

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

JANE PUPPIN ALVES

CONFLITOS INTERPESSOAIS: impactos no desempenho do professor, na eficácia da gestão escolar e no trabalho decente

VITÓRIA

2025

JANE PUPPIN ALVES

CONFLITOS INTERPESSOAIS: impactos no desempenho do professor, na eficácia da gestão escolar e no trabalho decente

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

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2025**

JANE PUPPIN ALVES

CONFLITOS INTERPESSOAIS: Impactos No Desempenho Do Professor, Na Eficácia Da Gestão Escolar E No Trabalho Decente

Projeto de 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 – Gestão Escolar – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 12 de março de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. WAGNER SOUTO DE SOUZA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROSSI PAVANI
IES: FGV

RESUMO

Este estudo analisa os conflitos interpessoais no ambiente escolar, bem como seu impacto no desempenho do professor, no trabalho decente e na eficácia da gestão escolar. Para isso, foi usada uma abordagem quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários junto a professores que atuam na rede pública de educação básica. Os dados foram analisados usando a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados mostram que embora os conflitos no ambiente de trabalho possam impactar negativamente a percepção de condições seguras e valores compartilhados, eles também apresentaram efeitos positivos no desempenho dos professores. Além disso, constatou-se que a eficácia da gestão escolar influencia positivamente esse desempenho, reforçando a importância de uma liderança capacitadora. Por outro lado, variáveis como remuneração adequada e tempo livre não mostraram impacto significativo sobre o desempenho. Os resultados deste estudo podem auxiliar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, visando o processo de ensino-aprendizagem e formulação de políticas educacionais que reduzam conflitos. Conclui-se que os conflitos interpessoais podem ser tanto prejudiciais quanto benéficos, dependendo da forma como são gerenciados. O estudo sugere que ações voltadas à capacitação de gestores e à promoção de condições de trabalho decentes são fundamentais para melhorar o ambiente escolar e o desempenho docente. Os achados também apontam a necessidade de ampliar pesquisas qualitativas e de replicar o estudo em diferentes contextos educacionais para validar os resultados em outras realidades.

Palavras-chave: Conflitos no trabalho; Desempenho do professor; Eficácia da gestão escolar; Trabalho decente.

ABSTRACT

This study analyzes interpersonal conflicts in the school environment, as well as their impact on teacher performance, decent work, and the effectiveness of school management. For this purpose, a quantitative, descriptive, cross-sectional approach was used, with primary data collection from teachers working in the public basic education network. The data were analyzed using Structural Equation Modeling. The results show that although conflicts in the workplace can negatively impact the perception of safe conditions and shared values, they also had positive effects on teacher performance. In addition, it was found that the effectiveness of school management positively influences this performance, reinforcing the importance of empowering leadership. On the other hand, variables such as adequate remuneration and free time did not show a significant impact on performance. The results of this study can help develop a healthy work environment, aiming at the teaching-learning process and formulating educational policies that reduce conflicts. It is concluded that interpersonal conflicts can be both harmful and beneficial, depending on how they are managed. The study suggests that actions aimed at training managers and promoting decent working conditions are essential to improving the school environment and teacher performance. The findings also point to the need to expand qualitative research and replicate the study in different educational contexts to validate the results in other realities.

Keywords: Conflicts at workplace; Teacher performance; Public school management effectiveness; Decent work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 DESEMPENHO DO PROFESSOR	11
2.2 CONFLITOS NO TRABALHO	13
2.3 EFICÁCIA DA GESTÃO ESCOLAR.....	18
2.4 TRABALHO DECENTE.....	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO	32
4.2 MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES.....	36
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
6 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	47

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Em organizações com intensas relações humanas, como a escola, é comum emergirem conflitos, isto é, divergências e discordâncias decorrentes de fatores pessoais, interpessoais e administrativos para cumprir os objetivos da organização (Ertürk, 2022). A escola é um ambiente com grande diversidade social, onde as relações humanas acontecem em torno do mesmo objetivo, tendo em vista a construção do conhecimento, bem como o desempenho do aluno. Esse desempenho é especialmente beneficiado pelo vínculo e acompanhamento familiar do aluno, sendo os fatores que mais influenciam o seu desempenho acadêmico. No entanto, é possível aumentar significativamente o desempenho se houver políticas públicas de gestão escolar convergentes com a realidade dos alunos e da instituição (Benevides & Soares, 2020).

Nesse contexto, é natural o surgimento dos conflitos nessas instituições, considerando os diferentes sujeitos, com opiniões divergentes (Ferreira, 2014; Pauli et al., 2017; Sloan & Geldenhuys, 2020). Por isso, para Ertürk (2022), lidar com os conflitos e seus efeitos negativos requer de professores e gestores conhecimento de conflitos e negociação.

Os conflitos no ambiente de trabalho também podem gerar efeitos positivos, quando geridos adequadamente. No campo educacional, a própria existência do conflito já é um fator positivo, visto que sem ele a escola se tornaria estática. Por outro lado, os conflitos no ambiente de trabalho geram consequências negativas não apenas entre os indivíduos envolvidos, mas também para a organização, gerando, por

exemplo, queda na produtividade e motivação da equipe. Diante disso, a questão central é como os conflitos no ambiente de trabalho escolar podem impactar a eficácia da gestão escolar, o desempenho do professor e a percepção do trabalho decente.

Embora os conflitos sejam inevitáveis, cabe aos gestores o seu gerenciamento, para que o desempenho e a interação da equipe não sejam afetados negativamente (Malakowsky & Kassick, 2014). Sendo assim, estudar os conflitos interpessoais no local de trabalho é importante por se tratar de um fenômeno comum que pode afetar a gestão organizacional (Prince et al., 2023). Dessa forma, conflitos no trabalho impactam negativamente a eficácia da gestão escolar que, para Tadle-Zaragosa e Sonsona (2021), é determinada pelo desempenho administrativo do gestor escolar.

Ressalta-se que, segundo Jiayan et al. (2023), a eficácia da gestão escolar, por sua vez, impacta positivamente o desempenho do professor, que para Bendassolli (2012), depende de fatores contextuais e individuais. O trabalho do gestor escolar envolve os recursos humanos (motivação, retenção de pessoal e clima escolar, dentre outros) e o gerenciamento do próprio trabalho (Josep et al., 2020) que, quando bem desenvolvido, contribui para o bem-estar dos professores e para seu bom desempenho no trabalho. Aliás, hoje, um dos grandes desafios para o gestor escolar é promover um ambiente de trabalho favorável, onde as necessidades do indivíduo sejam atendidas (Pauli et al., 2017).

Ademais, os conflitos numa organização impactam negativamente a percepção de trabalho decente, que está relacionada com a dignidade no trabalho, que, conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2024), engloba a igualdade, liberdade e segurança nas relações trabalhistas. É de se observar que os conflitos interpessoais afetam a noção psicológica de segurança, dignidade, igualdade e liberdade no

trabalho, sendo assim, neste local as pessoas devem se sentir seguras, apoiadas e terem as suas necessidades básicas satisfeitas (Duffy, 2017).

Quanto ao trabalho decente, alguns estudos (Duffy et al., 2017; Ribeiro et al., 2019) apresentaram características gerais da população de trabalhadores. Contudo, fatores econômicos e condições de trabalho podem afetar o resultado, sendo necessário o uso de amostras em diferentes grupos profissionais (Franco et al., 2010). Ou seja, os estudos devem ser contextualizados segundo as condições socioculturais. No caso deste estudo, professores da Educação Básica da Rede Pública (Jornada, 2024).

Outrossim, no Brasil, poucos estudos discutem trabalho decente. Alguns deles na gestão (Cruz et al., 2023; Cruz & Vieira, 2022; Madruga et al., 2018; Ribeiro et al., 2019). Alguns em outras áreas de conhecimento, por exemplo, políticas sociais (Mattos, 2015), direito (Oliveira et al., 2022) e psicologia (Duarte et al., 2022). *A priori*, não foram encontrados estudos abordando trabalho decente nas escolas de educação básica do ensino público.

No que se refere à relação entre conflitos no trabalho e o desempenho do professor, ainda são necessários estudos que considerem variáveis sociodemográficas, como carga horária de trabalho, quantidade de vínculos e tempo de atuação (Dutra-Thomé et al., 2018). Lembrando que no Brasil, alguns professores possuem mais de um vínculo de trabalho ou atuam em escolas diferentes, ou ainda têm tempo de atuação distinto (Pauli et al., 2017). Os resultados desse estudo demonstraram que as variáveis sociodemográficas, como o tempo de atuação na profissão de até 10 anos, apenas 1 vínculos e a carga horária de trabalho de até 30h não impactam o desempenho do professor neste modelo proposto.

Perante o exposto, o estudo primou responder a pergunta norteadora da pesquisa: “de que maneira os conflitos interpessoais no ambiente escolar afetam o desempenho do professor, a eficácia da gestão escolar e o trabalho decente?”

Nesse contexto, o estudo analisa as relações entre os conflitos no local de trabalho (na escola), desempenho do professor, eficácia da gestão escolar e trabalho decente. Em outras palavras, analisa os efeitos dos conflitos no trabalho, no desempenho e no trabalho decente do professor e na eficácia da gestão escolar da educação básica da rede pública. Além disso, os efeitos do trabalho decente e da eficácia da gestão escolar no desempenho do professor.

Dessa forma, espera-se contribuir, na teoria, para a literatura de gestão escolar, no âmbito de gestão de pessoas, ao mostrar os efeitos dos conflitos no ambiente de trabalho escolar sobre o desempenho do professor, a eficácia da gestão escolar, o trabalho decente, bem como as variáveis de controle (a carga horária laboral a quantidade de vínculos e a remuneração) sobre o desempenho. Nesse sentido, na prática, os resultados deste estudo podem contribuir para programas, ações e políticas educacionais que mitiguem os conflitos na escola e promovam um ambiente de trabalho favorável ao processo de ensino-aprendizagem.

Consoante à justificativa prática do estudo, pretende-se colaborar com a contextualização atualizada, a perspectiva dos atores escolares envolvidos nos conflitos interpessoais no ambiente escolar, bem como o envolvimento da gestão para a melhoria do ambiente escolar consoante às influências internas e externas da escola.

