

A gestão de Conflitos nas Escolas: Desmistificando e Aprimorando Práticas de Gestão.

Jeuziane Duarte Lamim

Resumo: Objetiva-se com este trabalho orientar os gestores de escolas em geral na gestão eficaz dos conflitos para que eles possam ser capazes de neutralizar os efeitos negativos do conflito de forma a transformá-los em oportunidades de crescimento pessoal, profissional e institucional. Para isso fez-se necessário definir e classificar os conflitos, bem como enumerar as principais causas geradoras de conflitos nas escolas e as melhores práticas de gestão.

Palavras-chave: Conflitos; Causas; Gestão; Oportunidades.

The Management of Conflicts in Schools: Demistifying and Improving Management Practices.

Abstract: The objective of this work is to guide school managers in general in the effective management of conflicts so that they can be able to neutralize the negative effects of the conflict in order to transform them into opportunities for personal, professional and institutional growth. In order to do so, it was necessary to define and classify conflicts, as well as to enumerate the main causes of conflicts in schools and the best management practices.

Keywords: Conflicts; Causes; Management; Opportunities.

1 INTRODUÇÃO

O conflito é inerente ao ser humano e isso torna-o inevitável, em algumas situações apresenta-se de forma positiva e produtiva e em outras de maneira negativa e desastrosa.

Ao contrário do que muitos gestores pensam, o conflito nem sempre deve ser considerado como um vilão. Segundo Marta, Lacerda, Carvalho *et al.* (2010, p. 605), a moderna abordagem relacionada à resolução de conflitos considera que estes são inevitáveis consequências das interações entre as pessoas e que, dependendo da

sua intensidade e da maneira como forem tratados, podem ser benéficos ao ambiente de trabalho. Segundo Neto (2005, p. 4), “desde que o ser humano surgiu, constata-se a ocorrência de uma série de conflitos em sua vida, seja em termos pessoais, seja em termos profissionais”. 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”.

O conflito apesar de comum no nosso cotidiano e no ambiente de trabalho, muitas vezes é tratado de forma não profissional, principalmente no ambiente escolar, devido em muitas situações os diretores e ou gestores de escolas não possuírem competências e ou habilidades na gestão de conflitos e por isso acabam agindo muito mais no sentido de evitar as situações geradoras do que no enfrentamento e gestão do mesmo.

Nesse sentido, objetiva-se com este trabalho orientar os diretores e ou gestores de escolas em geral na gestão eficaz dos conflitos existentes no ambiente escolar envolvendo pessoas, tais como docentes, discente, familiares dos discentes e comunidade escolar em geral de forma que os mesmos possam ser capazes de neutralizar os seus efeitos negativos, transformando-os em oportunidades de crescimento pessoal, profissional e institucional.

A gestão de conflitos tem ganhado cada vez mais projeção nas organizações contemporâneas, devida a valorização cada vez maior do fator humano, as pessoas, no ambiente de trabalho, os quais tem sido vistos como o maior fator de diferencial das organizações e como os conflitos surgem das relações interpessoais, é muito importante que os gestores aprendam gerenciá-los de forma que os mesmos não se transformam em problemas mas sim fonte de criatividade, de mudança e de maior qualidade e produtividade. Daí a relevância deste trabalho no contexto da gestão escolar atual.

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos de periódicos e trabalhos de conclusão de cursos de graduação e pós-graduação sobre assuntos relacionados à gestão de conflitos nas escolas, tais como o conceito e a classificação dos conflitos, as causas objetivas de conflitos nas escolas, bem como as melhores práticas de gestão dos conflitos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito e classificação do Conflito

De acordo com o dicionário da língua portuguesa são várias as definições para conflito, porém especificamente no contexto organizacional o conflito consiste em uma divergência de opinião entre as partes envolvidas a qual leva a uma interrupção e ou empecilho do andamento do trabalho.

Alguns autores definem o conflito da seguinte maneira:

Segundo Berg (2012, p. 22), “a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias”.

Para 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”.

Para Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Observa-se que os três autores concordam e se complementam na hipótese de que o conflito além de surgir da divergência e ou oposição entre pessoas, seja por ideias, valores, culturas e ou sentimentos, pode gerar embate entre os opositores, além de interferências ativas e ou passivas de uma das partes envolvidas no sentido de bloquear as ações da outra.

Para haver o conflito, precisa haver incompatibilidades, as partes precisam perceber e precisam estar em interação.

