



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES - CFP  
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**NEIVA SILVA PINHEIRO**

**GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE DOCENTES EM UMA ESCOLA  
DO ENSINO FUNDAMENTAL II DE AMARGOSA.**

**AMARGOSA  
2018**

**NEIVA SILVA PINHEIRO**

**GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE DOCENTES EM UMA ESCOLA  
DO ENSINO FUNDAMENTAL II DE AMARGOSA.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, apresentado à banca examinadora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título Licenciada em Pedagogia.

Orientado por: Ms. Geórgia Nellie Clark

**AMARGOSA  
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES - CFP**  
**LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE DOCENTES EM UMA ESCOLA  
DO ENSINO FUNDAMENTAL II DE AMARGOSA.**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Pedagogia, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciado(a) em Pedagogia, pela seguinte banca examinadora.

*Georgia Nellie Clark*

---

Orientadora: Profa. Msc. Georgia Nellie Clark

*M. Eurácia Barreto de Andrade*

---

Examinadora: Profa. Dra. Maria Eurácia Barreto de Andrade

---

Examinadora: Profa. Dra. Gilsélia Macedo Cardoso de Freitas

Amargosa, 27 de março de 2018



Dedico a meus pais e a minha saudosa avó Nice.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus que sempre renova a minha fé e dá força para continuar acreditando em mim.

A meus pais por serem meu alicerce, a fonte de amor mais pura que pude conhecer até agora, agradeço pelas preocupações diárias, noites em claro, pela educação que a mim foi dada, por serem os melhores pais que eu poderia ter.

Ao pessoal do Núcleo Territorial de Educação (NTE – 09) que pude conhecer e compartilhar momentos de aprendizado, dificuldade, felicidade, carinho. Muitas pessoas passaram por lá, mas algumas se tornaram essenciais nessa caminhada. Lá ganhei grandes amigos e pessoas que pude me apegar nos momentos em que precisei. Não tenho palavras para agradecer a gestão do Núcleo por sua sensibilidade em me deixar à vontade para resolver questões acadêmicas e familiares.

Quero agradecer a minha família, em geral, e as minhas amigas que amo muito por me encorajar sempre, Driu, Dane, Nai e Mimo. Mesmo distantes estão “sempre por perto”.

A Gustavo, a pessoa que trouxe ainda mais luz para a minha vida, sempre pensando positivo e me estimulando a não parar de estudar. Obrigada por me trazer paz, meu amor.

A minha orientadora Geórgia que me salvou, ajudando na construção e conclusão do TCC. Professora, mulher, mãe mais humana que encontrei nessa caminhada. Obrigada pela sensibilidade, paciência e, acima de tudo, comprometimento.

Agradeço também aos professores que direta ou indiretamente colaboraram com a minha formação.

A todos os meus colegas e amigos que de alguma forma contribuíram com a minha passagem nessa trajetória.

Obrigada!

*"A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê."  
(Arthur Schopenhauer)*

PINHEIRO, Neiva Silva. **GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ENTRE DOCENTES EM UMA ESCOLA DO ENSINO FUNDAMENTAL II DE AMARGOSA.**

Orientadora: Geórgia Nellie Clark. Amargosa, 2018. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

## **RESUMO**

O presente trabalho teve como objeto de estudo os conflitos interpessoais existentes entre docentes e as estratégias utilizadas pela gestão da escola na mediação ou resolução. A pesquisa foi de cunho qualitativo, tendo como instrumentos de coleta de dados a entrevista e a observação da gestão e docentes. A pesquisa teve como objetivo norteador compreender as metodologias utilizadas pela gestão na mediação/resolução de conflitos de relacionamento que ocorrem envolvendo os docentes de uma escola do Ensino Fundamental II. Diante dos resultados obtidos, pode-se perceber uma grande quantidade de conflitos que são silenciados e que a gestão, na maioria das vezes, não compreende como conflitos por partirem de relações interpessoais, de contradições de opiniões e de prioridades dentro da escola. Portanto, os gestores, assim como os demais docentes, precisam estar em constante formação. É necessário que a gestão aprenda a lidar com os conflitos interpessoais dentro do ambiente escolar, usando da democracia na resolução/mediação e, sobretudo buscar estratégias para que os problemas sejam sanados da melhor forma possível.

**Palavras Chaves:** Conflito Interpessoal; Gestão Escolar; Gestão Democrática.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**GRÁFICO 1: CONFLITOS EXISTENTES NA ESCOLA**

## **LISTA DE SIGLAS**

CFP – Centro de Formação de Professores

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IEL – Instituto Evaldo Loudi

NTE – Núcleo Territorial de Educação

REDA – Regime Especial de Direito Administrativo

SEC – Secretaria da Educação do Estado

TCC – Trabalho de conclusão de curso

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Tipo de pesquisa .....	14
1.2 Instrumentos de coleta de dados .....	15
1.3 Local da pesquisa .....	16
1.4 Sujeitos da pesquisa.....	18
<b><u>2</u> GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS</b> .....	<b>19</b>
2.1 A gestão democrática da escola.....	20
2.2 Papel do (a) gestor (a) na gestão democrática .....	22
2.3 A formação do( a) gestor (a) para esse tipo de gestão .....	23
2.4 Conflitos interpessoais na escola .....	24
2.5 Conflitos entre docentes .....	27
2.6 Assédio moral.....	27
2.7 Resolução de conflitos na escola, entre professores, numa perspectiva de gestão democrática.....	29
<b>3. CONFLITOS ENTRE DOCENTES MEDIADOS PELA GESTÃO</b> .....	<b>32</b>
3.1 A compreensão da gestão sobre os conflitos e sua atuação .....	32
3.2 Concepção de gestão democrática .....	37
3.3 Resolução/mediação de conflitos.....	39
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>44</b>

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso - TCC objetiva apresentar um estudo que observa os conflitos de relacionamento entre docentes, expondo o modo como são tratados e mediados pela gestão escolar. Para Crispino (2007, p.15), “conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento”.

O conflito escolar pode ocorrer por diversos fatores. Dentre eles é possível citar questões interpessoais, de interesses pessoais, de proibições, entre classes sociais, decisões que não são aceitas, entre outros. É necessário um olhar mais atento a esses conflitos, uma vez que alguns deles só são percebidos quando partem para manifestações mais ofensivas.

O meio social é conflituoso, as opiniões não são iguais. Sempre há uma diferença de interesses nas relações entre professores, funcionários, alunos e pais, onde cada um defende sua posição. A convivência humana é um processo permanente de negociação onde nem sempre as diferenças são facilmente equacionadas.

Considerando a escola enquanto espaço de convivência humana, onde inúmeras relações são estabelecidas e permeadas por incontáveis interesses, bem como variados contextos, é relevante pensar as estratégias construídas pela gestão escolar para a superação dos conflitos oriundos dessas intensas relações, a fim de que estes não se tornem obstáculos aos processos de ensino e aprendizagem.

Este estudo, reconhecendo as possibilidades e limites de execução de uma pesquisa de campo desenvolvida em uma graduação, apresenta apenas os conflitos entre docentes mediados pela gestão.

Tendo em vista que a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, de 1996, preconizam a gestão democrática do ensino público e considerando com o Libâneo (2008, p.102) que a participação é “o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escola”, foi nessa perspectiva que pensou-se no processo de mediação de conflitos.

Uma gestão verdadeiramente democrática tem a função de envolver os docentes em um trabalho coletivo, promovendo reflexões acerca do trabalho quando acontecem os impasses e conflitos. Esse modo de intervenção é necessário para que as situações não sejam recorrentes ou apenas amenizadas, mas sim resolvidas. Em um contexto democrático, o docente repensará a sua prática educativa, enriquecendo-se com o aprendizado promovido pelo processo estabelecido para a superação dos conflitos.

A relevância deste estudo se encontra no fato de pensarmos o espaço da escola como espaço de relações humanas que podem favorecer ou dificultar os processos educativos, bem como as possibilidades de intervenção do gestor escolar como mediador dessas relações.

Pensar sobre a gestão escolar traz diversas inquietações no que se refere aos possíveis modos de lidar com as relações interpessoais. No campo da gestão democrática, estas devem ser sustentadas no diálogo respeitoso, todavia as subjetividades envolvidas nem sempre conseguem se submeter a esse princípio.

É levando em conta essa dificuldade em algumas ações conjuntas, que este trabalho apresenta uma discussão reflexiva acerca da atuação docente e seus conflitos mediados através da gestão. Dessa maneira, essa pesquisa levou a observação do gestor na mediação dos conflitos interpessoais e suas limitações. Ela traz reflexões e aponta as diferentes abordagens diante desses conflitos entre professores, quais situações são defendidas e recriminadas e suas metodologias para reverter e/ou amenizá-los. É importante destacar que:

Partimos do princípio de que desenvolver uma cultura de mediação na escola implica a formação para a democracia, a educação para a paz e os direitos humanos, a prevenção da violência e a criação de um clima pacífico e saudável que favoreça uma boa convivência escolar. (MORGADO; OLIVEIRA, 2009. p.53).

Através dos procedimentos utilizados pela gestão, notamos a sua atuação na escola, ao trabalhar com os conflitos internos, de forma a alcançar êxito. Neste estudo, chamaremos esses procedimentos de metodologia no sentido de processo que permite o alcance de determinado fim. Diante disso, a pesquisa vem apresentar a metodologia abordada pela gestão e suas estratégias diversas na tentativa de conseguir uma adequada forma para a resolução e/ou mediação dos conflitos.

A pesquisa em questão surgiu devido às inquietações sobre os métodos abordados pelos gestores na escola e se verdadeiramente estas abordagens

metodológicas empregadas estavam fazendo a diferença no que diz respeito à resolução e/ou mediação dos conflitos encontrados entre os professores e a necessidade de saber atuar mediante essas situações. Lück (2008, P. 55) vem nos dizer que:

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não consideradas pelo conceito de administração e, portanto, superando-as.

Dentro dessas reflexões, o objeto pesquisado foi estudar os conflitos interpessoais existentes entre docentes e as estratégias utilizadas pela gestão da escola na mediação ou resolução. É de suma importância trabalhar a gestão a partir dos conflitos docentes para que a prática seja repensada, reavaliada. Além disso, para que o envolvimento coletivo de fato aconteça nas atividades escolares, de sorte que melhore a comunicação, elimine ou reduza o confronto nas relações interpessoais por intermédio do gestor.

