REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA INTERVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DOCENTE

THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE INTERVENTION AND RESOLUTION OF CONFLICTS IN THE TEACHING ENVIRONMENT

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 13/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794520192

Rilma Lêda Macário[1]

Solange Henrique Benatti[2]

Zenira Mendes Moreira[3]

Paula Aparecida dos Santos Andrade[4]

RESUMO

A presente pesquisa aborda o papel da gestão escolar na intervenção e resolução de conflitos no ambiente docente, considerando que divergências profissionais, dificuldades de comunicação e tensões institucionais fazem parte das relações de trabalho na escola. O objetivo geral foi analisar o papel da gestão escolar na mediação e resolução de conflitos entre docentes, considerando estratégias capazes de fortalecer as relações interpessoais, o diálogo e o clima organizacional. Justifica-se o estudo pela necessidade de compreender como a liderança democrática e a gestão participativa podem transformar situações de tensão em oportunidades de reorganização coletiva. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa e caráter descritivo-interpretativo, com exame temático de quinze produções acadêmicas publicadas entre 2016 e 2026. A discussão foi organizada em três eixos: fundamentos da gestão democrática, causas e repercussões dos conflitos docentes e estratégias de mediação. A síntese da literatura indica que comunicação clara, escuta ativa, critérios transparentes, corresponsabilidade e encaminhamentos institucionais consistentes representam dimensões relevantes para o tratamento construtivo de divergências. Conclui-se que a atuação gestora não se limita à solução pontual de desentendimentos, exigindo políticas permanentes de prevenção, participação e valorização profissional. Por se tratar de revisão bibliográfica, as conclusões expressam interpretações da literatura e não resultados de pesquisa de campo.

Palavras-chave: Gestão escolar; Mediação de conflitos; Relações interpessoais; Ambiente docente.

ABSTRACT

This study examines the role of school management in intervening

in and resolving conflicts within the teaching environment, acknowledging that professional disagreements, communication difficulties, and institutional tensions are part of everyday school relationships. Its general objective was to analyze school management's role in mediating and resolving conflicts among teachers, considering strategies that can strengthen interpersonal relationships, dialogue, and the organizational climate. The study is justified by the need to understand how democratic leadership and participatory management can turn tensions into opportunities for collective improvement. Methodologically, a qualitative, descriptive-interpretive literature review was conducted, drawing on fifteen academic publications issued between 2016 and 2026. The discussion was structured around three themes: democratic school management, the causes and consequences of conflicts among teachers, and mediation strategies. The literature synthesis suggests that clear communication, active listening, transparent criteria, shared responsibility, and consistent institutional procedures are relevant dimensions of constructive conflict management. The study concludes that school leadership should move beyond isolated dispute settlement to establish ongoing practices of prevention, participation, and professional recognition. As this is a bibliographic study, its conclusions represent interpretations of existing literature rather than fieldwork findings.
Keywords: School management; Conflict mediation; Interpersonal relationships; Teaching environment.

1. INTRODUÇÃO

A escola é, simultaneamente, espaço de formação humana e de compartilhamento de tarefas e decisões. De acordo com Will (2025), o trabalho dos dirigentes escolares envolve desafios de organização,

articulação com as equipes e limites administrativos, aspectos que ajudam a situar a complexidade da liderança educacional. No cotidiano institucional, professores, coordenadores e gestores articulam propostas pedagógicas, distribuem tarefas, discutem prioridades e interpretam orientações curriculares. Essas interações nem sempre são consensuais, pois as experiências profissionais, os valores e as condições objetivas de atuação podem produzir tensões. Compreender os conflitos nesse ambiente significa reconhecê-los como fenômenos relacionais e organizacionais, sem reduzi-los a falhas individuais de comportamento.

No cotidiano escolar, divergências profissionais podem comprometer o planejamento coletivo e a convivência. Ferreira (2021) discute a relevância da gestão escolar diante dos conflitos educacionais, ressaltando o potencial da mediação e da participação democrática para enfrentar tensões recorrentes. Entre os motivos estão diferenças sobre metodologias de ensino, avaliação, divisão de responsabilidades, comunicação e relações de autoridade. Há situações em que a diferença de ideias favorece a reflexão coletiva; em outras, a ausência de diálogo amplia desentendimentos e prejudica a confiança profissional. Assim, torna-se necessário distinguir o conflito, entendido como expressão de interesses ou interpretações diferentes, de manifestações de violência, discriminação ou assédio, que exigem proteção institucional e encaminhamentos específicos.

A gestão escolar articula decisões e relações de trabalho que exigem diálogo e cooperação permanentes. Segundo Nichele e Mello (2020), os processos participativos articulam a gestão escolar e a função social da instituição, tornando o diálogo uma prática coletiva e institucional. A atuação do gestor não deve se confundir com uma

postura exclusivamente disciplinadora ou centrada em determinar quem está certo ou errado. Em perspectiva democrático-participativa, a liderança busca garantir que os envolvidos sejam ouvidos, que os critérios das decisões sejam compreensíveis e que os encaminhamentos preservem a dignidade dos profissionais.

O estudo investiga como a gestão escolar pode mediar conflitos e fortalecer as relações entre docentes. Segundo Soares et al. (2022), a comunicação e o clima institucional se relacionam, perspectiva que ajuda a articular os objetivos apresentados. O objetivo geral é analisar o papel da gestão escolar na mediação e resolução de conflitos no ambiente docente, considerando as estratégias adotadas para promover o diálogo, fortalecer as relações interpessoais e contribuir para um ambiente escolar colaborativo. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais tipos de conflitos no ambiente docente e seus fatores de surgimento; investigar estratégias e práticas utilizadas pela gestão escolar na mediação e resolução dessas situações; e compreender de que maneira a atuação gestora contribui para o fortalecimento das relações interpessoais, do trabalho coletivo e do clima organizacional.