A metodologia de pesquisa escolhida neste estudo foi a quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários junto aos professores da rede pública de educação básica do estado do Espírito Santo. Já a coleta de dados ocorreu

por meio de aplicação de questionário elaborado no Google formulários com escalas já validadas que sofreram adaptações e que foi enviado aos respondentes via aplicativo Whatsapp. Para medir os constructos, foi utilizada uma escala Likert. O tamanho da amostra foi de 367 respondentes, sendo que houve um pré-teste com 15 professores respondentes. Os dados foram rodados por meio de modelagem de equações estruturais, no aplicativo SmartPLS, versão 4.1.0.2 (Ringle et al., 2022).

O estudo está estruturado, iniciando pela presente introdução que apresenta o tema da pesquisa, justificativa e os objetivos dos estudos. Na sequência, o capítulo 2 é constituído pelo referencial teórico que aborda o desempenho do professor, conflitos no trabalho, eficácia da gestão escolar e trabalho decente. No capítulo 3, a metodologia da pesquisa é explanada quantitativamente, descritiva, com corte transversal, descrevendo como ocorreu a coleta dos dados primários. No capítulo 4 é desenvolvida a análise dos dados, sendo no capítulo 5 a discussão dos resultados, sendo concluído e finalizado o estudo no capítulo 6.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO DO PROFESSOR

Embora conceituar o desempenho no trabalho não seja tarefa fácil, haja vista os diversos conceitos apresentados pela literatura que privilegiaram os estudos das dimensões avaliativas do desempenho, em detrimento da delimitação de uma definição ampla de desempenho. Ou seja, as ferramentas de avaliação tiveram um peso maior na definição do desempenho do que o conceito teórico em si (Bendassolli, 2012).

Bendassolli (2002) apresenta quatro pressupostos sobre desempenho que são: a) constructo comportamental (relacionado ao significado do desempenho); b) a origem do desempenho (a qual é o indivíduo); c) fenômeno multicausal (decorrente de questões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais); e, d) o caráter multidimensional.

Concernente ao constructo comportamental, ele é somático, uma vez que o comportamento das pessoas é influenciado por vários fatores, como a cultura, a economia, a biologia, a saúde e a mente (Costa & Rocha, 2021). Relacionado ao significado do desempenho refere-se à forma como os indivíduos percebem, interpretam e atribuem valor às suas ações e resultados em um contexto específico (Bendassolli, 2002).

Ele engloba aspectos cognitivos, emocionais e motivacionais que influenciam o comportamento, destacando como as pessoas conectam suas realizações pessoais

a objetivos maiores, como o sucesso profissional, o reconhecimento social ou o crescimento pessoal. Esse constructo é essencial para compreender o engajamento e a persistência em atividades desafiadoras, ao refletir a interação entre crenças individuais, metas e o ambiente no qual o desempenho ocorre (Bendassolli, 2002; Costa & Rocha, 2021).

No que tange ao pressuposto individual (origem do desempenho), o desempenho no trabalho muda de pessoa para pessoa em função das competências do funcionário, do trabalho em equipe, da motivação, da supervisão, e dos fatores situacionais de cada pessoa (Queipo & Useche, 2002). Até mesmo, características de personalidade, como, por exemplo, autocontrole, ser cativante, ser dinâmico e simpático, estão associadas ao desempenho no trabalho (Karatepe, 2006). Para Bendassolli (2002), quem controla o desempenho é o indivíduo, sendo sua natureza intencional, devendo ser avaliado do ponto de vista subjetivo.

O pressuposto multicausal significa que desempenho é determinado por fatores variáveis sociais, organizacionais, psicológicos e situacionais, sendo que a literatura apresenta duas meta-dimensões: o desempenho de tarefas (ações humanas que suportam as tarefas necessárias para obtenção de resultados almejados pela organização) e o desempenho contextual (ações que “fogem do esquema previsto) (Bendassolli, 2012).

Os fatores contextuais que afetam o desempenho estão relacionados ao meio no qual o indivíduo desenvolve as suas experiências e do qual é influenciado (por exemplo, o cargo que ocupa), determinando seu comportamento. Assim, também é com o desempenho, pois no campo interacionista o comportamento humano é produto do meio, ou seja, do contexto, bem como das características individuais (Coelho Junior et al., 2011).

Para Karatepe et al. (2006, p. 548), o desempenho no trabalho é definido como “o nível de produtividade de um funcionário individual, em relação aos seus pares, em vários comportamentos e resultados relacionados ao trabalho”. Entretanto, o desempenho no trabalho pode ser conceituado como o resultado das tarefas diárias (Yilmaz, 2015). Nesse ínterim, Yilmaz (2015) menciona que o empoderamento psicológico ainda é uma questão central, uma vez que esse empoderamento proporciona aos funcionários o controle, a liberdade e a informação para participar da tomada de decisões e dos assuntos organizacionais, para lidar como linha de frente no contexto laboral.

No contexto educacional, Grohmann et al. (2012) afirmam que o desempenho do professor depende de algumas competências que são individuais e que se dividem em conhecimento, habilidades e atitudes. Já para Jiayan et al. (2023), o desempenho do professor envolve realizações acadêmicas, felicidade no trabalho, desenvolvimento profissional e bem-estar geral.

Pelo exposto, verifica-se que o estudo do desempenho no trabalho depende de fatores individuais e contextuais. Segundo Ramawickrama (2017), para que uma organização se desenvolva, é necessário trabalho humano em vários setores. Assim, para a organização alcançar as metas, objetivos, missões e valores, é necessário que o desempenho no trabalho seja uma meta a ser cumprida.

2.2 CONFLITOS NO TRABALHO

No ambiente de trabalho, os conflitos podem ser analisados a partir de duas correntes principais: a tradicional e a contemporânea, que oferecem visões distintas sobre sua natureza e impacto nas dinâmicas organizacionais (Lemos et al., 2021). A abordagem tradicional entende o conflito no trabalho como algo negativo, prejudicial

e disruptivo, devendo ser evitado (Andrade et al., 2020). Sob essa perspectiva, os conflitos são vistos como obstáculos que atrapalham a produtividade, geram tensões entre colaboradores e comprometem os objetivos organizacionais (Gomez et al., 2022).

Os gestores que seguem essa corrente tendem a adotar práticas autoritárias para eliminar os conflitos rapidamente, priorizando a harmonia e a estabilidade no ambiente de trabalho (Botler, 2018). Essa visão era predominante em estruturas organizacionais mais rígidas e hierarquizadas, como as do início do século XX, e ainda é encontrada em culturas corporativas que privilegiam o controle absoluto e a aversão a mudanças (Andrade et al., 2020).

Já a abordagem contemporânea enxerga o conflito no trabalho como algo inevitável e potencialmente construtivo (Marini et al., 2024). Conflitos, quando bem gerenciados, podem servir como motor para a inovação, o crescimento profissional e a melhoria de processos organizacionais (Marini et al., 2024). Essa perspectiva distingue dois tipos principais de conflitos:

Conflitos funcionais: São aqueles que promovem a troca de ideias, o debate saudável e o questionamento de práticas estabelecidas, resultando em melhores decisões e maior criatividade (Lyra, & Bressan, 2022).

Conflitos disfuncionais: São marcados por emoções negativas, falta de foco nos objetivos comuns e comportamentos destrutivos, sendo prejudiciais ao ambiente de trabalho (Lyra & Bressan, 2022). A abordagem tradicional pode ser útil em ambientes que exigem estabilidade e controle, mas é limitada em contextos que demandam inovação e adaptação às mudanças (Andrade et al., 2020). A corrente contemporânea, ao enfatizar a gestão estratégica dos conflitos, é mais alinhada às

dinâmicas de equipes modernas, que valorizam a diversidade de ideias e a colaboração (Andrade et al., 2020).

Enquanto a abordagem tradicional busca suprimir o conflito, a contemporânea reconhece que ele pode ser um recurso valioso, desde que bem administrado. No ambiente de trabalho atual, organizações que investem em habilidades de gestão de conflitos tendem a criar equipes mais resilientes, inovadoras e alinhadas aos objetivos estratégicos. O conflito interpessoal no trabalho refere-se aos relacionamentos ruins vivenciados com outras pessoas no local de trabalho, por razões funcionais (conflitos de tarefas) ou voluntárias (interações relacionais) (Losada-Otalora et al., 2020).

Também podem ocorrer por fatores pessoais, interpessoais, administrativos e outros. Os fatores pessoais são o preconceito, a personalidade, a falta de motivação, a ausência de honestidade e sinceridade. Os fatores interpessoais são as críticas, a comunicação ineficiente, os agrupamentos, a ausência de reconhecimento, a ambição, os ciúmes, as fofocas e os boatos, as falsas acusações, o desrespeito, a inexperiência profissional, os mal-entendidos, além das esquivas do trabalho. Os fatores administrativos são a pouca habilidade de liderança, os favoritismos, o autoritarismo, o não cumprimento de deveres. Já os outros fatores são a carga horária, os poucos recursos, a diferença de poder entre gestor e professores (Ertürk, 2022).

Verifica-se, que os conflitos interpessoais podem influenciar a forma de atuar dos funcionários no local de trabalho (Singh et al., 2023). Os conflitos no ambiente de trabalho, quando geridos adequadamente, podem gerar efeitos positivos, visto que permitem ao sujeito expressar emoções e ideias, bem como ouvir seus pares e tentar compreender seus posicionamentos, o que pode contribuir para desenvolvimento de uma organização.

Já no campo educacional, a própria existência do conflito já é um fator positivo, visto que sem ele a escola se tornaria estática (Ertürk, 2022). De acordo com Fraboni et al. (2023), um estilo de liderança mais capacitadora pode produzir resultados mais positivos diante de conflitos interpessoais, impactando positivamente o clima emocional e o bem-estar dos membros da organização.

Na prática escolar, estes conflitos podem ser derivados das relações entre os colegas de trabalho como os próprios professores, considerando a competição e a rivalidade, frente a disputas por reconhecimento, qual possui a melhor turma, até mesmo pela carga horária estipulada entre eles (Chispino, 2007).