Para uma gestão eficaz do conflito, embora este trabalho não se atém a um tipo específico de conflito, faz-se necessário conhecer os diferentes tipos e formas de ocorrência dos conflitos.

Na literatura são encontradas diferentes classificações para os conflitos, tais como: intrapessoal, interpessoal, organizacional, intergrupar, interorganizacional, interno, externo, etc.

Chiavenato (2004, p. 419) e Burbridge e Burbridge (2012, p. 29) classificam os conflitos como sendo interno e ou externo porém, com abordagens diferentes.

Segundo Chiavenato (2004, p. 419) o conflito interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; e o conflito externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intra-organizacional e interorganizacional. O conflito intrapessoal é aqueles gerados internamente nos processos mentais do indivíduo, o conflito interpessoal é aquele gerado entre as pessoas que se relacionam, o conflito organizacional é originário do próprio ambiente das organizações (escolas), o conflito intergrupar é aquele ocorrido entre os grupos e ou equipes, já o conflito interorganizacional é aquele que ocorre entre as organizações e ou instituições.

Já segundo Burbridge e Burbridge (2012, p. 29), o conflito interno acontece entre setores e ou departamentos de uma mesma organização e ou escola, e sempre envolvendo pessoas. Devido ao fato das pessoas pertencerem a uma mesma organização, geralmente o conflito se apresenta oculto e por isso acaba se tornando mais complexo. Já o conflito externo, acontece com outra organização e ou escola, governo, familiares e ou pessoas externas aquela organização e ou escola, e por isso é mais explícito e os seus custos são mais fáceis de ser dimensionados.

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 (CHRISPINO e CHRISPINO (2002, p. 57).

Berg (2012, p. 31) classifica os conflitos como sendo de ordem pessoais, interpessoais e organizacional:

Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora boa parte dos conflitos sejam causados por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que torna-as mais difíceis de se lidar. Podem existir ainda dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área, setor, etc.), e

intergrupais (dissensão entre áreas, setores diferentes). Conflito organizacional: esse tipo de conflito não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à empresa.

Nascimento e Sayed (2017, p. 50-51), estabelece quatro níveis de gravidade para a ocorrência dos conflitos, tais como:

- a) Conflito latente: Nesse estágio o conflito ainda não foi declarado e não existe uma clara consciência por parte dos envolvidos.
- b) Conflito percebido: Nesse estágio apesar das partes terem consciência da ocorrência do conflito, não se manifestam claramente sobre o mesmo.
- c) Conflito sentido: Nesse estágio o conflito já declarado por ambas as partes, as quais já sentem o seu desconforto.
- d) Conflito manifesto: Nesse caso não só as partes têm consciência do conflito, como também já é percebido por terceiros. Nesse estágio o conflito pode prejudicar o bom funcionamento das organizações.

Segundo Chrispino (2002, p.10) “os conflitos educacionais, para fins efeito de estudo, são aqueles provenientes de ações próprias dos sistemas escolares ou das relações que envolvem os atores da comunidade educacional mais ampla”.

Os diversos tipos de conflitos destacados neste trabalho podem surgir naturalmente no ambiente das escolas.

2.2. Causas Objetivas de Conflitos nas escolas

São várias as situações geradoras de conflitos no ambiente das escolas seja por divergência de ideias e ou opiniões entre alunos, entre docentes, entre alunos e docentes entre pais, docentes e gestores, tais como: competição entre os profissionais; a escassez de recursos; geração de mudanças; tensões, ansiedade e medo; disputas por poder; status; ambições; busca por independência e autonomia; exploração e manipulação, falhas de comunicação, de diálogo e assertividades, além das relacionadas à escola e a comunidade em geral as quais são causas objetivas de conflitos.

Os conflitos ocorridos no ambiente escolar entre os atores educacionais podem ocorrer por diversas causas. Em uma adaptação de Martinez Zampa (2005, p. 31-32), o quadro 1 destaca as seguintes:

QUADRO 1: Atores Educacionais e Causas Geradoras de Conflitos Nas Escolas

ATORES	CAUSAS
Entre docentes	falta de comunicação; interesses pessoais; questões de poder; conflitos anteriores; valores diferentes; busca de “pontuação” (posição de destaque); conceito anual entre docentes; não-indicação para cargos de ascensão hierárquica; divergência em posições políticas ou ideológicas.
Entre alunos e docentes	não entender o que explicam; notas arbitrárias; divergência sobre critério de avaliação; avaliação inadequada (na visão do aluno); discriminação; falta de material didático; não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes); desinteresse pela matéria de estudo.
Entre alunos	mal entendidos; brigas; rivalidade entre grupos; discriminação; bullying; uso de espaços e bens; namoro; assédio sexual; perda ou dano de bens escolares; eleições (de variadas espécies); viagens e festas.
Entre pais, docentes e gestores	agressões ocorridas entre alunos e entre os professores; perda de material de trabalho; associação de pais e amigos; cantina escolar ou similar; falta ao serviço pelos professores; falta de assistência pedagógica pelos professores; critérios de avaliação, aprovação e reprovação; uso de uniforme escolar; não-atendimento a requisitos “burocráticos” e administrativos da gestão.

Martinez Zampa (2005, p. 30-31) destaca ainda alguns conflitos existentes no ambiente educacional tais como: os conflitos em torno da pluralidade de pertencimento; os conflitos para definir o projeto institucional; os conflitos para operacionalizar o projeto educativo e conflito entre as autoridades formal e funcional.

- Os conflitos em torno da pluralidade de pertencimento estão relacionados aos professores que trabalham em outras escolas e ou instituições de ensino, ou até mesmos em diferentes níveis de ensino.

O fato do professor trabalhar em outras escolas, causa entre outros conflitos, transtornos no momento de estruturação dos horários de aulas, quanto a sua participação nos diversos eventos oferecidos pela instituição que podem ser oferecidos em dias e horários aos quais o professor está comprometido com outras escolas. Nesse caso, a escola acaba não podendo contar integralmente com esses profissionais.

- Os conflitos para definir o projeto institucional surgem da construção democrática do projeto educacional a qual pode haver divergências de posicionamento dos atores envolvidos na discussão e elaboração do mesmo.

- Os conflitos para operacionalizar o projeto educativo: no momento de planejamento, execução e avaliação do projeto educativo podem surgir vários conflitos levando muitas vezes ao diretor e ou gestor educacional a utilizar de processos de coalizão, adesões, etc.

- Conflito entre as autoridades formal e funcional: surge das divergências de pensamentos e formas de agir entre a autoridade formal (diretor) e a autoridade funcional (líder situacional).

As ocorrências de conflito tendem a aumentar com uma maior diversificação dos atores envolvidos no ambiente, devido a uma maior diversidade de opiniões, ideias, valores e pontos de vistas.

Em uma adaptação de Nebot (2000, p. 81-82), os conflitos escolares podem ser categorizados como organizacionais, culturais, pedagógicos e de atores:

- Conflitos organizacionais: conflitos setoriais, relacionado a divisão e organização do trabalho e as suas relações hierárquicas, o salário e as formas diversificadas de remuneração dos funcionários da escola e se as escolas são públicas e ou privada.

- Conflitos culturais: conflitos comunitários resultantes das relações da escola com a comunidade em geral, relacionados a raça e identidades.
- Conflitos pedagógicos: relacionados à estrutura de funcionamento pedagógico da escola e seu controle de qualidade em relação a metodologia de ensino, cumprimento e ajuste do currículo, e rendimento acadêmico.
- Conflitos de atores: relacionados às pessoas envolvidas no cenário educacional, podendo ocorrer entre grupos e subgrupos de pessoas, familiares e individuais.

Segundo Megginson, Mosley e Jr (1986, p. 471-472) a diversidade cultural dos indivíduos presentes nas organizações pode estar entre as causas geradoras de conflitos nas organizações, tais como:

1) etnocentrismo: ocorre quando uma pessoa, de uma certa cultura, busca como referência seus próprios valores culturais, para resolver alguns problemas em um contexto os quais os padrões culturais são diferentes dos seus.

2) uso impróprio de práticas gerenciais: Ocorre quando o gestor se utiliza de alguma prática de gestão em uma determinada cultura considerando apenas a sua eficiência e eficácia;

3) percepções diferentes: Ocorre da diversidade de valores e entendimentos apresentados pelas pessoas das diferentes culturas, devido as mesmas apresentarem um determinado conjunto de valores como parâmetro.

4) comunicação errônea: É quando a comunicação é distorcida devido a diversidade cultural das pessoas presentes no ambiente, tais como, costumes, sentimentos e idiomas, prejudicando assim a qualidade da comunicação.

Berg (2012), destaca as mudanças como uma das principais causas de conflito organizacional, que ocorrem principalmente devido as ameaças e pressões do ambiente, sejam tecnológicas, estruturais e ou comportamental, as quais forçam as organizações a mudarem para se adaptar aos novos cenários.