A análise feita partiu do seguinte problema: De que forma a gestão escolar media os conflitos interpessoais encontrados entre docentes? O objetivo norteador da pesquisa foi: Compreender as metodologias utilizadas pela gestão na mediação/resolução de conflitos de relacionamento que ocorrem envolvendo os docentes de uma escola do ensino fundamental II.

Nesse sentido, os objetivos específicos foram: 1) Discutir a gestão democrática da escola, a formação do gestor escolar e a mediação de conflitos; 2) identificar quais são as metodologias que a gestão, atuando de maneira democrática, utiliza na resolução/mediação de conflitos.

Este trabalho foi dividido em três capítulos. No primeiro, aborda-se todo o percurso metodológico: instrumentos de coleta de dados, a escola campo de estudo, os sujeitos colaboradores.

No segundo capítulo, trata-se teoricamente a questão da gestão democrática, além da discussão sobre gestão participativa em resolução de conflitos no âmbito escolar.

O último capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados coletados, considerando o aporte teórico apresentado no segundo capítulo.

## 1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta a forma como a pesquisa foi desenvolvida. Trata-se de um estudo sobre a existência de conflitos no ambiente escolar e a maneira como o gestor lida com eles nas relações interpessoais entre docentes e a gestão.

A metodologia abordada foi fundamental para a obtenção do resultado da pesquisa, trazendo uma reflexão sobre as abordagens e contradições na coleta de dados no campo de estudo.

### 1.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa elaborada foi de cunho qualitativo e interpretativo, não houve dados pesquisados com critérios numéricos, as respostas das entrevistas foram trabalhadas com a interpretação dos dados obtidos em cada especificidade. “Conseguimos distinguir três intenções para essa fase: organizar uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não as suposições da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.” (MINAYO, 2001 apud MINAYO 1992).

A pesquisa qualitativa para Minayo (2001, p. 21-22):

Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis mensuráveis.

Foi realizada a escolha da pesquisa qualitativa considerando que a intenção da pesquisa foi de refletir e interpretar os resultados colhidos nas idas a campo para observar o local e na produção das entrevistas, confrontando os dados coletados.

De acordo com Duarte (2002, p.140):

De modo geral, durante a realização de uma pesquisa, algumas questões são colocadas de forma bem imediata, enquanto outras vão aparecendo no decorrer do trabalho de campo. A necessidade de dar conta dessas questões para poder encerrar as etapas da pesquisa frequentemente nos leva a um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, erros cometidos, escolhas feitas e dificuldades descobertas.

Foi importante a observação com um olhar crítico para os pontos que destacam conflitos, não pensando somente no lado negativo, mas na evolução das relações interpessoais, na possível resolução dos conflitos encontrados.

## 1.2 Instrumentos de coleta de dados

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Foram escolhidos por haver a necessidade de confrontar as respostas dos professores com a da gestão, a fim de chegar a um entendimento sobre os conflitos. A observação dos comportamentos no ambiente escolar ajudou como complemento de grande valia às entrevistas, oferecendo detalhes que nelas não foram citados. Entrevistas e observações ocorreram ao longo do mês de novembro de 2017.

As observações foram sistemáticas e não participante, elaboradas de forma planejadas e organizadas de acordo com o objetivo proposto.

Segundo Cervo (2007, p.4):

A observação sistemática é também chamada observação estruturada, planejada ou controlada, a observação não participante ocorre quando o pesquisador deliberadamente se mantém na posição de observador e de expectador.

Foram analisadas as situações ocorridas no período de observação da gestão, na escola, a fim de perceber como ela está desenvolvendo seu trabalho perpassado pelos diversos conflitos que foram encontrados no que diz respeito ao relacionamento entre os diversos seguimentos da comunidade escolar e, mais especificamente, os conflitos que interessavam a este estudo: conflitos entre docentes e entre docentes e a gestão.

As entrevistas semiestruturadas partiram de um roteiro (em apêndice), contendo perguntas desencadeadoras e foram gravadas e transcritas para posterior análise e discussão da coleta de dados.

A opção por esse tipo de entrevista se deu pela necessidade de conjugar uma direção e um sentido determinados pelo roteiro com a flexibilidade necessária ao contexto da pesquisa, permitindo a exploração de informações que foram surgindo no decorrer das entrevistas. As entrevistas foram gravadas em mp3 para que posteriormente pudessem ser transcritas, também com autorização de todos.

A principal dificuldade enfrentada na realização das entrevistas se deu em relação à participação do diretor da escola. Em primeiro contato com a pesquisadora, o mesmo se colocou à disposição, contudo essa disponibilidade não

se concretizou à medida que o diretor não respondeu às novas tentativas de contato, levando o estudo a ser desenvolvido tendo como sujeito da gestão a vice-diretora.

As observações foram fundamentais enquanto complemento das entrevistas, considerando que, nas falas sobre os conflitos, foram frisados alguns aspectos que levaram à identificação de conflitos específicos recorrentes na instituição. Afinal:

Observar é um processo e possui partes para seu desenrolar: o objeto observado, o sujeito, as condições, os meios e o sistema de conhecimentos, a partir dos quais se formula o objetivo da observação (BELEI; PASCHOAL; NASCIMENTO e MATSUMOTO, 2008 apud BARTON; ASCIONE, 1984).

### **1.3 Local da pesquisa**

De acordo com informações obtidas no blog<sup>1</sup> da escola, ela foi fundada em 1946 e, por um bom tempo, ficou conhecida no município de Amargosa como escola de freiras. Foi fundada por um bispo diocesano, Dom Florêncio Sisínio Vieira, apoiado por pessoas de influência da região. O terreno era uma chácara e foi doada por um coronel. Tornou-se uma escola onde estudavam apenas alunas e também ficavam algumas internas.

No ano de 1974, o prédio foi comprado pela a Secretaria de Educação do Estado da Bahia, virando a escola pública e ofertando o primário e ginásio (ensino fundamental I e II) e somente, em 2008, houve a primeira eleição para a gestão escolar. Essa escola teve uma grande influência na história do município e de muitos professores que lá estudaram e hoje atuam na rede estadual.

A escola fica localizada no centro da cidade, no entanto também atende estudantes da zona rural, dispondo de ônibus escolar da Secretaria Municipal de Educação para o traslado dos alunos residentes na zona rural. A escola é antiga, mas possui uma boa manutenção, está funcionando normalmente e não oferece riscos de desabamento. Costumam aderir a quase todos os projetos que são propostos pela Secretaria de Educação do Estado - SEC, promovendo a arte, a cultura, a dança, a música, o teatro, os jogos estudantis, além de projetos oportunos elaborados por lá. Na culminância dos projetos propostos pela SEC, os alunos não têm sido levados com regularidade a concorrer junto aos demais de escolas do

---

<sup>1</sup> <http://cesbeonline.blogspot.com.br>.

estado circunscritas ao Núcleo Territorial de Educação - NTE 09, ao qual está vinculada.

De acordo com informações obtidas na entrevista, a gestão da escola é dividida entre turnos, três vice-diretoras, sendo uma em cada turno e o diretor se insere entre esses três turnos durante a semana. Uma das vices leciona na escola em turno oposto.

A escola é considerada de grande porte. Seus usuários diurnos pertencem ao Ensino Fundamental II e, noturnos, à Educação de Jovens e Adultos – EJA. A escola possui um extenso espaço, dispendo de vinte e sete salas de aula.

Na escola escolhida, os professores possuem três tipos de vínculos empregatícios, o Regime Especial de Direito Administrativo – REDA, o Regime Estatutário e os Estágios não Obrigatórios, sendo trinta e cinco REDAs, quarenta e oito Estatutários, e sete estagiários, estudantes da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, somando o total de noventa professores, além de um diretor, três vice-diretoras, uma secretária escolar e uma coordenadora pedagógica.

A escola tem o total de mil setecentos e oitenta e dois alunos, vinte e cinco funcionários de apoio terceirizados, trabalhando pela empresa Braspe Empreendimentos.

Todos os professores do REDA possuem formação em sua área de atuação ou Licenciatura em Pedagogia, já os estatutários, alguns não possuem a formação adequada, devido ao tempo de serviço e como adentraram como servidores do Estado, pois alguns não foram do tempo das provas seletivas. Grande parte de docentes efetivos já lecionam há um bom período e estão aguardando publicação da portaria, em diário oficial, para aposentadoria ou já se aposentando. Alguns professores estão de licença ou de férias e, em decorrência disso, são convocados professores pelo REDAs para atuar, na área, nesse período, porém essas convocações não são imediatas por necessitar de aprovação de órgão superior, a Secretaria do Estado da Bahia. Desse modo, a escola possui quadro com déficit na equipe de trabalho, ficando os alunos por muitas vezes com aulas vagas.

Trabalhando há sete anos na condição de funcionária terceirizada, NTE 09, a pesquisadora teve acesso a informações que facilitaram a escolha do espaço campo de pesquisa. A opção de pesquisar na escola em questão se deu justamente pelo fato de haver, reconhecidamente, na mesma um número um pouco maior de

conflitos. A escola escolhida é sediada em Amargosa, o município escolhido foi também em questão de ser mais acessível para a coleta de dados.

Diante de diversos conflitos existentes na comunidade escolar, foi escolhido o conflito entre docentes, por se tratar de um tipo de conflito relevante para o funcionamento da escola, mas pouco discutido.

#### **1.4 Sujeitos da pesquisa**

Para desenvolver o trabalho de pesquisa na escola em questão, Inicialmente, foi conversado com o gestor da escola sobre a execução da mesma. Nesse momento, o gestor se mostrou disponível e a fim de colaborar com o desenvolvimento da pesquisa. Nessa conversa, esclareceu-se a finalidade e a metodologia do estudo que seria desenvolvido.

Em contatos subsequentes, pessoalmente e via aplicativo WhatsApp, o gestor continuou prestativo, porém, quando se tentou marcar as datas e horários para a realização das entrevistas e observações, o gestor passou a evitar contato, a ficar indisponível em questão de horários e presença na escola.