Pode ser também decorrente da falta de colaboração por parte de alguns profissionais da educação, demonstrando a resistência ao trabalho em equipe, dificultando a implementação de projetos pedagógicos (Martins et al., 2016). Mota e Silva (2020) complementam que as diferenças metodológicas também ocasionam divergências sobre as abordagens didáticas e disciplinares, mencionando um exemplo recorrente entre as classes multisseriadas.

Há também os conflitos entre professores e gestores, advindo pela falta de comunicação, resultando em algumas informações desconhecidas sobre as normas escolares, regras e decisões (Lubis & Alimni, 2023). Nesse contexto os professores muitas vezes se sentem desvalorizados com a sensação de desrespeito às suas opiniões podendo refletir em dificuldades docentes, pois sempre são procurados para uma cobrança excessiva, em meio à pressão por metas e resultados sem a oferta do suporte adequado (Lück, 2017).

Outro confronto que acarreta conflitos está na interação entre os professores e alunos, quando estes demonstram indisciplina e desrespeito, não seguindo as regras, desvalorizando a autonomia do professor (Carvalho, 2022). O resultado pode ser

destrutivo pela falta de motivação e a dificuldade em engajar os estudantes, levando a frustrações.

Entretanto, para Losada-Otalora et al., (2020), o conflito no trabalho gera falta de bem-estar, culminando, até mesmo, na ocultação do conhecimento, os quais são uma forma de trabalho contraproducente. Para Zuelke et al. (2020), os maus-tratos entre colegas de trabalho são fatores que prejudicam a saúde mental e o bem-estar do trabalhador, gerando estresse psicossocial, que vão impactar o desempenho e a produtividade no trabalho.

Nesse mesmo sentido, Kundi e Badar (2021) afirmam que as experiências conflitantes no trabalho fazem com que o colaborador adote um comportamento contraproducente envolvendo danos materiais à organização, comportamento abusivo para com os colegas de trabalho, além de colocá-los em risco.

Os conflitos no ambiente de trabalho geram consequências negativas não apenas entre os indivíduos envolvidos, mas também para a organização, gerando, por exemplo, queda na produtividade e motivação da equipe. Embora os conflitos sejam inevitáveis, cabe aos gestores o seu gerenciamento, para que o desempenho e a interação da equipe não sejam afetados negativamente (Malakowsky & Kassick, 2014).

De forma contraditória, verifica-se uma prevalência de conflitos sociais entre profissionais cujo objetivo é cuidar do outro. Por exemplo, os profissionais da educação (Zuelke et al., 2020). No contexto escolar, os professores lidam com vários conflitos decorrentes da relação de trabalho, seja com outros professores, com alunos ou outros membros da comunidade escolar, pois trata-se de um ambiente de convívio entre pessoas de diferentes perfis (Zuelke et al., 2020).

Diante desse contexto, maior a possibilidade de conflitos, que surgem quando o meio onde o indivíduo está inserido o impede de promover o seu discurso, de externalizar suas palavras e ideias, de tal forma que os seus anseios sejam inviabilizados (Ferreira, 2014, p. 2).

Segundo Pauli et al. (2017), os conflitos influenciam a satisfação e o engajamento no trabalho. Nesse sentido, professores que vivenciam conflito tendem a ver o seu trabalho como menos satisfatório e sentem-se menos engajados. Além disso, grandes demandas de trabalho e pouca autonomia do trabalhador elevam os níveis de tensão do indivíduo, podendo gerar conflitos no trabalho e impactar negativamente o desempenho (Sloan & Geldenhuys, 2021).

Diante disso, segue a primeira hipótese:

Hipótese (H1): Os conflitos no trabalho impactam negativamente o desempenho do professor.

2.3 EFICÁCIA DA GESTÃO ESCOLAR

A eficácia da gestão escolar é determinada pelo desempenho administrativo do gestor escolar, que possui funções relevantes no processo de ensino (Tadle-Zaragosa & Sonsona, 2021). A maneira como esse profissional gerencia o próprio trabalho e equipe contribui para o sucesso da escola (Josep et al., 2020).

Segundo a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, que destaca os aspectos mais relevantes da função do diretor escolar no contexto brasileiro, suas competências estão divididas nas seguintes dimensões: institucional e política, pedagógica, administrativa e financeira e pessoais. A dimensão política institucional diz respeito ao papel social da escola, considerando a liderança do diretor para garantia dos direitos à educação. No que se refere à dimensão pedagógica, é o

papel do diretor na efetivação de aprendizagens de qualidade. A dimensão administrativo e financeiro são os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar. Por fim, a dimensão pessoal refere-se às atitudes e posicionamento que favorecem o trabalho do diretor, são as relações interpessoais. (Instituto Unibanco, 2021).

O trabalho do gestor escolar envolve gerir os recursos humanos (motivação, retenção de pessoal e clima escolar, dentre outros) e o gerenciamento do próprio trabalho. Quanto a este último, é importante salientar que esses profissionais também lidam com muitos estressores, que prejudicam o desempenho profissional. Por exemplo, responsabilidades administrativas, restrições administrativas, relações interpessoais, conflitos intrapessoais e expectativas dos empregadores (Josep et al., 2020). Lembrando que o objetivo principal de um gestor escolar é zelar pelo processo de ensino de qualidade e para cumprir esse objetivo, é recomendado que esses atores organizacionais promovam um bom relacionamento entre professores e a comunidade escolar (Tadle-Zaragosa & Sonsona, 2021).

Esse panorama entre gestão escolar e as relações humanas no ambiente escolar é tão evidente, que Lubis e Alimni (2023) afirmam que a comunicação eficiente e o respeito dos professores para com outros professores e com a comunidade escolar contribuem para tornar a gestão mais eficaz.

Sampaio & Gomes (2023) demonstraram que os conflitos no trabalho impactam negativamente o desempenho da organização. De forma análoga, argumenta-se neste estudo que os conflitos no trabalho também podem impactar negativamente a eficácia da gestão escolar. Ou seja, podem impedir a escola de cumprir a sua missão de oferecer um serviço pedagógico de qualidade, bem como de atender as demandas da comunidade escolar apropriadamente (Pee Kankanhalli, 2016).

Assim, segue a hipótese:

Hipótese (H2): Os conflitos no trabalho impactam negativamente a eficácia da gestão escolar.

Importante salientar, que, nos estudos de Jiayan et al. (2023), a própria estrutura da gestão escolar é um componente importante para atender eficientemente às demandas da comunidade escolar, ao impactar nas experiências diárias do ambiente escolar e no desempenho dos professores. Essa estrutura pode ser organizada de forma hierárquica (tomada de decisão centralizada no gestor escolar), horizontal (considera a colaboração nas tomadas de decisão, poder descentralizado do gestor) ou baseada em equipes (gestão democrática, com abordagem mais colaborativa). A estrutura organizacional pode funcionar de forma positiva ou negativa no ambiente escolar, afetando, assim, o desempenho ideal dos professores.

Ainda, para Jiayan et al. (2023), o desempenho do professor é complexo, ao envolver realizações acadêmicas e o bem-estar no local de trabalho, que sofre influência da estrutura da gestão, podendo afetar o desempenho ideal dos professores.

Sendo assim, segue hipótese:

Hipótese (H3): A eficácia da gestão escolar impacta positivamente o desempenho do professor.

2.4 TRABALHO DECENTE

O trabalho decente faz parte de um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o ODS 8 – trabalho decente e crescimento econômico – que se refere à “promoção do crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos” (Organização das Nações Unidas [ONU], 2024).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2024), trabalho decente engloba quatro objetivos estratégicos:

- i. o respeito aos direitos no trabalho, especialmente aqueles definidos como fundamentais (liberdade sindical, direito de negociação coletiva, eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação e erradicação de todas as formas de trabalho forçado e trabalho infantil);
- ii. a promoção do emprego produtivo e de qualidade;
- iii. a ampliação da proteção social;
- iv. o fortalecimento do diálogo social.

Embora a definição de trabalho decente proposto pela OIT busque atender indivíduos de todos os países, a definição acima tem como base países desenvolvidos, cujo modelo de emprego remunerado se difere de países em desenvolvimento. Além disso, os conceitos objetivos e universais têm como base fatores econômicos e sociais (Ribeiro et al., 2019), ignorando percepções subjetivas de trabalho, necessitando, assim, de pesquisas no campo individual (Yan, et al., 2023).

De acordo com Duffy et al. (2017), não existia nenhum instrumento que avaliasse os cinco componentes de trabalho digno apresentado pela OIT, do ponto de vista psicológico (subjetivo). Desta forma, desenvolveram a Escala de Trabalho Decente, que proporciona uma ferramenta útil para investigadores e profissionais que procuram avaliar a obtenção de trabalho digno entre adultos empregados. Sendo assim, para Duffy et al. (2017), trabalho decente pode ser entendido por meio de quatro dimensões: condições de trabalho seguras, remuneração adequada, tempo livre e descanso e compartilhamento de valores.

A medição do trabalho decente do ponto de vista psicológico varia de país para país em decorrência de fatores políticos e sociais. Logo a escala de trabalho decente foi validada em diversos contextos nacionais, como por exemplo, Brasil (Ribeiro et al., 2023), China (Ma et al., 2023); Coréia do Sul (Lee et al., 2023); Turquia (Işık et al., 2019); Estados Unidos da América (Duffy et al., 2016), Zimbábue (Sanhokwe et al., 2023), corroborando que fatores contextuais têm influência sobre o bem-estar profissional.

A satisfação dessas necessidades básicas levantadas pela OIT conduz à satisfação geral no trabalho e ao bem-estar geral fora do trabalho. Ademais, o local de trabalho deve ser um ambiente onde as pessoas se sintam seguras, apoiadas e tenham as suas necessidades básicas satisfeitas (Duffy, 2017). O trabalho digno influencia o comportamento do trabalhador e, conseqüentemente, os resultados de seu trabalho. Sendo assim, as organizações devem prezar pelo trabalho digno, com ações que favoreçam melhores experiências de trabalho (Sanhokwe & Takawira, 2023).

Assim, argumenta-se neste estudo que quando o professor se sente incapaz de controlar as emoções no trabalho, discute e é rude com os colegas, não sente

entusiasmo pelo trabalho por exemplo (Kundi & Badar, 2021), há impactos negativos na percepção de um trabalho decente – consonância entre os valores individuais e da escola, recompensas financeiras e bem-estar físico, mental e social (Ribeiro et al., 2023). Assim, são propostas as hipóteses:

Hipótese (H4): Os conflitos no trabalho impactam negativamente a percepção de trabalho decente quanto às condições de trabalho seguras (a); remuneração adequada (b); tempo livre e de descanso (c); e compartilhamento de valores (d).

