



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO,
TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ROMUALDO DOS SANTOS

**CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: COMO LIDERAR DE FORMA
DEMOCRÁTICA**

SÃO BENTO/PB

2022

ROMUALDO DOS SANTOS

**CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: COMO LIDERAR DE FORMA
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Bacharel em Administração Pública da Universidade na modalidade da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jurani Oliveira Clementino.

SÃO BENTO/PB

2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237c Santos, Romualdo dos.
Conflitos nas organizações escolares [manuscrito] : como
líder de forma democrática / Romualdo dos Santos. - 2022.
4 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em
Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba,
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância
, 2022.
"Orientação : Prof. Dr. Jurani Oliveira Clementino , Pró-
Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Administração pública. 2. Organizações escolares. 3.
Gestor escolar. I. Título

21. ed. CDD 351

ROMUALDO DOS SANTOS

**CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: COMO LIDERAR DE FORMA
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Bacharel em Administração Pública da Universidade na modalidade da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada em: 24 / 11 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

Jurani Oliveira Clementino

Prof. Dr. Jurani Oliveira Clementino. (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Adelino Pereira da Silva

Prof. Me. Adelino Pereira da Silva

Centro de Educação Superior Cesrei (CESREI Faculdade)

José Pereira Silva

Prof. Dr. José Pereira da Silva

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	07
3 O QUE SÃO CONFLITOS.....	07
4 COMO UM GESTOR ESCOLAR PODE RESOLVER CONFLITOS DE MANEIRA DEMOCRÁTICA.....	10
5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	10
6 RESULTADOS.....	12
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	14
REFERÊNCIAS.....	16

CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: COMO LIDERAR DE FORMA DEMOCRÁTICA

Autor: SANTOS, Romualdo dos
Orientador: CLEMENTINO, Jurani Oliveira

RESUMO

A produção desse artigo é resultado do interesse e da importância em se analisar os conflitos que surgem entre os funcionários de uma instituição escolar. O estudo apresenta conceitos sobre gestão de pessoas e de conflitos dentro de um ambiente escolar entre colaboradores que trabalham no mesmo espaço, com regras muito próprias e interesses muito distintos. Assim, propomo-nos a analisar os conflitos vivenciados por estes, no contexto de funcionamento da instituição escolar. O trabalho na escola é muito mais produtivo quando existe mediação com metodologia eficaz para uma boa gestão, favorecendo a socialização e interação dos funcionários, promovendo ainda uma convivência dinâmica e prazerosa, contribuindo de forma satisfatória para um bom desempenho no seu desenvolvimento profissional e social. Esse estudo foi desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica e teve como fundamentação teórica as concepções de autores, como: Robbins, Judge e Sobral (2010), Kananane (1999), McIntyre (2007), Nascimento e Sayed (2017), Neto (2005) dentre outros, que discutem os conflitos de gestão de pessoas em uma instituição como uma alternativa para uma melhoria na busca de uma atividade dinâmica e prazerosa. Com o intuito de identificar os principais conflitos existentes na escola, realizou-se também uma roda de conversa com todos os funcionários. Este estudo aborda a importância do diálogo individual de cada funcionário e proporciona também a melhoria escolar. Diante dos resultados obtidos com a pesquisa constatou-se que é possível neutralizar os efeitos negativos gerados pelo conflito, transformando-os em oportunidades de crescimento pessoal, profissional como também institucional.

Palavras-Chave: Administração pública, Organizações escolares, Gestor escolar.

CONFLICTS IN SCHOOL ORGANIZATIONS: HOW TO LEAD AND DEMOCRATICLY

ABSTRACT

The production of this article is a result of the interest and importance in analyzing the conflicts that arise between the employees of a school institution. The study presents concepts about people and conflict management within a school environment between employees who work in the same space, with very own rules and very different interests. Thus, we propose to analyze the conflicts experienced by them, in the context of functioning of the school institution. Work at school is much more productive when there is mediation with an effective methodology for good management, favoring the socialization and interaction of employees, promoting a dynamic and pleasant coexistence, satisfactorily confident for a good performance in their professional and social development. This study was developed through bibliographical research and had as theoretical basis the conceptions of authors, such as: Robbins, Judge and Sobral (2010), Kananane (1999), McIntyre (2007), Nascimento and Sayed (2017), Neto (2005) among others, who discuss people management conflicts in an institution as an alternative to an improvement in the search for a dynamic and pleasurable activity. This study addresses the importance of each employee's individual dialogue and also provides school improvement. In view of the results obtained from the research, it was found that it is possible to neutralize the effects negative effects generated by the conflict, animated by opportunities for personal, professional and institutional growth.