Pelo aplicativo WhatsApp, não respondeu mais, deixando transparecer que o assunto a ser abordado na pesquisa, conflitos, o deixou apreensivo, mesmo informando que ele teria acesso às questões para entrevista com os professores e com a gestão, e explicitando os aspectos a serem observados nas relações interpessoais durante as entrevistas com os docentes. Não encontrando o gestor disponível para entrevista, e contando que o mesmo permitiu que a pesquisa fosse elaborada na escola, foi feita a entrevista com uma vice-diretora que estava presente no turno vespertino.

A vice-diretora atua junto à gestão há pouco mais de dois anos. É funcionária efetiva e, de acordo com informações passadas por ela, está no cargo por indicação e não pela prova de seleção do Estado. Sua formação é em Letras com habilitação em Língua Espanhola, 36 anos.

Ela se mostrou receptiva à proposta do estudo e, de imediato, aceitou participar. Após a entrevista, quando a gravação foi encerrada, a vice-diretora sentiu-se mais à vontade para conversar um pouco sobre a escola e sua atuação. Em seguida, ela permitiu a ida à sala dos professores para dar continuidade às entrevistas. Houve também um período em que a vice-diretora liberou para que se

desse seguimento às observações pela escola sem qualquer tipo de interferência. A mesma deixou o campo livre para a pesquisa.

Os professores foram escolhidos de acordo com a disponibilidade e tempo, pois alguns dos que foram chamados para conversar se mostraram fechados para a entrevista, os efetivos. Os professores que aceitaram fazer a entrevista estão na faixa etária de vinte e nove a trinta e cinco anos. Foram entrevistados três professores todos contratados pelo REDA:

Professor 1: Leciona na escola há quase 4 anos e tem 31 anos. É Bacharel em Biologia e recentemente atua na área no regime de 40h semanais;

Professor 2: Leciona na escola há 4 anos, agora com vínculo pelo REDA, porém, inicialmente, trabalhou pelo IEL Instituto Evaldo Loudi - IEL, um estágio remunerado com parceria entre a UFRB e essa escola estadual. Tem 36 anos e formou-se recentemente, no ano de 2017, em Licenciatura em Letras com Libras. Atua na área como professor de Língua portuguesa e já atuou também na escola como interprete de libras, no regime de 40h semanais;

Professora 3: Leciona na escola há quase 2 anos, tem 29 anos, sua formação é em Licenciatura em Pedagogia. Atua em disciplinas diversas para completar sua carga horaria de 20h semanais.

É importante ressaltar que não ter docentes efetivos como sujeitos desse estudo foi um limitador para o alcance de seus objetivos, considerando-se que a escola tem modos diferentes de tratar docentes efetivos e docentes contratados.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

### 2.1 A gestão democrática da escola

É certo que o eixo principal do gestor escolar é organizar a sua instituição de ensino. Dessa forma, faz-se necessário pensar a gestão para além da administração escolar burocrática e repleta de limitações.

Heloísa Lück (2008, p.39) expõe que “A concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui.” Para tanto, é preciso que a gestão escolar atue com o propósito não apenas de cumprir metas estabelecidas hierarquicamente, mas também em propiciar uma educação com maior sensibilidade de maneira a atender às demandas de cunho social, inclusão e não apenas a interesses próprios.

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. (Lück, 2008, apud Morin, 1985; Capra, 1993).

Pensar a gestão educacional na perspectiva democrática é intencional transformações, mesmo dentro de suas limitações, produzir experiências que tenham bons resultados para o estímulo à produção do conhecimento. A escola pode trabalhar em cima de resultados obtidos nas experiências, levando os estudantes a perceber, na aula, uma prática prazerosa.

Dessa forma, a gestão democrática busca agregar soluções para o que muitas vezes é visto como obstáculo dentro das funções administrativas, apoiando-se no trabalho em equipe.

O olhar cuidadoso da gestão é capaz de transformar todo o ambiente educacional, através de direcionamentos para a realização de atividades conjuntas. É possível trabalhar em equipe e fazer mudanças precisas por meio do diálogo e do empenho na realização do trabalho competente a cada profissional da instituição escolar.

Infelizmente a maior parte das instituições educacionais não funciona de maneira democrática, e sim por meio da rigidez hierárquica, onde o gestor possui o poder e atua apenas na base da administração, da organização do trabalho. Esse contexto não é de se estranhar, considerando-se que a escola não está dissociada

do restante da sociedade e que, no Brasil, ainda se ensaia uma experiência democrática.

Só é possível a instituição de uma gestão democrática através da união de toda a comunidade escolar, pais, alunos, funcionários, professores e gestores, na construção de processos colaborativos cotidianos. Assim sendo, mesmo que esse tipo de gestão da educação seja garantido tanto na Constituição Federal, desde 1988, quanto na LDB, 1996, ele não é possível de instituir-se por decreto. É uma construção coletiva e diária.

De acordo com Santos (2013, sn.):

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (LÜCK, SIQUEIRA, GIRLING E KEITH, 2008), ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

A escola precisa construir o entendimento de que o poder não se concentra de forma absoluta sobre a gestão, mas é de toda a comunidade escolar que deve participar ativamente nessa política de inclusão social, tornando a escola um ambiente de pluralidade cultural e respeito mútuo, valorizando a educação. É essencial educar para formar cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e deveres perante a sociedade. Para tanto se faz necessário trabalhar transversalmente com políticas públicas, no intuito também de superar as desigualdades existentes.

Campos, (2010, p.36) afirma que:

A contradição que emerge da tessitura das relações sociais no interior da escola promove paulatinamente uma ruptura com as práticas autoritárias enraizadas profundamente no cerne da estrutura das relações sociais, que vinha determinando a matriz de uma educação alienada.

Para tanto, a gestão precisa ter um olhar mais atento diante de situações que não levem os alunos ao processo de aprendizagem, pois a gestão democrática não funciona apenas com os docentes e sim perante toda a comunidade escolar. Os

estudantes devem sempre participar das discussões para que haja um diálogo para possível resolução entre a prática docente e os resultados obtidos dos estudantes.

Para Campos (2010, p.74):

O gestor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desenvolvendo as tramas, encerrando conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia.

A gestão democrática deve estar continuamente disposta a mediar as diversas situações dentro do espaço escolar de modo que se resolvam, no cotidiano, os conflitos existentes.

## **2.2 Papel do (a) gestor(a) na gestão democrática**

É função da gestão cuidar da organização da escola através da articulação entre os membros da comunidade escolar nas relações interpessoais, exercendo o seu papel de liderança com responsabilidade, abertura e diálogo para a tomada de decisões e na organização dos diversos setores da escola.

Na gestão democrática, essa direção conta com a participação efetiva de toda a comunidade escolar (pais, alunos, funcionários, professores e gestão). As decisões são tomadas em equipe e não pela centralização de um único membro da escola, mesmo sendo a direção que responde predominantemente pela instituição.

Libaneo (2008, p. 217) enfatiza que:

Em outros tempos, muitos dirigentes escolares foram alvo de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão sendo disseminadas práticas de gestão participativa, atitudes flexíveis, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Quando a gestão busca maneiras de manter o ambiente escolar organizado, partindo de uma boa convivência e planejando formas de articular as opiniões divergentes para que não haja prejuízo para as partes. A equipe de trabalho precisa também estar envolvida, ter disciplina e o mesmo propósito profissional. A gestão democrática é participativa, não há decisões tomadas unilateralmente. As demandas são identificadas conjuntamente e as estratégias de atendimento também precisam ser elaboradas em conjunto.

Libâneo (2008, p. 88) destaca algumas competências necessárias para participar da gestão escolar:

- a) Desenvolver a capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos de modo a saber participar ativamente de um grupo de trabalho ou discussão, e promover esse tipo de atividade com os alunos;
- b) Desenvolver capacidades e habilidades de liderança;
- c) Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares;
- d) Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar, das formas de gestão e da sala de aula;
- e) Conhecer, informar-se e dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico;
- f) Saber elaborar planos e projetos de ação;
- g) Aprender métodos e procedimentos de pesquisa;
- h) Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação do sistema da organização escolar e da aprendizagem escolar.

Uma gestão democrática deve buscar aprimorar a sua prática diante de seu papel de liderança, para em seguida buscar métodos que suavizem a convivência, o diálogo, incentivar a participação e progressão do ensino ofertado, tornando a escola um ambiente acolhedor e aberto a novas metodologias.

### **2.3 A formação do (a) gestor(a) para esse tipo de gestão**

Muitos professores e professoras passam a atuar na gestão sem a mínima formação para tal, no entanto, faz-se necessário, assim como aos demais professores, continuar efetivamente com os estudos para, desse modo, manterem-se atualizados, participando também de formação continuada para aperfeiçoar ainda mais a sua prática na formação profissional.

De acordo com Cavalini (2013, p.22):

Ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para realizarem com competência suas tarefas, para que se desenvolvam pessoal e profissionalmente é chamada de Formação continuada. Essa formação pode acontecer dentro do contexto escolar com ações articuladas e organizadas pela equipe gestora. Também podem ser oferecidas pelas Secretarias de Educação em esferas Municipal, Estadual e Federal, através de cursos, palestras, etc.

Ainda que em muitas escolas não seja ofertada a formação continuada, ou outro tipo de formação para atuar na profissão de maneira apropriada, cabe ao gestor e a gestora investir no aprimoramento de sua função de modo reflexivo

acerca da realidade em que se encontra a rotina escolar, bem como organizar-se de modo coletivo para demandar do estado a promoção desses processos formativos, para que assim seja ofertada à comunidade escolar uma gestão democrática legítima, que visa proporcionar a seus usuários uma educação qualificada.

A formação docente de excelência deve possibilitar ao professor uma base de conhecimentos que lhe permita transformar informações diversas em conhecimento articulado, integrando-o criticamente à realidade e na contextualização de vida do educando. (CAMPOS, 2010 p. 133)

O docente pode contribuir para a mudança de mentalidade do estudante, articulando os seus saberes e abrindo novos horizontes, humanizando-os. Quando o gestor e os professores se tornam agentes que buscam aperfeiçoamento de suas práticas, o ensino ofertado melhora significativamente.

É preciso, porém, considerar que os gestores e gestoras não se constituem fora do contexto social e que, apesar do discurso democrático, a sociedade, regida por políticas de desresponsabilização do estado, desestimula o trabalho coletivo à medida que estimula o individualismo e a competitividade exacerbados.