Também, argumenta-se neste estudo que, quando o professor percebe que tem um trabalho decente – sente-se protegido e emocionalmente seguro quanto aos abusos de qualquer natureza, é recompensado financeiramente, tem tempo livre para descansar (Ribeiro et al., 2023), melhora o desempenho. Ou seja, consegue concluir as tarefas no prazo estabelecido e excedem os padrões de qualidade (Yilmaz, 2015).

Assim, seguem as seguintes hipóteses:

Hipótese (H5): A percepção de trabalho decente quanto às condições de trabalho seguras (a); remuneração adequada (b); tempo livre e de descanso (c); e compartilhamento de valores (d) impacta positivamente o desempenho do professor.

A Figura 1 mostra o modelo teórico da pesquisa.

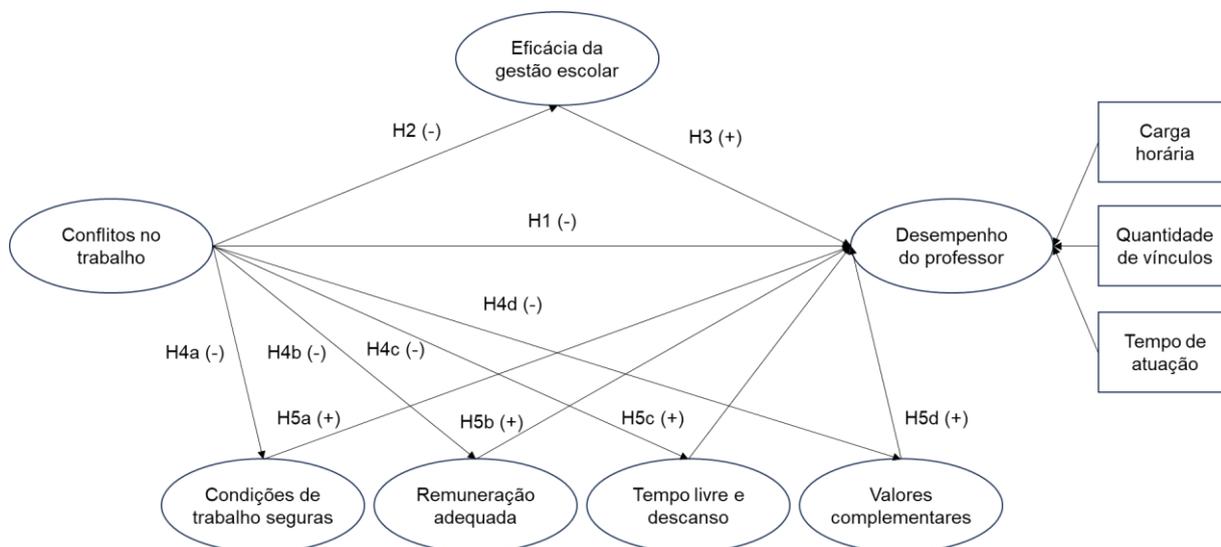


Figura 1 – Modelo conceitual proposto
 Fonte: Elaborado pela autora.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo do presente estudo, a metodologia de pesquisa escolhida foi a quantitativa, descritiva, com corte transversal e coleta de dados primários. Assim, foi delimitado como público-alvo deste estudo os professores de escolas públicas, que atuam na Educação Básica brasileira, tendo em vista a relação do professor e o aluno em formação psicossocial, podendo refletir nos conflitos interpessoais no ambiente escolar afetando o trabalho decente. Por isso a amostra abrange os professores da educação básica no estado do Espírito Santo.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário elaborado no aplicativo *Google* Formulários com escalas já validadas na literatura: de Kundi e Badar (2021) para conflitos no trabalho (cinco afirmativas); de Yilmaz (2015) para desempenho do professor; de Pee e Kankanhalli (2016) para eficácia da gestão (cinco afirmativas), embora a afirmativa referente ao custo de fornecimento dos serviços pela escola tenha sido excluído, porque não se aplica às escolas públicas de educação básica no Brasil; e de Ribeiro et al. (2019) para trabalho decente. Esse último tem cinco constructos de primeira ordem: condições de trabalho seguras, remuneração adequada, tempo livre e de descanso e valores complementares (cada um com três afirmativas). O constructo referente ao acesso aos cuidados de saúde foi excluído porque no Brasil todos os professores da rede pública de educação básica têm acesso ao Sistema Único de Saúde. Ou seja, é decisão pessoal ter planos de saúde complementares. O detalhamento dos constructos está na Figura 2. Para medir os constructos, foi utilizada

uma escala Likert de cinco variando de 1 [discordo totalmente] a 5 [concordo totalmente].

Para avaliar possíveis problemas de entendimento como clareza da redação e de ambiguidade das perguntas, antes da distribuição definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com 15 professores (Hair et al., 2005). O questionário foi encaminhado via aplicativo rede social (*WhatsApp*), com indicação prévia dos participantes.

Perguntas originais dos constructos		Perguntas traduzidas/adaptadas à pesquisa
<p>Conflitos no trabalho (Ilies et al., 2011, pp.51-52)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I had a fight with a co-worker over a work-related issue. 2. Co-worker(s) showed disapproval of the way I handled a work situation. 3. A colleague took jabs at or needled me. 4. Had to explain an improper behavior or action to co-worker(s) and/or supervisor. 5. Supervisor showed disapproval of the way I handled a work situation. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Briguei com um colega de trabalho por causa de um assunto relacionado ao trabalho. 2. Meus colegas de trabalho desaprovaram a maneira pela qual eu lidei com uma situação de trabalho. 3. Um colega provocou-me ou agrediu-me. 4. Tive que explicar um comportamento ou ação imprópria aos colegas de trabalho e/ou ao diretor escolar. 5. O diretor escolar desaprovou a maneira pela qual eu lidei com uma situação de trabalho.
<p>Desempenho do professor (Yilmaz, 2015, p. 40)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I complete my tasks on time. 2. I meet/exceed my goals. 3. I make sure that services meet/exceed quality standards 4. I respond quickly when problems come up. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concluo minhas tarefas no prazo. 2. Cumpro meus objetivos e metas. 3. Certifico-me de que os serviços da escola em que eu trabalho atendem/excedem os padrões de qualidade. 4. Respondo rapidamente quando surgem problemas.

Perguntas originais dos constructos	Perguntas traduzidas/adaptadas à pesquisa
<p style="text-align: center;">Eficácia da gestão escolar (Pee & Kankanhalli, 2016, p. 198)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Over the past two years, income and/or budget allocated to our organization has significantly increased. 2. Over the past two years, our organization's responsiveness to citizens and businesses requests has significantly improved. 3. Over the past two years, the quality of our services and/or products has significantly improved. 4. Over the past two years, our organization's ability to accomplish its core mission has improved significantly. 5. Over the past two years, the cost of providing services and/or products by our organization has reduced significantly. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nos últimos dois anos, a verba da escola em que eu trabalho reduziu significativamente. 2. Nos últimos dois anos, a capacidade de resposta às solicitações da comunidade escolar melhorou significativamente na escola em que eu trabalho. 3. Nos últimos dois anos, a qualidade dos serviços oferecidos pela escola em que eu trabalho melhorou significativamente. 4. Nos últimos dois anos, a capacidade da escola em que eu trabalho de cumprir a sua missão principal melhorou significativamente. 5. Nos últimos dois anos, o custo de fornecimento de serviços pela escola em que eu trabalho foi reduzido significativamente. (excluída da pesquisa).

Perguntas originais dos constructos	Perguntas traduzidas/adaptadas à pesquisa
<p style="text-align: center; vertical-align: middle;">Trabalho decente Ribeiro et al. (2023, p. 233)</p> <p>Safe working conditions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I feel emotionally safe interacting with people at work. 2. At work, I feel protected from emotional or verbal abuse of any kind. 3. I feel physically safe interacting with people at work. 4. <p>Access to healthcare</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. I get good healthcare benefits from my job. 6. I have a good healthcare plan at work. 7. My employer provides acceptable options for healthcare. <p>Adequate compensation</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. I am not properly paid for my work. 9. I do not feel I am paid enough based on my qualifications and experience. 10. I am rewarded adequately for my work. <p>Free time and rest</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. I do not have enough time for non-work activities. 12. I have no time to rest during the work week. 13. I have free time during the work week. <p>Complementary values</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. The values of my organization match my family values. 15. My organization's values align with my family values. 16. The values of my organization match the values within my community. 	<p>Condições de trabalho seguras</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eu me sinto emocionalmente seguro(a) ao interagir com os meus colegas no trabalho. 2. No trabalho, eu me sinto protegido de abusos emocionais ou verbais de qualquer tipo. 3. Eu me sinto fisicamente seguro(a) ao interagir com os meus colegas de trabalho. <p>Compensação adequada</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Eu não sou remunerado(a) adequadamente pelo meu trabalho. 5. Eu não sinto que eu sou suficientemente remunerado considerando as minhas qualificações e experiência. 6. Eu sou recompensado financeiramente de modo adequado pelo meu trabalho. <p>Tempo livre e descanso</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Eu não tenho tempo suficiente para atividades que não sejam de trabalho. 8. Eu não tenho tempo para descansar durante a semana de trabalho. 9. Tenho tempo livre durante a semana de trabalho. <p>Valores complementares</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Os valores da escola em que trabalho são compatíveis com os meus valores familiares. 11. Os valores da escola em que trabalho estão alinhados com os meus valores familiares. 12. Os valores da escola em que trabalho estão de acordo com os valores da minha comunidade.

Figura 2: Constructos e variáveis de pesquisa.
Fonte: Elaborada pela autora.

O movimento de coleta de dados respeitou as questões éticas, com a inclusão do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com informações como: anonimato dos participantes; liberdade para desistirem a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo e o tratamento e uso das respostas exclusivamente para fins acadêmicos.