Keywords: Public administration, School organizations, School manager

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de trabalho, em que as pessoas convivem todos os dias, principalmente quando há uma diversidade de opiniões, as chances de ocorrerem conflitos são muito altas.

Os conflitos estão sempre presentes em um ambiente ou instituição de trabalho. Pessoas são diferentes e por isso, sempre irá haver essa troca de opiniões que acontece de modo amigável ou de modo conflitante. Isso é completamente normal e deve ser esperado em um ambiente de trabalho. A definição do termo conflito é ampla, e também se modifica de acordo com a evolução dos pensamentos da sociedade. De Dreu e Van de Vliert (1997), buscam apresentar conceitos sobre gestão de pessoas e de conflitos, e identificar fatores determinantes de conflitos nas organizações, justificando assim, a grande importância no âmbito social e acadêmico e também pessoal, sendo elas: conciliação, mediação e diálogo.

No ambiente institucional escolar em que trabalhamos, a existência de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que se traduzem em divergências e contradições da sociedade como um todo é naturalmente frequente.

Diante disso, surge a seguinte indagação: como se dão estes conflitos e como resolvê-los?

Acima de tudo faz-se necessário identificar e compreender as partes envolvidas neste processo. Por isso, acreditamos que é de grande relevância discutirmos este tema dentro da instituição escolar, na qual exerço a função de vice-diretor, onde temos projetos e discutimos a educação de forma em geral.

Com o intuito de buscar as possíveis respostas para a questão norteadora deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica pelo fato desta proporcionar ao pesquisador um conhecimento aprofundado acerca do tema, como também foi feita uma investigação em lócus por meio de uma roda de conversa.

Nesse sentido, o artigo está dividido em 06 (seis) partes. A primeira parte traz os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, em seguida uma breve discussão fundamentada em autores acerca do que são os conflitos. Logo após aborda-se como um gestor escolar pode resolver conflitos dentro da instituição educacional. Posteriormente, traz a caracterização da instituição escolar na qual foi feita a pesquisa, os resultados e por último as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho, foi a pesquisa bibliográfica, pelo fato desta proporcionar ao pesquisador um conhecimento aprofundado acerca da temática que deseja discutir. Segundo Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”. Desse modo, constitui-se como o primeiro passo para a realização de qualquer trabalho científico.

Para identificar conflitos e verificar as possíveis soluções, realizou-se ainda uma investigação em lócus, na Escola Municipal Paulino Batista de Araújo, localizada na cidade de Timbaúba dos Batistas - RN, junto a todos que fazem parte dessa instituição de ensino.

Nesse sentido, realizou-se uma roda de conversa dentro da instituição escolar citada, com todo quadro de funcionários, Auxiliar de Serviços Gerais, Porteiro, professores, coordenadores, Diretor e Vice-Diretor, no qual foi debatido de maneira democrática e com diálogo motivacional sobre as diversas formas de conflitos existentes na instituição escolar. Segundo Pizzimenti (2013) o princípio da roda de conversa é que o círculo que a compõe pressupõe igualdade, portanto, não há ninguém em posições superiores ou inferiores, além disto, o círculo formado pela roda de conversa sugere envolvimento e acolhimento.

Nesse contexto, proporcionou-se então um momento para que todos interagissem de forma descontraída e passassem a entender os motivos daquela conversa e a partir disso, explicar aos mesmos, os informes a ser resolvidos, que seriam aplicados para um bom diálogo com todos os presentes, tendo como foco as habilidades psicossociais, que possibilitam aos funcionários um amplo desenvolvimento no trabalho em diferentes ângulos de convivência, tendo muitos pontos positivos para a instituição escolar que só teve a ganhar de forma proveitosa e positiva para todos envolvidos nas discussões.