O estímulo do capital influencia na prática docente, como destaca Paro (2008, p 60):

A superação do desinteresse do trabalhador e a neutralização de sua resistência às condições de trabalho impostas pelo capital são buscadas através da gerencia. Esta constitui-se, essencialmente, no controle do trabalho.

A má remuneração é um dos principais motivos que levam a dificultar o trabalho democrático para a educação emancipadora. O capitalismo, como dispositivo de controle, permeia todos os espaços e influi permanentemente a constituição das subjetividades, se mostrando presente em situações hierárquicas de poder e na execução de atividades nas escolas, no estímulo do docente e na qualificação do trabalho.

Nesse sentido, precisa fazer parte do processo formativo de gestores e gestoras o desenvolvimento de consciência crítica que permita a compreensão dos contextos históricos e sociais nos quais estão inseridos.

## **2.4 Conflitos interpessoais na escola**

Diante do cenário atual da educação, pode-se notar que existem diversos tipos de conflitos encontrados dentro de uma unidade escolar. Um dos maiores questionamentos é sobre os motivos que induzem aos conflitos e a forma com que eles vêm sendo mediados/resolvidos.

Os conflitos fazem parte da vida de todas as pessoas, sendo eles, na maioria das vezes, fatores cruciais nas experiências pessoais ou interpessoais.

Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitados pela maturidade, continuamos a conviver com o conflito intrapessoal (ir/não ir fazer/não fazer, falar/não falar, comprar/não comprar, vender/não vender, casar/não casar etc.) ou interpessoal, sobre o qual nos deteremos. São exemplos de conflito interpessoal a briga de vizinhos, a separação familiar, a guerra e o desentendimento entre alunos. (CHRISPINO, 2007, apud CHRISPINO, 2002).

O conflito interpessoal é causado pelas divergências de opiniões e atitudes. No âmbito escolar, dificulta o trabalho em equipe, pois as pessoas envolvidas precisam chegar a um consenso e muitas vezes não valorizam o diálogo para que isto ocorra.

É inevitável que aconteçam situações que gerem conflitos na escola, pois cada pessoa possui um modo de pensar e agir e nem sempre todos estão de acordo, e muitas vezes a opinião oposta quando não vem num quadro positivo de aceitação gera tumulto e leva ao conflito.

Nem todo conflito é prejudicial à escola. Alguns se dão por conta de estratégias diferentes de realizações de atividades ou de maneira de pensar. É essa diferença de interesses que faz com que haja certa apreensão de algumas partes, principalmente quando se diz respeito ao novo, a novas práticas na escola, mudanças de hábito. O que de fato acontece é que muitas pessoas por receio de mudanças se mostram mais apreensivas e intolerantes. Não anulando o fato de que ideias opostas podem ser boas ideias estipuladas na escola, porém partindo de grupos diferentes que entram em disputa conflituosa. Refletir acerca do conflito é fundamental, pois existem conflitos que aparecem com a finalidade de proporcionar mudanças que por vezes podem trazer benefícios para a escola.

O conflito é considerado benéfico quando essas transformações não trazem transtornos, proporcionam momentos de socialização, equilibram as opiniões e oportunizam o envolvimento de pessoas em grupos com opiniões distintas.

Os conflitos são classificados como negativos em situações que os indivíduos desviam o foco das verdadeiras metas, quando geram competitividade entre os grupos e no momento em que estereótipos são apontados.

Desse modo, cabe à gestão democrática interferir para que assim as partes que entram em conflito não saiam prejudicadas e uma solução adequada seja adotada, por meio do diálogo mediado com a finalidade de combater essas divergências.

A condução de resolução dos conflitos de maneira adequada é que vai determinar a consequência nas relações interpessoais, e se serão considerados bons ou não diante das mudanças e decisões. O resultado dessa mediação guiada pela gestão também implica na forma em que o trabalho da mesma é empenhado para que tudo se desenvolva da melhor maneira possível.

Os conflitos, na escola, podem partir de todos os seguimentos: funcionários, alunos, pais, professores e até mesmo com a própria gestão. Muitas vezes o conflito está no ambiente, mas não é perceptível, por não ocasionar alteração entre as partes.

Existem diversos tipos de conflitos, Chrispino (2007,p.18) os destaca no quadro abaixo:

TIPOS DE CONFLITO	CAUSAS DOS CONFLITOS
Estruturais	Padrões destrutivos de comportamento ou interação; controle, posse ou distribuição desigual de recursos; poder e autoridade desiguais; fatores geográficos, físicos ou ambientais que impeçam a cooperação; pressões de tempo.
De valor	Crítérios diferentes para avaliar idéias ou comportamentos; objetivos exclusivos intrinsecamente valiosos; modos de vida, ideologia ou religião diferente.
De relacionamento	Emoções fortes; percepções equivocadas ou estereótipos; comunicação inadequada ou deficiente; comportamento negativo – repetitivo.
De interesse	Competição percebida ou real sobre interesses fundamentais (conteúdo); interesses quanto a procedimentos; interesses psicológicos.
Quanto aos dados	Falta de informação; informação errada; pontos de vista diferentes sobre o que é importante; interpretações diferentes dos dados; procedimentos de avaliação diferentes.

*Ensaio: aval.ol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan/mar.2007*

Alguns desses conflitos que são gerados no ambiente escolar podem ser resolvidos de forma dialógica, pois eles podem ser trabalhados para que, a partir de então, haja um melhor desenvolvimento profissional. Os conflitos costumam ser facilmente ocultados quando se diz respeito à gravidade do problema. A resolução

para tal depende do modo em que a situação é enfrentada e interpretada diante dos personagens da ação.

Os conflitos de relacionamento são os mais propensos a estabelecer possíveis desordens no ambiente escolar, pois é essencial para um bom trabalho em equipe manter uma comunicação adequada, tendo em vista um trabalho cooperativo e compreensivo entre as partes e, acima de tudo, respeitando as opiniões divergentes sem causar desordem.

## **2.5 Conflitos entre docentes**

Apesar de muitos fatores desencadearem conflitos na amplitude de relações do espaço escolar, destaca-se aqui o conflito entre docentes. Uma gama de situações, encontradas na sala dos professores, origina a reflexão acerca da prática, não só dos docentes conflituosos, mas também da atuação da gestão nesses impasses que acabam, por vez, dificultando o trabalho coletivo. Algumas vezes estes não se mostram receptivos a inovações metodológicas de ensino, privando-se de melhorar a educação ofertada. Uns destacam-se mais que outros e acabam sendo mais valorizados e mais favorecidos, a falta de disciplina também é um fator importante para trabalhar em equipe na escola.

Dessa forma, Campos (2010, p.73) expressa que:

A mais importante lição para a gestão da escola é a necessidade da mudança permanente, como instituição aprendente, adequando-se às circunstâncias de um novo tempo. Mas essas mudanças devem chegar aos professores e às salas de aula.

Assim, se o docente não muda a sua prática: não se dedica aos projetos da escola, não participa de atividades interdisciplinares, não se envolve ativamente com o planejamento do corpo docente. Isto faz com que seus alunos sejam privados de uma educação emancipadora.

## **2.6 Assédio moral**

Na presença dos conflitos interpessoais quando se trata de um indivíduo se sobrepor ao outro com intuito de desestabilizar, de humilhar chama-se assédio moral, uma ocorrência muito importante a ser discutida.

Desse modo,

No assédio moral, ao contrário do que ocorre no conflito, não se observa uma relação simétrica, mas uma relação dominante-dominado, na qual aquele que comanda o jogo procura submeter o outro até fazê-lo perder a identidade (SILVA, 2011 apud HIRIGOYEN,2009).

O assédio moral pode ser encontrado no tratamento interpessoal de forma abusiva, seja de um colega da mesma equipe ou pela questão hierárquica, superior, com o poder de forçar para que situações aconteçam contra a vontade do indivíduo no trabalho, tornando o ambiente pesado e afrontoso. Com isso, aumentam os conflitos, propiciando um clima sobrecarregado no local.

Silva (2011, p.101) destaca que:

O assédio moral na relação de trabalho consistiria em uma prática inoportuna e abusiva que atinge a integridade física e moral do trabalhador, por meio de condutas de perseguição repetitivas e prolongadas, através das quais o agressor tenta inferiorizar a vítima.

Pensando no nível hierárquico de trabalho, os indivíduos que são de posições mais inferiores estão mais sujeitos a passar por situações de assédio moral, mas não significa que qualquer pessoa do mesmo nível hierárquico também não esteja propícia, pois o que está sendo levado em conta é o comportamento desses indivíduos no meio coletivo. No ambiente de trabalho, quem está no maior nível hierárquico também pode passar por esse tipo de situação constrangedora, do mesmo modo, pode ser vítima do assédio moral, pois qualquer indivíduo pode agir com intencionalidade de prejudicar, de menosprezar seja verbalmente ou em ações.

Muito se fala da arte da persuasão, e ela se manifesta abundantemente em pessoas que abusam do poder ou da fraqueza do outro, na intencionalidade de desestimar o trabalho do colega. Essa disputa de interesses ou vontade de prejudicar manifestam comportamentos desagradáveis, antiéticos e imorais.

O uso do poder como forma de ordem não se configura como assédio moral, mas sim de forma abusiva cobrando produção excessiva do trabalhador, com a finalidade de superar metas ultrapassando os limites do trabalho, deixando a vítima sobrecarregada e desestabilizada. Mesmo com seus direitos violados, por medo de incidir demissão a mesma acaba acatando as deliberações superiores submetendo-se a situações degradantes.

Para se configurar assédio moral é preciso que a vítima tenha indícios de que foi afetada psicologicamente. O assediador tem consciência de suas ações, pois elas são intencionais com o intuito de agredir psicologicamente o outro. É importante salientar que o fato da vítima sofrer assédio moral também pode impactar no seu comportamento, na sua personalidade, podendo moldá-la para situações vindouras de forma negativa, introspectiva e com baixa estima. A pessoa que deveria mediar o assédio é, na maioria das vezes, o assediador.

De acordo com o que foi explicitado, pode-se perceber que há uma distância entre conflito e assédio moral, para tanto, é preciso que ambos sejam observados com atenção e transformados para que haja melhoria nas relações interpessoais.

## **2.7 Resolução de conflitos na escola, entre professores, numa perspectiva de gestão democrática**

É importante fomentar o trabalho em equipe, partindo da necessidade de obter na instituição de ensino um bom convívio e respeito às divergências da maneira de pensar de cada um, resolvendo através do diálogo.