O instrumento de coleta de dados também abordou perguntas referentes aos aspectos sociodemográficos, como gênero, idade, escolaridade, renda, estado civil; e aspectos referentes ao trabalho, como tempo de serviço na educação, quantidade de vínculos de trabalho, regime de trabalho, quantidade de escolas em que atua, turno de trabalho e cidade de atuação.

O *link* do questionário foi enviado aos grupos de professores no *WhatsApp*, utilizando o efeito de bola de neve. Ou seja, foi solicitado a cada professor que também compartilhasse com os demais professores em outras redes sociais ou que façam parte das redes de relacionamento deles. Desta forma, trata-se de uma amostra não probabilística, por acessibilidade (Hair et al., 2005). O tamanho da amostra é de cerca de 367 respostas válidas, ou seja, três vezes o tamanho mínimo recomendado pelo G-Power, sendo de 120 questionários válidos.

De acordo com os dados da Tabela 1, verifica-se que os respondentes são em sua maioria do gênero feminino, pertencentes a geração X, casados, pós-graduados em nível de especialização, pardos, atuam em sua maioria na rede municipal de ensino de Vila Velha, no estado do Espírito Santo, nos anos iniciais do Ensino Fundamental. São profissionais efetivos (concursados), com mais de 15 anos de atuação, que possuem mais de um vínculo de trabalho, além de atuarem em mais de uma escola e em turnos diferentes (manhã e tarde), com carga horária semanal de 41h a 50h. A maioria tem uma renda entre R\$4.237,00 e R\$7.060,00.

TABELA 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

n = 367		Variáveis	n	%
Gênero		Feminino	286	77,93
		Masculino	75	20,44
		Prefiro não dizer	6	1,63
Idade		Até 1964	46	12,53
		Entre 1965 e 1979	185	50,41
		Entre 1980 e 1994	122	33,24
		A partir de 1995	14	3,81
Estado Civil		Casado/ União estável	231	62,94
		Solteiro	80	21,80
		Divorciado/ Separado	50	13,62
		Viúvo	6	1,63
Escolaridade		Ensino superior completo	16	4,36
		Pós-graduação especialização (cursando ou completo)	240	65,4
		Mestrado (cursando ou completo)	98	26,7
		Doutorado (cursando ou completo)	13	3,54
Cor/raça (IBGE)		Parda	168	45,78
		Branca	135	36,78
		Preta	58	15,8
		Prefiro não responder	4	1,09
Rede que atua		Amarela	2	0,54
		Municipal	325	88,56
		Estadual	41	11,17
Regime de trabalho		Federal	1	0,27
		Efetivo (concursado)	263	71,66
		Designação temporária (DT – Contrato)	104	28,34
Renda		Até R\$ 1.412,00	3	0,82
		Entre R\$ 1.413,00 e R\$ 4.236,00	133	36,24
		Entre R\$ 4.237,00 e R\$ 7.060,00	183	49,86
		Entre R\$ 7.061,00 e R\$ 21.180,00	48	13,08
Modalidade de ensino		Educação Infantil	30	8,17
		Anos Iniciais do Ensino fundamental	152	41,42
		Anos Finais do Ensino Fundamental	140	38,15
		Ensino Médio	29	7,9
		EJA (Educação de Jovens e Adultos)	12	3,27
		Educação Profissional e Tecnológica	4	1,09
Tempo de atuação		Até 1 ano	7	1,91
		Entre 1 e 5 anos	57	15,53
		Entre 5 e 10 anos	50	13,62
		Entre 10 e 15 anos	77	20,98
		Mais de 15 anos	176	47,96
Vínculos de trabalho		Um vínculo	159	43,32
		Dois vínculos	204	55,59
		Mais de dois vínculos	4	1,09
Escolas em que atua		Apenas uma	173	47,14
		Duas	170	46,32
		Três	15	4,09
		Quatro ou mais	9	2,45

n = 367	Variáveis	n	%
Carga horária semanal de trabalho docente	10 a 20 horas semanais	9	2,45
	21 a 30 horas semanais	86	23,43
	31 a 40 horas semanais	55	14,99
	41 a 50 horas semanais	192	52,32
	Mais de 50 horas semanais	25	6,81
Turnos em que atua	Manhã e tarde	217	59,13
	Manhã	54	14,71
	Tarde	49	13,35
	Manhã, tarde e noite	27	7,36
	Tarde e noite	10	2,72
	Manhã e noite	9	2,45
	Noite	1	0,28
Cidade do Espírito Santo em que trabalha	Vila Velha	267	72,3
	Cariacica	40	10,9
	Vitória	29	7,9
	Serra	14	3,81
	Colatina	3	0,82
	Viana	3	0,82
	Aracruz	2	0,54
	Afonso Cláudio	1	0,27
	Barra de São Francisco	1	0,27
	Cachoeiro de Itapemirim	1	0,27
	Conceição da Barra	1	0,27
	Conceição do Castelo	1	0,27
	Guarapari	1	0,27
	Marataízes	1	0,27
	São Mateus	1	0,27
Venda Nova do Imigrante	1	0,27	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram analisados por meio da técnica multivariada de Modelagem de Equações Estruturais, no aplicativo do SmartPLS, versão 4.1.0.9 (Ringle et al., 2024), seguindo os procedimentos de Ringle et al. (2023).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Conforme disposto na tabela 2, que mostra a confiabilidade das afirmativas, avaliada por meio das cargas externas. Os construtos analisados incluem conflitos no trabalho, eficácia da gestão escolar, condições de trabalho seguras, remuneração adequada, tempo livre e de descanso, valores compartilhados e desempenho do professor. Para cada variável, são apresentados os valores médios, o desvio padrão e o coeficiente de variação, permitindo uma análise detalhada da dispersão e consistência dos dados.

TABELA 2 – CONFIABILIDADE INTERNA E ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS ITENS

Constructos e variáveis	Cargas externas	Média	Desvio padrão	Coeficiente de variação	
Conflitos no trabalho	CONFL1	0,720	2,060	1,421	0,690
	CONFL2	0,720	1,839	1,148	0,624
	CONFL3	0,752	1,736	1,276	0,735
	CONFL4	0,721	2,079	1,504	0,723
	CONFL5	0,703	1,856	1,272	0,685
Eficácia da gestão escolar	EFI2	0,841	3,114	1,258	0,404
	EFI3	0,935	3,371	1,255	0,372
	EFI4	0,927	3,387	1,245	0,368
Condições de trabalho seguras	COND1	0,853	3,629	1,287	0,355
	COND2	0,869	3,025	1,436	0,475
	COND3	0,860	3,894	1,286	0,330
Remuneração adequada	REM1R	0,830	2,011	1,347	0,670
	REM2R	0,704	4,019	1,374	0,342
	REMP3	0,706	2,016	1,329	0,659
Tempo livre e de descanso	TEMP1R	0,757	2,545	1,330	0,523
	TEMP2R	0,815	2,398	1,406	0,586
	TEMP3	0,732	2,245	1,399	0,623
Valores compartilhados	VAL1	0,949	3,248	1,309	0,403
	VAL2	0,949	3,322	1,195	0,360

Desempenho do professor	DES1	0,672	4,485	1,014	0,226
	DES2	0,765	4,540	0,915	0,202
	DES3	0,763	3,962	1,116	0,282
	DES4	0,786	4,226	0,951	0,225

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das cargas está acima de 0,708, seguindo a regra prática (Ringle et al., 2023). Com exceção das variáveis CONFL5 (0,703) de conflitos no trabalho e DES1 (0,672), de desempenho do professor. Contudo, foram mantidas no modelo, porque os demais critérios de confiabilidade e validade convergente dos constructos foram atendidos, conforme discussão a seguir. Já a variável EF11 foi excluída por apresentar carga baixa demais. O coeficiente de variação, sendo a divisão do desvio padrão pela média, está alto para a maioria das variáveis, indicando uma variabilidade alta nas respostas dadas.

Quanto à confiabilidade da consistência interna, foram usados os critérios de Alfa de Cronbach e de Confiabilidade Composta (ρ -a e ρ -c), que devem estar entre 0,70 e 0,95. Segundo a Tabela 3, somente os constructos de remuneração adequada e tempo livre e de descanso estão abaixo de 0,70 para o Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (ρ -a). Entretanto, é importante apontar que esses constructos têm três itens, podendo indicar que o Alfa de Cronbach pode ser subestimado, pois ele é sensível ao número de itens (Cortina, 1993). Ademais, Fornell & Larcker (1981) sugerem que, caso a validade discriminante e convergente seja atendida, as confiabilidades menores podem ser toleradas. Conforme mostrado na Tabela 3, esses critérios foram atendidos. Ou seja, a Variância Média Extraída (AVE) está acima de 0,50 e o HTMT (Razão Heterotraço-Monotraço) está abaixo de 0,85, atendendo as regras práticas (Ringle et al., 2023).

A validade discriminante também está validada pelos critérios de Fornell-Larker, pois a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE), mostrada na diagonal e em negrito, está acima das correlações entre os constructos. Por fim, o critério de cargas cruzadas de Chin (1998), mostrado na Tabela 4, também sustenta que os constructos são diferentes entre si. Ou seja, as cargas fatoriais das variáveis em seus respectivos constructos são maiores que as cargas distribuídas nos demais constructos.

