

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS, SAUDE E TECNOLOGIA  
CURSO DE PEDAGOGIA

VANESSA OLIVEIRA DA SILVA

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A  
FUNÇÃO DO(A) GESTOR(A) NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS EM UMA  
ESCOLA PÚBLICA DE IMPERATRIZ-MA**

Imperatriz  
2022

VANESSA OLIVEIRA DA SILVA

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A  
FUNÇÃO DO(A) GESTOR(A) NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS EM UMA  
ESCOLA PÚBLICA DE IMPERATRIZ-MA**

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da  
Universidade Federal do Maranhão –  
UFMA/CCSST, para obtenção de grau de  
Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Me. Vicente Marques de Castro  
Neto.

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

SILVA, Vanessa Oliveira da.

PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR  
DEMOCRÁTICA: A FUNÇÃO DO(A) GESTOR(A) NA MEDIAÇÃO  
DOS CONFLITOS EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE IMPERATRIZ-MA.  
VANESSA OLIVEIRA DA SILVA - 2022.

p. 62.

Orientador(a): Vicente Marques de Castro Neto.

Monografia (Graduação) - Curso de Pedagogia,

Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2022.

1. Gestão democrática. 2. Mediação. 3. Unidade escolar.

I. NETO, Vicente Marques de Castro. II. Título.

**VANESSA OLIVEIRA DA SILVA**

**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A  
FUNÇÃO DO(A) GESTOR(A) NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS EM UMA  
ESCOLA PÚBLICA DE IMPERATRIZ-MA**

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da  
Universidade Federal do Maranhão –  
UFMA/CCSST, para obtenção do grau de  
Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em: / /

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Vicente Marques de Castro Neto (Orientador)  
Mestre em Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. José Batista de Oliveira  
Mestre em Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

Welingthon dos Santos Silva  
Especialista em Educação  
Universidade Federal do Maranhão

O conflito é algo criativo,  
o que é negativo é o confronto.  
O conflito é a divergência de postura,  
o confronto é a tentativa  
de anular a outra pessoa

(Mário Sérgio Cortella)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelo seu amor e infinita bondade que foram fundamentais no percurso da minha formação, sigo grata pela perseverança e força para seguir diante das dificuldades enfrentadas ao longo do curso.

A minha eterna gratidão ao meu orientador Vicente Marques de Castro Neto, que tenho grande admiração quanto ao seu trabalho frente ao processo educacional. Agradeço pelas orientações, correções e paciência ao longo da escrita da monografia, certa de que suas orientações foram fundamentais para que esse trabalho fosse concluído.

Aos meus filhos, Gabriel Oliveira, lasmin Oliveira e Pedro Oliveira, agradeço pela compreensão por todo esse tempo que foi dedicado a mim em ajuda para a conclusão dessa graduação. Obrigado, meus filhos, pela compreensão e o amor que vocês me proporcionam todos os dias.

Ao meu esposo Juan Carlos pelo apoio ao longo desse processo, pelo companheirismo e compreensão quando precisei estar ausente.

A minha cunhada Jade Oliveira, pelo carinho de irmã quando se dedicou a fazer minha inscrição para o ENEM no ano de 2015.

Aos meus colegas de turma que me acompanharam durante essa jornada tão difícil, porém gratificante e construtora de novas histórias e reconstrução de novas ideias através do conhecimento adquirido ao longo da formação. Em especial quero agradecer aos colegas de turma que se tornaram amigos especiais, Maria de Jesus, Walissom Guimarães, Welingthon dos Santos e Edvan Lima, agradeço por cada momento compartilhado com vocês, pela ajuda nos dias mais difíceis, o apoio e carinho sempre ofertado.

A todos os professores e professoras da Universidade federal do Maranhão meu agradecimento, o conhecimento adquirido que possibilitou meu crescimento profissional, bem como intelectual durante o curso foi possibilitado através da dedicação e ensino humanizado que os docentes dessa universidade proporcionam aos acadêmicos.

## RESUMO

O presente estudo intitulado “Perspectivas e desafios da gestão escolar: a função do(a) gestor(a) na mediação dos conflitos em uma escola pública de Imperatriz - MA” trouxe consigo uma indagação persistente: Qual a função do gestor ou a gestora na mediação dos conflitos existentes no ambiente escolar, em que a gestão seja marcada pelos princípios democráticos e participativos? A partir dessa indagação traçamos os seguintes objetivos: analisar a função do gestor de uma escola pública de Imperatriz - MA na mediação dos conflitos que ocorrem no cotidiano da escola, levando em consideração os princípios democráticos e participativos; identificar os tipos de conflitos comuns no ambiente da escola; refletir sobre as ações tomadas pela gestão na tentativa de resolução dos conflitos e identificar os tipos de conflitos comuns no ambiente da unidade escolar. O interesse pelo tema ocorreu a partir das convivências e experiências no local de trabalho e, principalmente, a partir do estágio em gestão. O percurso teórico metodológico para investigar o objeto da pesquisa, realizado foi uma revisão de literatura, de cunho qualitativo e uma pesquisa de campo, tendo como base para a coleta de dados um questionário com questões abertas e uma fechada com perguntas subjuntivas que devido a impossibilidade do contato direto com os sujeitos da pesquisa no local que atuam, o mesmo foi enviado por endereço eletrônico para quatro docentes que trabalham com a gestão de uma escola pública de Imperatriz – Maranhão. Alguns autores foram usados como base teórica sobre o tema gestão e violência na escola como: Lück (2009), Libâneo (2008), Paro (2012), Abramovay e Calderón (2016), dentre outros. O texto está organizado em três capítulos, o primeiro capítulo aborda a temática da gestão democrática e as competências do(a) diretor(a), o segundo apresenta uma reflexão sobre a mediação de conflitos na escola por parte da gestão, o terceiro trata da análise e resultados da pesquisa e por último, nas considerações finais, procuramos realizar algumas reflexões sobre as informações coletadas e constatamos que a função da gestão é mediar formas de comunicação entre as partes envolvidas no conflito, prevalecendo, sempre, o diálogo.

