

SUMÁRIO



Prefeitura de Itatiba-SP
Supervisor de Ensino

LÍNGUA PORTUGUESA

Leitura e interpretação de diversos tipos de textos (literários e não literários)	1
Sinônimos e antônimos; sentido próprio e figurado das palavras	3
Pontuação	6
Classes de palavras: substantivo, adjetivo, numeral, artigo, pronome, verbo, advérbio, preposição e conjunção – emprego e sentido que imprimem às relações que estabelecem	17
Concordância verbal e nominal	28
Regência verbal e nominal	30
Colocação pronominal	33
Crase	42
Questões	46
Gabarito	54

MATEMÁTICA

Situações-problema envolvendo: adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação com números racionais nas suas representações fracionária ou decimal	1
Mínimo múltiplo comum e máximo divisor comum	3
Razão e proporção	6
Regra de três simples ou composta	9
Porcentagem	10
Equações do 1º ou do 2º grau	12
Sistema de equações do 1º grau	17
Grandezas e medidas: quantidade, tempo, comprimento, superfície, capacidade e massa	20
Relação entre grandezas: tabela ou gráfico	25
Tratamento da informação: média aritmética simples	29
Noções de geometria – forma, ângulos, área, perímetro, volume, teoremas de pitágoras e de Tales	30
Questões	45
Gabarito	52

SUMÁRIO

SUMÁRIO



NOÇÕES DE INFORMÁTICA

Ms-windows 11: conceito de pastas, diretórios, arquivos e atalhos, área de trabalho, área de transferência, manipulação de arquivos e pastas, uso dos menus, programas e aplicativos, interação com o conjunto de aplicativos ms-office 2021	1
Ms-word 2021: estrutura básica dos documentos, edição e formatação de textos, cabeçalhos, parágrafos, fontes, colunas, marcadores simbólicos e numéricos, tabelas, impressão, controle de quebras e numeração de páginas, legendas, índices, inserção de objetos, campos predefinidos, caixas de texto	9
Ms-excel 2021: estrutura básica das planilhas, conceitos de células, linhas, colunas, pastas e gráficos, elaboração de tabelas e gráficos, uso de fórmulas, funções e macros, impressão, inserção de objetos, campos predefinidos, controle de quebras e numeração de páginas, obtenção de dados externos, classificação de dados	12
Ms-powerpoint 2021: estrutura básica das apresentações, conceitos de slides, anotações, régua, guias, cabeçalhos e rodapés, noções de edição e formatação de apresentações, inserção de objetos, numeração de páginas, botões de ação, animação e transição entre slides	18
Correio eletrônico: uso de correio eletrônico, preparo e envio de mensagens, anexação de arquivos	21
Internet: navegação na internet, conceitos de url, links, sites, busca e impressão de páginas	26
Tópicos básicos de ambientes google workspace (gmail, agenda, meet, chat, drive, documentos, planilhas, apresentações, formulários)	32
Microsoft teams (chats, chamadas de áudio e vídeo, criação de grupos, trabalho em equipe: word, excel, powerpoint)	41
Questões	47
Gabarito	55

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Políticas, estrutura e organização do sistema educacional	1
Tendências pedagógicas na prática escolar	2
A construção do conhecimento	3
Concepções de educação e escola	16
Os teóricos da educação	18
Função social da escola	21
Planejamento educacional	22
Clima e cultura organizacional	23
Liderança	33
Mediação e gestão de conflitos	40
Poder nas organizações	41
Currículo	42

SUMÁRIO



Tecnologias de informação e comunicação na educação	50
Avaliação da educação e indicadores educacionais	51
Construção coletiva do projeto político pedagógico- 759.....	53
Gestão participativa e a elaboração do regimento escolar; participação e trabalho coletivo na escola.....	55
Autonomia da escola.....	69
Educação inclusiva.....	80
Avaliação e acompanhamento do rendimento escolar.....	90
Formação continuada.....	96
Tecnologias de informação e comunicação na educação.....	99
Questões	101
Gabarito.....	108