Estevão (2008, p.510) afirma que:

Uma escola assim compreendida apresentar-se-ia verdadeiramente como organização comunicativa, atenta à rede da dialogicidade interna que mobiliza diferentes vozes e argumentações assim como a dialeticidade que a confronta com a universalidade da justiça, da igualdade e dos direitos face ao paradigma da diferença e da pluralidade.

É papel do gestor escolar, por meio da sua liderança, mediar esses conflitos e/ou amenizá-los para que melhore a comunicação entre a categoria docente conflitante articulada a um planejamento estratégico.

A promoção da rivalidade entre os docentes deve ser extinta no ambiente de trabalho. A escola que se presume democrática é o local onde todos os integrantes crescem juntos, os sujeitos da ação transformadora/ educadora, devem ser sensíveis e solidários. A escola precisa ser humanizadora e não o contrário.

Campos (2010, p. 55) enfatiza que “... é inconcebível a melhoria da escola se não houver uma profunda mudança de mentalidade dos professores.” Para tanto, é preciso que os docentes estejam sensibilizados para atuar na área, que estejam preocupados com seus estudantes, com o tipo de pessoas que se quer formar,

pensar em sua função social na escola. É preciso buscar estratégias, é preciso formar seres humanos críticos, e não engessados no conteúdo pelo conteúdo.

Neste panorama é que emerge a relação educação/sociedade. A concepção de uma educação emancipadora deve permitir a formação de uma consciência autêntica para a gênese de uma nova utopia a fim de alimentar a esperança da humanidade. (CAMPOS, 2010, p. 47).

Refletir a respeito de possíveis diálogos entre professores para melhoria da educação e resolução dos conflitos que acometem essas relações interpessoais, mediadas pela gestão, só é possível caso a mesma tenha o desejo de sair da rotina administrativa, das atividades de ordem na escola para agir nesses enfoques que são tão importantes para a convivência dessa categoria e para uma promoção da educação propensa à inclusão social.

Campos (2010, p.90) afirma que:

Muitas experiências tem contribuído para a qualidade como foco da gestão, mas é necessário sair do foco da empiria e aprofundar a construção reflexiva que não se limite apenas à administração da escola como uma gerencia comum, mas considerando a instituição escolar como uma organização complexa, que tenha como fim a formação de seres humanos.

Pensando eficácia da resolução de conflitos em uma gestão democrática, Nascimento e Sayed (2002, p.54) estabelecem algumas ações importantes para que sejam postas em prática.

- a) Criar uma atmosfera afetiva;
- b) Esclarecer as percepções;
- c) Focalizar nas necessidades individuais e compartilhadas;
- d) Construir um poder positivo e compartilhado;
- e) Olhar para o futuro, em seguida, aprender com o passado;
- f) Gerar opções de ganhos mútuos;
- g) Desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- h) Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

O gestor precisa estimular a cooperação de todos de forma conjunta na tomada de decisões, deixando de lado suas limitações particulares, se envolvendo imparcialmente na resolução de conflitos. É fundamental que o gestor saiba ouvir com atenção cada demanda apresentada e, através do diálogo, encontrar soluções que conduzam a um resultado satisfatório ou menos conflituoso. Trabalhá-los através do diálogo, de forma que esses conflitos agreguem positivamente diante de

opiniões divididas, faz com que tanto o gestor que media, quanto os professores, melhorem enquanto pessoas e profissionais.

### **3 OS CONFLITOS ENTRE DOCENTES MEDIADOS PELA GESTÃO**

Neste Capítulo será realizada uma discussão a partir dos dados coletados, de teor qualitativo, objetivando compreender as metodologias utilizadas pela gestão na mediação/resolução de conflitos de relacionamento que ocorrem envolvendo os docentes de uma escola do Ensino Fundamental II.

É importante salientar que no pedido da autorização para a pesquisa na escola o gestor se mostrou receptivo, quando o tema foi exposto, foi falado a respeito dos conflitos de modo que a gestão não se prejudicaria com as informações coletadas. Até o final do diálogo, estava tudo acertado para a realização da pesquisa. No entanto, em contatos posteriores para marcar a data de início da pesquisa, o gestor mostrou-se apreensivo, ficou retardando a visita e, por fim, deixou de dar retorno referente à data, se mostrando ausente, ocupado.

Embora não tenha participado diretamente da pesquisa, a ausência do gestor é indicadora de que tratar da gestão de conflitos na escola é inquietante. A sua omissão em relação ao tema ficou clara quando se manteve distante e sem data disponível logo após abrir as portas da escola para a pesquisa. É preciso pensar nessa gestão, pensar na gestão que media ou omite os conflitos existentes.

“O estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento.” (Libâneo, 2008 p.31). Cabe à direção tratar das relações interpessoais na escola, buscando trabalhar de forma democrática e abrir espaço para que o diálogo na resolução de problemas seja um meio para amenizar os impasses existentes que podem vir a atrapalhar as atividades escolares, de forma que torne também o convívio entre gestor e os docentes mais sadio e menos agressivo.

#### **3.1 A compreensão da gestão sobre os conflitos e sua atuação**

Na ausência do diretor, como já foi informado, representou a gestão, neste estudo, uma vice-diretora. No que diz respeito à resolução de conflitos, a gestão considera a sua atuação eficaz, mesmo não tendo formação adequada para atuar na área, já que está no cargo por indicação, não tendo passado pelo curso e

certificação que habilitam o docente a concorrer a cargos de gestão nas escolas da rede estadual.

Durante a entrevista, a gestora tratou sem muito aprofundamento as questões referentes a conflitos entre docentes, minimizando a quantidade existente. Diferentes questões sobre possíveis causas de conflitos na escola foram postas, mas a gestão negou que houvesse ocorrências derivadas de outras situações. Ao questionar se existem situações que geram conflitos entre docentes na escola, a gestão responde:

Sim, principalmente na divisão da carga horária e os dias de trabalho, né? Porque na concepção deles eles têm um dia de folga. Então aí todo mundo quer na sexta-feira, quer a folga na sexta – feira, então fica todo mundo terça, quarta e quinta. (Gestora)

Para a gestão, os conflitos entre docentes são apenas os impasses do dia de folga e horários de aula. No decorrer da entrevista, fica claro que esses conflitos são gerados por professores efetivos que não abrem mão de escolher primeiro. Existem dois grandes grupos na categoria docente da escola: efetivos x contratados. Os efetivos não costumam colaborar muito em algumas atividades, mas no que diz respeito ao cumprimento do trabalho coletivo, a gestão afirma que:

Como a escola é muito grande, divide por áreas. Quando a gente divide por áreas a gente tem um resultado melhor. Então, por exemplo, essa semana foi o Pedala CESB, a outra semana foi relacionada a saúde, pra semana é consciência negra, ai é o pessoal de história, geografia, cidadania, ai dá certo. Se for esperar todas as áreas não flui, né? Porque são 80 juntos. (Gestora)

Nem todos os professores participam das atividades realizadas na escola. Por haver uma quantidade grande de docentes, a gestão necessita estimulá-los durante as atividades e culminância de projetos cobrando a participação efetiva do corpo docente, proporcionando uma execução satisfatória para toda a comunidade escolar.

Um ponto que implica bastante é a formação desses professores, pois muitos estão lecionando na escola há um bom tempo e a gestão não demonstrou ter uma preocupação especial com a formação continuada desses sujeitos. Nesse contexto, a formação continuada poderia ser espaço promotor de renovação de práticas, inclusive no que se refere às relações interpessoais. Nóvoa (1992, p. 12-13) destaca que:

A formação de professores tem ignorado, sistematicamente, o desenvolvimento pessoal, confundindo “formar” e “formar-se”, não compreendendo que a lógica da atividade educativa nem sempre coincide com as dinâmicas próprias da formação. Mas também não tem valorizado uma articulação entre a formação e os projectos das escolas, consideradas como organizações dotadas de margens de autonomia e de decisão de dia para dia mais importantes. Estes dois “esquecimentos” inviabilizam que a formação tenha como eixo de referência o desenvolvimento profissional dos professores, na dupla perspectiva do professor individual e do colectivo docente.

Em dado momento da entrevista, a gestora afirmou “Esses professores mais antigos, eles tem uma resistência à mudança.” Contudo não apresentou ações promovidas pela gestão no sentido de superar essa resistência.

“O grande problema que a gestão escolar tem enfrentado é que, na maioria das situações, os gestores não conseguem sair das rotinas cotidianas e se limitam a fazer uma gestão pontual agindo sobre os problemas do dia a dia.” (CAMPOS, 2010, p. 98). A gestão deve estar atenta e usar estratégias, oferecer melhores condições para que a categoria docente exerça o seu trabalho. A gestão democrática é feita de diálogo e parceria. As decisões são tomadas para benefício de todos, com concordância, senão de todos, da maioria, de modo que contemplem na resolução dos problemas mais recorrentes.

Embora a gestora entrevistada não tenha identificado muitos conflitos entre os docentes, as entrevistas com os docentes forneceram uma visão mais ampliada desse contexto.

Nascimento e Sayed (2002, p. 48) afirmam que “A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação.” Mas para que haja a mediação dos conflitos é necessário primeiro que a gestão enxergue e assuma a existência dos mesmos.

Diante da análise das entrevistas com os docentes, muitos são os motivos que geram conflitos na escola campo de pesquisa, como é possível perceber no gráfico a seguir.

Gráfico 1: Conflitos existentes na escola



Dados coletados pelo pesquisadora / 2018

Apenas dois desses conflitos entre docentes são destacados pela gestão da escola. Pode-se notar que os docentes percebem melhor porque são atingidos por eles direta e cotidianamente. Se a gestão não é capaz de apontar outras situações conflituosas torna-se impossível agir mediante os problemas existentes.

Um outro ponto é que a gestão pode não considerar como conflitos situações do dia a dia nas relações interpessoais da escola. Mas como não se manter atento a conflitos como estes citados nas entrevistas?

As situações de conflitos são sempre quando não há entendimento entre diretor e professores sobre algumas situações que regem as dificuldades administrativas da escola. (professor 1).

Essas questões de conflitos interpessoais eu nunca vi, mas conflito sobre a dinâmica da escola, o pedagógico da escola, mas eu nunca vi essa situação da gestão ter que tomar alguma providência. (professor 2).