**Palavras – chave:** Gestão democrática. Mediação. Unidade escolar.

## ABSTRACT

The present study entitled "Perspectives and challenges of school management: the role of manager in mediation of conflicts on a public school at Imperatriz - MA" brought with it a persistent question: What is the role of manager in mediation? of existing conflicts there is no school environment, in which management is marked by democratic and participatory principles? From the question we traced following: To analyze the role of a public school in Imperatriz - MA in mediation of the school's objectives, taking into account the democratic and participatory principles of everyday life; identify types of conflicts common in the school environment; reflect on actions taken by management in an attempt to unite conflict resolution and identify types of conflicts common in the school environment. The interest in this topic came from experiences and experiences in workplace and, from the coexistence, mainly in management. The methodological route to investigate the research object, carried out by a literature review, a qualitative data collection and field research, as having a basis for open questions and a closed one, with open and closed questions, which must be Due to the need for a direct study of the research in the teaching contact of a local school, it was sent by e-mail to four audiences that work with the management of Imperatriz - Maranhão. Some authors were used as a theoretical basis on school violence, such as: Lück (2009), Libâneo (2008), Paro, Abramovay and Calderón (2016), among others. The text is organized into three chapters, the chapter addresses the issue of democratic management and as a competence of the principal, the second presents a reflection on the mediation of conflicts in the school by the management, the third deals with results and analysis of research and finally, in final considerations, we look for some conclusions about information collected and we find that function of management is to mediate forms of communication between the parties involved in conflict, always prevailing dialogue.

**Keywords:** Democratic management. Mediation. School unit.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS COMPETÊNCIAS DO DIRETOR</b> .....	13
1.1 Democracia: aspectos históricos e legais .....	16
1.2 O conceito e tipos de gestão .....	21
1.3 Características de uma gestão democrática .....	23
1.4 O diretor e as competências da gestão democrática e participativa .....	26
<b>2 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA: O PERFIL DE UM GESTOR</b> .....	29
2.1 Situações de indisciplina e violência nas escolas .....	29
2.2 O que entendemos por mediação de conflitos no ambiente escolar .....	32
2.3 O mediador e o poder de liderança .....	35
<b>3. ANÁLISES E RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	37
3.1 Caracterização da escola .....	37
3.2 Procedimentos Metodológicos .....	42
3.3 Análises da coleta de dados .....	43
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	57
<b>APÊNDICE</b> .....	61

...

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar, de acordo com a Constituição Federal de 1988, precisa ter em sua estrutura a representatividade, caracterizada pela participação da comunidade escolar que, juntamente com o dirigente escolar, compõe o núcleo de decisão da escola. Para tanto, exige uma nova cultura baseada na democracia, na participação e no diálogo, assim, o gestor ou gestora escolar pode traçar metas para que se chegue à construção de um espaço que tenha autonomia nas decisões e, conseqüentemente, no gerenciamento dos problemas e conflitos existentes na unidade escolar.

Cabe aqui ressaltar os impactos que a gestão democrática tem nesse tema, pois a construção da sua organização requer mediações constantes entre professores, alunos, comunidade e demais funcionários da escola. Uma questão que desafia o cotidiano fadado às adversidades, dentro de um espaço que necessita de observações constantes e, também, por se tratar de um ambiente responsável pelo processo contínuo de formação de sujeitos para a vida em sociedade.

Sendo assim, o presente trabalho busca compreender sobre uma das responsabilidades que são atribuídas ao gestor escolar, que é a mediação dos conflitos. Esse tema nos leva a refletir sobre campos de atuação de alguns profissionais como o professor, que para assumir a gestão de uma escola, além da formação inicial, exige-se uma capacidade de lidar com situações que no desenvolvimento do seu ofício envolvem relações humanas e profissionais, assim como tomadas de decisões que tem impacto direto na rotina escolar. Foi a partir dessa rotina profissional que nasceu o despertar pelo tema que será desenvolvido nesse trabalho.

