



## **GESTÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA EM TEMPOS DE PANDEMIA**

### ***GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA ESCUELA EN TIEMPOS DE PANDEMIA***

### ***CONFLICT MANAGEMENT AT SCHOOL IN PANDEMIC TIMES***

Fernanda Garcia Montoya Ribeiro CORREIA<sup>1</sup>  
José Anderson SANTOS CRUZ<sup>2</sup>

**RESUMO:** A pandemia, causada pela COVID-19, gerou inúmeras mudanças de ordem estrutural nas escolas de todo o país. Com o objetivo de compreender quais ações relacionadas aos conflitos decorrentes destas mudanças foram realizadas pela equipe gestora de uma escola particular da cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, esta pesquisa de abordagem qualitativa teve como procedimento metodológico o estudo de campo e a revisão sistemática dos dados. O corpus desta pesquisa baseou-se nas avaliações de 28 professores dos diversos segmentos da escola, concernentes aos efeitos desta gestão. Por meio desta investigação, verificou-se que, apesar da atuação moderada por parte dos gestores nas questões de conflito, quando houve, levou os professores a adquirirem aperfeiçoamento, tanto de ordem pessoal, quanto profissional, bem como de suas práticas pedagógicas em mais de 91% dos casos. Considera-se importante que as instituições de ensino cogitem estruturar e capacitar uma equipe de profissionais que pensem em estratégias para a resolução dos conflitos que possam vir a surgir no âmbito escolar, com o objetivo de promover a motivação do trabalho em equipe e um ambiente mais positivamente produtivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudanças estruturais. Relações interpessoais. Liderança.

**RESUMEN:** *La pandemia, causada por el COVID-19, ha generado numerosos cambios estructurales en las escuelas de todo el país. Con el objetivo de comprender qué acciones relacionadas con los conflictos derivados de estos cambios fueron realizadas por el equipo directivo de una escuela pública de la ciudad de São José dos Campos, interior de São Paulo, esta investigación de enfoque cualitativo tuvo como procedimiento metodológico el estudio de campo y la revisión sistemática de datos. El corpus de esta investigación se basa en las evaluaciones de 28 docentes de diferentes segmentos de la escuela, sobre los efectos de esta gestión. A través de esta investigación, se encontró que, a pesar del desempeño moderado por parte de los directivos en temas de conflicto, cuando hubo acción, llevó a los docentes a adquirir mejoría, tanto personal como profesional, así como sus prácticas pedagógicas, en más*

<sup>1</sup> Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Aluna de especialização do curso de MBA em Gestão Escolar. Departamento de Ciência e Tecnologia. Professora e coordenadora da Pós-graduação Lato Sensu da Faculdade da Cidade, São José dos Campos - SP. Aluna de mestrado do curso de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (UNITAU). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4929-9678>. E-mail: [femontoyacorreia@gmail.com](mailto:femontoyacorreia@gmail.com)

<sup>2</sup> Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Professor Associado. Doutorado em Educação Escolar (FCLAr/UNESP). Editora Ibero-Americana de Educação – Bauru – SP – Brasil. Editor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-8078>. E-mail: [andersoncruz.unesp@gmail.com](mailto:andersoncruz.unesp@gmail.com)





del 91% de los casos. Se considera importante que las instituciones educativas consideren estructurar y formar un equipo de profesionales que piensen en estrategias para la resolución de conflictos que puedan surgir en el ámbito escolar, con el objetivo de promover la motivación del trabajo en equipo y un ambiente más productivo y positivo.

**PALABRAS CLAVE:** Cambios estructurales. Relaciones interpersonales. Liderazgo.

**ABSTRACT:** The pandemic, caused by COVID-19, has generated numerous structural changes in schools across the country. In order to understand which actions related to the conflicts arising from these changes were taken by the management team of a private school in the city of São José dos Campos, São Paulo, this qualitative research had as its methodological procedure the field study and the systematic review of the data. The corpus of this research is based on the evaluations of 28 teachers from different segments of the school, concerning the effects of this management. Through this investigation, it was found that, despite the moderate action on the part of managers in matters of conflict, when there was action, it led teachers to acquire improvement, both personal and professional, as well as their pedagogical practices, in more than 91% of cases. It is considered that it is important that educational institutions consider structuring and training a team of professionals who think of strategies for the resolution of conflicts that may arise in the school environment, with the objective of promoting the motivation of teamwork and a more positively productive environment.

**KEYWORDS:** Structural changes. Interpersonal relationships. Leadership.

## Introdução

No início de 2020, o mundo se deparou com um cenário de pandemia causado pela COVID-19. Fomos impactados no nosso cotidiano por uma série de medidas emergenciais e restritivas, que envolveram, desde o isolamento dos casos confirmados pela doença, até a proibição de circulação de pessoas nas ruas de algumas cidades que registraram maiores índices de infectados pela doença. Parte dos órgãos públicos responsáveis pela saúde, principalmente nos âmbitos municipal e estadual, orientaram a população a fazer uso de máscaras caseiras, higienizar constantemente as mãos e a permanecer, o máximo possível, em casa. Tais autoridades governamentais anteciparam algumas medidas para que as pessoas mantivessem o distanciamento social, por meio de restrições de viagens, do fechamento de comércios considerados não-essenciais, fechamento de espaços públicos de convivência, controle nos transportes públicos e, inclusive, por meio do fechamento de escolas e universidades. Estas medidas foram e, muitas delas continuam sendo, necessárias para a preservação da saúde das pessoas e, conseqüentemente, poupar vidas.



De acordo com o Schaefer *et al.* (2020), esta antecipação de ações sanitárias em relação às orientações do Governo Federal se deu, principalmente, por dois fatores: a negação do atual Presidente Da República em tratar a doença com a seriedade devida e o forte federalismo brasileiro que possibilita que governadores controlem sobremaneira a agenda política.

Segundo Aquino *et al.* (2020), a Organização Mundial de Saúde [OMS] decretou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, em 30 de janeiro de 2020 e no dia 11 de março do mesmo ano, ou seja, menos de dois meses depois, decretou estado de pandemia. O isolamento social, decorrente da pandemia, trouxe para nossa sociedade novos desafios em diversas áreas: na área econômica, na área da saúde, na área política, dentre outras, inclusive na área da educação. De acordo com Pasini *et al.* (2020), um dos primeiros serviços a sentir os efeitos das mudanças foi a educação escolar, originalmente oferecida na modalidade presencial.

Os professores se depararam com a necessidade de reaprender a planejar diante da nova realidade de reformular suas práticas e metodologias, considerando a distância, o tempo, os recursos disponíveis e a carga emocional implicada no contexto. Para isso, precisaram superar velhos hábitos da cultura escolar advindas de várias gerações anteriores (RUSCHEL *et al.*, 2020).

A resistência a mudanças que se pretende implantar nas empresas, além das relações interpessoais, também configura grande foco de conflito (BERG, 2012). Mudanças organizacionais internas requerem adaptação dos funcionários envolvidos nos processos, por isso, quando nos deparamos com uma situação ímpar como esta que nos foi imposta pela pandemia, é extremamente importante que haja nas organizações e, em especial nas escolas, uma atuação da equipe gestora, com o máximo possível de assertividade e que leve toda a equipe a ajustar-se a esta nova realidade.