TABELA 4 – VALIDADE DISCRIMINANTE DOS CONSTRUCTOS – CRITÉRIO DE CARGAS CRUZADAS

	REM	COND	CONFL	DES	EFI	TEMP	VAL
REM1R	0,830	0,065	-0,065	0,014	0,102	0,209	0,049
REM2R	0,704	-0,014	0,008	-0,080	0,074	0,178	0,010
REM3	0,706	0,070	0,022	0,029	0,145	0,186	0,073
COND1	0,010	0,853	-0,231	0,313	0,499	0,164	0,388
COND2	0,132	0,869	-0,268	0,230	0,564	0,223	0,484
COND3	0,008	0,860	-0,321	0,290	0,471	0,176	0,459
CONFL1	-0,020	-0,226	0,720	0,059	-0,121	-0,077	-0,154
CONFL2	0,058	-0,255	0,720	-0,012	-0,143	0,060	-0,204
CONFL3	-0,072	-0,255	0,752	0,056	-0,186	-0,099	-0,249
CONFL4	-0,042	-0,196	0,721	0,007	-0,094	-0,067	-0,210
CONFL5	0,017	-0,212	0,703	-0,124	-0,185	0,000	-0,231
DES1	0,040	0,147	0,057	0,672	0,174	0,022	0,118
DES2	-0,016	0,194	0,000	0,765	0,218	0,039	0,136
DES3	0,032	0,255	0,002	0,763	0,338	0,025	0,254
DES4	-0,064	0,313	-0,045	0,786	0,292	-0,033	0,208
EFI2	0,142	0,423	-0,154	0,271	0,841	0,132	0,365
EFI3	0,151	0,526	-0,179	0,348	0,935	0,148	0,430
EFI4	0,110	0,637	-0,219	0,345	0,927	0,109	0,487
TEMP1R	0,209	0,115	-0,122	0,017	0,080	0,757	0,119
TEMP2R	0,209	0,154	-0,103	0,006	0,060	0,815	0,049
TEMP3	0,176	0,220	0,075	0,007	0,168	0,732	0,197
VAL1	0,069	0,491	-0,278	0,239	0,449	0,170	0,949
VAL2	0,051	0,491	-0,279	0,245	0,460	0,151	0,949

REM: Remuneração adequada; COND: Condições de trabalho seguras; CONFL: Conflitos no trabalho; DES: Desempenho do professor; EFI: Eficácia da Gestão Escolar; TEMP: Tempo livre e de descanso; VAL: Valores compartilhados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em outras palavras, o modelo de mensuração está sustentado.

4.2 MODELO ESTRUTURAL – TESTE DE HIPÓTESES

Ao analisar a Tabela 5, que mostra o teste de hipóteses, verifica-se que quanto ao impacto no desempenho do professor, embora a hipótese (H1) seja estatisticamente significativa ($\beta = 0,135$; p-valor = 0,014), a uma significância menor que 5%, esta hipótese não foi confirmada, pois o coeficiente estrutural é positivo. Ou seja, os conflitos no trabalho impactam positivamente o desempenho do professor, contrariando a hipótese do modelo, sendo uma relação negativa. Em outras palavras, quanto mais conflitos são percebidos no ambiente de trabalho, melhor o desempenho do professor.

As hipóteses H3 e H5a foram confirmadas a uma significância menor do 5%. Ou seja, a eficácia da gestão escolar e as condições de trabalho seguras impactam positivamente o desempenho do professor. Em outras palavras, quanto maior a eficácia da gestão escolar e mais seguras forem as condições do trabalho decente, melhor o desempenho do professor.

Já as hipóteses H5b ($\beta = -0,095$; p-valor = 0,332), H5c ($\beta = 0,026$; p-valor = 0,734) e H5d ($\beta = 0,086$; p-valor = 0,220) não foram suportadas a uma significância estatística menor que 5%. Ou seja, a remuneração adequada, o tempo livre e de descanso e os valores compartilhados não impactam o desempenho do professor.

Quanto ao impacto dos conflitos no trabalho decente, as hipóteses H4a ($\beta = -0,319$; p-valor = 0,000) e H4d ($\beta = -0,292$; p-valor = 0,000) foram suportadas a uma significância estatística menor que 5%. Ou seja, quando o professor vivencia conflitos negativos no trabalho, menor a percepção de condições de trabalho seguras e de

TABELA 5 – TESTE DE HIPÓTESES

		Modelo 1				Modelo 2					
		Sem variáveis de controle				Com variáveis de controle					
	Hipóteses	Coefficiente estrutural β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	Coefficiente estrutural β	Desvio padrão	t-valor	p-valor	VIF	f ²
CONFL -> DES	H1 (-)	0,135	0,055	2,445	0,014	0,142	0,056	2,535	0,011	1,000	0,000
CONFL -> EFI	H2 (-)	-0,204	0,056	3,638	0,000	-0,204	0,057	3,573	0,000	1,000	0,050
EFI -> DES	H3 (+)	0,243	0,059	4,136	0,000	0,244	0,059	4,129	0,000	1,000	0,155
CONFL -> COND	H4a (-)	-0,319	0,055	5,849	0,000	-0,319	0,056	5,752	0,000	1,113	0,045
CONFL -> REM	H4b (-)	0,037	0,103	0,354	0,723	0,037	0,103	0,362	0,718	1,113	0,000
CONFL -> TEMP	H4c (-)	-0,161	0,110	1,470	0,141	-0,161	0,110	1,474	0,141	1,113	0,000
CONFL -> VAL	H4d (-)	-0,292	0,053	5,471	0,000	-0,292	0,054	5,449	0,000	1,050	0,059
COND -> DES	H5a (+)	0,170	0,074	2,306	0,021	0,172	0,074	2,339	0,019	1,180	0,021
REM -> DES	H5b (+)	-0,095	0,098	0,969	0,332	-0,095	0,097	0,979	0,328	1,176	0,003
TEMP -> DES	H5c (+)	0,026	0,078	0,340	0,734	0,035	0,078	0,452	0,651	1,173	0,003
VAL -> DES	H5d (+)	0,086	0,070	1,227	0,220	0,081	0,070	1,143	0,253	1,155	0,015
Dummy_CH -> DES						0,070	0,114	0,616	0,538	0,616	0,538
Dummy_Vinc -> DES						-0,142	0,098	1,450	0,147	1,450	0,147
Dummy_Temp -> DES						0,107	0,105	1,021	0,307	1,021	0,307

DES (R²) = 0,170

CONFL: Conflitos no trabalho; EFI: Eficácia da gestão escolar; COND: Condições de trabalho seguras; REM: Remuneração adequada; TEMP: Tempo livre e de descanso; VAL: Valores compartilhados; *Dummies* – CH: Carga horária de Trabalho: (1) até 30 horas semanais; (0) Entre 31 e 50 horas semanais; Vinc: Quantidade de vínculos de trabalho: (1) Até um vínculo; (0) Pelo menos dois vínculos; Temp: Tempo de atuação como professor na rede de educação básica: (1) Até 10 anos; (0) Acima de 10 anos.

Fonte: Dados da pesquisa.

valores compartilhados. Já as hipóteses H4b ($\beta = 0,037$; p-valor = 0,723) e H4c ($\beta = -0,161$; p-valor = 0,141) não foram suportadas.

Quanto aos efeitos dos conflitos no trabalho na eficácia da gestão escolar, a hipótese H2 foi suportada ($\beta = -0,204$; p-valor = 0,000). Ou seja, quanto mais conflitos negativos são percebidos pelos professores no ambiente de trabalho, menor a eficácia da gestão escolar.

Conforme mostrado na Tabela 5, as variáveis de controle—quando o professor tem carga horária de até 30 horas, apenas um vínculo de trabalho de docência e atua na educação básica até 10 anos —, não impacta o desempenho dele (modelo 2). Também na presença dessas variáveis, foram confirmadas as mesmas hipóteses do modelo 1.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Contrariando o modelo teórico, esta pesquisa mostra que os conflitos negativos impactam positivamente o desempenho do professor. Conforme salientado por Losada-Otalora et al. (2020), os conflitos interpessoais no trabalho geram falta de bem-estar, culminando, até mesmo, na ocultação do conhecimento, a qual é uma forma de trabalho contraproducente. Ademais, para Zuelke et al. (2020), os conflitos negativos são fatores que prejudicam a saúde mental e o bem-estar do trabalhador, impactando o desempenho e a produtividade no trabalho. Entretanto, na contramão desses estudos, a presente pesquisa demonstrou um impacto positivo dos conflitos no desempenho do professor.

O impacto positivo dos conflitos interpessoais no desempenho do professor, apresentados pela pesquisa corrobora com Ertürk (2022), ao afirmar que os conflitos no trabalho, geridos adequadamente, podem gerar efeitos positivos, quando o sujeito tem liberdade de expressão e tenta compreender seus pares. Na escola, os conflitos são positivos por excelência, ao tornar a escola mais dinâmica. Os conflitos que impactam positivamente são aqueles bem administrados por meio de uma gestão capacitadora, que não são simplesmente ignorados. Aliás, como já salientado por Pauli et al. (2017), é desafiador para um gestor escolar promover um ambiente de trabalho favorável.

Entretanto, este resultado deve ser analisado com parcimônia, tendo em vista que os conflitos interpessoais no local de trabalho impactam negativamente a eficácia da gestão escolar, a percepção de condições de trabalho seguras e o compartilhamento de valores. Ou seja, quando os professores percebem ser

agredidos, têm comportamentos inadequados e desaprovados pelo gestor escolar (Ilies et al., 2011), a qualidade dos serviços da escola piora significativamente (Pee & Kankanhalli, 2016), não se sentem emocional e fisicamente seguros, protegidos de abusos dos colegas de trabalho e não sentem que os valores da escola sejam consoantes com os valores individuais, familiares e da comunidade a qual pertencem (Ribeiro et al., 2023).

Mas, a eficácia da gestão escolar impacta positivamente o desempenho do professor. Essa eficácia, conforme Tadde-Zaragosa e Sonsona (2021), é determinada pelo desempenho administrativo do gestor escolar. Sendo assim, se o gestor não desempenha seu trabalho adequadamente, em decorrência de conflitos, o desempenho dos professores sofrerá um impacto negativo. Nesse contexto, há necessidade de um estilo de liderança capacitadora, que nas palavras de Fraboni et al. (2023), é um estilo de liderança que pode produzir resultados mais positivos diante de conflitos interpessoais, impactando positivamente o clima emocional e o bem-estar dos membros da organização.

Da mesma forma, a percepção de condições de trabalho seguras impacta positivamente o desempenho. Ribeiro et al. (2023) afirmaram que quando o professor percebe que tem um trabalho decente – sente-se protegido e emocionalmente seguro quanto aos abusos de qualquer natureza, é recompensado financeiramente e tem tempo livre para descansar – tem uma melhora em seu desempenho. Desta forma, esta pesquisa confirma que a percepção de condições de trabalho seguras, sendo uma das características do trabalho decente, impacta no desempenho do professor.

A pesquisa também mostra que os conflitos impactam negativamente os valores compartilhados, ou seja, quanto mais conflito no local de trabalho, maior a percepção do professor de que os seus valores familiares e comunitários estão

distantes dos valores da escola em que trabalha. Sugerindo o risco de desmotivação, e um menor engajamento do professor com a instituição, até mesmo aumento da intenção de rotatividade na profissão.