O interesse pelo tema ocorreu a partir das convivências e experiências no local de trabalho e, principalmente, a partir do estágio em gestão. No conjunto do pessoal de apoio da escola, pois assim, é denominado os demais funcionários das escolas municipais que não atuam diretamente na sala de aula, passamos a perceber quantos desafios o gestor encontra para manter uma organização que, ao final do ano letivo, promova o alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

Dessa forma, o percurso e interesse por essa temática iniciou no campo da prática profissional, depois por meio da academia, através das disciplinas, e, por último, quando no confronto da realização do estágio. Isso tudo nos mostrou a importância de conhecer sobre o trabalho desenvolvido pela gestão, principalmente no tocante aos desafios de mediar todos os tipos de conflitos que existem no ambiente escolar. A prática, durante o estágio, nos possibilitou a reconstrução de novas ideias acerca do que estava sendo observado e, também, a percepção sobre atitudes, opiniões, e a própria relação dos sujeitos envolvidos com a escola.

Na graduação do Curso de Pedagogia, nas disciplinas que atentavam para a temática da gestão escolar, percebemos que é um tema de fundamental importância, uma vez que a escola é um espaço de convívio de pessoas com ideias e percepções próprias e, isso por si, já é um percentual para comportamentos que podem gerar conflitos, onde a não resolução dos mesmos, de maneira que atente para todas as partes envolvidas, pode gerar situações que influenciam no desenvolvimento das atividades, sejam elas administrativas ou pedagógicas.

Na universidade muitas teorias são abordadas, mas, quando somos levados para a prática, esses conhecimentos adquiridos se fazem necessário ser novamente analisados, confrontados e, às vezes, podemos dizer questionados.

O problema que abordamos neste trabalho se configura na dificuldade encontrada pelo gestor escolar para mediar os conflitos diários decorrentes das relações entre a gestão e o grupo de funcionários da escola. Haja vista que a falta de comunicação para resolver esses conflitos pode comprometer o desenvolvimento das atividades cotidianas, seja no âmbito administrativo ou pedagógico. Diante disso, elaboramos a seguinte questão: Qual a função do gestor ou a gestora na mediação dos conflitos existentes no ambiente escolar, em que a gestão seja marcada pelos princípios democráticos e participativos?

Qual a função do gestor ou a gestora na mediação dos conflitos existentes no ambiente escolar, em que a gestão seja marcada pelos princípios democráticos e participativos?

O trabalho tem como objetivo geral analisar a função do gestor de uma escola pública de Imperatriz - MA na mediação dos conflitos que ocorrem no cotidiano da escola, levando em consideração os princípios democráticos e participativos. E como objetivos específicos identificar os tipos de conflitos comuns

no ambiente da escola; refletir sobre as ações tomadas pela gestão na tentativa de resolução dos conflitos e identificar os tipos de conflitos comuns no ambiente da unidade escolar.

Em função dos objetivos o trabalho é uma pesquisa bibliográfica de enfoque fenomenológico e abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Almada (2018), busca alinhar teoria com a realidade de forma imparcial, visando a proximidade do pesquisador com o objeto e o ambiente em estudo. Utilizou-se também uma pesquisa de campo, onde foi aplicado como instrumento de coletas de dados um questionário com questões abertas e fechadas. Participaram como sujeitos da pesquisa e como amostra os quatro integrantes da gestão de uma escola da pública da cidade de Imperatriz no Maranhão.

Alguns autores foram usados como base teórica sobre a temática gestão na escola como Lück (2009), Paro (2015) e Libâneo (2008) que discorrem sobre a gestão e as características democráticas e participativas e Abramovay (2002) que aborda sobre a violência e Calderón (2016) que trata a mediação como forma de resolução de conflitos nas escolas, dentre outros.

Este trabalho está organizado em três capítulos e inicia-se com esta introdução que tem o intuito de situar o leitor sobre o tema, problema e objetivos almejados. O primeiro capítulo aborda a temática da gestão democrática e as competências do(a) diretor(a), noções sobre democracia e seus aspectos históricos e legais, assim como enfatiza o conceito e tipos de gestão e suas características.

O segundo apresenta uma reflexão sobre a mediação de conflitos na escola por parte da gestão, destacando situações de indisciplina e violências na escola, e o entendimento com relação a mediação de conflitos nesse ambiente.

O terceiro trata da análise e resultados da pesquisa, mostrando a caracterização da escola objeto da pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados na realização do presente estudo e os resultado e análise dos dados obtidos a partir da coleta realizada na escola campo. Por último, nas considerações finais, procuramos realizar algumas reflexões sobre as informações coletadas e constatamos que a função da gestão é mediar formas de comunicação entre as partes envolvidas no conflito, prevalecendo, sempre, o diálogo.

## 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E AS COMPETÊNCIAS DO DIRETOR

Iniciamos esse capítulo enfatizando sobre a importância da escola pública para a formação dos cidadãos, assim temos um espaço promotor de transformação social. Diante disso buscar condições de organização que englobe todos os envolvidos no processo educacional é fundamental, no que tange a escola a gestão escolar está condicionada as buscas por integração e qualidade para as melhorias necessárias diante das demandas administrativas e pedagógicas.

Ao tratarmos da realidade das escolas públicas e a sua gestão é importante ressaltar que “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los” (LÜCK, 2009, p. 16).

