflito, e a escola, para que não houvesse reincidência.

O protagonismo faz parte da gestão de conflitos com: “[...] espaço de diálogos em que sejam debatidos temas como a qualidade das relações, problemas de convivência e formas de solucionar essas situações, trazendo os envolvidos a pensar e se tornar protagonistas da ação” (E 5). Salienta E9 que “[...] colocar cada membro da comunidade escolar na posição de buscar soluções para os conflitos traz ações eficazes na gestão e resolução dos mesmos”.

Além disso, os professores da unidade escolar têm respaldo do corpo administrativo e autonomia para gerir os conflitos, compreendendo a sua atuação conforme o regimento municipal, que estabelece e que eles se considerem aptos a intermediar principalmente os conflitos acontecidos dentro de sala de aula e sempre comunicando os fatos à coordenação. A diretriz é dirimir discussões mais acirradas ou instar para que brigas em andamento sejam encerradas. No limite, há que enviar os envolvidos nos conflitos mais graves como os de agressão verbal ou física à coordenação, para continuidade da gerência do conflito.

Já os conflitos entre professores foram pouco evidenciados e tiveram como principal reclamação os pequenos atrasos cometidos pelos profissionais nas trocas de aula. “[...] posso considerar conflitos quando um professor chega atrasado para a troca de horário de uma aula e outra, o que gera insatisfação e contribui para os pequenos conflitos entre colegas e acaba o pedagogo mediando à situação para evitar maiores desconfortos” (E 3). Em casos como este, o gestor atuou para sanar o conflito dando voz as colocações dos envolvidos sem maiores desdobramentos.

Conversas semelhantes foram necessárias com profissionais que se atrasavam quase sistematicamente para chegar à escola, uma vez que vindos de outra cidade e enfrentando problemas no trânsito, na maioria das vezes. Nesses casos conflituosos, alguns professores procuraram primeiramente o colega para conversar e depois o corpo administrativo dada a reincidência e a influência nos trabalhos de outros professores.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Conflitos podem, segundo Barbieri et al. (2021), acontecer dentro ou fora do ambiente escolar e, por isso, as relações entre família e escola e entre as pessoas que estão dentro da escola, seja para trabalhar ou para estudar, não estão isentas desta possibilidade. Tais conflitos, segundo eles, podem levar inclusive a atos de violência e estão ligadas a causas intrapessoais e interpessoais. Há uma variedade de possibilidades de origem específicas como as percepções e aceitação da própria identidade cultural (Vieira, Felipe, & Hammes, 2022), percepções do que o indivíduo pensa não é necessariamente o consenso entre os demais participantes da comunidade escolar (Lamim, 2019), orientação sexual, crença, raça, características físicas, entre outras coisas, o que praticamente insere qualquer pessoa no rol de alvos de conflitos (Barbieri et al., 2021). Isso tudo ficou evidenciado no estudo.

Também existe a possibilidade de que os conflitos estejam relacionados diretamente à prática do trabalho, por assim dizer, no sentido da competitividade ou desconfiança entre pessoas que têm a mesma função, mas entendem que há algum tipo de privilégio para o outro em detrimento do que ele considera certo e justo, para situações pontuais (Lima & Dâmaso, 2019). Assim, consideram-se superiores aos colegas, e isso não aprofunda laços de convivência, não permite comungar da mesma visão em relação aos objetivos da unidade de trabalho, no caso a escola, e leva a respostas diferentes ao mesmo tipo de estímulo promovido por seus gestores (Pereira, Bezerra, & Barros, 2019). Também essas situações foram evidenciadas no caso em análise.

Segundo Brandão e Chaves (2021), os conflitos apresentam características que vão da oposição ou incompatibilidade, em que as falhas na comunicação e as variáveis pessoais acabam por originar o conflito; quando há a percepção e o envolvimento no conflito; quando o indivíduo decide de que forma atuará, para resolver o conflito; quando há aplicação de estratégias, de interação e envolvimento com o conflito; e quando ocorrem as consequências, que vão afetar o desempenho da instituição e a oferta do serviço. A comunicação (ou a falha de comunicação) foi apontada, no caso analisado, como fator importante nas causas e tratamento dos conflitos. De acordo com Valente e Lourenço (2020), muitos conflitos estão relacionados com algum tipo de falha de comunicação ou de falta de confiança na equipe.