Observou-se, portanto, a relação vivenciada entre os profissionais docentes e gestores de uma comunidade escolar particular, da cidade de São José dos Campos, interior de São Paulo, que passaram por momentos de conflito durante o ano letivo de 2020, visto que, todas estas ações emergenciais envolvendo a escola foram realizadas do dia para a noite e, assim, professores, gestores, alunos e famílias tiveram que se reorganizar para que em poucos dias, as primeiras atividades remotas já estivessem acontecendo e o prejuízo para a educação dos alunos fosse minimizado.

Diante dessa situação, surgiu uma questão importante: De que maneira a atuação da equipe gestora desta escola influenciou na resolução dos conflitos que ocorreram com os professores por conta das mudanças advindas da pandemia?





Na tentativa de se obter respostas para esta questão, este trabalho buscou estabelecer uma correlação entre a atuação da equipe gestora da instituição de ensino pesquisada e os resultados percebidos pelos professores, no que se refere à solução dos conflitos ocorridos em decorrência da pandemia.

## Material e métodos

A presente pesquisa tomou como base os referenciais teóricos abordados nas aulas de formação do curso de especialização em Gestão Escolar da Universidade de São Paulo [USP], da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz [ESALQ], cujos temas abordaram a problemática da gestão de conflitos nas organizações.

Dentre as obras mais utilizadas, estão: Berg (2012), McShane e Glinow (2013) e Pickering (2002), que tratam de forma clara e aprofundada sobre o uso de técnicas, que visam transformar os conflitos em resultados positivos para as organizações. Além das obras literárias, utilizou-se a revisão sistemática, desta forma, foram selecionados artigos científicos que abordavam o tema central da pesquisa, obtidos, principalmente, através da biblioteca eletrônica: “Scientific Electronic Library Online [SciELO]”, com delimitação de um período de, no máximo, cinco anos de publicação, de 2017 a 2021.

A busca de artigos científicos foi realizada utilizando-se o descritor “Conflito e escola” e foram encontrados 14 artigos científicos, sendo 2 selecionados. Em seguida, utilizou-se o descritor “Gestão de conflitos e escola” e foram encontrados 2 artigos, sendo 1 selecionado. Seguindo a busca, utilizou-se o descritor “Gestão de conflitos e educação”, sendo encontrados 10 artigos e 2 selecionados. Por fim, utilizou-se o descritor “Pandemia e educação”, 20 artigos foram encontrados e 8 foram selecionados para análise. O principal critério utilizado para a escolha dos artigos que foram selecionados, foi o de haver menção de abordagem da temática da gestão de conflitos escolares no conteúdo do resumo do artigo.

De acordo com a classificação de Gerhardt e Silveira (2009), esta pesquisa foi realizada qualitativamente, pois buscou uma compreensão detalhada das mudanças estruturais ocorridas na escola no ano de 2020. Quanto aos fins, caracterizou-se como descritivo-explicativa, pois expôs os resultados observados pelos professores referentes à atuação da equipe gestora, em relação aos conflitos ocorridos, decorrentes das mudanças geradas pela pandemia.



A coleta de dados se deu por meio de uma pesquisa de campo, realizada por meio de um questionário, aplicado em plataforma *Google Forms* e apoiado por termo de consentimento individual, enviado por correio eletrônico, devidamente autorizado pela direção da escola.

A escola pesquisada fica localizada na cidade de São José dos Campos, interior do Estado de São Paulo, é do setor particular e é confessional cristã, cujas características principais podem ser observadas na Tabela 1.

**Tabela 1 – Principais Características da Escola Pesquisada**

Segmento	Total de turmas	Total de alunos do segmento	Total de professores do segmento	Professores atuantes em mais de um segmento
Educação Infantil	3	34	6	6
Ensino Fundamental	23	575	28	6
Ensino Médio	5	136	17	-
Total	31	745	51	6*

Fonte: Dados originais da pesquisa

\*Nota: Total de professores que atuam na Educação Infantil e no Ensino Fundamental simultaneamente

O questionário foi elaborado com quatro blocos de perguntas, dispondo de 6 questões de grade fechada, sendo a primeira questão de múltipla escolha e as 5 últimas questões de resposta única. Os blocos de perguntas foram subdivididos da seguinte forma: 1. Descrição da área de atuação dos docentes; 2. Percepção dos professores sobre a atuação da equipe gestora em relação à administração do processo de mudanças; 3. Investigação sobre os tipos de conflitos vivenciados pelos professores; 4. Percepção dos professores sobre a atuação da equipe gestora na administração dos conflitos, sendo que no bloco 3, onde são questionados os tipos de conflitos vivenciados, observou-se a necessidade de se estabelecer a definição de conflito, segundo McShane e Glinow (2013), para que os participantes pudessem responder com o máximo de clareza e assertividade. As questões foram apresentadas conforme mostra a Tabela 2.

**Tabela 2 – Questionário aplicado para os professores da escola pesquisada**

Questão 1	Alternativa de múltipla escolha
Identifique, as ações que você considera terem sido efetivamente realizadas pela equipe gestora em relação ao processo de mudanças ocorrido no ano de 2020.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir para a equipe docente, de forma detalhada as mudanças que deveriam ocorrer.</li><li>• Ouvir as pessoas que estavam diretamente envolvidas no processo de mudanças.</li><li>• Promover reuniões com todos os funcionários envolvidos no processo de mudanças.</li><li>• Treinar a equipe para a(s) tarefa(s) designadas.</li></ul>

Tabela 2. Questionário aplicado para os professores da escola pesquisada

Questões de 2 a 6	Alternativas de resposta única
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar constantemente e regularmente os processos de mudanças.</li> <li>• Cobrar os resultados esperados.</li> </ul>
No ano de 2020, no que se refere ao seu trabalho na escola e às mudanças ocorridas após a pandemia, você diria que vivenciou algum tipo de conflito? * Conflito: opiniões divergentes ou incompatíveis, que não implicam necessariamente hostilidade, embora a hostilidade possa fazer parte da situação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• Algumas vezes.</li> <li>• Muitas vezes.</li> </ul>
Em seu caso, qual você diria ter sido o tipo mais frequente de conflito que ocorreu no ano letivo de 2020?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal: Conflito interior, pessoal e de valores internos. Tem relação com a forma como o indivíduo se comporta diante das situações.</li> <li>• Interpessoal: Ocorre entre indivíduos que se relacionam de alguma forma, quer seja por força do trabalho, ou na vida privada.</li> <li>• Organizacional: Mudanças e novos ajustes às novas realidades, reestruturação organizacional, recursos limitados de espaço, dinheiro, tempo e colaboradores, choque entre metas e objetivos.</li> </ul>
Em algum momento, houve a necessidade de um interventor designado pela equipe gestora, ou seja, de uma pessoa imparcial, para ajudá-lo(a) na solução de seu(s) conflito(s)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• Algumas vezes.</li> <li>• Na maioria das vezes.</li> </ul>
No seu caso, considerando as intervenções realizadas, indique qual característica de solução de conflito você considera ter sido mais predominante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação: As partes envolvidas no conflito conversam até chegarem num acordo.</li> <li>• Mediação: As partes expõem seus pontos de vista e um interlocutor auxilia até tomarem uma decisão ou chegarem num acordo.</li> <li>• Arbitragem: Quando alguém externo ouve as partes e toma a decisão final dos termos do acordo.</li> </ul>
Você diria que, dentre as situações conflitantes que você vivenciou em 2020 na escola, as que foram mediadas através da ajuda de alguém tiveram um resultado positivo, ou seja, resultaram em algum tipo aprimoramento pessoal, interpessoal ou organizacional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• Poucas vezes.</li> <li>• Na maioria das vezes.</li> <li>• Sempre.</li> </ul>