LEGISLAÇÃO E PUBLICAÇÕES INSTITUCIONAIS

Constituição federal de 1998: artigos de 205 a 214	1
Lei federal nº 9.394, De 20/12/96 – estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	6
Lei federal nº 8.069/1990 – Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente e dá outras providências	38
Base nacional comum curricular. Brasília, 2018.....	105
Decreto nº 9.765, De 11 de abril de 2019 – institui a política nacional de alfabetização	159
Lei nº 13.257, De 8 de março de 2016: dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância e altera a lei no 8.069/90.....	165
A criança de 6 anos, a linguagem escrita e o ensino fundamental de nove anos.....	174
Política nacional de educação especial na perspectiva da educação inclusiva.....	176
Resolução cne/ceb 4/2009 – institui diretrizes operacionais para o atendimento educacional especializado na educação básica, modalidade educação especial	185
Parâmetros nacionais de qualidade da educação infantil	187
Resolução no 01-maio/21 (eja)	189
Questões	195
Gabarito.....	202

BIBLIOGRAFIA

Arroyo, miguel g. Ofício de mestre: imagens e autoimagens. Petrópolis: vozes, 2001 .	1
Bacich, lilian; moran, josé (org.). Metodologias ativas para uma educação inovadora. Porto alegre: penso, 2017	2
Becker, fernando. Educação e construção do conhecimento. Porto alegre: penso, 2012.....	2

SUMÁRIO



Burbridge, anna; burbridge, marc. Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo. São paulo: saraiva, 2012.....	3
Castorina, josé antonio et al. Piaget-vigotsky: novas contribuições para o debate. São paulo: ática, 2005.....	7
Coll, César; Monereo, Carles; colaboradores. Psicologia da educação virtual. Porto alegre: artmed, 2010.....	10
Cortella, Mário Sérgio. A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos. São paulo: cortez, 2011.....	11
Ednir, Madza et al. Um guia para gestores escolares: mestres da mudança – liderar escolas com a cabeça e o coração. Porto alegre: artmed, 2006.....	11
Esteban, Maria Teresa (org.). Escola, currículo e avaliação. São paulo: cortez, 2005...	15
Ferreira, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Márcia Ângela da S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São paulo: cortez, 2004.....	19
Ferreira, Naura S. Carapeto (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São paulo: cortez, 2008.....	19
Ferreiro, Emilia; Teberosky, Ana. Psicogênese da língua escrita. Porto alegre: artmed, 1999.....	23
Freire, Paulo. Pedagogia da autonomia. São paulo: paz e terra, 2011.....	25
Freitas, Dirce Nei Teixeira de. A avaliação da educação básica no Brasil: dimensão normativa, pedagógica e educativa. Campinas: autores associados, 2007.....	39
Giancaterino, Roberto. Supervisão escolar e gestão democrática. Rio de Janeiro: Wak, 2010.....	42
Hoffmann, Jussara. Avaliar para promover: as setas do caminho. Porto alegre: mediação, 2001.....	46
Imbernón, Francisco. Formação continuada de professores. Porto alegre: artmed, 2010.....	46
Lemov, Doug. Aula nota 10 3.0. Porto alegre: penso, 2022.....	50
Libâneo, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: alternativa, 2004.....	51
Libâneo, José Carlos; Oliveira, João Ferreira de; Toschi, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São paulo: cortez, 2010.....	52
Luck, Heloisa. A gestão participativa na escola. Petrópolis: vozes, 2010.....	53
Lück, Heloísa. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. Petrópolis: vozes, 2010. (Série cadernos de gestão, v. V).....	54
Lück, Heloísa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis: vozes, 2010. (Série cadernos de gestão, v. IV).....	56
Macedo, Lino de. Ensaios pedagógicos: como construir uma escola para todos? Porto alegre: artmed, 2005.....	58
Machado, Rosângela. Educação especial na escola inclusiva: políticas, paradigmas e práticas. São paulo: cortez, 2009.....	60
Mantoan, Maria Teresa Eglér. Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer. São paulo: moderna, 2006.....	61
Paro, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São paulo: ática, 2012...	62
Perrenoud, Philippe. Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas. Porto alegre: artmed, 1999.....	63