Praticamente todas as características de conflitos apontados na literatura foram encontradas, em maior ou menor intensidade na escola alvo desta pesquisa nas diversas fontes de dados *survey*, entrevistas de aprofundamento e documentos.

Houve caso de profissionais reclamando que seus pares tentavam se impor como se fossem “encarregados”, termo aqui usado em alusão à pessoa que organiza o trabalho e a distribuição de tarefas dos colabores terceirizados, como os auxiliares de serviços gerais e os da empresa que cuida da merenda escolar. Há casos de pessoas que discutiram com outras por causa de sua orientação sexual; casos de brigas que aconteceram porque houve divergência de pensamento em relação a algum assunto; ou mesmo à prática do futebol do recreio que, na visão dos envolvidos, é um momento de território para aqueles interessados em serem respeitados e admirados pelos demais.

Esses tipos de comportamento, ainda que inerentes ao ser humano, evidenciam que, em certo sentido, o ambiente escolar, mesmo com pessoas

capacidades frequentando-o, torna-se, como pensam Silva *et.al.* (2021), um ambiente de conflito, devido às diferenças de objetivos e ações dentro da instituição. Ainda, segundo Costa, Silva e Silveira (2018), em algum momento o conflito vai acontecer.

A maior parte dos conflitos entre os alunos começam por motivos como: brincadeiras de jogar papel um ao outro e de colocar apelidos, passando por ofensas verbais, danos aos materiais escolares e assim por diante, até a culminância na agressão física (Shanahan, Vleuten, & Schuwirth, 2020). Entre aluno e professor ou professor e aluno, a falha de comunicação, a indiferença, tratamentos discriminatórios, desrespeito às normas estabelecidas no ambiente escolar, diferenças ideológicas ou políticas e de origem pessoal são os principais fatores, o que também se aplica muitas vezes aos outros colaboradores que trabalham na escola, o que vai ao encontro dos achados de Valente e Lourenço (2020).

Gerir os conflitos é função referencial das pessoas que estão em cargos de administração no ambiente escolar, começando especificamente pelo diretor ou pela diretora escolar e passando para os outros profissionais que compõem o corpo técnico administrativo, como pedagogas e coordenadores (Assunção & Gomes, 2020). A maneira como estas pessoas tratam as situações conflituosas pode contribuir para promover, evitar ou mediar conflitos (Francisco & Zimbico, 2022).

É necessário, então, ter cuidado para que, ao gerir determinado conflito, ainda que seja necessário pender para um dos lados, o diretor entenda que é o ponto de equilíbrio na resolução de conflitos, conforme Severino e Jussani (2018). O gestor precisa evitar julgamentos e deve deixar claros os critérios usados, sem ferir os direitos e percepções alheios, colocando o interesse coletivo acima dos interesses individuais dos envolvidos no conflito (Brandt & Brandt, 2018).

Silva (2020) afirma que o diretor escolar pode gerir os conflitos com algumas estratégias, desde negar a existência do conflito, passando por imposição de uma resolução temporária, o acordo entre as partes, a resolução de apenas parte dele ou, a aconselhada negociação, fazendo com que os indivíduos inseridos no conflito se sintam parte da resolução, tendo suas reivindicações e percepções identificadas e levadas em consideração. É nesse ponto que se encontra a resolução chamada ganha-ganha (Almeida & Santos, 2020). Essa postura foi evidenciada no caso estudado.