Fonte: Dados originais da pesquisa



A amostra da pesquisa foi escolhida intencionalmente e realizada com professores de todos os segmentos da escola, conforme a Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3** – Professores participantes da pesquisa por segmento

Segmento educacional	Total de professores da instituição	Total de professores respondentes	% de respondentes do total de docentes do segmento	% do total de respondentes
Educação Infantil	6	4	66,6	14,3
Ensino Fundamental	28	13	46,4	46,5
Ensino Médio	17	6	35,3	21,4
Diversos	6	5	83,4	17,8
Total	57	28	-	100

Fonte: Dados originais da pesquisa

Todos os professores da escola pesquisada, desde Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, foram convidados a participar da pesquisa, que ocorreu no período entre 26 de abril a 03 de maio de 2021. Dos 41 professores aptos a participar, no primeiro momento, foram abordados 03 profissionais para testar os questionários, que serviram como piloto somente para aprimorar o roteiro de coleta de dados e não foram incluídos nos resultados. Dos professores convidados, 28 responderam ao questionário, sendo a restrição da pesquisa, o número de participantes.

Foi questionado aos 13 professores que não participaram da pesquisa, o motivo pelo qual eles decidiram não participar. Dentre outros motivos, o principal citado pelos professores foi a falta de disponibilidade de tempo por conta de excesso de trabalho.

Em relação ao tratamento dos dados, a pesquisa caracterizou-se pela análise de conteúdo, que, conforme Gerhardt e Silveira (2009), visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos, através de técnicas de análise das comunicações, por meio de conhecimentos sistemáticos e objetivos e que descrevessem os conteúdos das mensagens, tanto qualitativa, quanto quantitativamente.

A análise do conteúdo desta pesquisa foi realizada de acordo com critérios estabelecidos por Vergara (2015), ou seja, confrontando os resultados obtidos na pesquisa de campo com as teorias que deram sustentação à investigação, formulando-se conclusões e, por fim, produzindo-se o relatório da pesquisa.





## Resultados e discussão

### Pandemia, mudanças estruturais e conflitos

Desde as primeiras informações divulgadas pela OMS acerca dos inúmeros casos de pneumonia ocorridos na cidade de Wuhan, na China, em 31 de dezembro de 2019 até 11 de março de 2020, quando o mundo se deparou com uma situação de pandemia (COVID-19), passou-se pouco mais de dois meses, para que, então, todos os indivíduos fossem afetados no seu cotidiano pelas inúmeras transformações emergências e necessárias que ocorreram (OPAS, 2021).

Diante deste quadro profundamente desafiador, diversos setores da nossa sociedade, inclusive profissionais da Educação, se viram obrigados a cumprir um isolamento social em prol da segurança da saúde de alunos, familiares e funcionários.

Num primeiro momento, de grandes incertezas, gestores se depararam com a necessidade de reestruturar, em caráter emergencial, os processos pelos quais o ensino vinha sendo realizado. Escolas e universidades foram fechadas e durante algum tempo, muitas ficaram sem aulas, ainda que remotamente, atingindo aproximadamente 90% dos estudantes em todo o mundo (UNESCO, 2020).

À medida em que os dias foram passando e nenhuma possibilidade de retomarem às aulas nos moldes anteriores era vislumbrada, o ensino remoto, que antes havia se estabelecido em caráter emergencial, passou a ser considerado a médio e longo prazo. Professores foram se adaptando ao uso das tecnologias digitais de comunicação e informação que, cada vez mais, foram fazendo parte dos processos de ensino e aprendizagem.

A COVID-19 revelou tanto novas possibilidades, quanto algumas fragilidades já existentes no universo escolar, principalmente no que se refere aos sistemas de ensino vulneráveis, estabelecidos mesmo antes da pandemia (UNESCO, 2020).

Não restam dúvidas de que toda esta situação de crise sanitária tenha afetado muito o sistema educacional de nosso país, pois trouxe consigo a necessidade de rupturas e mudanças estruturais profundas, sem que, para isso, as equipes pedagógicas tivessem tempo razoável para se planejarem. Desta forma, essa pesquisa se deteve a investigar o resultado da gestão realizada sobre conflitos que se estabeleceram na escola, à luz das impressões do corpo docente durante o ano de 2020.





## Compreensão de conflito

Ao buscarmos uma definição etimológica acerca de conflito, verificamos que conflito se origina do latim *conflictus* do verbo *conflictare*, que vem a ser um choque, um embate, combate ou luta. Vemos também, em alguns escritos científicos, que o conflito foi visto durante muito tempo como um fator pejorativo no ambiente organizacional, pois, na maioria das vezes, este acabava prejudicando a harmonia da equipe e comprometendo a produtividade da organização (MCSHANE; GLINOW, 2013).

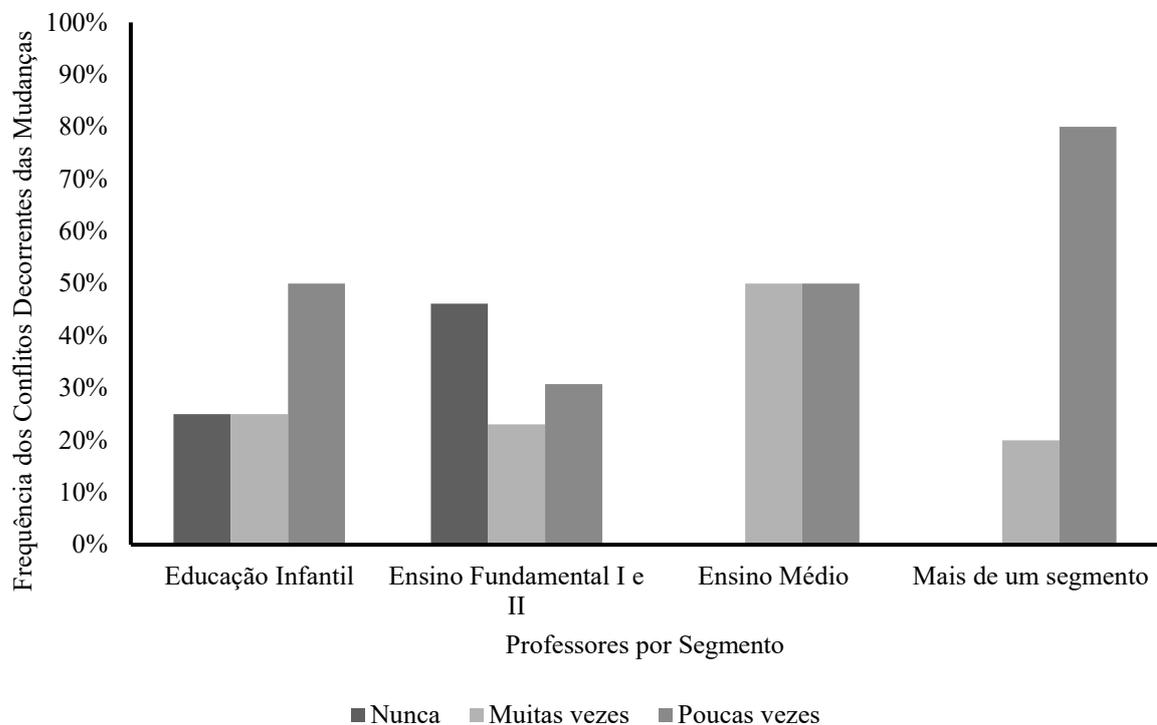
Não há como fugir do fato de que os conflitos eventualmente surgirão, pois fazem parte das relações humanas (CHRISPINO, 2007). Onde houver pessoas, conseqüentemente, haverá conflito, pois pessoas são singulares e possuem pontos de vistas distintos. As opiniões se chocam e os conflitos vêm à tona nos mais diversos níveis das organizações.