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Piaget, jean. A equilibração das estruturas cognitivas. Rio de janeiro: zahar editores, 1976.....	76
Rangel, mary; freire, wendel. Supervisão escolar: avanços de conceitos e processos. Rio de janeiro: wak, 2010	76
Rios, terezinha azeredo. Compreender e ensinar: por uma docência da melhor qualidade. São paulo: cortez, 2003.....	78
Sacristán, josé gimeno (org.). Saberes e incertezas sobre o currículo. Porto alegre: penso, 2013. (Cap. 1 E 2)	78
Sanmartí, neus. Avaliar para aprender. Porto alegre: artmed, 2009	79
Silva jr, celestino alves da; rangel, mary (org.). Nove olhares sobre a supervisão. Campinas: papyrus, 2007	80
Thurler, mônica gather; maulini, olivier (org.). A organização do trabalho escolar: uma oportunidade para repensar a escola. Porto alegre: penso, 2012	82
Vasconcelos, celso s. Planejamento – projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São paulo: libertad, 2002	83
Veiga, ilma p. E resende, lúcia m.G. De (org.). Escola: espaço do projeto político – pedagógico. Campinas: papyrus, 2008. Vergara, sylvia constant. Gestão de pessoas. São paulo: atlas: 2009	85
Vygotsky, lev semenovich. A formação social da mente. São paulo: martins fontes, 1991. Weisz, telma. O diálogo entre o ensino e a aprendizagem. São paulo: ática, 2009.....	86

SUMÁRIO



A leitura e a interpretação de textos são habilidades fundamentais para a compreensão e a comunicação em qualquer contexto, seja acadêmico, profissional ou cotidiano. Compreender o significado de palavras, expressões, frases e parágrafos exige não apenas um conhecimento linguístico, mas também a capacidade de relacionar informações, identificar intencionalidades e construir sentidos a partir do texto. Essas competências são desenvolvidas por meio da prática constante e do aprendizado de estratégias de leitura que permitem ao leitor lidar com diferentes níveis de complexidade textual.

O PROCESSO DE LEITURA

A leitura é uma atividade que vai além da decodificação de palavras. Ela envolve a interação entre o leitor, o texto e o contexto. O leitor, ao entrar em contato com o texto, traz consigo um repertório prévio que inclui conhecimentos linguísticos, culturais e experiências pessoais, elementos que influenciam diretamente sua capacidade de interpretar. O texto, por sua vez, apresenta informações organizadas em uma estrutura lógica, que podem ser explícitas ou implícitas. Já o contexto refere-se ao ambiente ou situação em que a leitura ocorre, o que também impacta a interpretação.

Um bom leitor é aquele que consegue relacionar esses três elementos, identificando não apenas o significado literal das palavras e frases, mas também os sentidos implícitos, as intenções do autor e os elementos subjacentes que complementam a mensagem textual.

IDENTIFICAÇÃO DO SIGNIFICADO DE PALAVRAS

Compreender o significado das palavras é o primeiro passo para a interpretação textual. As palavras possuem significados que podem variar dependendo do contexto em que são utilizadas, exigindo do leitor atenção às nuances da linguagem.

▸ Significado Denotativo e Conotativo

▪ **Denotativo:** É o significado literal ou objetivo da palavra, aquele encontrado nos dicionários. Por exemplo, “casa” denotativamente refere-se a uma construção destinada à habitação.

▪ **Conotativo:** É o significado figurado ou subjetivo, frequentemente carregado de emoções e associações culturais. Por exemplo, “casa” conotativamente pode representar acolhimento, segurança ou família.

O leitor precisa discernir qual dos significados está sendo utilizado no texto, considerando o contexto e o objetivo do autor.

▸ Palavras de Sentido Contextual

Algumas palavras adquirem significados específicos dependendo do contexto. Expressões como “raiz” podem ter conotações matemáticas, botânicas ou culturais, dependendo do tema abordado. Por isso, é essencial que o leitor examine o campo semântico do texto para interpretar corretamente essas palavras.

IDENTIFICAÇÃO DE EXPRESSÕES E FIGURAS DE LINGUAGEM

As expressões e as figuras de linguagem enriquecem o texto e, muitas vezes, carregam sentidos que vão além do óbvio. Compreendê-las é essencial para a interpretação adequada.

▸ Expressões Idiomáticas

Expressões idiomáticas, como “chutar o balde” ou “ficar de mãos atadas”, possuem significados que não podem ser deduzidos apenas pela análise literal. O leitor deve conhecer essas expressões ou deduzir seus sentidos pelo contexto.