Em virtude do processo educacional exigir dos profissionais que estão à frente das suas organizações, como conhecimentos e habilidades, as perspectivas do trabalho desenvolvido pela gestão se apresenta como os responsáveis por sua organização e que serão capazes de elaborar mecanismos que fortaleçam a coletividade dentro das instituições, no intuito de elaborar objetivos que compreendam a participação de todo o grupo escolar, isto é, “a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio [...] não um fim em si mesmo” (LÜCK, 2009, p.25).

Portanto, as ações de trabalho da gestão visam observar a realidade das escolas, conhecer os desafios encontrados, com intuito de buscar mecanismos de atuação através da participação de todos. Com isso, garantir uma educação de qualidade para os alunos, sendo essa a finalidade primeira de uma gestão participativa.

De acordo com Paro (2015, p. 8) “[...] quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito a relevância de sua administração[...]”. Aqui o autor traz o sentido de administração; mas, é importante enfatizar que o termo é usado, e se configura para o mesmo sentido, quando é abordado a temática da gestão, “isto é, administração é sempre utilização dos recursos para realizar fins [...]” (2015, p. 8). Nesse sentido, o conceito de administração volta-se para o uso dos recursos destinados à educação de forma racional visando alcançar os objetivos.

Tendo em vista a educação, através da escola que tem um espaço e organização responsável pela formação para o trabalho e cidadania, logo, para a vida em sociedade, os recursos que são disponibilizados devem ser administrados de maneira que seu uso promova essa formação de forma humanizada e com qualidade.

Acrescentando-se que é importante dizer, que o nome gestão foi criado para substituir o termo administração, pois a partir da Constituição de 1988 não cabia dentro das novas perspectivas para a educação nacional a utilização desse termo. Mediante isso, essa questão refere-se as novas configurações e aspectos democráticos no país e sua organização, que configura no seu processo histórico um enfoque de mudanças e demandas na educação, atreladas ao contexto econômico e político, desse modo “[...] manifesta-se, historicamente, tanto nas tentativas de importação de perspectivas teóricas e modelos analíticos do exterior, como nos esforços de criação de soluções teóricas e metodológicas nacionais” (SANDER, 2007, p. 12). Isto é, modelos e métodos de ensino aplicados nas escolas que não condiziam com a realidade do país e acabavam por aumentar ainda mais as desigualdades com relação aos que tinham ou não acesso e direito ao ensino público e gratuito, e quem eram os responsáveis por essa organização dentro das escolas.

Tendo em vista as demandas do século XX ligadas ao processo de industrialização, geraram mudanças e novas formas de organizações sociais com impacto mundial, a relação do homem com o trabalho ao longo desse período passou por processos de organização que atenderia aos interesses e necessidades do capitalismo. Em virtude disso, foi gerando formas de organização que levasse em consideração um modelo que visasse apenas a produtividade em relação a demanda do mercado.

Um modelo marcado pelas teorias da administração geral nos ditames do Fayolismo e Taylorismo. Diante disso, no Brasil da década de 1930 até os anos de 1980 o que se viu com relação aos processos de organização nas escolas era condicionado a esse modelo de administração.

Essas alterações históricas [...] forçam a constituição de mecanismos mais organizados para a administração dos estabelecimentos de ensino, uma vez que essa instituição complexa necessitava de mecanismos

intermediários que dessem conta de garantir bons resultados em contexto que concluía as tradicionais tarefas sociais da escola, então somadas às demandas mais contemporâneas do desenvolvimento social e econômico do país (SOUZA, 2007, p. 32).

As falas do autor mostram novas formas de organização dentro das escolas ao passo que o processo de industrialização no país aumentava e a necessidade de mão de obra qualificada para atender o mercado de trabalho também crescia. Em decorrência dessa situação apareceram os primeiros escritos sobre administração escolar, na perspectiva de uma organização que necessitava de cientificidade e na condição de pública que fosse exigido maior qualidade nos resultados, pois a educação deveria promover no processo de ensino aprendizagem uma formação que atendesse a essa nova demanda social e econômica.

Como já dito acima, a promulgação da constituição trouxe novos enfoques ao setor público de ensino, “a rede pública passa então a atender uma população totalmente diversa daquela a qual estava totalmente habituada a servir [...]” (Paro, 2000, p. 86). Desse modo, não cabia no contexto uma escola que no papel de formação do sujeito representasse classes mais altas da sociedade e que as formas de organização dessas instituições fossem centradas nas tomadas de decisões sem levar em consideração todos os participantes desse processo como os alunos, professores, comunidade, gestores e todos os funcionários da escola.

Com efeito, essa nova conjuntura para educação, que fomentasse a participação de todos os envolvidos no processo educativo com intuito da melhoria e avanços na qualidade do ensino, a legislação educacional para a gestão escolar reforçou o papel da democracia no sistema educacional e que, atualmente, configura-se da seguinte forma:

Art.14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.  
II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (CARNEIRO, 2015, p. 287).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96, que norteia o processo de ensino e gestão escolar no país, é enfática ao afirmar que no sistema

de gestão da escola os seus representantes são responsáveis pela elaboração das ações e que por meio dos recursos disponíveis e a participação de todos os sujeitos que fazem o cotidiano escolar sejam capazes de promover um ambiente favorável ao ensino.