Segundo Berg (2012, p. 127), muitos podem ser os fatores que desencadeiam os conflitos nas organizações, como por exemplo, a insegurança diante de situações novas e desafiadoras, quando exigem mudanças do conhecido e dominado, para a inserção do novo e incógnito, que o indivíduo ainda não possui habilidade para executar. Outro fator que pode gerar conflito é o desconforto e a tensão no início do processo de mudanças, pois mesmo que o funcionário tenha sido treinado, pode levar algum tempo para que se acostume a nova tarefa. Muitas vezes, o bloqueio psicológico também pode ser conflitante e provocar profundas desmotivações.

A partir do questionário da pesquisa realizada, foi perguntado aos professores se, no ano de 2020, eles vivenciaram algum tipo de conflito, como consequência das mudanças ocorridas na escola. Verificou-se que, responderam positivamente: 75% dos professores da Educação Infantil, 54% do Ensino Fundamental, 100% do Ensino Médio e 100% dos professores que atuam em mais de um segmento, ou seja, a grande maioria, variando a frequência de cada resposta, conforme Figura 1.



**Figura 1** – Frequência de situação conflitual vivenciada pelos docentes no ano de 2020, por segmento



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Durante muitos anos de publicações acerca da gestão de conflitos nas organizações, foi consenso de que os conflitos eram sempre negativos e deveriam ser evitados o máximo possível. Para André (2020), existe um tipo de pensamento idealizado pelas partes envolvidas de que conflito é algo danoso.

Para o autor, atualmente, essa concepção é considerada errônea, visto que as situações de conflito nas organizações podem dinamizar o pensamento, provocar mudanças significativas na forma como apreendemos as coisas, pode conduzir as sociedades a se desenvolverem através de pontos de vistas diferentes e auxiliar na escolha de soluções mais eficientes em qualquer tipo de situação.

Existem, conforme MacShane e Glinow (2013), resultados positivos em relação aos conflitos organizacionais, como: o aperfeiçoamento na tomada de decisão, o favorecimento do debate, o impulsionamento das pessoas a avaliarem melhor as alternativas, o gerenciamento do raciocínio produtivo e a melhora da criatividade, tornando os funcionários mais adaptáveis e gerando maior sintonia entre as equipes.



O que pode impactar positiva ou negativamente a rotina de trabalho, bem como os resultados obtidos, é o tratamento que se dá, tanto pelas partes envolvidas, quanto pelos gestores, na administração e gestão destes conflitos.

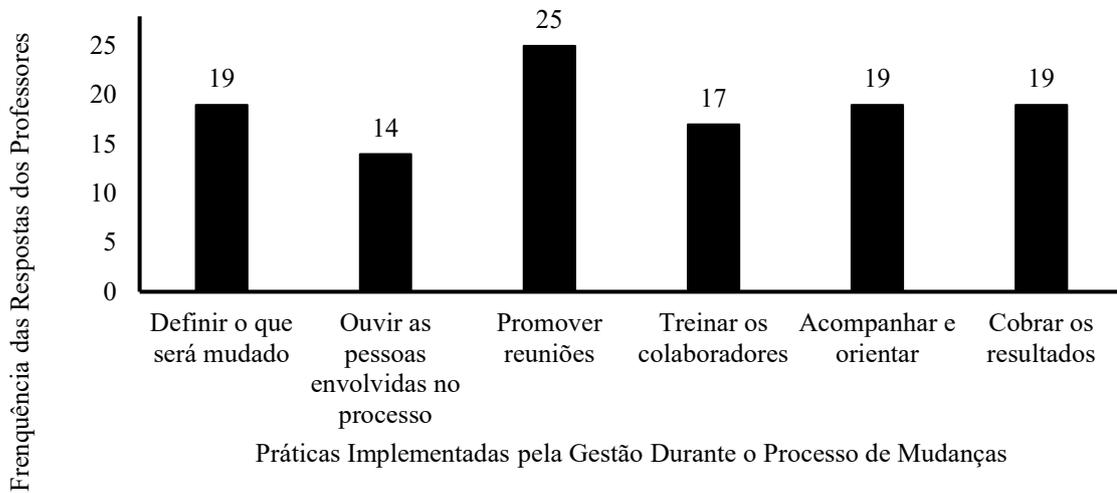
Berg (2012), sugere algumas providências que podem ser tomadas para minimizar os impactos negativos das mudanças nas instituições: planejar bem as mudanças, envolver os líderes e pessoas-chave no processo, promover reuniões sempre que necessário, treinar os colaboradores para as tarefas que deverão desempenhar, acompanhar e orientar os funcionários durante todo o processo e cobrar os resultados esperados.

Investigou-se o nível de assertividade da equipe de gestão da escola, em relação à administração das mudanças ocorridas durante a pandemia, indagando os professores sobre quais ações eles observaram que a equipe gestora havia realizado durante a implementação dessas mudanças. Dentre as respostas obtidas, verificou-se que a ação mais realizada pela equipe gestora foi a de promover reuniões com os docentes. A ação menos apontada pelos docentes foi a de ouvir as pessoas envolvidas no processo de mudanças.

Diante destes apontamentos observados na pesquisa, notou-se que houve uma oposição de intenções realizadas pela gestão da escola, pois supõe-se que as reuniões deveriam, dentre outras coisas, servir para promover o diálogo e dar voz aos docentes. Ferreira e Silva (2021) apontam que, durante as medidas políticas adotadas na pandemia, os professores não puderam opinar e sequer foram ouvidos. Neste processo, em que as mudanças estruturais afetaram diretamente o fazer docente, seria fundamental que aqueles que estão na linha de frente da educação pudessem sentir que sua voz tem valor e seus apontamentos têm sido considerados criteriosamente no tocante à tomada de decisões. A frequência dos apontamentos feitos pelos professores no questionário da pesquisa pode ser observada na Figura 2.