A habilidade de resolver problemas matemáticos é aprimorada através da prática e do entendimento dos conceitos fundamentais. Neste contexto, a manipulação de números racionais, seja em forma fracionária ou decimal, mostra-se como um aspecto essencial. A familiaridade com essas representações numéricas e a capacidade de transitar entre elas são competências essenciais para a resolução de uma ampla gama de questões matemáticas. Vejamos alguns exemplos:

01. (Câmara Municipal de São José dos Campos/SP – Analista Técnico Legislativo – Designer Gráfico – VUNESP) Em um condomínio, a caixa d'água do bloco A contém 10 000 litros a mais de água do que a caixa d'água do bloco B. Foram transferidos 2 000 litros de água da caixa d'água do bloco A para a do bloco B, ficando o bloco A com o dobro de água armazenada em relação ao bloco B. Após a transferência, a diferença das reservas de água entre as caixas dos blocos A e B, em litros, vale

- (A) 4 000.
- (B) 4 500.
- (C) 5 000.
- (D) 5 500.
- (E) 6 000.

Resolução:

$$A = B + 10000 \quad (I)$$

$$\text{Transferidos: } A - 2000 = 2.B, \text{ ou seja, } A = 2.B + 2000 \quad (II)$$

Substituindo a equação (II) na equação (I), temos:

$$2.B + 2000 = B + 10000$$

$$2.B - B = 10000 - 2000$$

$$B = 8000 \text{ litros (no início)}$$

$$\text{Assim, } A = 8000 + 10000 = 18000 \text{ litros (no início)}$$

Portanto, após a transferência, fica:

$$A' = 18000 - 2000 = 16000 \text{ litros}$$

$$B' = 8000 + 2000 = 10000 \text{ litros}$$

$$\text{Por fim, a diferença é de : } 16000 - 10000 = 6000 \text{ litros}$$

Resposta: E.

02. (EBSERH/ HUSM/UFMS/RS – Analista Administrativo – AOCPE) Uma revista perdeu $\frac{1}{5}$ dos seus 200.000 leitores.

Quantos leitores essa revista perdeu?

- (A) 40.000.
- (B) 50.000.
- (C) 75.000.
- (D) 95.000.
- (E) 100.000.



O Microsoft Windows 11 representa a mais recente iteração da famosa série de sistemas operacionais da Microsoft.

Lançado como sucessor do Windows 10, o Windows 11 foi projetado para oferecer uma experiência de usuário aprimorada, juntamente com melhorias no desempenho, segurança e funcionalidades.

Além disso, a Microsoft introduziu uma série de mudanças no design, tornando o Windows 11 visualmente distinto em relação às versões anteriores.

Recursos do Windows 11

– **Nova interface de usuário:** o Windows 11 traz uma interface de usuário redesenhada, com um novo menu Iniciar no centro da barra de tarefas, cantos arredondados, ícones renovados e uma barra de tarefas simplificada. Essa mudança visa fornecer uma aparência mais moderna e coesa.

– **Compatibilidade de aplicativos:** o Windows 11 é projetado para ser compatível com a maioria dos aplicativos e programas disponíveis para o Windows 10. Além disso, a Microsoft trabalhou para melhorar a compatibilidade com aplicativos Android por meio da Microsoft Store.

– **Desempenho aprimorado:** a Microsoft afirma que o Windows 11 oferece melhor desempenho em comparação com seu antecessor, graças a otimizações no núcleo do sistema operacional e suporte a hardware mais recente.

– **Mudanças no Snap Layouts e Snap Groups:** as funcionalidades de organização de janelas no Windows 11 foram aprimoradas com o Snap Layouts e Snap Groups, facilitando a organização de aplicativos e janelas abertas em vários monitores.

– **Widgets:** o Windows 11 introduz widgets que fornecem informações personalizadas, como notícias, clima e calendário, diretamente na área de trabalho.

– **Integração do Microsoft Teams:** o Microsoft Teams é integrado ao sistema operacional, facilitando a comunicação e a colaboração.

– **Suporte a jogos:** o Windows 11 oferece suporte aprimorado para jogos com o DirectX 12 Ultimate e o Auto HDR, proporcionando uma experiência de jogo mais imersiva.

– **Requisitos de Hardware:** o Windows 11 introduziu requisitos de hardware mais rígidos em comparação com o Windows 10. Para aproveitar todos os recursos, os dispositivos devem atender a determinadas especificações, incluindo TPM 2.0 e Secure Boot.