A principal intenção da mediação de conflitos é que haja a restauração da harmonia no ambiente, restabelecendo o diálogo entre as partes, prezando pela manutenção dos relacionamentos interpessoais, mesmo a despeito do motivo pelo qual os indivíduos estejam em conflito (Crossfield & Bourne, 2018). As entrevistas, as conversas informais, o escrutínio do livro de ocorrências e o resultado da *survey* mostraram alinhamento com a literatura. Isso se deu tanto em relação aos pontos positivos da mediação de conflitos performada pelo diretor e pelos demais membros do corpo técnico administrativo, quanto em relação aos pontos negativos da relação desgastada, ao menos temporariamente, entre membros da comunidade escolar e que resultaram em conflitos.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

A relação entre a literatura concernente aos conflitos e as maneiras possíveis de geri-los com o objetivo desta pesquisa e seus resultados trouxe alguns elementos adicionais à literatura prévia. Conflitos ocorrem frequentemente na unidade escolar objeto de estudo e sua gestão vai além da maneira de resolvê-los individualmente, mas no caminho de restaurar a harmonia no ambiente educacional.

A prevenção é a tônica das evidências, ao buscar um saldo positivo para todos os envolvidos na rotina do ambiente escolar. Os conflitos no ambiente escolar podem acontecer por causa do ambiente, mas vão também acontecer pelo simples fato de nele haver pessoas que, em sua convivência, trazem suas particularidades, que influenciam nas relações com o outro e, portanto, o conflito acaba dependendo muito mais do quando vai acontecer do que onde irá acontecer.

Pelo menos um terço dos entrevistados entende que se o grupo responsável por gerir os conflitos no ambiente escolar estiver de alguma forma, desmotivado, sem comprometimento ou agindo desorganizadamente, haverá uma influência negativa na mediação de conflitos e o resultado não será de sucesso. Entretanto, a maioria dos entrevistados afirmou que os conflitos nesta unidade de ensino são resolvidos a partir de mediação dos gestores e uma parcela menor, dentro do grupo de alunos, se sentiu prejudicada nas mediações ao entender que o desfecho de sua situação conflituosa deveria ter sido totalmente de acordo com sua própria percepção e não a do outro indivíduo envolvido.

Encontrou-se também uma fala natural de muitos entrevistados, dizendo que seria importante acontecerem ações, plurilaterais de busca pela harmonia no

ambiente de trabalho e conseqüente prevenção dos conflitos, citando as conversas prévias, para que a clara comunicação entre as partes promovesse constantemente um ambiente livre ou minimamente com poucos conflitos; uma escuta ativa das impressões do outro, culminando em empatia e resultando em prevenção das situações conflituosas.

Outra questão relevante evidenciada foi uma extensão e apropriação, natural, por parte de indivíduos de cada um dos grupos representados nas entrevistas e conversas, daquilo que deve ser característico do mediador de conflitos. A ânsia pela resolução a partir da negociação entre as partes, levando em consideração as percepções, ideias, vivências de cada indivíduo envolvido na situação de conflito e, por causa da autonomia dada aos professores e colaboradores em geral, além do protagonismo proporcionado e promovido aos alunos, possibilitou-se momentos com a intenção de planejar estratégias para a resolução dos conflitos.

Este trabalho mostra que existem tipos diferentes de conflitos no ambiente escolar e maneiras diferentes de gerir cada um deles. Uma vez entendido que os conflitos vão, invariavelmente, acontecer em algum momento no ambiente escolar, ter claro que a função de gerir os conflitos é responsabilidade primordialmente do corpo técnico administrativo da escola e, em última instância, da pessoa do diretor ou diretora, e que existem diferentes maneiras de abordar o problema e gerir as situações conflituosas, direciona as ações de cada membro da comunidade escolar, no sentido da resolução dos conflitos.

Os conflitos na relação professor - aluno, professor - professor também foram geridos pela direção e corpo técnico com a máxima de ouvir as partes e promover a conversa entre elas para alcançar a harmonia da situação e do ambiente, bem como o compromisso de fazerem o possível para que não houvesse a repetição de

situações conflituosas iguais ou parecidas. Em outros casos, a intervenção da direção precisou ser um pouco mais enérgica, mostrando inclusive as consequências de momento e posteriores da não percepção do bem maior em detrimento do pessoal.