**Figura 2** – Percepção dos docentes sobre as medidas tomadas pelos gestores em relação às mudanças estruturais ocorridas no ano de 2020



Fonte: Resultados originais da pesquisa

### Tipos de conflito

Existem inúmeras publicações que buscam categorizar os tipos de conflito que ocorrem dentro das organizações. Para McShane e Glinow (2013), existem dois tipos de conflito: o construtivo, que é quando as pessoas se focam na solução do problema e o conflito de relacionamento, que é aquele em que as pessoas se focam nas atitudes umas das outras e em quem originou o problema.

Para Pickering (2002) existem três tipos de conflito: o conflito interno, que se trata da diferença entre o que a pessoa diz e o que a pessoa faz; o interpessoal, que é o que surge entre os indivíduos e; o conflito dentro de um grupo, que é o que ocorre nas organizações, por exemplo.

Esta pesquisa baseou-se nos três tipos de conflito categorizados por Berg (2012), a saber: conflitos pessoais, interpessoais e organizacionais.



### **Conflitos pessoais**

O conflito pessoal é aquele que pode levar o indivíduo a determinados estados de estresse e atrito (BARBOSA; LENCASTRE, 2019), por se tratar de algo interno dos pensamentos e atitudes de cada pessoa consigo mesma. Configura a disparidade entre o que se pensa e o que se faz ou o que se diz. Muitas vezes, o indivíduo sabe que deve, por necessidade ou responsabilidade, agir de uma determinada maneira, porém seus conflitos internos não permitem que ele faça a coisa certa.

### **Conflitos interpessoais**

Quando uma ou ambas as partes envolvidas no conflito se dão conta da situação de incompatibilidade de afirmações ou ações em que estão envolvidas, inicia-se o processo de conflito (McShane e Glinow, 2013) Geralmente, estas percepções têm relação com o campo das emoções, por isso, afetam diretamente o comportamento de uma parte em relação à outra.

### **Conflitos organizacionais**

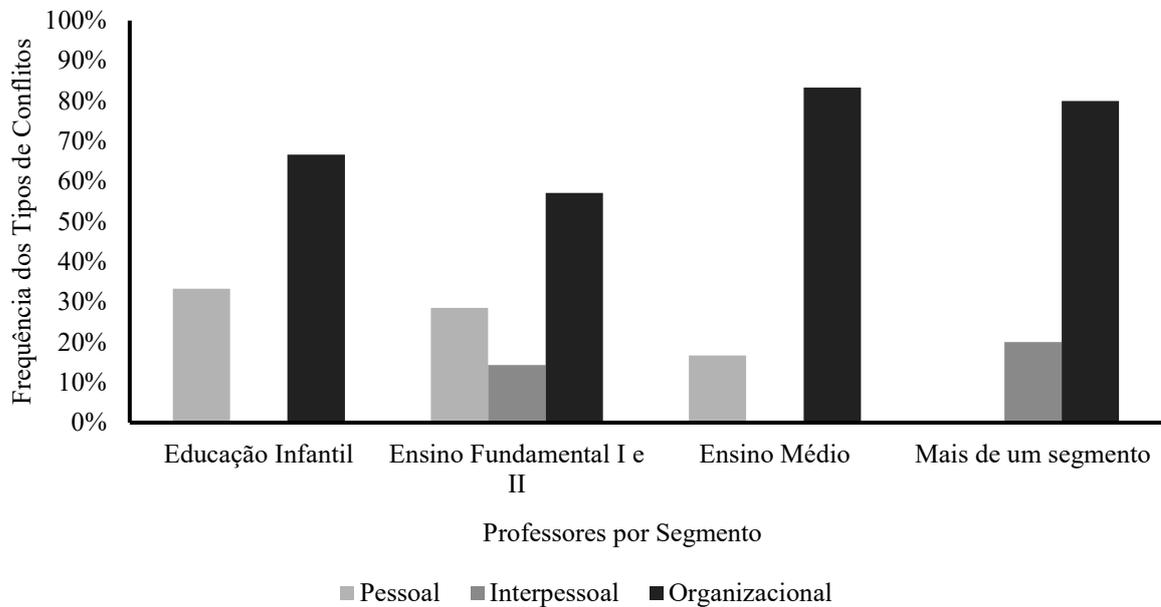
Além dos conflitos interpessoais, outra grande fonte de conflito são as “mudanças estruturais”, que englobam tanto mudanças de funções e cargos, quanto mudanças em que novas tecnologias são introduzidas e mudanças nos processos de produção de trabalho (BERG, 2012). Para o autor, muitas vezes, os conflitos surgem como resultado de dinâmicas externas, que implicam em mudanças necessárias para a manutenção da própria existência das organizações. Estas mudanças de reestruturação organizacional podem ocorrer, por exemplo, por novas políticas do governo, pelo surgimento de novos concorrentes, mudança de hábito de clientes, globalização, por crises regionais e mundiais, pela necessidade do uso de novas tecnologias, de novas leis etc.

Com o advento da pandemia em 2020 e, em decorrência das mudanças tecnológicas que ocorreram na escola para que o ensino remoto fosse implementado e a aprendizagem dos alunos fosse garantida, os professores pesquisados apontaram que a maioria dos conflitos vivenciados por eles foi de ordem organizacional. Dos professores que afirmaram que vivenciaram conflitos em 2020, os que afirmaram que tiveram conflitos interpessoais foram: 14% do Ensino Fundamental e 20% dos professores que lecionam em mais de um segmento. Os que afirmaram que tiveram conflitos pessoais foram: 33% da Educação Infantil, 29% do Ensino Fundamental,



nenhum respondente dos professores de Ensino Médio e 20% dos professores que lecionam em mais de um segmento, conforme a Figura 3.

**Figura 3** – Tipos de conflito vivenciados pelos docentes de cada seguimento da escola



Fonte: Resultados originais da pesquisa

### Interação da equipe gestora nos conflitos

Administrar conflitos, segundo Berg (2012), é a ação que consiste em levar ambas as partes a um desfecho satisfatório, através da escolha das estratégias mais adequadas, considerando e respeitando todos os argumentos.

Portanto, no que se refere ao contexto escolar, a administração de conflitos, assistida pela equipe gestora, tem a função de conduzir os sujeitos envolvidos no processo, a atingirem um patamar de aprimoramento tanto de ordem pessoal, quanto profissional, bem como otimizar as práticas escolares.

Ao analisar o papel da gestão escolar em tempos de pandemia, Freire (2021) o descreve como sendo uma atividade estratégica, pois demanda esforços que visam a uma garantia do aprendizado de todos os estudantes. Destaca ainda, três eixos relacionais importantes, que devem ser considerados em relação ao trabalho da escola em tempos de crises e mudanças: 1. Da escola com a família; 2. Da escola com os alunos; 3. Da gestão escolar com os docentes. Este último eixo configura objeto desta pesquisa.