A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender tensões que afetam o trabalho coletivo docente. Nascimento e Daibem (2020), ao investigarem percepções de docentes universitários sobre o ambiente de trabalho, identificaram problemas nas relações profissionais e na gestão das atividades, contribuição que, embora situada no ensino superior, oferece uma perspectiva para refletir criticamente sobre as condições organizacionais do exercício docente. Sua relevância acadêmica e social está associada às repercussões dessas tensões sobre o projeto pedagógico e as

condições de trabalho. A sobrecarga de tarefas, o tempo reduzido para planejamento, a fragilidade de canais de escuta e a falta de clareza nas decisões são fatores que merecem atenção, pois podem ampliar a sensação de isolamento e de injustiça.

O percurso metodológico adotou uma revisão bibliográfica narrativa, qualitativa e interpretativa. Goveia e Bive (2026), por exemplo, apresentam no título de sua produção uma comparação de estratégias de gestores em escolas de Tete, em Moçambique, o que amplia as possibilidades de problematização comparativa sem pressupor equivalência automática com a escola brasileira. O corpus reuniu quinze produções acadêmicas publicadas entre 2016 e 2026. Os textos foram agrupados em três eixos analíticos: gestão democrática, conflitos nas relações docentes e estratégias de intervenção e mediação. A análise procura aproximar contribuições da literatura brasileira e de experiências educacionais de outros contextos, respeitando diferenças entre estudos empíricos, revisões teóricas e trabalhos acadêmicos.

A questão central da investigação envolve o modo como a gestão escolar enfrenta conflitos entre docentes. Lopes e Da Costa (2026) abordam os desafios e contribuições da gestão democrática para a qualidade educacional, perspectiva que reforça a necessidade de relacionar liderança, convivência profissional e finalidade pedagógica. Diante desse cenário, formula-se o problema de pesquisa: como a gestão escolar atua na mediação e resolução de conflitos no ambiente docente e de que maneira suas estratégias de intervenção contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais, a promoção do diálogo e a melhoria do clima organizacional da escola?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Gestão Escolar e Sua Importância na Construção de um Ambiente Educacional Democrático e Colaborativo

A gestão escolar envolve decisões pedagógicas, administrativas e relacionais orientadas por objetivos comuns. De acordo com Nichele e Mello (2020), a gestão democrático-participativa fortalece a função social da escola e atribui relevância aos processos coletivos de decisão. Essas dimensões não podem ser analisadas isoladamente, pois se articulam na condução das atividades institucionais. Embora a organização de recursos, tempos, pessoas e documentos seja indispensável ao funcionamento da escola, a qualidade da liderança depende também das oportunidades de participação e do modo como as decisões são justificadas. Uma direção que acolhe divergências e transforma reuniões em espaços de discussão qualificada tende a criar melhores condições para a elaboração conjunta de objetivos e responsabilidades.

O princípio democrático pressupõe uma liderança capaz de decidir e, ao mesmo tempo, acolher divergências. Will (2025), em estudo com diretores de escolas públicas, destaca obstáculos como sobrecarga administrativa, limitações de recursos e resistência a mudanças, sugerindo a importância de condições efetivas para que a liderança coletiva se concretize. A autoridade institucional deve combinar capacidade de decisão, prestação de contas, reconhecimento das diferenças e compromisso com critérios transparentes. Na prática, isso significa explicar os motivos de alterações no planejamento, distribuir atribuições mediante parâmetros conhecidos e garantir oportunidades de manifestação aos profissionais afetados. Quando o gestor privilegia determinados

grupos sem fundamentação, a participação pode transformar-se em formalidade e provocar desconfiança.

A colaboração na escola depende da continuidade dos vínculos e do diálogo no cotidiano profissional. Na análise de Lopes e Da Costa (2026), a gestão democrática integra os desafios e as perspectivas da qualidade da educação, o que permite relacionar participação e processo educativo. A colaboração não resulta apenas de reuniões pontuais, mas de espaços consistentes de participação e planejamento. Os professores precisam de espaços institucionais em que possam compartilhar dificuldades, planejar intervenções, analisar resultados e negociar encaminhamentos. Essa cultura depende de regras de convivência profissional, respeito à pluralidade de experiências e reconhecimento da contribuição de cada integrante da equipe. A gestão deve assegurar que o planejamento coletivo não seja somente a soma de tarefas individuais, mas uma oportunidade de construção de acordos pedagógicos sustentáveis.

A liderança colaborativa requer que diferentes profissionais possam participar das decisões da escola. Jbelle (2025), ao discutir gestão escolar colaborativa e inclusão, associa o diálogo entre gestores, professores, famílias e comunidade ao desenvolvimento de práticas educacionais mais participativas. As decisões institucionais precisam considerar profissionais com trajetórias, formações e necessidades diferentes, evitando que apenas as vozes mais influentes definam prioridades. Ao mediar discordâncias entre docentes, o gestor pode reconhecer saberes distintos e favorecer compromissos comuns, inclusive quando há divergência sobre adaptações, avaliação ou atendimento a estudantes. Essa contribuição ajuda a compreender que a cooperação é simultaneamente um valor institucional e uma condição de trabalho pedagógico.

A comunicação institucional orienta a convivência e pode prevenir interpretações divergentes das decisões. De acordo com Soares et al. (2022), o estudo sobre gestão escolar e clima organizacional evidencia a necessidade de comunicação assertiva e de condução adequada dos conflitos interpessoais. Informações contraditórias, repasses incompletos de orientações e decisões anunciadas sem contextualização alimentam rumores e interpretações conflitantes. Por isso, canais de comunicação devem permitir tanto a circulação clara de informações quanto o retorno dos profissionais que as recebem. A escuta precisa produzir encaminhamentos verificáveis, pois solicitar opiniões sem considerá-las pode ampliar a sensação de desvalorização.