O indivíduo é a verso às mudanças, pois sempre as interpretam como ameaças, até que as mesmas acontecem e eles percebem que as mesmas também geram oportunidades. A resistência é um dos maiores entraves dos processos de mudança e inovação.

De acordo com Hernandez (2001, p. 32) “tão importante quanto a análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento”.

De acordo com Nascimento e Sayed (2017, p. 50-51), os conflitos podem ser classificados de acordo com a maneira com que as pessoas se comportam diante do mesmo, classificando-os como:

Conflito Assumido: os envolvidos reconhecem e assumem as diferenças e se manifestam abertamente;
Conflito Omitido: os envolvidos optam por fazer de conta que ele não existe, preferindo ignorá-lo.
Conflito Sentido: os envolvidos sofrem em decorrência das emoções e dos sentimentos negativos gerados por suas diferenças. Não há diálogo aberto, os ressentimentos são percebidos nas entrelinhas e nos sinais. Cada um acredita que sofre mais do que o outro.
Conflito Generalizado: as partes conquistam adeptos. O envolvimento de terceiros torna o conflito mais amplo e complexo.

De acordo com Nascimento e Sayed (2017, p. 49) o conflito segue um estágio de evolução que vai desde uma pequena divergência de ideias, podendo progredir ao nível de ataques e níveis de hostilidades entre as partes, tais como:

- 1– Diálogo: corresponde a etapa inicial a qual predomina a cordialidade e a racionalidade;
- 2– Debate: as pessoas começam a divergir nas opiniões, os argumentos convergem no sentido de se chegar a uma conclusão;
- 3– Discussão: Nesse ponto as diferenças se tornam explícitas, a quantidade de argumentos aumenta enquanto a qualidade e a objetividade diminuem, surgindo assim as generalizações;
- 4– Disputa: nesse momento as partes ignoram os argumentos da outra, assume uma postura de resistência, reforçando assim o seu ponto de vista. As partes não aceitam ceder, já que isso configuraria perder a batalha.
- 5– Desavença: Neste momento as partes tomadas pelo nervosismo adotam uma postura inflexível, ofensiva e arrogante;
- 6– Ataque: Nesta etapa os envolvidos agem como se estivessem em uma batalha onde o vencedor precisará derrotar e ou prejudicar o seu adversário, independente dos prejuízos que essa derrota possa acarretar ao perdedor.

Ainda segundo Nascimento e Sayed (2017, p. 50-51), perceber e diagnosticar o conflito pode auxiliar o gestor na escolha ideal da estratégia para gerenciá-los.

Para ser assertivo e evitar julgamento superficiais e decisões arbitrárias, ao diagnosticar a origem do conflito é muito importante que o gestor investigue todas as possíveis causas geradoras do conflito antes de tomar qualquer decisão, ou seja, o gestor deve considerar a avaliar todo o contexto ao qual o conflito surgiu, considerando os fatos históricos dos envolvidos, o tempo de permanência das pessoas na organização, suas condutas passadas e presentes, o seu desempenho, entre outras.

É muito importante também que o gestor seja solidário com os envolvidos, criando um clima de empatia com os mesmos, de forma que ele possa se colocar no lugar dos envolvidos e dessa forma tenha mais clareza dos motivos que levaram as situações conflitantes, de forma que sua decisão seja justa e satisfatória para ambos.

Ao enfatizarmos o conflito no ambiente da escola, é importante frisar a necessidade da escola em identificar e reagir de forma positiva ao conflito, criando estratégias de gestão de forma a transformá-los em fontes de oportunidade.

Todas as causas geradoras de conflitos destacadas neste trabalho, pode ocorrer no ambiente das escolas.

2.3 Práticas de gestão do conflito nas escolas

Uma das habilidades mais complexas do ser humano desenvolver é a de resolução de conflitos. No entanto é uma habilidade essencial para qualquer gestor, já que os conflitos surgem naturalmente no dia a dia, produto das relações interpessoais no trabalho. O fato do conflito surgir da relação entre as pessoas não quer dizer que as mesmas investem esforços para gerar conflitos, mas sim por que as mesmas nunca pensam exatamente com a outra, daí surge a divergências de ideias e opiniões, gerando assim o conflito entre as partes. Os conflitos surgem inclusive dos relacionamentos saudáveis.