Às vezes o método de avaliação, conselho de classe, por exemplo, né? Que aí um tem opinião sobre um aluno o outro tem outra opinião. Eu acho que isso gera bastante conflito. (professor 3).

Ignorar conflitos não é a melhor solução para a escola. É no coletivo que se trabalha, que se planeja, e é pensando no bem da categoria docente que o gestor deve estimular os professores para que haja mudanças, reflexão sobre a prática não só em sala de aula, mas em todo o ambiente escolar. É preciso instigar os professores a sair da mesmice, pensar diferente, aceitar conhecer o novo e tornar o momento de socialização menos pesados, de modo que se sintam a vontade de expor sua opinião sem invalidar a do outro.

“Os professores têm que se assumir como produtores de sua profissão. Mas sabemos que hoje não basta mudar o profissional; é preciso mudar também os contextos em que eles interferem.” (NÓVOA, 1992, p.17).

Se o ambiente escolar se torna mais leve e menos conflituoso, melhor anda o desenvolvimento das atividades. Cabe à gestão tentar mudar esse quadro de conflitos, tentar minimizar as situações que desagradam à maioria e se envolver mais diante desses cenários nos quais ainda não houve se quer interferência ou tentativa de resolução.

Para tanto é preciso que os professores, que assumem a gestão tenham consciência do seu papel na escola, na perspectiva de gestão democrática, não está lá apenas para administrar o local, as pessoas, mas para um compromisso com o favorecimento da participação efetiva e com a transformação do ambiente em um espaço para todos, tornar a escola um espaço aberto, com diálogo e participação de toda a comunidade escolar.

Ainda na entrevista, quando a gestão trata a respeito de sua atuação diante de problemas encontrados na escola, cita sobre remanejamento de alunos.

Tenho 2 anos na gestão. Entrei em 2016 e o turno vespertino era um turno cheio de conflitos e a gente foi tentando administrar, transferir alguns alunos pra outro turno, desarticulando alguns grupinhos. (Gestora)

Em outro momento a gestão afirma que houve melhora em sua atuação nesse período:

Sim, sim... eu acho (risos) também no início do ano é que os conflitos são maiores, né? Aluno que vem de outra escola, aí eles começam a entender como é o ritmo da escola, aí quando pega o ritmo já não tem tanto problema assim, mas no início a gente tem bastante problema. Aluno sem carteirinha, aluno de outras escolas que não sabem como é aqui. Aí a gente tem que intensificar. (Gestora)

Mais uma vez, chama a atenção que a gestão lide com os conflitos se afastando deles. Quando transfere os estudantes que participam de grupinhos na sala de aula, transfere também a responsabilidade para outros professores, outro turno. É um método que não possui eficácia, pois nas interações sociais dos adolescentes é comum formar grupos com quem se tem afinidade. A gestão tenta podar o comportamento de alguns estudantes de uma turma colocando em outra. Essa atitude da gestão mostra que ela não arrisca trabalhar outros métodos juntamente com os professores para que os estudantes tenham uma melhor conduta dentro da sala de aula. Transferir responsabilidades não sana os problemas.

### **3.2 Concepção de gestão democrática**

A gestão considera a escola democrática, no entanto, precisa melhorar em seus aspectos de envolvimento com os docentes, pois foi também dito em entrevista que os professores têm dificuldade de entrosamento com a gestão, logo, falta mais diálogo, falta mais parceria com o corpo docente. Sem diálogo é difícil entender como pode se constituir um processo democrático de gestão.

Ao questionar sobre a gestão ser democrática, foram obtidas as seguintes respostas:

Eu acho que o segredo da escola aqui é a gestão democrática, nada aqui é tomada assim... a gestão não chega e fala como vai ser, primeiro consulta, pergunta, leva pro colegiado, que tem o representante de cada segmento. (Gestora).

Ela é democrática, mas eu acho que, às vezes, ela é democrática até demais e isso causa vários conflitos. Muita gente quer dar opinião e acaba não tomando uma decisão no todo, né? (...) E acaba nem todo mundo participando da... do resultado final do que iria se propor. (professor 1).

Eu acredito na participação de todos, quando se está no mesmo nível que todos, conseqüentemente se torna democrática. (professor 2).

Eu acho que a gente tem assim, na nossa equipe gestora pelo menos um bom diálogo, sempre coloca tudo em pauta para os professores, apresenta calendários, sugestões de datas de atividades. Já começa desde a semana pedagógica pra que a gente possa ir opinando, e dar nossas opiniões também. Só que existem esses conflitos dentro da escola, por exemplo, geralmente assim, aqueles grupos de professores que são mais antigos, que tem mais

tempo na casa, se é uma direção mais nova, não aceita, né? Aí, às vezes, mesmo que uma maioria queira, mesmo que outros achem outra coisa, não quer. Eu já trabalhei em escola com outra gestão de viver situação de dizer assim “ah vai voltar tal dia pra saber se a escola vai paralisar ou não” e ter gestor de dizer assim, “REDA e PST aqui não vota!” Não fala, não tem vez né? (professor 3).

A gestão houve e dialoga com os professores, busca levar todos os seguimentos para participar das reuniões. A resposta da gestão coincide com o que os professores apontaram, no entanto, não basta apenas favorecer a voz à comunidade escolar, é imprescindível que as relações de conflitos sejam trabalhadas dentro das possibilidades nas relações interpessoais.

Heloisa Luck (2006 p.40) afirma que “Para realizar grandes ações é necessário o trabalho em equipe, com a finalidade de chegar ao pensamento conjunto.” É importante compartilhar os pensamentos, agir pensando em soluções adequadas sem que estas priorizem um grupo ou outro. É preciso mudar essa visão de administração da escola e começar a focar mais na gestão para todos, na gestão que seja realmente democrática na teoria e na prática. Essa escola precisa de soluções próprias que resultem em resultados satisfatórios para toda a comunidade escolar.

Heloisa Lück (2006, p.55) diz que:

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não consideradas pelo conceito de administração, e portanto, superando-a. Pode-se citar, dentre outros aspectos, a democratização da definição de políticas educacionais e dos processos de determinação dos destinos da escola na evolução do seu projeto pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e, portanto, conflitiva das relações interpessoais na organização educacional; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos em educação envolvem alterações nas relações sociais da organização de trabalho pela educação(...).

A gestão da escola e os docentes demonstram, em suas falas, uma concepção ainda muito restrita de gestão democrática, limitada apenas à consultas. Considerando que a mesma deve incluir de modo efetivo todos da comunidade escolar, falta muito ainda para que a participação seja um fato cotidiano no atendimento das demandas da instituição.

Freire (1966, p.29) vem trazer uma reflexão acerca da docência que podemos estender à gestão, “Enquanto ensino, continuo buscando, repercurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo.” O mesmo não deve ser diferente com a gestão da escola, que é estabelecida por docentes. A equipe gestora precisa estar em contínua reflexão sobre sua prática. Ainda é possível fazer muito mais do que apenas ouvir os colegas docentes que estão em sala de aula lecionando. O lugar ocupado pela liderança na escola deve ser onde os docentes possam ter apoio e, acima de tudo, retorno diante da busca de soluções. A gestão deve pensar no seu papel ativo durante os processos de intervenção na mediação/resolução de conflitos, dentre outros.

### **3.3 Resolução/mediação de conflitos**

Durante a entrevista houve o questionamento acerca da mediação dos conflitos na escola:

(...) A gestão quando vê os problemas relacionados a escola, busca resolver logo. Mas assim, essa coisa de fulano não vale muito com fulano, ai já é coisa de cada um. (Gestora).

A gestão procura ouvir o que os professores têm a dizer mesmo que os conflitos ainda permaneçam, porque pra resolver os conflitos é difícil, cada um tem uma cabeça diferente. (professor 1).

Este completa falando que o gestor “Media em partes, tem conflitos que sabe que não adianta resolver.” Já outro docente assim se reporta à questão:

Olha... eu mesma, falando assim nunca tive nenhum que eu me lembre, a gente pede mais suporte mesmo com os alunos, a gente sempre precisa de um suporte da direção pra lidar nos conflitos com alunos. Agora com professor eu acredito que tem essa questão de chamar, de conversar, explicar, tentar resolver e tal. Ah, tem outro negócio aqui sobre as situações que geram conflitos entre professor que você perguntou antes e eu falei da avaliação, horário também gera! (riso). Horário gera muito conflito. Eu já fui vítima disso, questão de dia de folga, né? Porque, às vezes, cada professor realmente tem, não sei nem se esse direito é por lei ou se é algo da escola, tem direito a um dia durante a semana não dar aula. A gente que chega como professor contratado, seja qual for a forma de contrato, geralmente a direção diz assim, que se puder nos oferece esse direito ao dia de folga, mas que se não puder, não pode. Eu já vivi situação assim, que eu tive dois dias que eu não trabalhava na escola porque eu trabalhava em outra instituição e aí depois teve que

mudar e eu fiquei com uma aula cada dia, uma aula no primeiro horário tal dia, aí uma aula nesse dia no último horário, uma aula no outro dia no último horário, no outro dia só mais uma aula no último horário, no outro dia 3 aulas, no outro dia mais 3 aulas, que assim, fragmenta... você fica com a semana toda corrida, meio bagunçado né? Por conta disso, porque é... fui informada que tem outros professores que buscam e que dizem 'não ela chegou agora, é contratada, como é que pode, dois dias sem trabalhar na casa e eu não? Isso não pode, não sei o que. Pode trocar o horário dela', essas questões têm bastante também. Agora geralmente isso não é de cara a cara né?, São professores que vão atrás da direção pra se queixar. 'Olhei o horário de fulana aqui e tá assim esse dia aqui de folga sou eu que quero'. E aí a gente fica com as turmas que os professores que tem mais tempo não querem, com os horários que não quer, a gente é peixe pequeno engole e aguenta... (professor 3)

Enquanto aos conflitos que alteram a rotina da escola:

Acho que mais nesse sentido assim mesmo, se for alguma coisa de horário, projeto também. Professor de uma determinada área articula um projeto, né? Aí, naquele dia, a gente precisa que não tenha aula porque os alunos vão participar do projeto, semana da consciência negra aí nos vamos fazer oficinas de capoeira, sobre literatura, vários outros temas, aí tem professores que aí entra e diz 'a minha turma não vou liberar, tenho avaliação nesse dia e tal'. Acho que mais nesse sentido assim. (...) aí tem aluno que diz 'ah, mas a minha turma não tá participando, minha turma não foi liberada e era pra ser pra todos', né? (professor 3).