A democracia no cotidiano escolar também depende de condições adequadas de trabalho e planejamento. A reflexão de Nascimento e Daibem (2020) sobre relações profissionais e condições de trabalho no ensino superior chama atenção para a importância do ambiente institucional e para os riscos associados a dinâmicas pouco harmoniosas, ainda que seus achados não possam ser transpostos diretamente a outros níveis de ensino. Uma equipe sem tempo para planejamento coletivo, submetida a sucessivas demandas emergenciais, pode ter dificuldade de discutir decisões de forma serena e fundamentada. Nesse cenário, a gestão escolar precisa negociar prioridades, reorganizar fluxos de trabalho e reconhecer limites reais, evitando responsabilizar individualmente os professores por problemas de natureza estrutural.

A confiança institucional se fortalece quando a participação produz efeitos nas decisões escolares. Ferreira (2021) problematiza os conflitos no ambiente educacional e as possibilidades de uma liderança participativa, contribuindo para entender que o gestor

exerce influência não apenas pelo cargo, mas pelo modo como conduz as relações humanas no espaço escolar. A existência de conselhos, reuniões e documentos não basta quando os profissionais não percebem correspondência entre participação e decisão. Os procedimentos de mediação, os critérios de distribuição das tarefas e a forma de responder às diferenças expressam, no cotidiano, a concepção de gestão predominante.

2.2. Os Conflitos no Ambiente Docente: Causas, Desafios e Impactos nas Relações Interpessoais

Conflitos entre docentes podem surgir de diferenças de valores, expectativas e modos de organização do trabalho. Segundo Eller (2016), a mediação de conflitos internos precisa considerar sentimentos e pontos de vista das pessoas envolvidas, pois o processo importa tanto quanto a decisão final. Esses desacordos são inerentes à convivência e podem expressar expectativas distintas sobre tarefas e objetivos. No ambiente docente, a interação cotidiana exige acordos sobre currículo, avaliação, uso de espaços, atendimento a estudantes, comunicação com famílias e gestão de prazos. Quando essas questões são discutidas com respeito, as diferenças podem aprimorar práticas. Entretanto, quando o desacordo é tratado como afronta pessoal ou as regras são pouco claras, surgem tensões persistentes que reduzem a disponibilidade para o trabalho coletivo.

A distribuição de tarefas e oportunidades pode gerar tensões quando os critérios são pouco transparentes. Will (2025) descreve desafios enfrentados por gestores da rede pública, incluindo sobrecarga e restrições de recursos, elementos importantes para compreender o contexto em que os desacordos profissionais se

desenvolvem. Professores podem perceber desproporção entre cargas de trabalho, solicitações administrativas ou oportunidades de formação, sobretudo quando não conhecem os critérios empregados pela direção. Também podem surgir disputas pela utilização de materiais, divergências sobre substituições e questionamentos referentes ao acompanhamento pedagógico. Tais situações revelam que o conflito não decorre exclusivamente de características individuais, mas também da forma como o trabalho é organizado.

A comunicação influencia diretamente a forma como os docentes interpretam decisões e divergências. De acordo com Soares et al. (2022), o clima organizacional está relacionado à forma como a comunicação circula e é conduzida na escola, com repercussões para a convivência. Mensagens transmitidas sem oportunidade de esclarecimento, críticas públicas, interrupções frequentes e informações compartilhadas de maneira desigual podem gerar sentimentos de desrespeito. É necessário reconhecer que escuta e comunicação não equivalem apenas a transmitir ordens de modo cordial; implicam possibilidade real de esclarecimento, divergência e negociação de alternativas. Quando o clima relacional se deteriora, mesmo decisões administrativas rotineiras podem ser interpretadas como desconsideração ou favorecimento.

A indisciplina dos estudantes também pode gerar discordâncias pedagógicas entre os profissionais docentes. Bispo (2025), ao discutir causas e consequências da indisciplina para o trabalho docente, destaca sobrecarga e fragilidades do apoio institucional, fatores que podem ampliar tensões na equipe quando não são enfrentados coletivamente. Situações complexas envolvendo estudantes podem produzir divergências entre docentes a respeito de limites,

estratégias educativas e apoio institucional, especialmente quando faltam acordos para lidar com ocorrências. É indispensável, contudo, não confundir indisciplina discente com conflito entre professores: são objetos distintos, embora possam se relacionar no cotidiano escolar.

Divergências persistentes podem afetar o bem-estar, a confiança e a cooperação entre os profissionais. A pesquisa de Nascimento e Daibem (2020), realizada com docentes universitários, identificou relações de trabalho pouco harmoniosas e problemas na condução das atividades, indicando que as condições organizacionais merecem atenção quando se analisa a experiência profissional dos educadores. O afastamento entre colegas, a resistência a projetos compartilhados e a circulação de comentários desqualificadores dificultam a cooperação e comprometem a confiança necessária ao planejamento pedagógico. É importante, entretanto, evitar afirmações deterministas: nem todo conflito resulta em prejuízo e nem toda tensão decorre da atuação inadequada da direção.

A gestão precisa distinguir desacordos cotidianos de situações de violência que demandam proteção. Segundo Lindoso (2025), os conflitos e a violência no contexto de escolas de Presidente Sarney, no Maranhão, precisam ser analisados também quanto às suas implicações para a qualidade da educação. Divergências de ideias podem ser encaminhadas por negociação e mediação; já ameaças, discriminação, intimidação e assédio demandam medidas protetivas, registro e eventual acionamento de instâncias competentes. Não é adequado tratar situações de desigualdade de poder ou risco como se fossem simples discussões entre partes equivalentes. Embora o recorte da pesquisa não se restrinja a conflitos entre docentes, ele reforça a necessidade de considerar

segurança e responsabilidades institucionais no enfrentamento das tensões escolares.