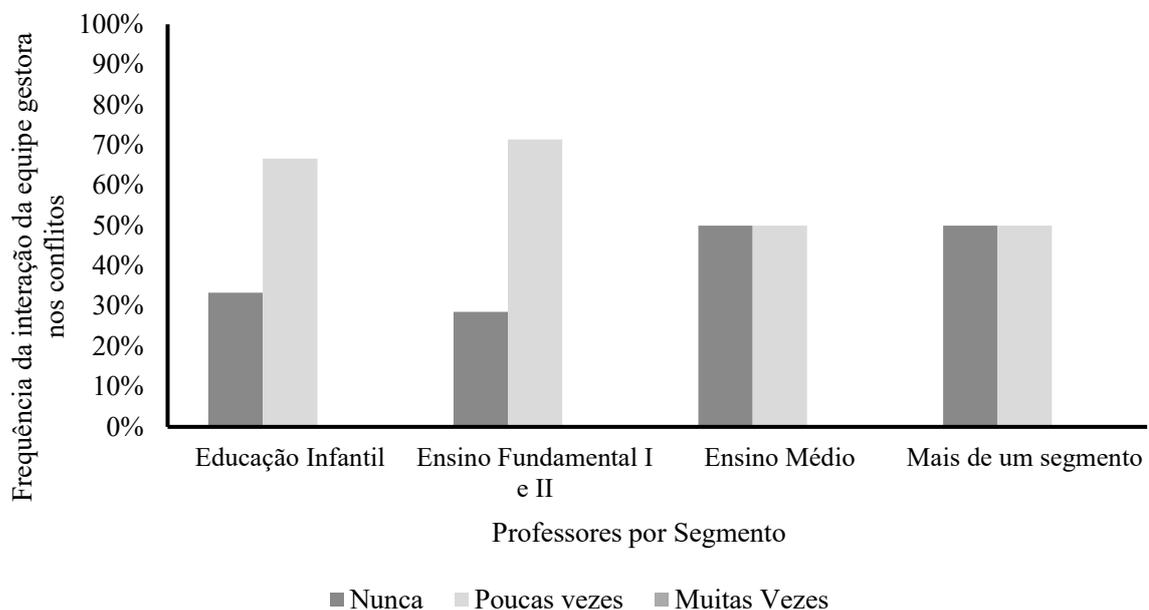


Observamos no item anterior que, mais de 71% do total de conflitos ocorridos em 2020 na escola, segundo apontado pelos professores que participaram desta pesquisa, foram organizacionais, decorrentes de mudanças estruturais ocorridas por conta da necessidade de isolamento social, imposto pela pandemia da COVID-19.

Verificou-se, também, que nenhum dos respondentes assinalou ter contado “muitas vezes” com a intervenção de um terceiro, para auxiliá-los a administrar seus conflitos. Isso demonstrou moderada atuação dos gestores, num momento crucial para a implementação das mudanças estruturais necessárias e para que o ensino remoto pudesse estar substituindo as aulas presenciais, enquanto durasse o isolamento social.

Esta sinalização configura um primeiro apontamento em direção à formulação de hipóteses relacionadas às práticas da gestão ocorridas em 2020 na escola. Pode-se verificar que, na maioria dos conflitos que ocorreram, houve pouca ou nenhuma atuação da gestão escolar, conforme a Figura 4.

**Figura 4** – Frequência da intervenção da equipe gestora nos conflitos dos professores



Fonte: Resultados originais da pesquisa

### Abordagem da equipe gestora em relação aos conflitos ocorridos

Existem inúmeras publicações, tanto de artigos científicos, quanto de obras literárias, que apresentam estratégias de resolução de conflitos e, a grande maioria, concentra-se na resolução de conflitos pelas próprias pessoas diretamente envolvidas no problema.





Esta pesquisa buscou focar-se na resolução de conflitos envolvendo um terceiro indivíduo neutro, capaz de auxiliar as partes conflitantes quando o problema chega num estágio em que já não se é possível resolver sem ajuda, ou ainda, quando há uma visão consciente por parte dos gestores, que entendem o quão importante é administrar os conflitos organizacionais de forma sistematizada, antes que eles cheguem a comprometer os resultados da organização.

Assis e Straub (2020) apontam que os conflitos podem influenciar significativamente ou expressivamente, tanto na realização das atividades, quanto na estabilidade emocional dos colaboradores nas organizações, pois há um deslocamento da energia que deveria estar sendo utilizada no cumprimento das tarefas, para ser utilizada na solução dos conflitos. Isto gera um impacto direto na eficiência das empresas e, por isso, gestores têm papel fundamental na administração dos conflitos, devendo lançar mão de estratégias que sejam as mais adequadas para cada situação, estabelecendo um ambiente saudável e propício para a discussão produtiva.

Tanto do ponto de vista jurídico, quanto do ponto de vista da administração de pessoas ou da psicologia, estas estratégias têm sido abordadas abundantemente. Numa classificação de nível de poder de decisão das partes envolvidas para solucionar os conflitos, em relação ao nível de poder de decisão de um terceiro indivíduo designado para os mesmos fins, Montes e Puig (2015), apontam cinco ferramentas como as mais habitualmente usadas nas organizações. Nesta classificação, observamos que a maior concentração de poder das partes se dá quando o conflito é solucionado por meio da negociação, seguida da mediação, da conciliação, da arbitragem e, por último, do julgamento, quando a maior concentração de poder fica nas mãos do terceiro indivíduo.

Nesta pesquisa, foi utilizada a definição de Berg (2012) para elaborar a quinta pergunta do questionário aplicado na coleta de dados, que classifica a solução de conflitos por terceiros em três tipos: a negociação, a mediação e a arbitragem. Nestas três situações, o interventor poderá ser externo ou mesmo de dentro da própria organização, porém, é fundamental que as partes conflitantes reconheçam sua competência para a realização da tarefa.

A negociação consiste em colocar um representante de cada parte envolvida no problema frente a frente, para que possam resolver suas diferenças e chegar numa espécie de acordo consensual, consciente e intencional. Neste caso, os representantes devem ter plena consciência do limite de autoridade que lhe foi atribuído pelos representados para que, assim, possam desempenhar bem suas funções de negociadores e/ou mediadores de conflitos.

Algumas vezes, as negociações não têm o êxito esperado e os acordos não avançam rumo a uma solução satisfatória para ambas as partes. Quando isso ocorre, os conflitantes