Segundo Lück (2009) o ambiente escolar é de fundamental importância para a aprendizagem dos alunos, visto que possibilita aos mesmos o conhecimento do mundo; logo, é dentro desse ambiente que o aluno passa a reconhecer-se.

Portanto, o trabalho desenvolvido dentro das escolas pela gestão e, principalmente, a atuação dos gestores, parte da compreensão de que deve haver ações que envolvem a gestão democrática e participativa na tomada das decisões das atividades que englobam o trabalho pedagógico e administrativo; sejam elas a médio ou a longo prazo ou mesmo nas relações construídas dentro do cotidiano das escolas.

Sendo assim, para ampliar mais nossas visões, com relação a temática em questão, trataremos neste capítulo alguns aspectos que irão reforçar uma melhor compreensão do que podemos definir uma gestão democrática e participativa, como: a democracia e seus aspectos históricos e legais, o conceito e tipos de gestão, as características de uma gestão democrática e o(a) diretor(a) e as competências para exercer uma gestão democrática e participativa.

### **1.1 Democracia: aspectos históricos e legais**

Democracia, que na sua etimologia *demos* = povo *kratos* = poder, nessa configuração podemos entender como uma forma de governo, sendo o poder do povo frente ao Estado. Nessa perspectiva, entende-se que as informações obtidas ao longo do tempo, em relação a palavra democracia, se configuram em torno do acesso a participação do povo no poder, seja político ou social, e a possibilidade de participar do âmbito das decisões e do próprio poder de escolha no que se refere aos seus representantes na esfera pública. Este é o centro das ideias democráticas ao longo do tempo.

No entanto, a abordagem desse tema sempre foi geradora de inquietações sobre as decisões e direitos de participação, o que remete um governo popular. Em virtude disso, os questionamentos mais levantados se referem acerca da

participação do cidadão nas tomadas de decisões dentro da sociedade e se há uma legitimidade do Estado no tocante à democracia, onde os aspectos das decisões provêm realmente da vontade popular.

Benevides (1994, p. 9) em seu texto *Cidadania e democracia* faz uma abordagem sobre a importância da participação dos atores sociais na esfera pública, pois segundo a autora “a possibilidade de participação direta no exercício do poder político confirma a soberania popular [...]”. A autora enfatiza ainda que esse é o elemento essencial para a democracia.

Segundo Silva (2005, p. 126) “Democracia é um conceito histórico. Não sendo por si um valor fim, mas meio e instrumento de realização de valores essenciais de convivência humana, que se traduzem nos direitos fundamentais do homem”. Para o autor o processo democrático é uma garantia de direito que ao longo da história vai se adequando às necessidades sociais do homem.

De acordo com Bobbio (1986, p. 12) a democracia se constitui em “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”. O referido autor, ao conceituar a democracia, sinaliza para o campo de abertura e para participação maior de todos, no que tange as tomadas de decisões que favoreçam, se não um todo, mas pelo menos uma maioria que está em conformidade aos mesmos objetivos.

A abordagem dessa temática é de grande relevância no âmbito social e, para um melhor entendimento de seus aspectos, se faz necessário conhecer a origem e enfoques recebidos por ela na história. Assim, no século V a.C, em Atenas, também conhecida como cidade/estado na Grécia antiga, foi o berço da experiência política democrática direta, pois “A democracia ateniense, no plano das ideias, buscava criar condições estruturais para assegurar a todo aquele que tivesse status de cidadão a participação no controle dos negócios públicos” (NETO, 1997, p. 288). Porém, não podemos deixar de considerar que essa condição de cidadão só era atribuída a pessoas do sexo masculino, filhos de pais atenienses e maiores de dezoito anos; logo, essa determinação permitia a participação nos cargos públicos, decisões políticas, eleições para magistraturas, assim como desfrutavam dos direitos civis.

É importante ressaltar que a diversidade entre as origens e condições materiais, entre os habitantes de Atenas, contribuía para um processo democrático limitado pois, de acordo com as condições exigidas para ser um cidadão, era preciso ser livre. No entanto, essa era uma condição que não contemplava os habitantes da *pólis* em sua maioria. Neto (1997) aponta para uma exclusão na democracia ateniense, pois a população como um todo não era beneficiária dos direitos políticos, tão pouco dos bens materiais que eram produzidos, onde de fato a prática da teoria política democrática não alcançava aqueles que mais necessitavam dela. Então, podemos afirmar que “[...] o perímetro daquela democracia era, sem dúvida exclusivo e limitado, mas, em princípio, e em contrapartida, circunscrevia uma infinidade de possibilidades” (SILVA, 2004, p. 109-110).

Entre os limites e as possibilidades, podemos dizer que esta última se definiria através da participação na assembleia (*Ekklesia*); ao passo que ela, a assembleia em seu fundamento político ateniense, com aspecto democrático, se firmava no ideal de liberdade para tornar os homens iguais. Posto isso, Aristóteles *Apud* Neto (1997) aponta para a democracia ateniense tendo a liberdade como um princípio de prática democrática. Tendo em vista o ideal democrático dos primórdios atenienses da liberdade como pilar de igualdade na *pólis*, com isso podemos concluir que mesmo excluindo parte dos cidadãos dos direitos civis, nos aspectos da política a participação na assembleia assegurava o governo com alguma configuração de aspecto popular.