Portanto, esta pesquisa, por não ter a pretensão de abordar todas as questões relativas à gerência de conflitos no ambiente escolar, propõe que se produza cada vez mais literatura relativa ao tema e estudos de caso que ajudem a proposição de uma possível padronização de ações para casos análogos. É possível viver em harmonia no ambiente escolar e gerir conflitos com responsabilidade, ouvindo as partes, tentando atender ao máximo, dentro do possível delimitado pela natureza do produto ou serviço prestado pela instituição, as reivindicações de cada envolvido, é sim, eficiente e eficaz.

Para estudos futuros, sugere-se uma replicação do estudo para outras escolas com características sociodemográficas distintas na rede pública, municipal e estadual. Também se percebe a naturalidade como a pesquisa chega ao tópico da prevenção de conflitos, que há ainda limitada quantidade de literatura alusiva ao tema, o que pode ser explorada em novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. S., & Santos, D. S. (2020). Técnica de negociação ganha-ganha: Um novo jeito de se relacionar. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 21(11), 131-143.
- Assis, B. S., & Marconi, N. (2021). Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, 55(4), 881-922.
- Assunção, A. C., & Gomes, R. L. R. (2020). A importância do líder na gestão de conflitos. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 18(8).
- Barbieri, B. C., Santos, N. E. & Avelino, W. F. (2021). Violência escolar: uma percepção social. *Revista de Trabalhos Acadêmicos da FAM*, 6(1).
- Beserra, M. A., Silva, R. E. de A., da Silva, T. J., Corrêa, M. S. M., Low, S. T., Ferriani, M. das G. C., Neto, W. B., & de Souza, C. F. Q. (2021). Teacher's perceptions of coping with school violence. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 11179–11193.
- Biesta, G., & Picoli, B. A. (2018). O dever de resistir: sobre escolas, professores e sociedade. *Educação*, 41(1), 21–29.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidente da República. Recuperado em 04 agosto, 2022, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Brandão, B. C., & Chaves, M. T. (2021). Mudanças organizacionais: o gestor como mediador de conflitos frente às resistências da organização. *JPM - Journal of Perspectives in Management*, 5(9), 33-42.
- Brandt, L. M., & Brandt Jr. L. (2018). A mediação como forma alternativa para as soluções dos conflitos familiares. *Prolegómenos*, 21(42), 177- 193.
- Brito, M. de B., Formiga, N. S., & Vasconcelos, C. R. M. (2021). A theoretical reflection on trust in interpersonal relations in organizational environments. *Research, Society and Development*, 10(5), e53610515299.
- Bruning, C., Godri, L., & Takahashi, A. R. W. (2018). Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 277-307.
- Caliman, G., Guimaraes-Iosif, R., Lucena, J. I. A. de., & Santos, V. G. dos .. (2020). Youth leadership and global citizenship: alternatives for peacebuilding in Brazilian public schools. Ensaio: *Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 28(108), 672–694. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802047>

- Cordeiro, K. C. C., Gomes, N. P., Estrela, F. M., Silva, A. F. D., Magalhães, J. R. F., & Lírio, J. G. D. S. (2019). Estratégias de educadoras no âmbito da escola para prevenção e enfrentamento da vivência de violência doméstica pelos adolescentes. *Aquichan*, 19(3).
- Costa, D. V. (2020). A habilidade de negociação na gestão de conflitos nas organizações. *Administração de Empresas em Revista*, 2(20), 26–37.
- Costa, T. F., Aragão, J. M. C., de Camargo Oliva, E., de Miranda Kubo, E. K., & Corcino, K. F. (2021). Conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários: o que pode fazer a gestão universitária? *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 14(2) 119-141.
- Costa, J. T., Da Silva, F. S., & Silveira, C. A. B. (2018). As práticas grupais e a atuação do psicólogo: intervenções em grupo no Estágio de Processos Grupais. *Vínculo-Revista do NESME*, 15(2), 57-81.
- Couto, L. M., & Monteiro, E. S. (2021). Mediação escolar como ferramenta na resolução de conflitos no espaço educacional. *Revista Educação Pública*, 21(16).
- Cladera, A. S. M. Y., Braz, L. R., & de Araújo, M. D. L. (2020). A influência dos pais ou responsáveis no processo de ensino e aprendizagem dos alunos do primeiro ciclo do ensino fundamental. *Unisanta Humanitas*, 7(1), 1-16.
- Crepaldi, M. A., Schmidt, B., Noal, D. D. S., Bolze, S. D. A., & Gabarra, L. M. (2020). Terminality, death and grief in the COVID-19 pandemic: emerging psychological demands and practical implications. *Estudos de Psicologia*, 37.
- Crossfield, D., & Bourne, P. A. (2018). Management of interpersonal conflict between principals and teachers in selected secondary schools in Bermuda. *Insights Anthropol*, 2(1), 90-104.
- Edo, B. L., & Omunakwe, C. (2021). Principals' conflict resolution strategies on effective management of secondary schools in Port Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Education Research*, 9(3), 100-107.
- Fernandes, E. D. Q., Ferreira, P. E, & Martins, R. A. (2023). O ambiente escolar como facilitador para o desenvolvimento moral de crianças e adolescentes. *Brazilian Journal of Development*, 9(1), 5531–5547.
- Fang, Y. J. (2021). The Teacher-Student Conflict and Its Educational Implications. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 348-366.
- Francisco, M. A., & Zimbico, O. J. (2022). The influence of interpersonal relations on organizational management at 24 de Julho Secondary School. *Brazilian Journal of Health Review*, 5(3).