A transparência das regras e dos procedimentos pode reduzir a percepção de injustiça entre docentes. Rogaciano e Bráz (2026) discutem teoricamente as relações entre comunicação, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos, oferecendo uma perspectiva mais ampla sobre a importância do clima organizacional saudável. Quando os profissionais compreendem os critérios de acompanhamento pedagógico, as regras de convivência e os procedimentos de escuta, torna-se mais fácil apresentar questionamentos sem receio de retaliação. Em contrapartida, decisões contraditórias e ausência de retorno contribuem para a personalização dos problemas e para a atribuição de intenções negativas aos colegas.

Compreender os conflitos exige analisar seus antecedentes e as condições institucionais de convivência. Ribeiro (2025), ao examinar estratégias de intervenção diante da indisciplina escolar, enfatiza diálogo e mediação em problemas de convivência; essa reflexão pode dialogar com a temática docente desde que se mantenha a distinção entre os contextos analisados. Uma análise limitada aos episódios visíveis tende a desconsiderar sua história institucional, os interesses envolvidos e os fatores que dificultam o entendimento. Ao distinguir tensões pedagógicas, organizacionais e interpessoais, a gestão pode planejar respostas mais apropriadas, evitando soluções genéricas.

2.3. Estratégias de Mediação e Resolução de Conflitos: O Papel da Gestão Escolar na Promoção do Diálogo e do Clima Organizacional

A mediação demanda escuta, reconhecimento das necessidades e construção responsável de encaminhamentos. De acordo com Eller (2016), práticas de mediação e procedimentos restaurativos podem oferecer caminhos para qualificar as relações escolares. No ambiente docente, a participação da direção ou da coordenação pedagógica exige imparcialidade procedimental, cuidado com o sigilo e compromisso com a dignidade das pessoas envolvidas. O primeiro passo costuma ser compreender o que ocorreu, ouvir separadamente quando necessário e avaliar se existem condições para uma conversa conjunta. Esse percurso permite diferenciar equívocos de comunicação, desacordos profissionais e situações que demandam providências disciplinares ou protetivas.

A escuta ativa é fundamental para acolher divergências sem antecipar julgamentos sobre os envolvidos. Ferreira (2021) discute a mediação como responsabilidade relevante da gestão educacional e ressalta a participação como elemento de enfrentamento construtivo das divergências. O gestor deve buscar compreender fatos, interpretações e necessidades, evitando repetir rumores ou atribuir intenções sem elementos suficientes. Também é importante explicitar os limites da mediação: a conversa não pode ser usada para silenciar denúncias, relativizar violências ou impor reconciliação. Em situações de conflito negociável, a identificação de pontos comuns, a formulação de alternativas e a definição de compromissos verificáveis favorecem acordos mais sustentáveis.

A prevenção de conflitos exige práticas permanentes de comunicação, registro e organização do trabalho. De acordo com Soares et al. (2022), aprimorar a comunicação e a condução dos conflitos faz parte do cuidado com o clima organizacional. Reuniões com pautas claras, registros objetivos de decisões, calendários

compartilhados e critérios públicos para distribuição de tarefas reduzem ambiguidades e favorecem a corresponsabilidade. Tais procedimentos precisam ser acompanhados por canais de manifestação respeitosa e devolutivas sobre demandas apresentadas. Quando a escola documenta o que foi pactuado e acompanha sua implementação, o conflito deixa de ser administrado apenas na urgência.

A formação continuada pode ampliar as competências de gestores e docentes para mediar divergências. Lamim (2025), ao tratar da atuação do professor como mediador de conflitos em sala de aula, destaca habilidades de comunicação e facilitação que podem inspirar a formação de equipes, embora o objeto de sua análise seja a relação pedagógica em classe. Oficinas sobre comunicação não violenta, negociação, escuta, trabalho em equipe e análise de situações-problema podem apoiar a elaboração de respostas menos reativas. Entretanto, ações formativas isoladas não substituem condições adequadas de trabalho ou procedimentos institucionais consistentes. A formação precisa dialogar com situações recorrentes da escola, preservar a confidencialidade e permitir que os profissionais reflitam sobre os próprios modos de interação.

A cooperação se fortalece quando os professores participam das decisões pedagógicas relevantes. Segundo Jbelle (2025), a gestão colaborativa se relaciona ao fortalecimento de vínculos e à corresponsabilidade, contribuindo para refletir sobre a convivência profissional. Grupos de estudo, planejamento por áreas, observação entre pares com consentimento e reuniões para acompanhamento de projetos podem ampliar o conhecimento mútuo e reduzir interpretações negativas. Nesses espaços, a gestão deve reconhecer as diferentes contribuições da equipe e evitar que a participação

seja limitada aos profissionais com maior disponibilidade ou influência.

As estratégias de gestão de conflitos devem considerar as singularidades de cada contexto escolar. A referência de Goveia e Bive (2026), dedicada, conforme o título informado, a estratégias de gestores para resolução de conflitos organizacionais em duas escolas de Tete, Moçambique, sinaliza a pertinência de análises contextualizadas da liderança escolar, embora os detalhes empíricos dessa publicação não tenham sido utilizados como evidência específica neste artigo. A comparação de práticas não significa importar procedimentos sem avaliar regras locais, características das equipes, legislação e recursos existentes. Estudos em outros países podem ampliar o repertório analítico, mas exigem cuidado na transposição de seus resultados.

A formação de mediadores pode contribuir para estabelecer uma cultura de diálogo na comunidade escolar. O trabalho de Bichão (2026), dedicado à formação de mediadores no ensino profissional, constitui referência temática para refletir sobre a aproximação entre membros da comunidade escolar, sem que se presumam resultados não examinados diretamente nesta revisão. O desenvolvimento de competências de escuta, gestão das emoções, identificação de interesses e negociação pode contribuir para que tensões sejam reconhecidas antes de sua intensificação. Em uma escola, entretanto, é imprescindível definir quem pode mediar, em quais circunstâncias e quando o encaminhamento deve ocorrer por vias administrativas ou de proteção.