Durante a roda de conversa, os funcionários ficaram divididos em dois grupos (Limpeza e cozinha), a qual teve o intuito de procurar conhecer quais eram os maiores conflitos enfrentados, dentre eles pode-se destacar a sobrecarga de atividades. Na ocasião, sugeriu-se a divisão das atividades desenvolvidas pelos profissionais da área de limpeza e pela equipe da cozinha. Em outro momento foi realizada a roda de

conversa com o setor pedagógico, discutindo quando e como será o planejamento dos professores e quais metodologias deverão ser aplicadas para melhorar a aprendizagem dos estudantes, já que este ano observou-se muitos conflitos entre escola, família, professores, gestores, coordenadores e apoio pedagógico por causa dos alunos que estão com dificuldade de aprendizagem devido a pandemia. Diante disto foi proposto oficinas com todos os atores envolvidos.

3 O QUE SÃO CONFLITOS

Conflitos são universais e inevitáveis; eles podem auxiliar ou comprometer a produtividade. Vale salientar que o conflito nem sempre deve ser considerado como um vilão, dependendo de sua intensidade e da forma como forem tratados, podem ser benéficos ao ambiente de trabalho.

Segundo McIntyre (2007, p. 296) “o conflito por si só não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia”. Sendo assim, devem ser tratados adequadamente para que sejam resolvidos, a fim de apresentar crescimento, melhorias e manter o ambiente agradável dentro da organização escolar.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) “os conflitos são assegurados com base em procedimentos e regras pré-estabelecidas, frequentemente por pessoas que não concordam com as mesmas ideias destacadas ou porque têm entendimentos diferentes”.

Segundo Marta, Lacerda, Carvalho et al. (2010, p. 605), “o conflito pode ser definido como desacordo interno ou externo resultante de diferenças de ideias, valores, culturas e ou sentimentos de duas ou mais pessoas”.

Observa-se que os autores concordam que o conflito surge da divergência e ou oposição entre pessoas, seja por ideias, valores, culturas e ou sentimentos. Isto é, para haver o conflito, faz-se necessário que haja incompatibilidades, as partes precisam perceber e estar em interação.

Na instituição de ensino os conflitos podem ocorrer em virtude de ideias contrárias e o gestor escolar deve compreender ambas as partes e procurar meios para solucionar o problema.

Kanaane (1999. p.83) cita que:

As organizações têm uma influência acentuada no estado mental e emocional dos indivíduos e que podem agir tanto como um agente enriquecedor para as

peças que nela convive, quanto como um agente propiciador de um ambiente hostil, passível de conflitos e desentendimentos, que estão diretamente ligados à qualidade de vida do indivíduo, pois envolve o satisfazer de suas necessidades, afetando suas atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças Kanaane apud HACKMAN e SUTTLE; KANAANE, (1999, p. 83)

Para que não aconteça abalos e adoecimento mental, o gestor precisa desenvolver métodos inovadores para uma boa convivência no ambiente de trabalho, utilizando sempre o diálogo como uma forma eficaz de gerir conflitos, tendo em vista que as desavenças no trabalho podem ocasionar uma desvantagem produtiva em todos os setores, como, por exemplo, a falta de motivação, barreiras na cooperação dos funcionários, além da perda de confiança. A iniciativa pela busca da melhoria coletiva pode ser aproveitada em função do crescimento de uma sociedade, como também ser o motivador para evitar o caos.

Nessa perspectiva, podemos citar que: “(...) é possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados ou abafados, ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização”. (NASCIMENTO SAYED 2002, p.47).

Percebe-se que os conflitos são resolvidos pelo modo como são mediados, enfrentados e se estas mediações ocorrem em harmonia. Os relacionamentos entre grupos sociais ou socioculturais diferentes, expõem as ideias e chegam a serem discutidos e compreendidos ou abafados, resultando sem agressividade ou recusa de diálogo. O conhecimento a ser obtido no processo de discussão democrática, torna-se com essas atitudes, completamente sociável e negociável.

O agravante de conflitos geralmente ocorre em virtude da ausência de mediação entre as partes. Por isso, o saber ouvir é primordial para o processo, pois só assim ambas as partes conseguirão seguir na mesma direção, evitando gerar outros grandes conflitos.