- Gante, Á. G., González, S. W, Ortega. J., Castillo, E. J., & Fernández, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Revista de la alta tecnología y sociedad*, 12(1).
- Geist, C. (2019). Meios consensuais de resolução de conflitos. *Revista FIDES*, 10(1), 299-319.
- Geffard, P., & Tavares, C. N. V. (2022). Subjective handlings in teaching education: conversations about contributions from institutional pedagogy. *Domínios de Lingu@ gem*, 298.
- Koyama, M. K., Boppré, G. D. C. S. C., Becker, F. C. S., & Rosa, H. A. R. (2019). Análise dos fatores subjetivos dos conflitos organizacionais. *Unisanta Law and Social Science*, 8(1), 150-178.
- Lamim, J. D. (2019). A gestão de Conflitos nas Escolas: Desmistificando e Aprimorando Práticas de Gestão. *Revista Conhecendo Online: Ciências Sociais e Humanas*, 5(1), 122-137.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Lima, E. C. A. S. S. (2018). Entidades familiares: uma análise da evolução do conceito de família no Brasil na doutrina e na jurisprudência. *Revista Jus Navigandi*, 23(5383).
- Lima, J. Á., & Dâmaso, M. (2019). Inter-organizational relations among schools: Collaboration rather than competition. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 259-274.
- Madaleno, R. (2018). *Direito de família* (8ª ed.). Forense.
- Martins, R. L. (2019). O projeto proteção de jovens em território vulnerável: uma análise dos pressupostos normativos e seus efeitos locais. *Revista Prelúdios*, 7(7), 67-95.
- Melo, J. A. L., & Moraes, R. (2018) Estudo de caso como estratégia de investigação qualitativa em educação. *Ensaio Pedagógico*, 2(1), 26-33.
- Nobre, F. E. & Sulzart, S. (2018). O papel social da escola. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 3(8), 103-115.
- Oliveira, O. M. F., & Melo, D. A. A. (2020). A família e sua evolução no tempo com enfoque na união estável. *Boletim Jurídico*, 31(1112).
- Passone, E. F. K. (2019). Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. *Laplage em Revista*, 5(2), 142-156.
- Pereira, T., Bezerra, M. R., & Barros, M. (2019). Relações Interpessoais da Equipe de Enfermagem no Ambiente de Trabalho. *Dê Ciência em Foco*, 3(1), 65-81.