Com a experiência ateniense como primórdio da política democrática e o seu término, passaram-se dois mil anos para o ressurgimento da democracia. Agora através dos ideais da política liberal entre os séculos XVII e XVIII e as discussões sobre direitos civis, políticos e sociais na Europa.

Com efeito a historicidade trouxe aspectos para a condição de uma democracia moderna a partir do século XIX, baseada na propriedade privada, seguido pelo capitalismo, sendo este determinante dos ideais democráticos e políticos para a sociedade. De modo que, para a atualidade a nova configuração no âmbito de participação do povo na organização do Estado está firmada por meio da democracia representativa, direta e semidireta.

Democracia representativa ou indireta corresponde a perspectiva liberal, bem como, a democracia só é possível através da representatividade, ou seja, o Estado deve ter um governo, porém seus governantes devem ser escolhidos pelo povo, visto que esses são aptos e dispõe de certa racionalidade para estarem a frente dos setores públicos. Contudo, o pressuposto democrático da representação está no “poder” que o povo tem ao escolher seus representantes.

Para Bobbio (1984) a democracia representativa constitui as discussões referentes a sociedade como um todo, onde as decisões adotadas não são tomadas diretamente por seus membros e sim por pessoas escolhidas para representá-las com esta finalidade.

A democracia direta configura a participação primeira do povo frente ao governo na tomada de decisões e anseios sociais por meio da política. Segundo Silva (2005, p. 136) “Democracia direta é aquela em que o povo exerce por si os poderes governamentais, fazendo leis, administrando e julgando; constitui reminiscência histórica”. Conforme se observa, o autor faz referência a historicidade da democracia direta, visto que o princípio da democratização política para o povo na participação dentro do Estado está na experiência da democracia ateniense, como já citado aqui antes.

Atualmente há novas junções sobre a política e as questões sociais quanto ao papel de legitimação da representação popular. Uma vez que numa premissa de democracia representativa, com o viés das eleições, como é visto em sua grande maioria nos países subdesenvolvidos, e a junção de institutos de atuação direta e indireta chamado democracia semidireta ou participativa.

Na contemporaneidade o que podemos ver através das eleições de voto direto e algumas possíveis formas de participação popular, como plebiscitos, referendos, iniciativas populares e conselhos, dentro das instituições públicas, se traduz como democracia semidireta, pois ela “é, na verdade, democracia representativa com alguns institutos de participação direta do povo nas funções de governos, institutos que, entre outros, integram a *democracia participativa*” (Silva, 2005, p.136 grifo do autor). Com efeito, essa forma adquire mecanismo que abrange meios de participação direta e indireta dentro dos órgãos públicos e estatais do governo.

Ressalta-se que essas são formas de legitimar a participação política do povo na organização da sociedade. Toda via, antes de tudo, há a seguridade das bases legais (leis) que garantem a legitimação da forma democrática na sociedade e sua maneira de organizar-se e que nela deve prevalecer a liberdade e igualdade entre todos.

Nessa perspectiva a democracia é um direito universal assegurado ao homem, como podemos ver na Declaração dos Direitos Humanos de 1948. No seu Artigo 21º inciso 1 prevalece “Toda pessoa tem o direito de tomar parte no governo de seu país, diretamente ou por intermédio de representantes livremente escolhidos” (ONU, 1948), desse modo configurando as formas de participação do povo dentro do Estado de forma direta ou escolhendo seus representantes através de votações e escolha livre pelo voto direto, como pode ser observado no inciso 3 do mesmo artigo (21):

[...] A vontade do povo será a base da autoridade do governo; esta vontade será expressa em eleições periódicas e legítimas, por sufrágio universal, por voto secreto ou processo equivalente que assegure a liberdade de voto (ONU,1948).

Nesse sentido cabe as nações a obrigatoriedade de organizar-se de maneira que suas políticas, ações sociais e economia sejam levadas em consideração quanto a execução do seu processo eleitoral. Visto que só é possível uma eleição do povo, de fato democrática, se nela prevalecer as ideias que estão em conformidade do bem comum.

Observamos isso no Brasil, através da Constituição Federal de 1988 que garantiu um processo de redemocratização no país, através das novas leis. Com isso possibilitou o acesso popular aos órgãos de administração pública, bem como mais espaços de participação no processo eleitoral e a livre escolha de seus representantes através do voto direto.

É importante ressaltar que no Brasil há uma política representativa; no entanto, com mecanismos de participação direta do povo dentro das instituições governamentais, sobretudo no Artigo 1º da Constituição Federal que dá a garantia legal de um Estado de direito democrático com a seguinte redação:

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito [...]. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição (BRASIL, 1988, p.1).

Diante disso, o sistema democrático será formado não só pelo voto direto, mas adere a participação popular direta nos mecanismos de atuação pública de forma legal e constitucional.

Também se aplica nos termos de sociedade democrática, na Constituição Federal, em seu Art. 2º, quando destaca que a liberdade e cooperação entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário visam a segurança dos direitos individuais dos cidadãos.