O conflito é um elemento importante e inevitável no ambiente organizacional. São muitas as estratégias e fórmulas de solução dos mesmos, no entanto o mais

eficiente é buscar conhecê-lo e ou diagnosticar, dimensioná-lo e verificar o quanto os gestores estão preparados para gerenciá-lo.

Após o período de diagnóstico dos conflitos, faz-se necessário a gestão eficaz dos mesmos, para isso é importante conhecer as estratégias de resolução de conflitos disponíveis na literatura, a fim de utilizar as que forem mais adequadas e eficientes a cada situação de conflito e perfil das pessoas envolvidas. É sabido que as causas de conflitos e os atores envolvidos no processo são variados, portanto para que o gestor seja assertivo na resolução do conflito, o mesmo deverá escolher a estratégia mais adequada a cada situação e ou pessoas envolvidas no processo do conflito.

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.

Segundo Chiavenato (2004, p. 418), “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

Chiavenato (2004, p. 418), destaca três abordagens para administrar conflitos nas organizações, tais como:

I - Abordagem estrutural: surge da limitação, escassez, compartilhamento e das diversas formas de distribuição dos recursos nas organizações. Para solucionar o conflito o gestor precisará agir sobre um desses elementos que deram origem ao conflito.

II - Abordagem de processo: o gestor busca solucionar os conflitos através de alterações nos processos, podendo ser promovida por uma das partes envolvidas no conflito e ou terceiros. Pode ocorrer das seguintes maneiras: a desativação do onde uma das partes envolvidas no conflito promove um acordo com as outras partes; a reunião de confrontação entre as partes, onde os motivos do conflito são explicitados e discutidos entre as partes, ou colaboração, onde as partes buscam solucionar o conflito de forma vantajosa para ambas as partes.

III - Abordagem mista: reuni tanto os aspectos estruturais como os de processo, pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras utiliza-se da criação de regras e regulamentos a fim de nortear a ação das partes envolvidas no conflito. Já a criação

de papéis integradores consiste em buscar parcerias com terceiras partes na organização, as quais serviram atuarão como um elo de ligação entre as partes, através da mediação do conflito entre as mesmas. Também conhecido como papéis de ligação.

Segundo Berg (2012, p. 35) há várias formas de reação e gestão de conflitos, porém destaca como a de melhor eficácia a de Estilos de Administração de Conflitos, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, o qual sugere os seguintes estilos:

a) Competição: Nesse tipo de atitude o ser humano utiliza-se do poder para vencer os desafios em vez da cooperação, tendo assim uma atitude assertiva. Ao competir, o indivíduo buscar realizar os seus objetivos em detrimento do outro, é considerado um estilo agressivo.

b) Acomodação: É considerado um estilo generoso, altruísta e dócio, onde o indivíduo age de forma inassertiva, cooperativa e autossacrificante, Ao acomodar-se ele abre mão dos seus próprios interesses em detrimento da satisfação do outro, justamente o contrário do que ele faria utilizando os estilos da competição.

c) Afastamento: Nesse caso o indivíduo se omite diante da situação do conflito. Em uma atitude inassertiva e não cooperativa, ele não age nem a favor dos seus interesses e nem tão pouco dos interesses da outra parte, colocando-se totalmente a margem da situação de conflito.

d) Colaboração: O indivíduo em uma atitude assertiva e cooperativa, busca junto a outra parte uma solução em que atenda os interesses de ambas.

Além disso, para uma gestão eficaz do conflito, é importante que as partes envolvidas no conflito tenham habilidades com a comunicação, pois é através do diálogo que elas poderão expor os seus sentimentos e chegar a um consenso. Sem diálogo é impossível resolver qualquer situação conflitante com sucesso. Saber ouvir é fundamental para o processo, pois só assim as partes conseguiram convergir em uma mesma direção. É importante também que as partes ajam com empatia, buscando sempre se colocar no lugar da outra.

É importante destacar que as práticas de gestão de conflitos abordadas aqui não são as únicas que podem ser aplicadas na gestão de conflitos, servindo apenas como referências e não como regras definitivas e padronizadas para toda e qualquer

situação conflituosa e organização, considerando que a gestão de conflitos é situacional, o gestor precisará identificar qual a prática a aplicar em cada situação e ou a combinação de várias outras. Para tanto, o gestor precisa avaliar todas as variáveis que levaram ao surgimento do conflito, tanto direta como indireta, internas e externas a organização, o que torna a gestão de conflitos bem complexa.