- Pimenta, C. A. M., & Incrocci, L. M. D. M. C. (2018). Mediação e Resolução de Conflitos Escolares: Criminalização ou Educação? *Comunicações*, 25(2), 59-78.
- Ramos, E. D. C., Carvalho, W. L., & Silva, E. D. C. (2023). Acordos, combinados, normas e as regras de convivência na escola: desafio para educação do século XXI. *Revista Contemporânea*, 3(4).
- Reisch, F. A. M., & Dalmau, M. B. L. (2020). Learning trails and the development of management skills: a case study at the Catarinense Federal Institute–IFC. *Research, Society and Development*, 9(7), e470974164.
- Santos, J. Q., & Nuñez, D. A. (2023). Indisciplina escolar: estratégias adotadas por gestores e professores para minimizar efeitos e danos em Escola Estadual no Município de Tefé-AM. *Brazilian Applied Science Review*, 7(1), 322–338.
- Sedu - Secretaria de Estado da Educação. (2019). Portaria n.º 108-R. *DIO- Departamento de Imprensa Oficial do Espírito Santo*, 12(novembro). https://ioes.dio.es.gov.br/portal/visualizacoes/diario_oficial
- Severino, R. C., & Jussani, A. C. (2018). Administração de conflitos na gestão escolar pública na rede municipal. *RIDAP - Revista Internacional De Debates Da Administração & Públicas*, 3(1), 1–17.
- Silva, A., Tavares, C., & Cardoso, F. (2018). Mediação de conflitos escolares: fundamentos com base na educação em direitos humanos. *Conhecimento & Diversidade*, 10(20), 50-61.
- Silva, A. V. da., Silva, C. M. da., Gonçalves, V. A., Toscano, T. S. B., Paiva, L. M., Barros, T. M. L., Almeida, L. S. C., Sousa, L. F. S., Ferreira, F. G., & Teixeira, S. L. (2022). The importance of the family in the school context: a case study in a public school in the State of Piauí during the pandemic. *Research, Society and Development*, 11(14), e538111436807.
- Silva, A. (2020). A importância da administração de conflitos nas relações de trabalho. *Administração de Empresas em Revista*, 3(21), 271-280.
- Silva, L. P., Rodrigues, R. J., Silva, P. C. R., Ribeiro, R. S., Santos, M. A., & Almeida, L. C. P. (2021). Educação no contexto amazônico: Capacidades, relações intraorganizacionais e os reflexos na gestão educacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 37(1), 447–465.
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 33-54.
- Souza, J. R., & Santos, S. C. M. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2).
- Shanahan, M. E., Vleuten, C. & Schuwirth, L. (2020). Conflict between clinician teachers and their students: the clinician perspective. *Adv in Health Sci Educ*, 25, 401–414.

- Valente, S. & Lourenço, A. A. (2020). Conflict in the classroom: how teachers' emotional intelligence influences conflict management. *Frontiers in Education*, 5(5).
- Velloso, R. F. C. (2021). Mediação de conflitos em contexto escolar. *Unisanta Law and Social Science*, 10(1), 47-57.
- Vieira, M. A., Felipe, M., & Hammes, L. J. (2022). Mediação de conflitos no espaço escolar. *Revista Latino-Americana de Estudos Científicos*, e37295-e37295.
- Viegas, M. F., & Lenz, A. J. (2019). Revisitando o conflito para pensar a prática educativa. *Revista Educação e Emancipação*, 12(2), 11–32.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Grupo A.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA SURVEY

PESQUISA: Os desafios da gestão no processo de mediação de conflitos no âmbito escolar.

Caro (a),

Você está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa, que é parte do Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração, com linha de pesquisa em Gestão Escolar, na Fucape Business School, Vitória/ES.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados, por meio deste questionário, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Não há necessidade de se identificar e poderá desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Para fins dessa pesquisa, entende-se por conflitos situações de divergência entre os diversos atores no ambiente escolar como, por exemplo: aluno/aluno, aluno/professor, aluno/pessoal administrativo, família/professor, gestor/aluno, professores/ gestor e demais participantes de um convívio social.

Muito obrigado por seu apoio!

Caso haja alguma dúvida, gentileza entrar em contato com:

Wailla Paola Soeiro - Mestrando em Ciências Contábeis e Administração- com linha de pesquisa em Gestão Escolar

E-mail: wailla.soeiro@gmail.com

Sérgio Augusto Pereira Bastos – Orientador - Doutor em Administração de Empresas

E-mail: sbastos@fucepe.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2741589118056146>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Diante dos esclarecimentos acima, você aceita participar desta pesquisa?