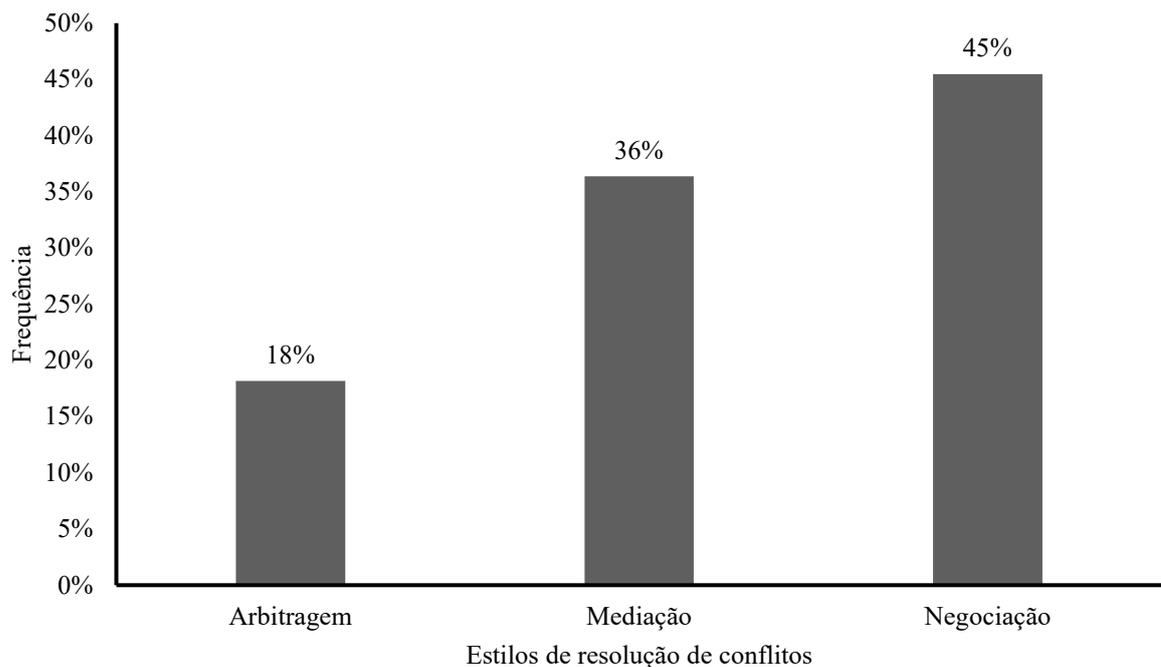


podem buscar a ajuda de um mediador, que deverá tratar o problema com imparcialidade, aconselhando ativamente, intermediando e sugerindo possíveis soluções. A palavra final será das partes discordantes.

Quando o indivíduo externo, neutro em relação aos problemas que estão sendo acordados, tem também o poder de julgar os fatos e dar a decisão final sobre os termos do acordo, o tipo de resolução de conflito passa a ser o da arbitragem.

As respostas obtidas mediante questionário da pesquisa realizada, indicaram que o método de resolução de conflitos mais utilizado na escola pesquisada, ou seja, em 45% das vezes, foi o da negociação, seguido da mediação, apontado em 36% das respostas. Por último, a pesquisa indicou que a arbitragem foi utilizada pela equipe gestora em 18% dos casos de conflitos vivenciados pelos professores participantes da pesquisa, conforme Figura 5, a seguir.

**Figura 5** – Frequência dos estilos de resolução de conflitos utilizados pela equipe gestora



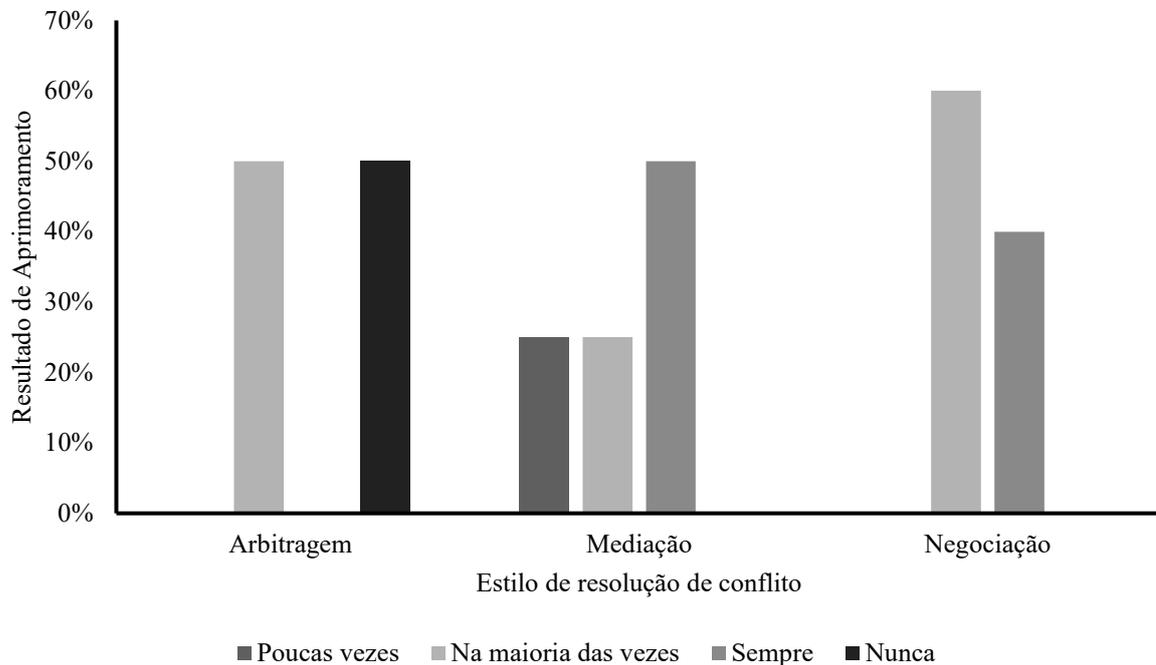
Fonte: Resultados originais da pesquisa

## Reflexos da atuação da equipe gestora nos conflitos

Observamos a partir das respostas do questionário aplicado que, 91,7% dos professores que foram auxiliados pela equipe gestora em relação aos seus conflitos, consideraram que tiveram algum tipo de aperfeiçoamento ao final do processo. Apenas 8,3%, afirmaram que nunca observaram resultados positivos decorrentes da atuação da equipe gestora.

A pesquisa analisou a correlação entre os métodos de solução de conflitos que foram empregados nas diversas situações e a opinião dos professores entrevistados referente aos resultados observados por eles. Verificou-se o seguinte: quando a equipe gestora optou pela negociação, 40% sempre obtiveram resultados satisfatórios e, 60%, na maioria das vezes. Quando a equipe gestora optou pela mediação, 50% sempre obtiveram resultados positivos, 25% obtiveram na maioria das vezes e os outros 25%, poucas vezes. Já no caso da arbitragem, 50% obtiveram resultados positivos na maioria das vezes e 50% nunca obtiveram resultados positivos. Conforme Figura 6, a seguir.

**Figura 6** – Resultados de aprimoramento apontados pelos professores em relação à atuação da equipe gestora na resolução dos conflitos



Fonte: Resultados originais da pesquisa



Um estudo publicado pela revista “*People and Culture*” da Universidade Berkeley *University of California* [UC BERKELEY] (2021), apontou alguns resultados que puderam ser ou foram obtidos através de um gerenciamento de conflitos eficaz. De acordo com a publicação, podemos citar: a obtenção da cooperação dos membros da equipe; a melhora do desempenho e da produtividade; a redução do estresse e a preservação da integridade; resolução rápida dos diversos problemas; melhora dos relacionamentos; aumento da criatividade; aumento da autoestima da equipe.

Para que esses e diversos outros resultados favoráveis à prática escolar sejam atingidos, é de suma importância saber reconhecer o tipo de conflito existente e qual método é o mais eficaz em cada caso. A estratégia escolhida irá definir o sucesso ou o fracasso da gestão do conflito e, por isso, torna-se importante que a teoria possa servir de ferramenta para que os líderes das organizações tenham um direcionamento claro e seguro, baseado na Ciência.

Existe, nas escolas, uma necessidade de aprimoramento das práticas relacionadas à gestão de conflitos, de forma sistematizada, à luz do que as produções acadêmicas que tratam do tema relacionado à administração de conflitos nos sugerem. Para Diniz-Pereira e Lacerda (2009), a pesquisa na prática docente é algo que precisa acontecer nas escolas.