É importante mencionar que, além do Windows 11, a Microsoft pode ter lançado versões superiores do sistema operacional no momento em que este texto foi escrito. Como com qualquer sistema operacional, as versões posteriores geralmente buscam aprimorar a experiência do usuário, a segurança e a compatibilidade com hardware e software mais recentes.

O Windows 11 representa uma evolução na família de sistemas operacionais da Microsoft, introduzindo mudanças significativas na interface do usuário e aprimoramentos no desempenho, enquanto mantém a compatibilidade com a maioria dos aplicativos e programas usados no Windows 10.



Conhecimentos Específicos

A trajetória das políticas, organização e gestão da educação profissional no Brasil é uma narrativa rica e multifacetada, que reflete não apenas os desafios inerentes à construção de um sistema educacional abrangente, mas também as transformações socioeconômicas e políticas do país ao longo das décadas.

No contexto histórico, a educação profissional no Brasil teve suas raízes nos primórdios do século XIX, com a criação das primeiras escolas de artes e ofícios. Contudo, foi somente no século XX, durante o governo de Getúlio Vargas, que a educação profissional ganhou maior destaque com a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) em 1942. Esse marco foi fundamental para a consolidação de parcerias entre o setor público e privado, inaugurando uma era de cooperação que moldaria a educação profissional nas décadas seguintes.

Ao longo do século XX, as políticas de educação profissional no Brasil passaram por diferentes fases, refletindo as necessidades e prioridades de cada período. Na década de 1970, por exemplo, houve um movimento de centralização com a criação do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), buscando uma abordagem mais unificada para a educação profissional no país.

Na virada do século XXI, a educação profissional enfrentou uma série de desafios, incluindo a descentralização e municipalização. Embora essa abordagem tenha buscado maior autonomia para os estados e municípios, também trouxe consigo desafios de gestão, disparidades regionais e a necessidade de uma coordenação mais eficiente entre as esferas governamentais.

A implementação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) em 2011 representou uma tentativa significativa de reestruturar e ampliar a educação profissional no Brasil. Focado em expandir o acesso à formação técnica e profissionalizante, o Pronatec procurou alinhar as ofertas educacionais às demandas do mercado de trabalho, promovendo uma maior integração entre a educação e as necessidades da sociedade.

Entretanto, apesar dos avanços, a educação profissional no Brasil ainda enfrenta obstáculos consideráveis. A falta de integração entre a educação profissional e o ensino médio é um desafio persistente, impactando a continuidade dos estudos e a formação abrangente dos alunos. A necessidade de ajustar constantemente os currículos às demandas mutáveis do mercado de trabalho exige uma gestão ágil e flexível, algo que ainda precisa ser aprimorado.

A gestão da educação profissional no Brasil é complexa devido à estrutura federativa do país. A colaboração entre União, estados e municípios é essencial, mas a implementação eficaz de políticas educacionais requer uma coordenação cuidadosa entre essas esferas. A articulação eficiente entre instituições de ensino, setor produtivo e órgãos governamentais é crucial para garantir uma educação profissional que atenda às necessidades reais do mercado.

Além disso, a superação das desigualdades regionais, socioeconômicas e de gênero no acesso à educação profissional é um desafio premente. Garantir a equidade e promover a diversidade no acesso à educação profissional são objetivos fundamentais para construir um sistema educacional mais justo e inclusivo.

No cenário contemporâneo, a educação profissional no Brasil está diante de desafios ainda mais complexos. A rápida evolução tecnológica e as mudanças nas dinâmicas do mercado de trabalho exigem uma constante adaptação dos currículos, incorporando habilidades digitais, inovação e empreendedorismo. A gestão eficiente desse processo requer uma visão estratégica que antecipe as necessidades futuras e promova a colaboração entre os diversos stakeholders envolvidos.

Em síntese, as políticas, organização e gestão da educação profissional no Brasil formam uma narrativa intrincada, repleta de nuances e desafios. A busca por uma educação profissional que seja integrada, equitativa, e alinhada com as demandas do século XXI é um imperativo para contribuir efetivamente para o desenvolvimento socioeconômico do país, capacitando os cidadãos para os desafios do mundo do trabalho em constante transformação.