- Aceito
- Não aceito

Por favor, responda as afirmações de acordo com as suas convicções considerando a escala:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

1- Os conflitos escolares podem ser de bases biológicas e psicológicas e se originam de fatores sociais, ambientais e pessoais, como, por exemplo, a formação familiar individual.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

2- Você compreende que as motivações para os conflitos podem variar conforme a aceitação de determinada norma da escola ou do sistema educacional.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

3- Os conflitos existentes nessa Unidade Escolar são mediados.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

4- A falta de comprometimento profissional e a desorganização do grupo responsável pela Unidade Escolar podem influenciar na qualidade do trabalho de mediação de conflitos dentro da instituição.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

5- As relações interpessoais fazem parte de um espaço de convívio social e podem gerar conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

6- Fatores externos impactam as relações interpessoais no âmbito da escola, levando a conflitos que podem chegar à violência física, psíquica ou de outras naturezas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

7- Os conflitos dentro de uma instituição escolar podem ser motivados pela desconfiança entre as pessoas de um mesmo setor ou de setores diferentes.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

8- A partir de sua experiência, a mediação de conflitos vem sendo realizada de forma satisfatória entre professor e aluno.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

9- Considerando que as mediações de conflitos dentro da unidade escolar devem ser realizadas pelos membros do Corpo Técnico Administrativo, você entende que pode haver desinteresse em resolver tais conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

10- Considerando que as mediações de conflitos dentro da unidade escolar devem ser realizadas pelos membros do Corpo Técnico Administrativo, você entende que pode haver falta de conhecimento para a sua resolução.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

11- As atividades extracurriculares, projetos pedagógicos diversificados e palestras sobre as temáticas causadoras dos conflitos podem auxiliar na redução e mesmo na eliminação dos conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

12- Conflitos na equipe da unidade escolar não são tratados em função de pressões administrativas e questões acadêmicas.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

13- Os alunos ficam relutantes com regras impostas, o que é fonte de conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

14-Os alunos consideram que conflitos com a equipe da unidade escolar ficam sem solução.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

15-Os alunos não abrem mão de suas opiniões e atitudes mesmo sabendo que podem sofrer sanções imediatas pela unidade escolar.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

16-Conflitos são parcialmente mediados, ou seja, sem que todos os envolvidos concordem com as soluções dadas, o que gera outros conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

17 - Conflitos são mediados procurando minimizar as diferenças, enfatizando a harmonia para satisfazer as preocupações de uma parte, mas sem de fato resolver o conflito totalmente.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

18 - A equipe escolar ignora interesses próprios a fim de viabilizar a mediação de conflitos, ou seja, dando prioridade a alunos, famílias e sociedade.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

19 - Melhoria no rendimento escolar pode levar a reduzir a incidência de conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

20 - Maior interação entre a equipe da unidade escolar e os alunos pode reduzir a incidência de conflitos.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
----------------------------	------------------------------	--------------------	------------------------------	----------------------------

As próximas seis e últimas questões são apenas para caracterização da amostra. Escolha a resposta que mais se encaixa em suas características.

Reforço que as respostas são confidenciais.

21- Qual seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

22- Qual a sua idade?

- Até 25 anos
- Acima 25 até 35 anos
- Acima 35 até 45 anos
- Acima 45 até 55 anos
- Acima de 55

23- Qual a sua escolaridade?

- Ensino médio/ Técnico
- Graduação/Ensino Superior
- Pós-graduação (*Latu Sensu*)
- Pós-graduação (*Strictu Sensu*) Mestrado

24- Qual a sua atuação no ambiente escolar:

- Gestor (*a*)
- Coordenador (*a*)
- Pedagogo (*a*)
- Professor (*a*)
- Administrativo

25- Há quantos anos você desempenha ou desempenhou a função assinalada?

- Menos de um ano
- De 1 até 5 anos
- Acima de 5 até 10 anos
- Acima de 10 até 15 anos
- Acima de 15 até 20 anos
- Acima de 20 até 25 anos
- Acima de 25 até 30 anos
- Mais de 30 anos.

26- Quanto tempo atua na educação?