É importante destacar que os conflitos existentes na escola não devem ser comentados em ambiente exterior, principalmente em roda de conversa. Sendo assim, é fundamental manter a ética profissional, para que os problemas de dentro da instituição sejam resolvidos internamente, sem precisar ser expostos fora do ambiente institucional.

4 COMO UM GESTOR ESCOLAR PODE RESOLVER CONFLITOS DE MANEIRA DEMOCRÁTICA

A gestão de conflitos vem aumentando cada vez mais a sua projeção nos ambientes escolares e já que os conflitos surgem das relações interpessoais, é fundamental que os gestores saibam gerenciá-los de maneira que os mesmos não venham se transformar em problemas, mas sim favorecer o crescimento e uma maior qualidade e produtividade.

A esse respeito Nascimento e Sayed (2017, p. 48) afirma que “A gestão de conflitos consiste exatamente na escolha de meios adequados para se lidar com cada tipo de situação ocorrida dentro ou fora da equipe”.

Assim, faz-se necessário enfrentar conflitos de forma democrática no ambiente escolar, iniciando um diálogo favorável com ambas as partes, uma vez que tem várias opiniões a serem discutidas e os mais diversos problemas a serem solucionados. De acordo com Neto (2005, p. 5) “para que o gestor não tome nenhuma decisão que venha causar prejuízos a nenhuma das partes envolvidas no conflito, o mesmo deverá investigar e analisar todo o horizonte de contexto do conflito tais como, pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros”. Isto é, como as causas de conflitos e os atores envolvidos no processo são variados, é importante que o gestor escolha a estratégia mais adequada para cada situação.

Vale salientar que para haver uma gestão eficaz do conflito, é de suma importância que ambas as partes envolvidas no conflito sejam comunicativas, pois é através do diálogo que elas poderão expor os seus sentimentos e chegar a um consenso. Sem o diálogo é impossível resolver qualquer situação conflitante de forma bem sucedida.

Por mais que as relações entre as equipes de uma instituição sejam amigáveis, tranquilas e favoráveis ao seu desenvolvimento, toda instituição é composta por pessoas que pensam diferentes, o que, uma hora ou outra, pode gerar discordância entre os colegas. Nesse momento, é necessário iniciar a gestão de conflitos e manter um diálogo com todos os envolvidos, buscando neutralizar os efeitos negativos gerados pelo conflito, transformando-os em oportunidades que irão contribuir de forma significativa para o bom desempenho da instituição, principalmente no seu processo de ensino aprendizagem.

Pode-se perceber isso na instituição escolar aqui analisada. Trata-se da instituição de ensino fundamental Escola Municipal Paulino Batista de Araújo, localizada na Cidade de Timbaúba dos Batista-RN, que dentro do possível e administrando os conflitos apresenta um quadro de boa convivência.

A divergência de opiniões e até mesmo a falta de comunicação podem ser motivos de desequilíbrio. Por isso é tão importante que o gestor escolar identifique e saiba reagir de forma positiva diante do conflito, procurando entender o que motivou aquela situação conflitante, buscando com sabedoria tomar uma decisão que possa satisfazer ambas as partes, tendo em vista que manter uma boa relação entre os funcionários garante o engajamento da equipe e a melhoria dos resultados organizacionais e institucionais.

5 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A escola escolhida para essa intervenção foi a Escola Municipal Paulino Batista de Araújo, que fica situada na Rua Mãe Sebastiana, nº 500, Centro de Timbaúba dos Batistas - RN. A mesma possui, hoje, 07 (sete) salas de aulas, funcionando nos turnos matutino e vespertino, com 11 (onze) turmas. O total de alunos é de 249 (duzentos e quarenta e nove) e 45 (quarenta e cinco) funcionários. Nas dependências administrativas e de apoio pedagógico são 14 (quatorze) professores, tem sala de direção, secretaria, sala de professores, biblioteca, sala de recursos audiovisuais, sala de leitura e um laboratório de informática que não funciona. A escola tem cozinha, mas o refeitório é numa área livre onde todos os dias os funcionários arrumam mesas e cadeiras para os alunos merendarem. Essa área livre serve também para área de recreio, havendo também uma quadra de esporte que há muito tempo é desativada.