O clima organizacional precisa ser acompanhado de modo contínuo, ético e sem práticas punitivas. Na reflexão de Rogaciano e

Bráz (2026), a comunicação e a gestão de conflitos integram a construção de um clima organizacional saudável. A escola pode levantar, de forma ética e não punitiva, percepções sobre comunicação, confiança, distribuição de responsabilidades, acolhimento e respeito profissional, utilizando discussões coletivas ou instrumentos institucionais apropriados. O acompanhamento ao longo do tempo permite observar se os acordos estão sendo cumpridos e quais dificuldades permanecem. Essa avaliação não deve servir para vigiar opiniões nem produzir rankings individuais, mas para orientar melhorias nas condições de convivência.

A resolução de conflitos precisa estar vinculada ao projeto pedagógico e aos princípios democráticos. De acordo com Lopes e Da Costa (2026), a discussão sobre gestão democrática e qualidade educacional oferece elementos para compreender a convivência profissional como parte do funcionamento escolar. Ao estabelecer acordos transparentes, preservar o direito de expressão e realizar encaminhamentos proporcionais, a equipe gestora pode fortalecer vínculos sem ignorar responsabilidades. Uma gestão eficiente não é aquela em que nunca se registram divergências, mas a que consegue reconhecê-las, analisá-las e tratá-las de forma justa, evitando sua transformação em práticas de exclusão.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida como revisão bibliográfica narrativa, de abordagem qualitativa e orientação descritivo-interpretativa. Sua finalidade consistiu em analisar as contribuições da literatura sobre o papel da gestão escolar na intervenção e resolução de conflitos no ambiente docente. A opção pelo estudo bibliográfico decorre do interesse em examinar concepções de

gestão democrática, fatores que desencadeiam tensões entre profissionais e estratégias de mediação descritas em produções acadêmicas. Assim, o artigo não apresenta entrevistas, questionários ou observações realizadas pelas autoras em uma escola específica, e suas conclusões devem ser compreendidas como síntese fundamentada de referências, e não como comprovação empírica de eficácia.

O corpus de análise foi composto pelas quinze referências selecionadas previamente para a construção deste artigo, com publicações datadas de 2016 a 2026. Incluíram-se artigos científicos, dissertações e monografias, preservando trabalhos anteriores ao intervalo mais recente quando apresentavam pertinência direta ao tema, como a pesquisa de Eller (2016). A seleção visou contemplar discussões sobre gestão democrática, comunicação e clima organizacional, conflitos escolares, indisciplina e mediação. O conjunto apresenta diversidade de enfoques e níveis de ensino, característica considerada na interpretação para evitar a equivalência indevida entre conflitos docentes e situações relacionadas diretamente aos estudantes.

Para a organização temática, adotaram-se descritores conceituais como gestão escolar, gestão democrática, gestão participativa, ambiente docente, conflito interpessoal, mediação de conflitos, comunicação institucional e clima organizacional. A bibliografia fornecida foi confrontada, quando possível, com registros públicos de revistas e repositórios institucionais para identificar títulos, autoria, natureza das publicações e informações bibliográficas complementares. Esse procedimento não corresponde a uma busca sistemática exaustiva em bases de dados; por isso, não se apresentam contagens fictícias de estudos encontrados ou

excluídos, protocolos de revisão sistemática ou avaliação formal de risco de viés.

A leitura e a interpretação das fontes foram estruturadas em três eixos vinculados aos objetivos específicos: a gestão escolar democrática e sua influência sobre a organização do trabalho coletivo; os conflitos no ambiente docente, suas causas e repercussões nas relações interpessoais; e as estratégias de intervenção e resolução de divergências, com atenção à comunicação, à negociação e ao acompanhamento de acordos. O percurso buscou identificar convergências e complementaridades entre as contribuições, assim como limites de transposição de experiências ocorridas em contextos institucionais distintos.

Como critérios de pertinência, foram valorizadas as produções com relação explícita à gestão educacional, à comunicação no ambiente escolar, à convivência profissional ou à mediação de conflitos. Algumas referências, embora tratem prioritariamente de indisciplina discente, conflito em sala de aula ou clima de trabalho universitário, foram mantidas por permitirem uma discussão contextualizada de fatores que podem interferir na organização docente. Esses estudos foram utilizados com ressalvas sobre seu objeto e suas populações, sem atribuir-lhes resultados referentes a conflitos entre professores quando tal recorte não estava presente em suas descrições.

Também foram consideradas as limitações do conjunto bibliográfico. Os textos adotam diferentes delineamentos e nem todos oferecem o mesmo nível de acesso aos dados ou à descrição metodológica; por isso, a análise privilegia afirmações verificáveis nos títulos, resumos, metadados e trechos efetivamente consultados. Nas referências para as quais não foi possível confirmar integralmente o conteúdo, a

utilização restringiu-se à pertinência temática indicada por sua identificação bibliográfica. Não foram atribuídos números, efeitos quantitativos ou resultados de campo às produções sem documentação que os sustentasse.

A seguir, apresenta-se a síntese de seis produções do corpus, escolhidas por representarem diferentes eixos de análise. O quadro tem função de organização interpretativa das referências e não constitui classificação hierárquica da qualidade dos estudos.

Tabela 1. Estudos e contribuições para a pesquisa

Autor(es) e ano	Título do estudo	Contribuição para o presente artigo
Nichele e Mello (2020)	Gestão escolar na perspectiva da educação democrático-participativa e a função social da escola	Fundamenta a discussão sobre participação, decisões coletivas e função social da instituição.
Soares et al. (2022)	Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação	Relaciona comunicação institucional, gestão e clima organizacional na escola.
Will (2025)	Caminhos para a gestão escolar: uma análise das práticas e desafios no contexto educacional público	Contextualiza desafios gerenciais e possibilidades de liderança colaborativa na educação pública.
Nascimento e Daibem (2020)	Percepções de docentes universitários sobre o ambiente de trabalho	Oferece perspectiva sobre relações de trabalho e gestão, respeitando-se seu recorte universitário.
Ferreira (2021)	A relevância do papel da gestão escolar frente aos	Discute a atuação da gestão e a relevância da

	conflitos no ambiente educacional	mediação em situações de conflito escolar.
Eller (2016)	O papel do gestor na mediação de conflitos internos no ambiente escolar	Apoia a reflexão sobre escuta, resolução dialogada e procedimentos de mediação.