Assis e Straub (2020) enfatizam que o impacto que o conflito irá provocar nas organizações, irá depender, diretamente, do tratamento que a equipe gestora empregará na busca de soluções para os conflitos que ocorrerão, como o aprimoramento da comunicação entre os líderes e seus liderados e entre a equipe de um modo geral. Ou seja, quanto maior for a importância dada à questão dos conflitos organizacionais, por meio de uma gestão democrática e participativa, melhores e mais eficientes serão os resultados obtidos.

## Conclusão

A COVID-19 trouxe consigo inúmeros desafios para a equipe docente pesquisada, pois impôs uma série de mudanças que impactaram no e o fazer docente e exigiram uma reestruturação das práticas escolares. A partir da pesquisa de campo realizada, foi possível verificar que a grande maioria dos professores questionados vivenciou algum tipo de conflito no ano letivo de 2020 e, dentre os citados na pesquisa, o conflito organizacional foi o mais frequente.

Muito embora tenha havido grande necessidade de uma atuação diligente da gestão da escola pesquisada nas divergências ocorridas, os professores sinalizaram que contaram “poucas





vezes”, ou que “nunca” contaram com a intervenção dos seus gestores em relação à solução dos conflitos, contudo, na opinião da maioria que recebeu ajuda da equipe gestora, os resultados foram positivos.

Não houve consenso entre a opinião destes professores, no que diz respeito às ações preventivas realizadas pela equipe gestora, com vistas a reduzir os impactos negativos das mudanças ocorridas. Metade dos participantes afirmaram que não foram ouvidos durante o processo de mudanças, apesar de terem participado frequentemente de reuniões.

Este estudo poderá servir de base para uma reestruturação dos processos de gestão da instituição de ensino pesquisada, por meio de uma análise criteriosa e da iniciativa da prática dos saberes científicos por ele evidenciados. Isto será possível se houver uma busca de seus gestores pela participação de todos os atores envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem, principalmente no que se refere à tomada de decisões que poderão impactar diretamente o seu fazer docente.

É importante destacar a necessidade de se estabelecer uma atuação consistente e sistematizada, concernente à gestão dos conflitos organizacionais, bem como uma comunicação mais eficiente, por meio do diálogo constante e da participação democrática de todos os agentes escolares, a fim de que os objetivos traçados possam ser alcançados para que se mantenha a motivação e a coesão da equipe.

Foi possível concluir que a atuação da equipe gestora da escola pesquisada, no que se refere à gestão dos conflitos que ocorreram por conta das mudanças estruturais oriundas da situação pandêmica, mesmo que discreta, foi positivamente impactante para a obtenção dos resultados de aprimoramento sinalizados pelos docentes entrevistados.

Observou-se, por fim, a necessidade de uma reestruturação dos processos de administração dos conflitos para melhoria da eficiência da gestão.

**AGRADECIMENTOS:** Agradeço ao Professor Dr. José Anderson Santos Cruz pela excelente orientação, ao meu amado marido Anderson Correia, pelo constante incentivo e aos meus queridos colegas docentes e gestores, que contribuíram para a realização desta pesquisa.



## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, E. B. **Conflitos entre docentes e familiares nas escolas públicas do ensino secundário de Cabinda: Do conhecimento à criação de um modelo de gestão**. 2020. Tese (Doutorado em Didática e Organização Escolar) – Universidad de Sevilla, Sevilla, Espanha, 2020. Disponível em: <https://idus.us.es/handle/11441/107293>. Acesso em: 25 nov. 2021.
- AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: Potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 1, p. 2423-2446, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/csc/v25s1/1413-8123-csc-25-s1-2423.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021.
- ASSIS, A. F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista FAE**, v. 19, n. 2, p. 220-231, 2020. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/106>. Acesso em: 19 nov. 2021.
- BARBOSA, A.; LENCASTRE, M. Identificando cenários de conflitos na engenharia de requisitos visando aplicação da comunicação não violenta. *In: WORKSHOP EM ENGENHARIA DE REQUISITOS*, 22., 2019, Recife. **Anais[...]**. Rio de Janeiro: Editora PUC-rio, 2019.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: Abordagens práticas para o dia a dia**. 2. ed. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2012.
- UC BERKELEY. Berkeley University of California. **People & Culture: Managing Conflict**, 2021. Disponível em: <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/conflict>. Acesso em: 05 jun. 2021.
- CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: Da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 15, n. 54, p. 11-28, mar. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TytpKNQ94yYRNYmhqBXTwxP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 19 maio 2021.
- DINIZ-PEREIRA, J. E.; LACERDA, M. P. Possíveis significados da pesquisa na prática Docente: Ideias para fomentar o debate. **Educação e Sociedade**, v. 30, n. 109, p. 1229-1242, dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/BDXLycvqspgtTYpZNwMKMJk/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2021.
- FERREIRA, D. B.; SILVA, S. C. A pandemia do Covid-19 e o silenciar de uma voz: Quem lembrou de ouvir os professores(as)? *In: SEMANA INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA*, 7., 2020, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: UFAL, 2021.
- FREIRE, J. G. O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia. *In: SEMANA INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA*, 7., 2020, Maceió. **Anais [...]**. Maceió: UFAL, 2021.





GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. F. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2013.

MONTES, D. L.; PUIG, I. D. P. R. F. Gestión de conflictos en las organizaciones: Un enfoque psicosocial integrador. **Seguridad y Salud em el Trabajo**, v. 81, n. 1, p. 26-33, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8026987>. Acesso em: 11 out. 2021.

OPAS. Organização Pan-Americana de Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**, 2021. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 30 maio 2021.

PASINI, C. G. D. *et al.* **A educação híbrida em tempos de pandemia**: Algumas considerações. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discussao-09-Educacao-Hibrida-em-Tempos-de-Pandemia.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2021.

PICKERING, P. **Como administrar conflitos profissionais**. 1. ed. São Paulo: Editora Market Books do Brasil, 2002.

RUSCHEL, G. E. S. *et al.* **Ensino remoto no contexto de uma instituição privada. Observatório Socioeconômico da COVID-19**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/10/Textos-para-Discussao-18-Ensino-Remoto-em-uma-instituicao-particular.pdf>. Acesso em: 30 maio 2021.

SCHAEFER, B. M. *et al.* Ações governamentais contra o novo coronavírus: Evidências dos estados brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 5, p. 1429-1445, set./out. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/XMSSSJLTpx3PFDj8dmsRZ8t/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 05 out. 2021.

UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action**. Unesco, jun. 2020. Disponível em: <https://en.unesco.org/news/education-post-covid-world-nine-ideas-public-action>. Acesso em 05 abr. 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.





### Como referenciar este artigo

CORREIA, F. G. M. R.; SANTOS CRUZ, J. A. Gestão de conflitos na escola em tempos de pandemia. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 15, n. 00, e022012, 2022. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v15i00.1162>

**Submetido em:** 19/02/2022

**Aprovado em:** 28/03/2022

**Revisões requeridas:** 06/05/2022

**Publicado em:** 01/06/2022

**Processamento e editoração:** Editora Ibero-Americana de Educação.

Revisão, formatação, normalização e tradução.