O quadro administrativo é completo, com coordenador pedagógico e coordenador, suprimindo a necessidade da escola depois que houve o processo seletivo do município. Podemos comprovar que os materiais são suficientes como, por exemplo, o número de carteiras. Na instituição há vários tipos de equipamentos disponíveis como: computador, TV, retroprojetor, projetor de slide, máquina de xérox, máquina fotográfica, DVD, aparelho de som.

Já o acervo bibliográfico ainda é insuficiente e também está desatualizado, mas os recursos didáticos são suficientes, sendo, porém, lamentavelmente mal utilizados. A merenda escolar é muito boa, acompanhada pelo nutricionista do município e é suficiente para todos os alunos. Atualmente, os recursos financeiros recebidos são do

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola PDDE, Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, Programa Nacional do Transporte Escolar – PNATE.

Quanto aos aspectos pedagógicos, a escola possui um Projeto Político Pedagógico que se encontra em fase de reelaboração e organização das matrizes curriculares de cada ano e área específica. Os planejamentos das atividades se processam das seguintes formas: realiza-se, no início do ano, o planejamento anual e no início de cada bimestre, o bimestral. Adicionalmente, toda sexta-feira, ocorre o encontro de duas horas e quinze minutos, correspondentes à hora atividade, para o planejamento semanal, organização de caderneta e momento de sugestões. Nessa reunião, são feitas também a programação de materiais a serem usados na semana seguinte e elaboração de cronograma das salas de leitura e de multimídia, bem como estudos pedagógicos.

Toda a equipe participa do planejamento, como, por exemplo, o apoio pedagógico, os professores de sala de aula, os professores da sala de apoio e da sala de leitura. A equipe técnico-administrativa estimula o trabalho coletivo na escola através de reflexões, diálogos e estudos. Os professores contam com o apoio técnico para acompanhamento das ações docentes através do acompanhamento semanal, entretanto, a coordenação não atua dentro da sala de aula, exceto quando é acionada, tem ocasiões em que, quando necessário, chama-se a família. Também faz atendimento de alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades especiais.

No momento, a escola não está desenvolvendo nenhum projeto ou atividade interdisciplinar, mas já foram postos em prática alguns em anos anteriores, abordando temáticas como o folclore e combate à dengue. Os temas transversais são trabalhados de forma integrada às disciplinas. A escola selecionou algumas disciplinas da parte diversificada do currículo, como Cultura do Rio Grande do Norte e da realidade local. A escola oportunizou aos professores um aperfeiçoamento profissional através do Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa - PNAIC.

A metodologia adotada pelos professores favorece o aprendizado dos alunos, é adequada para que ocorra aprendizagem, mas a indisciplina presente em sala de aula dificulta o processo de ensino. A escola avalia o desempenho dos alunos através de um diagnóstico no início do ano e realiza um perfil da turma. A avaliação das turmas é feita no término de cada bimestre, através de registros, diagnósticos, aplicação de avaliação, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos.

A escola realiza uma avaliação institucional no final do ano através de um questionário e de depoimentos orais, promovendo algumas alterações sugeridas para o ano seguinte. Os conteúdos trabalhados na escola estão relacionados ao contexto de vida dos alunos como, por exemplo, no ensino religioso trabalha os valores que precisam ser resgatados no dia a dia. Os alunos são estimulados a participar das aulas, expressar suas opiniões e discutir os conteúdos.

6 RESULTADOS

Nesse trabalho busca-se identificar os conflitos existentes dentro de uma instituição escolar e como resolvê-los para que venha atender de forma satisfatória ambas as partes envolvidas, gerando oportunidades de crescimento pessoal, profissional e institucional.

Durante a visita realizada na escola foi possível constatar que há um quadro diversificado de funcionários cada um com diferentes opiniões e por isso é natural que ocorram conflitos. Dentre alguns conflitos existentes na instituição pode-se destacar a falta de comunicação, a falta frequente de alguns funcionários ao trabalho, mal entendidos, como também há uma certa divisão entre os turnos matutino e vespertino.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se também que os funcionários reconhecem o diálogo como um dos meios adequados para amenizar e solucionar conflitos, e isso já é um ponto bastante positivo, pois diante de situações conflitantes é importante manter o diálogo para evitar que o conflito se agrave e chegue a uma discussão.