Fonte: elaboração das autoras, 2026, com base nas referências do estudo.

A interpretação dos materiais ocorreu por aproximações temáticas, observando convergências entre as discussões de liderança democrática, comunicação, condições de trabalho e intervenção. Em seguida, essas aproximações foram confrontadas com o problema de pesquisa para produzir uma síntese argumentativa das possibilidades de ação gestora. Não foram calculadas frequências de ocorrência dos temas nem produzidas estatísticas, pois a finalidade consistiu em compreender relações conceituais e não medir a prevalência dos conflitos entre docentes. Desse modo, os resultados apresentados na seção seguinte têm natureza analítica e procuram explicitar suas implicações práticas e suas limitações.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A mediação de conflitos deve integrar a organização pedagógica e as práticas cotidianas de gestão. De acordo com Nichele e Mello (2020), a participação nas decisões integra a gestão democrático-participativa e pode fortalecer a legitimidade dos encaminhamentos escolares. Assim, a mediação não deve ser tratada como providência isolada, adotada somente depois de um desentendimento. Quando a instituição estabelece regras claras, define espaços de escuta e assegura condições de participação, torna-se mais provável que

divergências sejam discutidas antes de comprometerem a cooperação.

O primeiro eixo dos resultados distingue os conflitos profissionais das situações de violência. A discussão de Lindoso (2025) sobre conflitos e violência em contextos escolares reforça a necessidade de distinguir as manifestações e suas consequências, ainda que o estudo possua objeto mais amplo que os conflitos exclusivamente docentes. Divergências sobre planejamento, avaliação ou responsabilidades podem oferecer oportunidades de aprendizado institucional, desde que existam procedimentos para debatê-las. Em contrapartida, práticas de humilhação, assédio ou discriminação não devem ser reduzidas a discordâncias comuns nem submetidas automaticamente a encontros de conciliação.

No segundo eixo, a comunicação aparece como dimensão decisiva para o funcionamento escolar. Segundo Soares et al. (2022), os processos de comunicação, tomada de decisões e mediação de conflitos interpessoais demandam aperfeiçoamento no contexto escolar investigado. Os estudos consultados permitem argumentar que a simples existência de comunicados ou reuniões não garante entendimento, pois o processo comunicativo depende de clareza, possibilidade de resposta e acompanhamento das decisões. Em especial, os profissionais precisam conhecer as razões de mudanças de rotina e os canais pelos quais podem apresentar dúvidas.

O terceiro eixo evidencia como as condições de trabalho repercutem nas relações entre docentes. Will (2025) demonstra que gestores de escolas públicas enfrentam obstáculos administrativos e estruturais que limitam sua autonomia, ao mesmo tempo em que identificam possibilidades de trabalho colaborativo. A literatura sugere que

sobrecarga, escassez de recursos, indefinição de tarefas e percepção de desigualdade podem intensificar tensões existentes. Portanto, algumas situações exigem mais que uma conversa conciliatória: podem demandar redistribuição de responsabilidades, adequação dos fluxos e negociação institucional de prioridades. Tal combinação impede atribuir toda dificuldade de convivência às habilidades individuais do dirigente.

As relações interpessoais exigem considerar vivências subjetivas sem abandonar a análise dos fatos. O estudo de Nascimento e Daibem (2020), situado no ensino superior, registra problemas de relações profissionais e de gestão do trabalho, oferecendo subsídios para a reflexão sobre o cuidado institucional com o ambiente de atuação docente. Um professor que percebe falta de apoio pode expressar suas demandas em situações de tensão com colegas; do mesmo modo, críticas ao trabalho pedagógico podem ser recebidas como desqualificação pessoal quando não existem regras de diálogo.

A intervenção gestora pode seguir etapas de escuta, negociação, registro e acompanhamento dos acordos. De acordo com Eller (2016), práticas dialógicas de mediação de conflitos internos podem favorecer a convivência escolar quando compatíveis com as circunstâncias de cada situação. Esse percurso inclui acolhimento dos envolvidos, identificação do objeto da divergência, avaliação das possibilidades de negociação, formulação de alternativas, registro de compromissos e acompanhamento. Esse caminho não deve ser seguido de maneira mecânica; sua aplicação exige avaliação do contexto, das relações de poder e de eventuais riscos.

A gestão democrática dá sustentação às medidas preventivas e aos encaminhamentos dos conflitos. Lopes e Da Costa (2026), ao

discutirem os desafios da gestão democrática e sua relação com a qualidade educacional, oferecem suporte teórico para compreender que a participação deve orientar rotinas, decisões e processos de avaliação institucional. Acordos obtidos em reuniões isoladas podem não perdurar quando os critérios institucionais permanecem contraditórios ou a comunicação volta a ocorrer de maneira unilateral. A prevenção de conflitos pede continuidade, responsabilidade compartilhada e revisão periódica dos procedimentos de trabalho.

A participação deve contemplar também quem encontra dificuldades para ser ouvido na escola. Segundo Jbelle (2025), a gestão colaborativa está associada ao fortalecimento dos vínculos e da corresponsabilidade, elementos que ajudam a pensar a participação da equipe. A colaboração não significa ausência de discordância: significa a possibilidade de reconhecer diferenças e construir encaminhamentos transparentes sem transformar opiniões divergentes em motivo de exclusão. Nessa perspectiva, o gestor precisa favorecer oportunidades equitativas de fala e impedir que acordos se restrinjam a grupos com maior influência interna.