Portanto, a Constituição Federal de 1988 viabilizou através dos espaços de participação popular a descentralização da gestão pública, buscando mecanismos em meio aos setores da administração pública que contemplam os interesses sociais através da democracia.

## **1.2 O conceito e os tipos de gestão**

Na medida que a globalização e o mercado capitalista avançaram sobre as formas de organização e produção nas indústrias no século XX, o processo educativo também sofreu mudanças. Visto que as instituições educacionais assumem uma responsabilidade de promover um modelo de organização e desenvolvimento de trabalho voltado para a formação de cidadãos, levando em consideração as demandas do sistema de mercado (aqui podemos pensar na configuração de educação e formação para o trabalho) e as diretrizes do sistema educacional que visam o desenvolvimento pleno dos indivíduos através do ensino.

Nessa perspectiva a escola como instituição voltada para essa finalidade, tem através da gestão escolar mecanismos de atuação para desenvolver um trabalho pedagógico e administrativo comprometido com a aprendizagem e desenvolvimento de cada indivíduo. Para Vieira e Bussolotti (2018) a gestão escolar, sobretudo as escolas públicas, são alvo de discussões em eventos correspondentes a educação, entre congressos e simpósios. Isso se deve ao fato de expor a enorme importância através de mecanismos que possam melhor a

qualidade e o desenvolvimento da educação; com efeito, promovendo ao longo do processo educativo, condições favoráveis para uma educação de qualidade que atenda às necessidades da sociedade.

De acordo com Libâneo; Oliveira; Toschi (2012, p. 447) “as concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca dos papéis das pessoas na sociedade”. Desse modo é que podemos conhecer sobre quais mecanismos de atuação e visão de sociedade as escolas estão buscando quando aderem a determinado modelo de gestão escolar.

De acordo com Rios (2009, p, 266) “Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração [...]”. Corrobora com essa concepção Garay (2011) quando relaciona gestão com administração, onde seu desenvolvimento deve ser dirigido, controlado e planejado. Esse tipo de gestão é considerado tecno-científica, que:

[...] valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Enfatizando relações subordinação, rígidas determinações de funções, e supervalorizando a racionalização do trabalho, tende a retirar das pessoas – ou, ao menos, diminuir nelas – a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho (Libâneo, Oliveira; Toschi, 2012, p. 447).

O referido modelo estava voltado para a organização capitalista nos ditames do tecnicismo com a divisão do trabalho capitalista e que corresponde a administração empresarial, onde cada funcionário desempenha apenas uma única função, ou seja, cultura centralizada no poder diretivo. Nesse caso o gestor é o responsável por toda a organização e tomada de decisões da escola e sem abertura para participação nos assuntos que envolvem a unidade escolar como um todo.

De acordo com Paro (2012) administração e gestão tem o mesmo sentido, o que se determina é a utilização dos recursos de forma racional para que os objetivos sejam alcançados. Segundo o autor “esse conceito geral se aplica a universalidade dos empreendimentos humanos, mas sofre certamente as determinações de cada realidade em que é aplicado” (Paro, 2012, p. 65). Com isso, é preciso levar em consideração que, diferente da gestão empresarial regida pelo sistema capitalista, a administração da escola, em todos os seus aspectos, está voltada para as relações que envolvem a formação do ser humano para a vida em

sociedade; logo, é de suma importância a necessidade de diferenciar os termos quanto a sua gestão em diferentes instituições.

Toda via para alguns autores a gestão escolar, como instituição social, “[...] é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e tecno-administrativo” (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p.438), acrescentando-se também como “processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado [...]” (Lück,2012, p. 17 *apud* Oliveira, 2015, p. 29).

Para os autores, a escola, como instituição social, não necessita de mecanismos de centralização do poder, pois partem do conceito de democracia e autonomia escolar como princípios da gestão e, que só é possível, através da participação dos atores sociais envolvidos no processo como alunos, professores, funcionários e a comunidade circundante a escola.

Sobre essa perspectiva é que se estabelece um modelo de gestão democrática, que se encontra na base legal da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional para a organização do modelo de gestão escolar vigente no país, conseqüentemente, devendo ser adotado por todas as instituições do ensino básico no país.

### **1.3 Características de uma gestão democrática**

A princípio, pensar numa gestão democrática implica sobre a participação daqueles que estão envolvidos no processo, ou seja, alunos, professores, coordenadores, gestores, o grupo de funcionários da escola e a comunidade, uma vez que, sobre essa questão, está o fato de todos ali fazerem parte do processo educacional, onde todas as demandas que estão presentes no ambiente escolar se destinam a aprendizagem do aluno.

Com isso há no trabalho da gestão escolar um meio que possibilita a interação, organização, comunicação e mecanismos de atuação de forma conjunta. Essa abertura participativa se aplica quando da escolha do gestor escolar por meio do processo de votação democrática. Isso possibilita a comunidade escolar, seja

ela interna e externa, na escolha do gestor. Com isso ajuda a formular objetivos e metas, a mediar conflitos e interesses, a tomar decisões, a participar na cooperação em prol de uma educação de qualidade que opta pela participação do coletivo na unidade escolar, entre esses sujeitos a própria comunidade. Assim, podendo configurar as principais características de uma escola que versa pela democracia no desenvolver da atividade educativa.