Os conflitos apresentados e as situações decorrentes dos mesmos, confrontam com a ideia de uma escola democrática. Todos os docentes precisam ter boas condições de trabalho, sem distinção de grupos (efetivos ou contratados) para o desenvolvimento de suas atividades e a gestão precisa estar atenta para garantir isso.

Um ponto positivo é que a gestão busca a opinião dos docentes na tomada de decisões, mas o negativo é que, quando surgem os conflitos, a gestão procura conversar, mas, de acordo com os professores, não alcança a superação do conflito. Os próprios professores já informam que não é fácil de resolver os conflitos que aparecem na escola, os professores conflituosos não colaboram.

Ainda na entrevista a respeito da falta de aceitação com mudanças estabelecidas.

Os mais antigos são bastante...é... eles percebem que as coisas vão acontecendo sem a ajuda deles e isso incomoda porque eles percebem que vão ficando pra traz. Mas se deixa-los pra resolver, eles também não resolvem. (professor 1)

Depende do grupo, alguns aceitam, alguns gostam da interferência, porém outros, principalmente pela divergência de tempo de serviço... aí a gente percebe que há um grupo que de certa forma ele não aceita mudança. (professor 2).

Eu acho que, aqui na escola, é muito dividido, principalmente na questão assim, de contratado. Os que são mais efetivos não estão assim, dispostos a tentar outras mudanças. (professor 3).

São conflitos que transformam na rotina da escola porque sem a colaboração de todos os docentes não é possível envolver todos os estudantes nas atividades de projetos e oficinas. Professores que não veem essas situações como oportunidade de aprendizado, em sua maioria os efetivos que estão na escola já há anos, não têm passado por intervenções e processos formativos que favoreçam a construção de novas percepções e práticas.

Quando se questionou sobre a melhor forma de resolver os conflitos existentes na execução das tarefas, nos relacionamentos ou até mesmo para as metas estipuladas, foram obtidas as seguintes respostas:

É dividindo as funções e o que compete a cada um, o outro ajudar no que precisar, isso resolve. (professor 1).

Eu vejo assim, a melhor situação, que não é cabível em todos os momentos é a conversa, o diálogo é sempre bom, porém há algumas situações inviáveis da gente ter uma solução. (professor 2).

Acho que é sempre conversa. Uma conversa clara com as pessoas envolvidas. Acho que nem todos os momentos também cabe a participação de todos porque se for algo particular tem que conversar mais direcionado mesmo com aquelas pessoas. Mas acho que é a questão da conversa, de permitir que cada um exponha sua opinião, de tá sempre aberto a críticas. Mas quem critica tem que entender que não basta só criticar, tem que sugerir também, né? Se eu tô criticando tenho que partir de um fundamento, eu tô criticando porque eu acho que poderia ser assim, opinar, seria esse mesmo o caminho. (professor 3).

Libâneo (2008, p.35) afirma que “a docência não está reduzida a uma atividade meramente técnica, mas também intelectual, baseada na compreensão da prática e na transformação dessa prática.”

O fator primordial para a resolução de conflitos chama-se diálogo, como foi citado pelos professores entrevistados. É fácil saber o caminho, conversar pode resolver, mas é preciso também de reflexão sobre a prática, tanto a gestão em seu

papel quando para os docentes. Pensar que tipo de educadores desejam ser, ambicionar ser melhor e doar o melhor de si para o que é exigido dentro de suas possibilidades no ambiente escolar.

E as possíveis sugestões de melhorias, associadas à gestão que poderia dar à categoria docente melhores subsídios para desenvolver seu trabalho:

Acho que todos deveriam trabalhar em comum, sem achar que um está se sobrepondo ao outro, isso atrapalha muito! Se de repente os professores fazem uma ação num determinado grupo e o outro grupo não faz aí o outro grupo fica até torcendo pra que dê errado. (professor 1).

Às vezes, eu sinto que tem uma ausência da gestão em alguns pontos e a ausência é física também, o gestor, por exemplo, hoje não se encontra, hoje não tá aqui. Se eu tiver alguma coisa pra decidir... Acho que falta a presença mais efetiva da gestão em si, os outros quase todos os dias estão aqui, mas quando parte pra parte administrativa é mais a secretaria mesmo. (professor 2).

Não sei te falar assim, exatamente... sugestões (...) não sei, não sei. (professor 3).

Nascimento e Sayed (2002, p.50) afirmam que “Para lidar com conflitos, é importante conhece-los, saber qual é a sua amplitude e como estamos preparados para trabalhar com eles.” Se a gestão não considerar que algumas situações são derivadas de conflitos interpessoais, fica cada vez mais difícil de ocorrer uma mediação.

A presença/ausência da gestão interfere também no andamento das atividades escolares. Como foi dito no início, houve uma tentativa de entrar em contato por telefone com o gestor, a para acertar a data da entrevista e observar o andamento na rotina da escola. Além de, algumas vezes, se mostrar indisponível, mostrou-se também ausente. O diretor não está na escola todos os dias da semana, o que é obrigação de sua função como diretor vinculado à Secretaria do Estado da Bahia. De acordo com o que foi observado, existem mais três vice-diretores que desempenham muito bem suas funções, um em cada turno, porém com competências diferentes na gestão. Desse modo, a ausência do Diretor na escola pode vir a comprometer o seu andamento, pois alguns professores possuem pendências a serem resolvidas em suas individualidades, que não competem aos vices, e precisam ser ouvidos.

É importante a necessidade de fortalecer os vínculos, as relações interpessoais e zelar para que haja troca de conhecimentos favoráveis às mudanças estabelecidas quando se tratar de tirar o professor da zona de conforto. Estabelecer formas para que haja aceitação das mudanças, promover comportamento de educadores na escola. Refletir acerca da educação e perceber que por mais que cumpram com suas obrigações, ainda se tem muito a fazer.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível observar que a gestão possui pouca articulação na hora de resolver os problemas que dizem respeito aos docentes, deixando que eles resolvam entre si, se abstendo de tomar partido perante os conflitos interpessoais, esses mesmos conflitos que atrapalham tanto o andamento de muitas atividades na escola. Um ambiente de relações saudáveis possui maior probabilidade para um bom andamento das atividades realizadas na escola, uma vez que a maioria das queixas se passa por conta da falta de coleguismo e de grupos distintos (efetivos x contratados) que, muitas vezes, não abrem mão do seu espaço.

Ficou nítido que a maioria dos docentes efetivos não faz muita questão de participar de projetos da escola, ou deixam até mesmo de liberar seus estudantes para que participem desses momentos de interação e aprendizado. Eles possuem autonomia e prioridade nas tomadas de decisões. Estes docentes são os mesmos que se abstém de mudar o ritmo da escola, de utilizar novas metodologias de ensino, de trabalhar a interdisciplinaridade.

A qualidade do ensino ofertado pela escola depende muito do engajamento dos docentes. A gestão necessita se posicionar no sentido de propor meios para as mudanças necessárias se efetivarem. Pensar na formação continuada dos professores é um meio para que a educação ofertada seja mais atualizada, de acordo com os sujeitos da escola.

Os professores precisam de mais estímulos e a gestão, por sua vez, mantém-se ausente, cuidando apenas das funções administrativas e burocráticas da escola. A gestão também necessita de formação para atuar na área. É fundamental demandar do Estado essa formação, considerando que os documentos legais preconizam a gestão democrática e participativa da escola.

É preciso trabalhar democraticamente para que todos sejam contemplados, mas a democracia não é ouvir todos e nada fazer, ou deixar que todos façam o que bem querem, como se passa na escola. Dar poder a todos os docentes para que solucionem as suas próprias causas pessoais, na escola, como entendem que seja correto e se esquivar da responsabilidade, enquanto liderança, de organizar e harmonizar o ambiente não é democracia. A democracia na tomada de decisões é fundamental para que a opinião da maioria prevaleça. Os pontos precisam ser

amarrados para que cada um não faça o que queira, mas o que beneficie a escola e a todos. Falta mais mediação da gestão. Dialogar sem resolver não é mediar.

Este trabalho, em sua incompletude, aqui se mostra como abertura para novas discussões e estudos que favoreçam a compreensão e implementação de gestões escolares efetivamente democráticas e participativas. Assim possamos contribuir, na interação com a sociedade, pela construção de uma experiência democrática real em nosso país.

## REFERENCIAS

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMOTO, P. H. V. R. **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. Cadernos de educação, FAE/PPGE/UFPEL, Pelotas, v. 30, p. 187-199, jan/jun. 2008.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. 1 ed. São Paulo: Paulinas, 2010. – (Coleção pedagogia e educação).

CASTANHO, Montes e LIMA, Maria Eugênia.: **Os objetivos da educação**. Repensando a Didática/Ilma Passos Alencastro Veiga (coord.). 21ª ed. Ver. E atual. – Campinas, SP: Papirus 2004.

CAVALINI, Marcia Eliza. **Gestão Escolar Democrática e a Formação Continuada dos Professores**. Monografia de Especialização. Três Passos, RS, Brasil. 2013. CESB – Colégio Estadual Santa Bernadete. (2013) Disponível em: <http://cesbeonline.blogspot.com.br/>. Acessado em 16 mar. 2018

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro. DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan./mar. 2007. (Ensaio: aval. pol. públ. Educ).

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**/ Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadoras). 28. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cad. Pesquisa., Mar 2002, no.115, p.139-154.

ESTEVAO, Carlos Vilar. **Educação, conflito e convivência democrática**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro , v. 16, n. 61, p. 503-513, 2008 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010440362008000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010440362008000400002&lng=en&nrm=iso) . Acesso em: 31 mai. 2017.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. 14a. edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FONTES, W. M. **Metodologias, métodos e técnicas de ensino**. (2010). Disponível em: <http://walfontes.blogspot.com.br/2010/04/metodologia-metodos-e-tecnicas-de.html>. Acessado em: 23/07/2016.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5ª ed. Goiania: MF livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 4ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2008. (Série cadernos de Gestão. Vol. 1).