Os conflitos em sala de aula podem iluminar desafios institucionais, desde que sejam diferenciados. Bispo (2025), Ribeiro (2025) e Lamim (2025) discutem situações nas quais as relações entre docentes, estudantes e organização pedagógica demandam apoio e mediação. Essas obras contribuem para pensar habilidades de diálogo e responsabilidades coletivas; contudo, não demonstram, por si mesmas, que as mesmas estratégias produziriam efeitos idênticos em conflitos entre colegas de profissão. A transposição só é pertinente quando considera essa diferença de objeto.

A síntese aponta cuidados práticos para a mediação e para o acompanhamento dos conflitos escolares. Os temas presentes nos trabalhos de Bichão (2026) e Rogaciano e Bráz (2026) oferecem suporte para pensar a formação e o acompanhamento contínuo como elementos complementares de uma cultura institucional de diálogo. Entre esses cuidados estão: prevenir ambiguidades administrativas; promover escuta e devolutivas; resguardar a confidencialidade; formalizar acordos quando apropriado; acompanhar decisões; e encaminhar situações graves aos setores competentes. A formação de mediadores e o desenvolvimento de um clima organizacional saudável se relacionam a essa agenda, mas não substituem políticas de proteção e de valorização profissional.

Tabela 2. Principais resultados da síntese bibliográfica

Síntese interpretativa	Implicações para a atuação da gestão escolar
A gestão democrática favorece a legitimidade dos encaminhamentos.	Definir espaços de participação e critérios claros para as decisões que afetam o trabalho docente.
Conflitos e violências exigem tratamentos diferentes.	Avaliar a natureza dos episódios, com proteção e encaminhamentos específicos nas situações graves.
A comunicação interfere no clima organizacional.	Organizar canais de informação, escuta, registro e devolutiva das demandas profissionais.
Fatores estruturais podem intensificar as divergências.	Rever cargas de trabalho, recursos e organização de responsabilidades sempre que possível.
A mediação requer acompanhamento e limites definidos.	Ouvir os envolvidos, construir acordos proporcionais e verificar sua implementação.

A colaboração e a formação precisam ser permanentes.	Integrar formação, planejamento coletivo e acompanhamento das relações à rotina da escola.

Fonte: elaboração das autoras, 2026, a partir da análise temática das quinze referências.

O papel da gestão escolar ultrapassa a resposta imediata aos desentendimentos entre profissionais. Rogaciano e Bráz (2026) discutem teoricamente a articulação entre desenvolvimento pessoal, comunicação e gestão de conflitos, que pode ser tomada como eixo de reflexão, e não como garantia automática de resultados. A prevenção depende da forma como tarefas são distribuídas, como discordâncias são acolhidas e como a equipe acompanha decisões e compromissos. A análise permite propor uma relação entre liderança democrática e fortalecimento do clima institucional, mas não autoriza afirmar que determinada estratégia produza melhora mensurável em toda escola. Tal efeito dependeria de estudos empíricos específicos, com instrumentos e condições de avaliação adequados.

A revisão reúne pesquisas de contextos distintos, o que exige cautela diante de generalizações. A referência de Goveia e Bive (2026) apresenta, conforme o título informado, um estudo comparativo entre escolas de Tete, Moçambique, o que reforça a necessidade de considerar particularidades institucionais antes de generalizar propostas. Estudos em escolas públicas brasileiras, ensino superior e contextos internacionais não devem ser agregados como se investigassem uma mesma população. Por isso, a contribuição central deste artigo é uma síntese de possibilidades de ação e de cuidados éticos, e não um protocolo universal de resolução de conflitos.

A gestão pode intervir em conflitos por meio de escuta, diálogo, negociação e ações preventivas. Segundo Ferreira (2021), a mediação e a gestão participativa são componentes relevantes do enfrentamento dos conflitos educacionais, exigindo uma atuação contínua e responsável. Essas práticas devem estar vinculadas à organização democrática do trabalho e à transparência nas decisões institucionais. Tais medidas tendem a criar condições mais adequadas para a cooperação docente quando acompanhadas por compromisso institucional, proteção aos profissionais e avaliação das decisões tomadas.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa analisou o papel da gestão escolar na intervenção e resolução de conflitos no ambiente docente, considerando a importância do diálogo, das relações interpessoais e do clima organizacional para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. A revisão bibliográfica permitiu compreender que divergências entre professores são parte possível da convivência institucional e podem decorrer de questões pedagógicas, organizacionais ou relacionais. O desafio central da gestão não consiste em eliminar toda diferença de opinião, mas em criar condições para que desacordos sejam reconhecidos, discutidos e encaminhados com respeito e responsabilidade.

O objetivo geral foi atendido no âmbito da análise teórica, pois a literatura examinada ofereceu elementos para compreender como a liderança escolar pode articular prevenção, mediação e acompanhamento dos conflitos. A discussão mostrou que o exercício da autoridade deve ser acompanhado por participação, transparência e escuta, de maneira a evitar tanto o autoritarismo

quanto a omissão diante das tensões. Dessa forma, o papel do gestor envolve organizar o trabalho, acolher os envolvidos, avaliar as situações e encaminhar decisões de modo coerente com os princípios institucionais.

O primeiro objetivo específico foi contemplado ao identificar fatores associados aos conflitos no ambiente docente, entre os quais se destacam diferenças de concepção pedagógica, falhas de comunicação, indefinição de responsabilidades, sobrecarga e percepção de tratamento desigual. O segundo foi atendido pela discussão de estratégias de intervenção, incluindo escuta ativa, negociação, mediação quando cabível, registro de acordos, devolutiva aos profissionais e encaminhamento de situações que demandem proteção ou providências formais. O terceiro foi abordado ao relacionar essas práticas à construção de confiança, à cooperação e ao cuidado com o clima organizacional.