**— Educação, Cultura e Desporto****– Educação**

A educação é tratada nos artigos 205 a 214, da Constituição. Constituindo-se em um direito de todos e um dever do Estado e da família, a educação visa ao desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

– Organização dos Sistemas de Ensino

Prevê o Art. 211, da CF, que: A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

ENTE FEDERADO	ÂMBITO DE ATUAÇÃO (PRIORITÁRIA)
União	Ensino superior e técnico
Estados e DF	Ensino fundamental e médio
Municípios	Educação infantil e ensino fundamental

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Zf8RGtlpQiwJ:https://www.grancursosonline.com.br/download-demonstrativo/download-aula-pdf-demo/codigo/47mLWGgdrdc%253D+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=b>

**CAPÍTULO III
DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO****SEÇÃO I
DA EDUCAÇÃO**

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) (Vide Lei nº 14.817, de 2024)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.



REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CONTEXTUALIZAÇÃO

O livro *Gestão de Conflitos: Desafio do Mundo Corporativo*, escrito por Anna Burbridge e Marc Burbridge e publicado pela Editora Saraiva em 2012, é uma das referências mais relevantes no campo da mediação e da gestão de conflitos organizacionais. A obra dialoga diretamente com os desafios contemporâneos das instituições — sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor — ao abordar o conflito não como uma falha a ser evitada, mas como um fenômeno natural das relações humanas, que pode ser compreendido, conduzido e até transformado positivamente.

Anna e Marc Burbridge são especialistas em processos de mediação organizacional e trazem à tona, com clareza e profundidade, uma abordagem multidisciplinar sobre o tema. O livro se insere no contexto de uma sociedade marcada pela complexidade das interações, pelo aumento das tensões interpessoais nos ambientes de trabalho e pela crescente exigência de líderes e gestores com competências socioemocionais para lidar com as adversidades relacionais cotidianas. Por isso, a leitura da obra é essencial para profissionais da educação, em especial aqueles que ocupam ou pretendem ocupar cargos de liderança escolar, como diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores educacionais.

O que é conflito: fundamentos teóricos

Um dos grandes méritos do livro está na definição clara e abrangente do conceito de conflito. Para os autores, o conflito não deve ser entendido, de maneira reducionista, como algo negativo ou destrutivo. Ao contrário, é parte integrante da vida social e do funcionamento das instituições. O conflito é descrito como o resultado de interesses, valores, necessidades ou percepções divergentes entre pessoas ou grupos, que interagem em um mesmo espaço organizacional. Ele pode surgir tanto de fatores objetivos — como a disputa por recursos limitados — quanto de elementos subjetivos, como ruídos na comunicação, julgamentos prévios ou estilos de personalidade distintos.

A obra destaca que os conflitos não surgem apenas em situações de crise ou enfrentamento explícito. Muitas vezes, eles permanecem latentes, mascarados por uma aparência de normalidade, até que são deflagrados por um evento catalisador. Essa visão leva à compreensão de que o conflito precisa ser analisado em suas dimensões profundas, reconhecendo-se os fatores estruturais e relacionais que o alimentam.

Nesse sentido, os autores trabalham com diferentes categorias de conflito: intrapessoal, interpessoal, intra-grupal e intergrupar. Essa distinção é importante porque permite ao leitor entender que os conflitos não ocorrem apenas entre indivíduos, mas também entre setores, equipes ou departamentos, sendo atravessados por questões de poder, cultura institucional, liderança e processos de decisão.

A gestão de conflitos nas organizações

Ao tratar da gestão de conflitos, o livro assume uma postura propositiva e crítica. Em vez de sugerir estratégias de contenção ou eliminação dos conflitos — o que seria utópico e contraproducente —, os autores defendem a importância de desenvolver uma cultura organizacional que reconheça os conflitos como parte da dinâmica institucional. Isso implica criar ambientes onde seja possível nomear, analisar e enfrentar os conflitos de maneira construtiva, com base na ética do diálogo, na escuta ativa e na corresponsabilidade das partes envolvidas.

A gestão de conflitos, nessa perspectiva, envolve o domínio de competências que ultrapassam o conhecimento técnico ou normativo. Ela exige inteligência emocional, empatia, capacidade de comunicação assertiva, habilidade para mediar divergências e, sobretudo, uma postura de liderança voltada para o fortalecimento dos vínculos interpessoais e do compromisso coletivo com a missão institucional. A figura do gestor, portanto, é central nesse processo. Ele deve atuar como facilitador da convivência e como mediador de tensões, promovendo espaços de escuta, negociação e construção de soluções compartilhadas.