Por um lado, verificou-se que os conflitos negativos não impactam a remuneração adequada e o tempo livre e de descanso. No caso dos professores de ensino público, a remuneração refere-se a um valor fixo pago pelo município e/ou estado aos professores, sendo que os relacionamentos interpessoais não interferem nesse valor, o mesmo acontece com a carga horária de trabalho, que vai determinar o tempo que o professor terá de descanso.

O estudo possibilita a observação de que os professores que percebem um desalinhamento entre seus valores pessoais e os da instituição podem sentir-se menos motivados e menos comprometidos com a escola, com menor comprometimento e desempenho e bem-estar. O engajamento no trabalho está diretamente ligado à identificação com a missão educacional da escola e ao sentimento de pertencimento. Quando os conflitos interpessoais fragilizam esses aspectos, há um impacto não somente na satisfação do professor, mas também na qualidade do ensino oferecido. Além disso, a vocação docente, muitas vezes associada a um forte senso de propósito e dedicação, pode ser abalada em contextos de alta tensão e desarmonia, aumentando a frustração e até mesmo a intenção de abandono da profissão.

Já a remuneração adequada, o tempo livre e de descanso e os valores compartilhados, ao contrário do que se esperava, não impactam o desempenho do professor. Uma explicação possível para esses resultados é que mesmo diante da ausência da remuneração adequada ou tempo livre de descanso e valores compartilhados, muitos profissionais se adaptam por questão de necessidade

financeira e falta de novas oportunidades no mercado. Vale salientar, que o público-alvo da pesquisa é composto por profissionais da rede pública de ensino, cujos salários, com algumas exceções, são mais vantajosos que os da rede privada.

Para fortalecer esse entendimento, é importante trazer ao contexto, que alguns municípios, no intuito de diminuir os gastos com pessoal, realizam processos seletivos para contratação de professores com dois editais diferentes, sendo um para contratar profissionais com menor titulação, logo com menor salário e outro com maior titulação e salário maior. O que causa revolta em muitos profissionais, pois mesmo possuindo um nível de estudo maior, se sujeitam a receber menos, em virtude de necessidades financeiras.

Vale ressaltar, que a ausência de um sindicato forte, que de fato lute por melhores condições de trabalho desses profissionais, também é um fator, que leva o professor a seguir adiante, mesmo perante um contexto negativo, como é a falta de remuneração adequada, tempo livre e de descanso e valores compartilhados.

E mais, muitos professores da rede pública, como os professores do Município de Vila Velha (maioria do público respondente) passam também por avaliação de desempenho, cuja nota deve atender a um padrão mínimo, caso contrário, não farão jus às suas progressões de carreira. Pelo menos, é o que estabelece o estatuto do magistério. No caso dos professores do município de Vila Velha, para fazer jus à progressão funcional por mérito, o servidor deve obter, pelo menos, 70% (setenta por cento) do total de pontos na média de suas 03 (três) últimas avaliações de desempenho funcional (Lei 6773/2022, art. 47, V).

É notório que um profissional que tem uma boa renda, que tem tempo livre e de descanso e seus valores estão em consonância com os valores do local onde ele trabalha, tende a ser um profissional com uma mente mais sadia e,

consequentemente, com mais criatividade e disposição, o que é benéfico ao trabalho. No contexto da docência, esses fatores são essenciais para que o professor consiga engajar os alunos, planejar aulas dinâmicas e lidar de maneira mais positiva com os desafios da profissão, promovendo um ambiente escolar mais saudável e eficaz.

Contudo, salienta-se que, se considerarmos o desempenho no trabalho como “o nível de produtividade de um funcionário individual, em relação aos seus pares, em vários comportamentos e resultados relacionados ao trabalho” Karatepe et al. (2006, p. 548), verifica-se que quando comparado aos seus pares, que também são mal remunerados, com pouco tempo de descanso e com valores que não correspondem aos seus valores e que se acostumaram a desempenhar o seu papel, por necessidade e sem apoio sindical, de fato, o desempenho pode não sofrer grandes consequências, pois esses profissionais tendem a cumprir suas obrigações costumeiramente não indo além do que lhes é cobrado.

Curiosamente, este estudo aponta que quando o professor tem carga horária de até 30 horas, apenas um vínculo de trabalho de docência e atua na educação básica até 10 anos, não impacta o desempenho dele. Um dos possíveis fatores que corroboram para este resultado é que um profissional que se dispõe a dedicar tantas horas do seu dia ao trabalho são os baixos salários associados às necessidades financeiras pessoais. Diante desse contexto, o professor permanece realizando o seu trabalho, muitos, como no caso deste estudo, com mais de um vínculo de trabalho, com carga horária entre 41h e 50h semanais, às vezes, até mais, ou seja, trabalham em mais de um turno, alguns trabalham até três turnos, a maioria com mais de 15 anos de serviço.

Diante dos achados desta pesquisa, percebe-se que os conflitos interpessoais no ambiente escolar possuem impactos complexos e multifacetados sobre o

desempenho dos professores, a gestão escolar e a percepção das condições de trabalho. Embora os conflitos possam, em alguns casos, estimular um ambiente mais dinâmico e desafiador, impulsionando o desempenho docente, sua má gestão pode comprometer o bem-estar profissional, a eficácia da gestão e o alinhamento de valores entre professores e instituição.

Além disso, fatores como remuneração, tempo de descanso e falta de suporte sindical demonstram que, muitas vezes, os professores permanecem na profissão por necessidade, mesmo diante de condições desfavoráveis. Esses resultados reforçam a importância de políticas educacionais e estratégias de gestão que promovam um ambiente mais saudável, equilibrado e motivador para os docentes, garantindo não apenas a qualidade do ensino, mas também a valorização e o bem-estar desses profissionais.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi examinar os conflitos interpessoais no ambiente escolar, bem como seu impacto no desempenho do professor, no trabalho decente (remuneração adequada, condições de trabalho seguras, tempo livre e de descanso e compartilhamento de valores) e na eficácia da gestão escolar. A pesquisa teve como público-alvo os professores da Educação Básica dos Municípios do Espírito Santo.

Assim, esta pesquisa contribui para a literatura de gestão escolar, em particular, de gestão de pessoas, de diversas maneiras. Primeiro, ao mostrar um modelo que abarque os conflitos interpessoais no ambiente escolar, bem como seu impacto no desempenho do professor, no trabalho decente (remuneração adequada, condições de trabalho seguras, tempo livre e de descanso e compartilhamento de valores) e na eficácia da gestão escolar com professores da Educação Básica. Importante ressaltar que poucos estudos abordam essa temática no Brasil.

Segundo, ao mostrar que algumas variáveis sociodemográficas, como o tempo de atuação na profissão, a quantidade de vínculos e a carga horária de trabalho não impactam o desempenho do professor neste modelo proposto. Terceiro, ao mostrar um modelo que discute trabalho decente em diferentes grupos profissionais, neste estudo, os professores de Educação Básica da Rede Pública.

Neste sentido, na prática, a pesquisa contribui ao mostrar a relevância de programas, ações e formulação de políticas de capacitação de gestores, para desenvolverem habilidades para lidar com tais conflitos. Ademais, pode servir de base para futuras pesquisas qualitativas, bem como estudo de casos qualitativos múltiplos em escolas contextos sociodemográficos diferentes. Estender a pesquisa para outros

estados brasileiros e para todo o Espírito Santo para fins de comparação. Sabe-se, que no Brasil, a realidade do sistema educacional é díspar.

Estudos futuros também podem ser realizados em outros estados nas esferas municipais, estaduais e federais, bem como nas redes privadas de ensino, com diferentes professores e realidades. Tais estudos podem servir de base para melhoria do sistema de ensino e, também, para a melhoria das condições de trabalho dos professores da educação pública, que como demonstrado possuem carga horária de serviço elevada. Enquanto a maioria dos trabalhadores celetistas cumprem carga horária de 8h diárias, a maioria dos professores desta pesquisa trabalham de 41h a 50 horas semanais, às vezes, até mais, o que gira em torno de 10h por dia de trabalho.

Como limitação desta pesquisa, pode-se destacar que não foi possível mensurar o acesso aos cuidados com a saúde, sendo um dos fatores que determinam o trabalho decente. Foi necessário excluí-lo do estudo, tendo em vista que no Brasil, os professores da rede pública não contam com um plano de saúde em decorrência da existência do SUS (Sistema Único de Saúde). E, segundo Ribeiro et al. (2019), embora exista o SUS, esses serviços de assistência à saúde não atendem a demanda da população.

REFERÊNCIAS

- Andrade, A. L., Moraes, T. D., Silva, P. D. O. M., & de Queiroz, S. S. (2020). Conflito trabalho-família em profissionais do contexto hospitalar: Análise de preditores. *Revista de Psicologia*, 38(2), 451-478. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7545554>
- Barbosa, H. M. A., Rocha Neto, M. P. da., Câmara Júnior, S. L., & Silva, P. M. M. da. (2021). Gerenciando o conflito trabalho-família no empreendedorismo feminino: evidências de um estudo com microempreendedoras individuais. *Revista De Gestão E Secretariado*, 12(2), 94–121. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1123>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184. <http://dx.doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Benevides, A. D. A., & Soares, R. B. (2020). Diferencial de desempenho de alunos das escolas militares: o caso das escolas públicas do Ceará. *Nova Economia*, 30(1), 317-343. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/3929>
- Botler, A. M. H. (2018). Gestão escolar para uma escola mais justa. *Educar em Revista*, 34(68), 89-105. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57217>
- Carvalho, V. D. (2022). Estressores ocupacionais e docência na educação básica: Relatos de professores atuantes em escolas públicas. *Psico*, 53(1), e37470. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2022.1.37470>
- Chrispino, A. (2007). Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 15(54), 11-28. http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362007000100002&lng=pt&tlng=pt
- Costa, M. S. A., & Rocha, A. S. (2021). O constructo personalidade em uma perspectiva da terapia cognitiva comportamental: Considerações dos modelos de avaliação psicológica. *Diálogos Interdisciplinares Em Psiquiatria E Saúde Mental*, 1(1), 15–22. <https://doi.org/10.59487/2965-1956-1-7329>
- Cruz, A. C., & Vieira, F. C. (2022). Trabalho decente e informalidade no Século 21: uma breve discussão. *Desenvolvimento em Questão*, 20(58), 1-21. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.10932>
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Andrade, A. L. de., Moscon, D. C. B., Viseu, J., Núñez, M. I. L., Abacar, M., Kienen, N., Barros, S. C., Knapik, J., Cassiano, S., & Porto, J. B. (2023). O Direito ao Trabalho Decente. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(2), I-III. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.2.editorial>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of counseling psychology*, 64(2), 206. <http://dx.doi.org/10.1037/cou0000191>