O gestor tem a sua disposição várias estratégias de solução de conflitos tais como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras. Cabe ao mesmo saber como e em que ocasião aplicar cada umas delas, somadas ao estilo adequado de gestão de forma assertiva e inteligente.

De acordo com Nascimento e Sayed (2017, p. 48) “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”.

As ferramentas sugeridas neste trabalho podem e são eficazes em qualquer tipo de organização, inclusive nas escolas.

Considerações Finais

O conflito surge naturalmente das relações interpessoais do indivíduo, tanto no contexto pessoal como profissional, por isso é inevitável, já que os indivíduos têm necessidade de conviver e se relacionar com o outro e com diversos grupos sociais afim de atingir os seus objetivos pessoais e profissionais.

O fato do conflito não ser manifestado pelas partes e o gestor muitas vezes ignorá-lo, não quer dizer que não estará ocorrendo nas escolas.

Em muitas situações as pessoas envolvidas no conflito se sentem inseguras para se expressar e opta por uma postura de evitação e ou acomodação, o que acaba gerando maiores transtornos para a escola já que a mesma podia ter iniciado uma postura de gestão do mesmo tão logo tenha iniciado, evitando assim que o conflito gerasse maiores prejuízos para a escola.

O conflito não é nem bem, nem mal. Um certo nível de conflito é importante para que as escolas tenham níveis máximos e otimizados de eficácia.

O conflito não deve ser visto apenas como um gerador de tensões, disputas, agressões ou ataques verbais e físicos, mas como um ciclo que começa com a

percepção negativa e conclui com a geração de oportunidades tanto pessoais como organizacionais.

Após o período de diagnóstico dos conflitos, faz-se necessário a gestão eficaz dos mesmos, para isso é importante conhecer as estratégias de resolução de conflitos disponíveis na literatura, a fim de utilizar as que forem mais adequadas e eficientes a cada situação de conflito e perfil das pessoas envolvidas.

É sabido que as causas de conflitos e os atores envolvidos no processo são variados, portanto para que o gestor seja assertivo na resolução do conflito, o mesmo deverá escolher a estratégia mais adequada a cada situação e ou pessoas envolvidas no processo do conflito.

É importante que o gestor mantenha sempre o conflito no nível do diálogo e do debate, evitando assim que o mesmo evolua para a discussão. Tornar o conflito público e empenhar-se em uma solução que atenda aos interesses de ambas as partes, constitui na verdadeira e eficaz gestão dos conflitos.

É possível neutralizar a negatividade do conflito e transformá-los em oportunidades.

Quando bem administradas, as situações conflituosas podem apresentar uma oportunidade de crescimento, mudanças e melhorias.

Diante da inevitabilidade do conflito, é muito importante que as escolas aprendam a utilizar os métodos mais adequados de gestão de conflitos, através de uma qualificação adequada de seus gestores.

Este trabalho não teve a pretensão de investigar todas as possíveis causas e estratégias de gestão de conflitos nas escolas e sim as mais relevantes.

Referências

- 1- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- 2- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

- 3- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 415-427.
- 4- CHRISPINO, A.; CHRISPINO, R. S. P. **Políticas educacionais de redução da violência:** mediação do conflito escolar. 1. Ed. São Paulo: Editora Biruta, 2002.
- 5- MARTA, Cristiano Bertolossi, LACERDA, Alessandra Cabral de, CARVALHO, Ana Cristina, STIPP, Marlucci 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 20 de Novembro de 2017.
- 6- MARTINEZ ZAMPA, D. Mediación educativa y resolucion de conflictos: **modelos de implementacion.** 1. Ed. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 005.
- 7- McINTYRE, Scott Elmes. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações:** Estratégias individuais negociais. Revista de Análise Psicológica (2007), 2 (XXV): 295-305.
- 8- MEGGINSON, Leon C. & MOSLEY, Donald C & Jr, Paul H. Pietri. **Administração:** conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra , 1986, p. 471-472.
- 9- NASCIMENTO, Eunice Maria. SAYED, Kassem Mohamed El. **Administração de Conflitos.** Disponível em: http://www.someeducacional.com.br/apz/gestao_conflitos/4.pdf. Acesso em 20 de Dezembro de 2017.
- 10- NEBOT, J. R. Violencia y conflicto en los ámbitos educativos. **Ensayos y Experiencias.** Buenos Aires, ano7, n. 35, p.77-85, sept./oct. 2000.

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

12- HERNANDEZ, José Mauro da Costa. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV/EAESP, Abr./Jun. 2001, São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45.