- Menos de um ano
- De 1 até 5 anos
- Acima de 5 até 10 anos
- Acima de 10 até 15 anos
- Acima de 15 até 20 anos
- Acima de 20 até 25 anos
- Acima de 25 até 30 anos
- Mais de 30 anos.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

PESQUISA: Os desafios da gestão no processo de mediação de conflitos no âmbito escolar.

ABERTURA DA ENTREVISTA

Bom dia (ou boa tarde)!

Eu sou a/o mestrand(a) **Wailla Paola Soeiro**, do curso de Mestrado em Ciências Contábeis e Administração- com linha de pesquisa em Gestão Escolar da FUCAPE.

Sr./Sra. **[NOME DA ENTREVISTADA(O)]**

O senhor (senhora) está sendo convidada (a) a participar da entrevista, parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada “Os desafios da gestão no processo de mediação de conflitos no âmbito escolar”.

O objetivo do estudo é identificar como são mediados e resolvidos os diversos tipos de conflitos existentes no ambiente escolar.

A coleta de dados é por meio de entrevistas, *Survey*, para uma análise de opinião e análise de documentos (Atas, registros de ocorrências e o sistema de gestão escolar).

A sua participação nesta pesquisa é na etapa de coleta de dados por meio desta entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. Ou por meio de fornecimento de algum documento que julgar necessário para o sucesso da pesquisa.

Será solicitado um relato das suas percepções e experiências relativas ao objetivo da pesquisa, que poderá incorrer em riscos mínimos, como insegurança quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para a participante.

Se houver necessidade, poderei solicitar informações complementares por telefone, *e-mail*, *WhatsApp*, *Skype*, *Teams*, ou *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônimas e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Na pesquisa, serão divulgados dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo.

O senhor (senhora) também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Esta entrevista tem duração estimada de 30 minutos. Ao longo da entrevista, tomarei notas além de gravar.

Caso haja alguma dúvida posterior, gentileza entrar em contato com:

Wailla Paola Soeiro - Mestrando em Ciências Contábeis e Administração- com linha de pesquisa em Gestão Escolar
E-mail: wailla.soeiro@gmail.com

Sérgio Augusto Pereira Bastos – Orientador - Doutor em Administração de Empresas
E-mail: sbastos@fucape.br

Após esses esclarecimentos, você aceita de forma voluntária participar desta pesquisa? (O entrevistado tem que ser categórico com resposta positiva ou negativa, gravada.)

INÍCIO DA ENTREVISTA

Peço que o(a) senhor(senhora) informe algumas informações pessoais e profissionais.

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Cargo:
- Formação acadêmica:
- Tempo na organização:
- Telefone:
- E-mail:

PERGUNDAS SEMIESTRUTURADAS

Peço que o (a) senhor(senhora) discorra sobre alguns temas.

- 1- Você considera que o ambiente escolar é um espaço de conflitos? Descreva sua experiência.
- 2- Em sua opinião, quais são as origens dos conflitos?
- 3- Como as motivações para os conflitos podem variar conforme a aceitação de determinada norma da escola ou do sistema educacional por um indivíduo?
- 4- Como o comprometimento profissional e a organização do grupo responsável pela Unidade Escolar podem influenciar na mediação de conflitos dentro da instituição?
- 5- Como as relações interpessoais (entre pessoas) interferem nos conflitos?
- 6- Como as relações intrapessoais (consigo mesma) interferem nos conflitos?
- 7- A partir de sua experiência, a mediação de conflitos vem sendo realizada de forma satisfatória? Descreva sua experiência, indicando aspectos positivos e negativos.
- 8- Indique as possíveis soluções para minimizar os conflitos na Unidade Escolar.
- 9- Há proatividade na resolução de conflitos? Qual a influência desta proatividade na gestão escolar?
- 10- Há dados que possam evidenciar o fenômeno dos conflitos e o esforço de mediação?
- 11- Sobre esse tema da mediação de conflitos, há algo não mencionado que você julgue relevante e não tenha sido ainda mencionado?

FECHAMENTO DA ENTREVISTA

Muito obrigada por seu tempo e apoio a esta pesquisa.