Nesse contexto, faz-se necessário que o gestor utilize várias estratégias para a solução desses conflitos, levando sempre em consideração o tipo de cada situação conflitante bem como o perfil das pessoas envolvidas no processo. Acerca dessa perspectiva, Nascimento e Sayed (2017, p. 48) destaca que “A gestão de conflitos consiste exatamente na escolha de meios adequados para se lidar com cada tipo de situação ocorrida dentro ou fora da equipe”

Em relação a divisão que existe entre os turnos matutino e vespertino, é importante que a equipe escolar entenda que são dois turnos diferentes, mas que pertencem a mesma escola, portanto, precisa haver essa integração dos dois turnos para que não haja mais essa separação entre ambos, como se cada um pertencesse a escolas diferentes.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho nas instituições escolares é muito delicado, por se tratar de muitas pessoas envolvidas, com opiniões diferentes a serem debatidas e analisadas. Nesses espaços educacionais, busca-se muito mais do que apenas dialogar com os conflitos, mas também inserir todos nesse processo a fim de resolvê-los, já que precisam se preparar para inúmeras situações de conflitos e opinião no cotidiano de trabalho na instituição, sendo um dos ambientes que deve ter bastante cuidado em promover uma gestão pública e democrática.

Verificou-se a cultura da instituição escolar bem como a reprodução dessa cultura institucional nos demais funcionários ali inseridos. É preciso entender cada um. É importante frisar que cada funcionário tem sua forma de vida e seus problemas que não devem interferir no trabalho da instituição. Interagir com eles faz com que o gestor escolar tenha que ouvir suas opiniões no momento de escolher certas atividades a ser desenvolvida no ambiente escolar.

Sendo assim, o gestor escolar deve apresentar novas situações motivacionais para que os funcionários tenham uma visão de trabalho sem muitos conflitos, para que haja mais produtividade e possam aproximar de um bom diálogo que se deseja trabalhar com democracia e interação, tornando a ação de trabalhar motivadora e prazerosa por estar interligada nas grandes jornadas de trabalhos.

Por isso, constatou-se a importância do dialogar sempre para que o desenvolvimento do percurso individual de cada funcionário seja produtivo, as contribuições que o diálogo traz quando um gestor dar autonomia e proporcionam desenvolvimento na instituição, por si mesmo o tempo dedicado a cada produção realizada e experimentar diversas possibilidades de se envolverem em cada atividade com dedicação e autonomia. Isso favorece o desenvolvimento da instituição escolar, específica e definida, auxiliando-os a resolverem pequenos problemas a partir de diferentes proposições e diálogo.

Pode-se dizer ainda, com base nesse artigo e na intervenção feita na instituição escolar, que os funcionários pesquisados têm compreensão dos diálogos propostos dentro daquele espaço de trabalho e fazem o uso dos mesmos nos diversos momentos da sua rotina de trabalho de forma consciente e dinâmica.

Mas, é necessário que esse ambiente na instituição escolar seja enriquecedor, permitindo que os funcionários possam cada vez mais ser estimulados de maneira a

proporcionar o desenvolvimento integral da instituição fazendo um trabalho digno e motivador para todos envolvidos.

REFERÊNCIAS

De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI – 2 ed.* – São Paulo: Atlas, 1999.

MARTA, Cristiano Bertolossi, LACERDA, Alessandra Cabral de, CARVALHO, Ana Cristina, STIPP, Marluci Andrade Conceição, LEITE, Josete Luzia. **Gestão de Conflitos: Competência Gerencial do Enfermeiro**. Revista de pesquisa: cuidado é fundamental online 2010. out/dez. 2. (Edição Suplementar):604-608. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/1062>. Acesso em 07 de agosto de 2022.

McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais**. Revista de Análise Psicológica (2007), 2 (XXV): 295-305.

NASCIMENTO, Eunice Maria. SAYED, Kassem Mohamed El. **Administração de Conflitos**. Disponível em: http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf. Acesso em 07 de agosto de 2022.

NETO, ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES. **Gestão de Conflitos**. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16, 2º Semestre, 2005.

PIZZIMENTI, C. *Trabalhando valores em sala de aula: histórias para roda de conversa: Educação infantil, Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio-* Petrópolis, RJ; Vozes, 2013.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.