MARTINS, V. N. P. **Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras**: um estudo de caso com o programa Finale no 1.o ciclo. São Paulo, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORGADO, Catarina; OLIVEIRA, Isabel. **Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade**. Coimbra, Portugal. P. 43-56 Jun/2009.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. **Administração de Conflitos**. 2002. Disponível em: <[http://someeducacional.com.br/apz/gestao\\_conflitos/4.pdf](http://someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf)>. p.47-56. Acesso em: 14 set. 2017.

NÓVOA, A. **A formação de professores e profissão docente**. In: NÓVOA, A. (coord.). Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote. P 13-33. 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução Crítica**. 15ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SANTOS, alexsa. **Gestão Democrática e Participativa: Algo possível! (2013)** Disponível em: <http://alessaeducacaoemquestao.blogspot.com.br/2013/01/gestao-democratica-e-participativa-algo.html>. Acesso em: 15 jun 2017.

SILVA, A. S. M. . **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Orbis Revista Científica, v. 02, p. 99-120, 2011.

## APENDICES

## APÊNDICE A: Termo de autorização institucional



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Amargosa, 17 de julho de 2017.

Ilustríssimo (a) Senhor (a)

Eu, Neiva Silva Pinheiro, responsável principal pela pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) intitulada “**Gestão e mediação de conflitos entre docentes em uma escola do ensino fundamental II de Amargosa**”, orientado pela Professora Geórgia Nellie Clark, venho pelo presente, solicitar vossa autorização para realizar entrevistas para este projeto de pesquisa no Colégio Estadual Santa Bernadete, com gestor e alguns docentes.

Este projeto de pesquisa tem como objeto de estudo a necessidade de observar a importante influencia do gestor no âmbito escolar diante da presença de conflitos encontrados e a necessidade de saber atuar mediante essas situações. Espera-se com esta pesquisa, em primeiro lugar, o fato de assumir o desafio de dar visibilidade a uma problemática pouco trabalhada, ou seja, trazer os desafios da mediação do conflito nas relações interpessoais dos professores e gestor como componentes imprescindíveis para compreender e elaborar formas de intervenção nestas ocasiões, pensando na relação desses professores a partir de confrontos conflituosos internos. E, por consequência, esta abordagem constitui-se como elemento de estudo para a elaboração de ações adequadas no âmbito escolar. A pesquisa terá duração de um mês, com o término previsto para novembro de 2017.

Qualquer informação adicional poderá ser obtida através da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Formação de Professores. Que fica situada na cidade de Amargosa, nº535, Centro, CEP 45.300-000, e pela

pesquisadora Georgia Nellie Clark, e-mail: georgianclark@hotmail.com, telefone de contato (75) 991090158.

A qualquer momento vossa senhoria poderá solicitar esclarecimento sobre o desenvolvimento do projeto de pesquisa que está sendo realizado e, sem qualquer tipo de cobrança, poderá retirar sua autorização. Estarei apta a esclarecer estes pontos e, em caso de necessidade, dar indicações para solucionar ou contornar qualquer mal estar que possa surgir em decorrência da pesquisa.

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na publicação do TCC, assumo a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de vossa instituição como nome, endereço e outras informações pessoais não serão em hipótese alguma publicados. Na eventualidade da participação nesta pesquisa, causar qualquer tipo de dano aos participantes, comprometo-me em reparar este dano, e/ou ainda prover meios para a reparação. A participação será voluntária, não fornecemos por ela qualquer tipo de pagamento.

### **Autorização Institucional**

Eu, \_\_\_\_\_, responsável pela instituição \_\_\_\_\_

declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa acima, e concordo em autorizar a execução da mesma nesta instituição. Caso necessário, a qualquer momento como instituição CO-PARTICIPANTE desta pesquisa poderemos revogar esta autorização, se comprovada atividades que causem algum prejuízo à esta instituição ou ainda, a qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes desta instituição. Declaro também, que não recebemos qualquer pagamento por esta autorização bem como os participantes também não receberão qualquer tipo de pagamento.

Pesquisador	Responsável pela Instituição
-------------	------------------------------

Orientador
------------

Documento em duas vias:

1ª via instituição

2ª via pesquisadores

Observação: informamos que no curso de graduação o responsável pela pesquisa é o professor/orientador.

**APÊNDICE B: Termo de Confidencialidade**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título do projeto:** Gestão e mediação de conflitos entre docentes em uma escola do ensino fundamental II de Amargosa

**Pesquisador responsável:** Neiva Silva Pinheiro

**Orientadora:** Georgia Nellie Clark

**Instituição de origem do pesquisador:** Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

**Área de Conhecimento:** Educação

**Curso:** Licenciatura em Pedagogia

**Telefone para contato:** (75) 9-9136-78-39

**Local da Coleta de dados:** Colégio Estadual Santa Bernadete

**Registro na UFRB/CFP:** 201111820

O pesquisador do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- I. Preservar o sigilo e a privacidade dos sujeitos cujos dados (informações e entrevistas) serão estudados;
- II. Assegurar que as informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;
- III. Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa.

O Pesquisador declara ter conhecimento de que as informações pertinentes às técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra

de confidencialidade é inerente à atividade ou que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Amargosa, 17 de julho de 2017.

---

**Assinatura Pesquisador**  
**Nome: Neiva Silva Pinheiro**

**RG: 0968399029**

APENDICE C: Termo de consentimento livre e esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sr(a) foi selecionado(a) e está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “**Gestão e Mediação de conflitos entre docentes em uma escola do ensino fundamental II de Amargosa**”, que tem como objeto de estudo a necessidade de observar a importante influência do gestor no âmbito escolar diante da presença de conflitos encontrados e a necessidade de saber atuar mediante essas situações. Os docentes entrevistados serão selecionados de acordo com a disponibilidade para a entrevista e os dados coletados serão utilizados com a finalidade de dialogar com os referenciais teóricos analisados na pesquisa.

A pesquisa terá duração de um mês, com o término previsto para agosto de 2017.

Suas respostas serão tratadas de forma **anônima** e **confidencial**, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os **dados coletados** serão utilizados apenas **NESTA** pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas.

Sua participação é **voluntária**, isto é, a qualquer momento você pode **recusar-se** a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e **retirar seu consentimento**. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição que forneceu os seus dados, como também na que trabalha.

Sua **participação** nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevistas. A entrevista será gravada em mp3 para posterior transcrição – que será guardado por cinco (05) anos e incinerada após esse período.

Sr(a) não terá nenhum **custo ou quaisquer compensações financeiras. Não haverá riscos** de qualquer natureza relacionada a sua participação. O **benefício** relacionado à sua participação será de aumentar o conhecimento científico para a área de Educação.

Sr(a) receberá uma cópia deste termo onde consta o celular/e-mail do pesquisador responsável, e demais membros da equipe, podendo tirar as suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento. Desde já agradecemos!

Orientadora: Geórgia Nellie Clark

E-mail: georgianclark@hotmail.com Cel: 75- 991090159.

Orientanda: Neiva Silva Pinheiro

Pesquisador Principal

TEL: (75) 3634-8166 Cel: (75) 9-9136-7839

E-mail: neeeiva@hotmail.com

17 de julho de 2017

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Sujeito da Pesquisa: \_\_\_\_\_

(assinatura)

## APENDICE 4: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECONCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA NA ESCOLA

#### Professor

- 1- Qual a sua formação?
- 2- Existem situações que geram conflitos entre docentes na escola? Descrever, caso haja.
- 3- Quais são as atitudes tomadas pelo gestor quando há contradição de opiniões gerando conflitos interpessoais?
- 4- A gestão media os conflitos existentes? Relatar exemplo ou situação em que o gestor teve interferência na mediação ou resolução do conflito.
- 5- A gestão da escola é imparcial na resolução de conflitos?
- 6- Houve situações na qual o gestor evitou ou negou interferência na resolução deixando para que os docentes resolvessem entre si?
- 7- Existem conflitos que alteram a rotina da escola?
- 8- O gestor busca a cooperação dos docentes na tomada de decisões importantes para a categoria?
- 9- Como você considera a gestão democrática na escola? Caso não considere, o que precisa mudar para tornar-se democrática?
- 10- Como é a relação entre o gestor e docentes? Os professores são colaborativos? Estão receptivos a mudanças estipuladas pela gestão ou postas pela própria categoria?
- 11- Como os professores reagem a mudanças?
- 12- Na sua opinião, qual a melhor forma de resolver conflitos existentes na execução das tarefas, nos relacionamentos ou até mesmo para as metas estipuladas?

13- Que possíveis sugestões de melhoria, associadas a gestão, poderia dar a categoria docente melhores subsídios para desenvolver seu trabalho?

### **Gestor**

1- Qual a sua formação? Você passou por alguma formação específica ou curso oferecido pela SEC para trabalhar na gestão?

2- Existem situações que geram conflitos entre docentes na escola? Descrever, caso haja.

3- Quais são as atitudes tomadas quando há contradição de opiniões gerando conflitos interpessoais?

4- O gestor media os conflitos existentes? Relatar exemplo ou situação em que o mesmo teve interferência na mediação ou resolução do conflito.

5- A gestão da escola é imparcial na resolução de conflitos?

6- Houve situações na qual o gestor evitou ou negou interferência na resolução deixando para que os docentes resolvessem entre si? Por quê?

7- O gestor busca a cooperação dos docentes na tomada de decisões importantes para a categoria?

8- Na sua opinião, qual a melhor forma de resolver ou amenizar os conflitos existentes na execução das tarefas, nos relacionamentos ou até mesmo para as metas estipuladas?

9- Existem conflitos que alteram a rotina da escola?

10- Muitos gestores apenas administram a escola conforme demandas de instituições superiores, hierárquicas. Você acha que faz a diferença na gestão da escola? Por quê?

11- Como você considera a gestão democrática na escola? O que pode melhorar?

12- Como é a relação entre o gestor e docentes? Os professores são colaborativos? Estão abertos a mudanças estipuladas pela gestão ou postas pela própria categoria?

13- Como é o trabalho coletivo quando a demanda da escola necessita do comprometimento de todos? (Na realização de projetos...)

14- Como os professores reagem a mudanças?

15- Existem conflitos que não possuem resolução por comodismo ou falta da boa relação entre as partes? Por que isso acontece?

16- Fale um pouco sobre a sua atuação como gestor das relações interpessoais na escola.