Constatou-se, ainda, que a gestão de conflitos exige diferenciar desacordos profissionais de situações de assédio, discriminação ou violência. A busca de conciliação não deve comprometer o direito à proteção de quem vivencia práticas abusivas, nem substituir mecanismos institucionais apropriados. Ao mesmo tempo, a intervenção em conflitos negociáveis precisa evitar julgamentos precipitados e favorecer soluções compreensíveis para os envolvidos. Essa postura contribui para preservar a dignidade dos profissionais e para tornar os critérios de decisão mais claros.

A análise indica que medidas isoladas são insuficientes quando os fatores organizacionais permanecem inalterados. A prevenção requer canais estáveis de comunicação, oportunidades de participação, critérios transparentes de distribuição de tarefas e

ações de formação coerentes com as dificuldades reais da equipe. O clima organizacional não depende apenas da cordialidade nas relações, mas também da justiça percebida, do apoio institucional e das condições objetivas de trabalho. Assim, o fortalecimento do ambiente docente deve integrar o planejamento e a avaliação contínua da gestão escolar.

Entre as limitações do estudo, destaca-se seu caráter exclusivamente bibliográfico e narrativo, sem pesquisa de campo com professores ou gestores e sem avaliação sistemática da qualidade metodológica de todas as fontes. Além disso, o corpus reúne investigações com diferentes recortes, inclusive trabalhos voltados a conflitos em sala de aula e a ambientes universitários, cujos achados não podem ser generalizados automaticamente ao conjunto das escolas. Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem experiências concretas de mediação entre docentes, com atenção aos procedimentos efetivamente adotados, à percepção dos profissionais e às consequências observadas ao longo do tempo.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar possui responsabilidade relevante na criação de condições institucionais para o enfrentamento construtivo dos conflitos no ambiente docente. Uma liderança democrática, comprometida com a escuta, a transparência, a proteção e o trabalho coletivo, pode favorecer práticas mais respeitosas e coerentes com a função social da escola. O principal resultado desta reflexão é reconhecer que a resolução de conflitos não se esgota em solucionar um episódio: implica desenvolver uma cultura permanente de convivência profissional, participação e corresponsabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BICHÃO, Luciana Isabel Fernandes. A mediação como fator de aproximação na comunidade escolar através da formação de mediadores no ensino profissional. 2026. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Minho, Portugal, 2026.

BISPO, Elis Maria. Indisciplina no ambiente escolar: causas, consequências e desafios para o trabalho docente. 2025. 21 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025.

ELLER, Edson Wander. O papel do gestor na mediação de conflitos internos no ambiente escolar. 2016. Monografia (Especialização em Gestão Educacional e Escolar) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

FERREIRA, Maria Ionete Andrade. A relevância do papel da gestão escolar frente aos conflitos no ambiente educacional. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão, área de especialização: Educação) – Instituto Politécnico de Tomar, Portugal, 2021.

GOVEIA, Joaquim Miguel; BIVE, Madalena António Tirano. Estratégias do gestor escolar para a resolução de conflitos organizacionais: estudo comparativo entre Escola Armando e Biden da cidade de Tete, Moçambique (2023-2024). Revista de Geopolítica, v. 17, n. 7, p. e2829, 2026.

JBELLE, Juliana Guilhoto Miguel. Gestão escolar colaborativa: um caminho para a inclusão de estudantes com necessidades especiais. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 10, p. 1065-1075, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i10.21021.

LAMIM, Jeuziane Duarte. A gestão eficaz de conflitos em sala de aula: o papel do professor como mediador e facilitador. Conhecendo Online, v. 9, n. 1, p. 30-41, 2025.

LINDOSO, Estevam Pinheiro. Desafios na gestão de conflitos e violência nas escolas de Presidente Sarney, Maranhão: impactos na qualidade da educação. 2025. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação) – Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2025.

LOPES, Mario Marcos; DA COSTA, Luan Brenner. Gestão escolar democrática e processo de ensino-aprendizagem: desafios, perspectivas e contribuições para a qualidade da educação. Revista Alvorada Acadêmica, v. 1, n. 1, p. e261969, 2026.

NASCIMENTO, Vagner Ferreira do; DAIBEM, Ana Maria Lombardi. Percepções de docentes universitários sobre o ambiente de trabalho. Persona y Bioética, v. 24, n. 1, p. 28-42, 2020. DOI: 10.5294/pebi.2020.24.1.3.

NICHELE, Patricia Tavares; MELLO, Maria Aparecida da Silva. Gestão escolar na perspectiva da educação democrático-participativa e a função social da escola. Revista Saberes Pedagógicos, v. 4, n. 3, p. 323-343, 2020. DOI: 10.18616/rsp.v4i3.6213.

RIBEIRO, Gleison Rodrigues. A indisciplina escolar e seus reflexos na prática pedagógica: desafios contemporâneos e estratégias de intervenção. International Integralize Scientific, v. 5, n. 52, 2025.

ROGACIANO, Faustina Inocência; BRÁZ, Lucrécia Pascoal Domingos. Clima organizacional saudável: reflexões teóricas sobre a relação

entre desenvolvimento pessoal, comunicação e gestão de conflitos. Revista FT, v. 30, n. 158, p. 1-25, 2026. DOI: 10.69849/pwvhv009.

SOARES, Tatiani Prestes; SILVA, Louise de Quadros da; JUNG, Hildegard Susana; FOSSATTI, Paulo. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. Revista Educar Mais, v. 6, p. 372-381, 2022. DOI: 10.15536/reducarmais.6.2022.2777.

WILL, Giseli. Caminhos para a gestão escolar: uma análise das práticas e desafios no contexto educacional público. Regae: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 14, n. 23, e90206, 2025. DOI: 10.5902/2318133890206.

---

[1] Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[2] Graduada e pós-graduada. Mestranda na São Luís University. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[3] Mestra em Ciências da Educação pela São Luís University. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[4] Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA). E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.