- Dutra-Thomé, L., Pereira, A. S., & Koller, S. H. (2016). O Desafio de Conciliar Trabalho e Escola: Características Sociodemográficas de Jovens Trabalhadores e Não-trabalhadores. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 32(1), 101–109. <https://doi.org/10.1590/0102-37722016011944101109>
- Ertürk, R. (2022). Conflict in schools: A qualitative study. *Participatory Educational Research*, 9(1), 251-270. <https://doi.org/10.17275/per.22.14.9.1>
- Ferreira, L. S. (2014). Trabalho dos professores e conflitos na escola: uma abordagem pedagógica. *Cadernos De Pesquisa*, 21(1), 113–125. <https://doi.org/10.18764/2178-2229.v21.n1.p.113-125>
- Franco, T., Druck, G., & Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, 35, 229-248. <https://www.scielo.br/j/rbso/a/TsQsX3zBC8wDt99FryT9nnj/>
- Gomez, V. A., Mazzoleni, M., Rodrigues, C. M. L., Bentes, A., Aquino, M. de A., Torres, C. V., Nascimento, T., Oliveira, S. E. S. de., Chambel, M. J., & Faiad, C. (2022). Conflito trabalho-família em segurança pública: uma revisão integrativa. *Revista Do Sistema Único De Segurança Pública*, 1(1). <https://doi.org/10.56081/2763-9940/revsusp.v1n1.a15>
- Grohmann, M. Z., & Ramos, M. S. (2012). Competências docentes como antecedentes da avaliação de desempenho do professor: percepção de mestrandos de administração. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 17(01), 65-86. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772012000100004>
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44-64. <https://doi.org/10.1002/job.677>
- Instituto Unibanco. (2021). Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. *Aprendizagem em foco*, 61. <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf>
- Jiaying, L., Rajanthran, S. K., Fuyu, Y., & Quichuan, X. (2023). Impact of hierarchical, horizontal and team-based organisational structures on full time teachers' performance in Chinese secondary schools. *International Journal of Education and Practice*, 11(4), 897-913. <https://doi.org/10.18488/61.v11i4.3544>

- Jornada, E. T. F. (2024). A relevância de instigar um debate na instituição pública educacional: igualdade de gênero X direitos humanos. *Revista De Estudos Interdisciplinares*, 6(6), 01–22. <https://doi.org/10.56579/rei.v6i6.1598>
- Josep, J. E., Etcuban, J. O., Paez, J. C., Jaca, C. A. L., Aventuna, M., & Horteza, A. (2020). Improving Work-Related Outcomes in Educational Contexts. *International Journal of Education and Practice*, 8(2), 309-322. <https://doi.org/10.18488/journal.61.2020.82.309.322>
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism management*, 27(4), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>
- Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 514-534. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2020-0179>
- Lyra, J. F. D., & Bressan, M. R. de. (2022). *A Face Invisível da Violência Escolar: um estudo da violência institucional e dos mecanismos de pacificação de conflitos no âmbito da Escola Disciplinadora atual*. Editora Dialética
- Lee, Y., Song, J. H., & Kim, S. J. (2023). Validation study of the Korean version of decent work scale. *European journal of training and development*, 47(1/2), 43-57. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2021-0040>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Longe, O. (2015). Impact of workplace conflict management on organizational performance: A case of Nigerian manufacturing firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92. <http://dx.doi.org/10.5430/jms.v6n2p83>
- Losada-Otalora, M., Peña-García, N., & Sánchez, I. D. (2020). Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63-90. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0023>
- Lubis, M., Amin, A., & Alimni, A. (2023). Teacher solidity in the digital age and its effect on the effectiveness of primary school management. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 12(2), 781-789. <http://doi.org/10.11591/ijere.v12i2.24948>
- Lück, H. (2017). *A gestão participativa na escola*. Editora Vozes Limitada.
- Ma, Y., Autin, K. L., & Ezema, G. N. (2023). Validation of the Chinese decent work scale. *Journal of Career Development*, 50(1), 37-51.

<https://doi.org/10.1177/08948453221080980>

- Madruga, S. R., Madruga, L. R. R. G., & Arigony, M. M. (2018). Os Indicadores de Trabalho Decente no Ambiente Corporativo das Mulheres na Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração da UFSM*, 11(2), 346-367. DOI: 10.5902/19834659 29930
- Malakowsky, H. F., & Kassick, C. (2014). O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Gestão e Desenvolvimento*, 11(1), 113-128. <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/74>
- Marini, A. N. L., Pederneiras, L. C., & Moita, S. T. (2024). A guerra cibernética sob a ótica de Clausewitz: um estudo de caso sobre o Stuxnet. *Malala, Revista Internacional de Estudos sobre o Oriente Médio e Mundo Muçulmano*, 12(15), 159-178. <https://www.revistas.usp.br/malala/article/view/213860/210802>
- Martins, A. M., Machado, C., & Furlanetto, E. C. (2016). Mediação de conflitos em escolas: entre normas e percepções docentes. *Cadernos De Pesquisa*, 46(161), 566–592. <https://doi.org/10.1590/198053143798>
- Mattos, M. B. (2015). Conquistas sociais a partir da promoção do trabalho decente no Brasil. *Revista direitos, trabalho e política social*, 1(1), 252-275. <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rdtps/article/view/8748>
- Miguel, L. F. (2017). *Consenso e conflito na democracia contemporânea*. SciELO- Editora UNESP.
- Mota, C. M. A., & Silva, F. O. (2020). Docência em classes multisseriadas na roça: modos de formar-se e compreender as diferenças. *Roteiro*, 45, 1-26. <https://doi.org/10.18593/r.v45i0.20903>
- Oliveira, F. U., Nandy, S., Fernandez, G. F., Assis, A. E. S. Q., & Vedovato, L. R. V. (2022). Trabalho decente para uma vida digna. *Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano*, 5. <https://rjtdh-prt15.mpt.mp.br/Revista-TDH/article/view/120/104>
- Organização das Nações Unidas (ONU). (2024). *Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Trabalho decente e crescimento econômico*, <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>
- Organização Internacional do Trabalho (2024). *Trabalho decente*. OIT. <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/record-decisions/resolucao-relativa-ao-trabalho-digno-e-economia-do-cuidado>
- Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfaction, conflict and engagement at work for high school teachers. *Revista do Pensamento Contemporâneo Administração*. 11(4), 72-85. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004>

- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>
- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics* 159(1), 39-57. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>
- Prefeitura municipal de Vila Velha. (2022). Lei nº 6773, de 29 de dezembro de 2022. *Dispõe sobre a estruturação do plano de cargos, carreira e vencimentos dos cargos do quadro do magistério do poder executivo do município de vila velha/es, estabelece normas de enquadramento, institui tabelas de vencimentos e dá outras providências.* Diário oficial do Município, 02/01/2023. <https://legislacao.vilavelha.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/L67732022.html>
- Prince, R., Vihari, N. S., Udayakumar, G., & Rao, M. K. (2023). The effect of interpersonal conflict on employee behaviors: the role of perception of politics and competence uncertainty. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 796-815. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2023-0113>
- Queipo, B., & Useche, M. C. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 8(3), 486-496. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28080308>
- Ramawickrama, J., Opatha, H. H. D. N. P., & PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n10p66>
- Ribeiro, M. A., Teixeira, M. A. P., & Ambiel, R. A. M. (2019). Decent work in Brazil: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.006>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). "SmartPLS 4." SmartPLS, <https://www.smartpls.com>
- Sampaio, A. P. D. dos S., & Gomes, D. de A. (2023). Escuta ativa e cultura colaborativa em uma escola estadual do Espírito Santo: ações de acolhimento. *Cadernos da Pedagogia*, 17(37), 236-247. <https://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1915/833>
- Sanhokwe, H., & Takawira, S. (2023). Evaluating the decent work scale measurement model in Zimbabwe. *Journal of Career Development*, 50(3), 727-742. <https://doi.org/10.1177/08948453221120961>
- Sick, E., Kozan, S., & Iznik, A. N. (2019). Cross-cultural validation of the Turkish version of the decent work scale. *Journal of Career Assessment*, 27(3), 471-489. <https://doi.org/10.1177/1069072718763636>

- Singh, S., Phoolka, S., Mago, M., & Bala, R. (2023). Linking Interpersonal Communication with Workplace Deviance through Transmittal Mediation Effect of Interpersonal Conflict. *Journal of content community and communication*, 17(9), 97-108. DOI: 10.31620/JCCC.06.23/08
- Soldera, L. M., Duarte, D. A., Luz, M. de L. S., & Liboni, M. T. L. (2020). Precarização e Saúde do Trabalhador: um olhar a partir do trabalho decente e os paradoxos na reabilitação profissional. *Psicologia em Estudo*, 25, e48192. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.48192>
- Sloan, M., & Geldenhuys, M. (2021). Regulating emotions at work: The role of emotional intelligence in the process of conflict, job crafting and performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1875>
- Tadle-Zaragosa, J. R., & Sonsona, R. P. J. V. (2021). Linking administrative performance of principals vis-à-vis public relations and community involvement. *International Journal of Instruction*, 14(4), 857-872. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14449a>
- Yan, Y., Geng, Y., & Gao, J. (2023). Measuring the decent work of knowledge workers: Constructing and validating a new scale. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17945>
- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46. DOI: 10.5937/Turizam1501034Y
- Zuelke, A. E., Roehr, S., Schroeter, M. L., Witte, A. V., Hinz, A., Engel, C., Enzenbach, C., Thiery, J., Loeffler, M., Villringe, A., & Riedel-Heller, S. G. (2020). Are social conflicts at work associated with depressive symptomatology? Results from the population-based LIFE-Adult-Study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-0253-x>