É de suma importância destacar que a abertura democrática na gestão escolar está atrelada aos movimentos em prol da democracia no Brasil a partir da década de 1970, quando instituições e entidades da sociedade civil se uniram buscando uma redemocratização do acesso à educação no país.

Encontrava-se estabelecido no país a centralização na organização da gestão das instituições públicas que seguia uma cultura centralizadora e hierárquica desde o Estado Novo (1937-1945) até o governo Militar (1964-1985) e sendo vedada, até então, qualquer espaço de participação externa na gestão escolar.

Contudo, a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, traz os princípios para o ensino no país e afirmando a gestão escolar, no inciso VI, de forma democrática. Assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, artigo 3º, inciso VIII, que norteia o ensino de acordo com um contexto que compreende descentralização da gestão, participação e autonomia nas áreas pedagógica e financeira, enfatizando os aportes democrático da gestão escolar no artigo 14º da referida lei, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico e a inserção da comunidade nos conselhos escolares.

Segundo Luck (2009, p. 71) “as oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados”. O esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais, o compartilhamento das atividades no trabalho em conjunto ajuda nos desafios enfrentados no cotidiano das escolas pois, como podemos ver na construção do Projeto Político Pedagógico que, em suas bases legais, atribui participação do coletivo da escola e da comunidade escolar local.

É através do Projeto Político Pedagógico que a escola constrói sua identidade e possibilita a sua elaboração de forma coletiva, como afirma a gestão democrática. De acordo com Bordignon (1993, p. 73),

Na escola, assim concebida, não há lugar para burocratas, nem súditos. Nela, todos os envolvidos são cidadãos, atores participantes de um processo coletivo de fazer educação. Educação que se constrói a partir de suas organizações e processos que consideram uma educação para cidadania e a democracia “(p. 73).

Nesse sentido, deve considerar realidades locais e nacionais e as novas demandas produzidas pelo mercado capitalista competitivo que gera desigualdades. Assim, se a escola por meio da democratização do seu processo de gestão não considera as questões locais como prioritárias, não há garantias de formação de um sujeito crítico e realidades futuras com um Estado que prevaleça a democracia, visto que o ambiente escolar é composto por diversidades que permeiam toda à sociedade, cabendo assim um olhar crítico e participativo sobre essa realidade.

Para sustentar a afirmação no parágrafo anterior, voltamos a Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 135) quando tratam da importância dos processos de gestão democrática e o papel social da escola:

A preparação para a vida social é exigência fundamental, inicialmente porque é um dos pontos fortes da chamada sociedade pós-moderna é a emergência de movimentos localizados baseados em interesses comunitários mais restritos, no bairro, na região, nos pequenos grupos, organizados em associações civis, entidades não governamentais e etc.

Do mesmo modo, se aplica às demandas de compartilhamento das questões que envolvem a gestão democrática, porque para o autor “[...] as instituições escolares, por prevalecer nelas o elemento humano, precisam ser democraticamente administradas [...]” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 412). É nessas necessidades que envolvem a formação humana a importância da participação do grupo escolar e a comunidade em todos os assuntos referentes à escola, pois as decisões e objetivos para solucionar os problemas são formulados em conjunto.

Isto pode dar-se, quer a partir das insatisfações das pessoas e grupos envolvidos (pessoal escolar, alunos e comunidade) que, ao tomarem consciência das dificuldades, podem desenvolver ações no sentido de superá-las, quer por conta das novas necessidades colocadas por tais problemas, que exigem, para sua superação, a participação de pessoas que, de outra forma, dificilmente estariam envolvidas com os problemas escolares. Este último aspecto diz respeito mais precisamente à oportunidade que, especialmente, pais e membros da comunidade têm de, ao se envolverem com sua ajuda na resolução de problemas da escola, adquirirem mais conhecimento e familiaridade com as questões escolares, de modo a também poderem influir em decisões que aí se tomam” (PARO, 1992, p. 261-262).

Paralelamente a isso, temos os conselhos escolares com funções que dão garantias de participação tanto do coletivo de funcionários da unidade escolar quanto da comunidade em prol de discussões que promovam diálogos que buscam soluções para as questões que envolvem as áreas pedagógica, administrativa e financeira.

De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2004) o conselho escolar é parte da gestão democrática e como tal contribui para efetiva inserção da comunidade, uma vez que é a democracia participativa que afirma a autonomia da escola e os direitos coletivos que possibilitam uma sociedade democrática com cidadãos conhecedores de seus direitos e deveres.

Portanto, é com perspectivas de garantias de um ensino básico que ofereça uma educação de qualidade é que a gestão democrática e participativa tem a obrigação de impulsionar todos os envolvidos no processo educacional e manter um compromisso com essa educação.

Diante dessas características que são essenciais para a concretização de uma gestão democrática e participativa, não podemos deixar de considerar que essas ideias serão efetivadas, principalmente, a partir do momento em que o líder ou a líder de uma unidade escolar tiver uma formação adequada para exercer o cargo de gestor ou gestora com suas devidas competência.

#### **1.4 O diretor e as competências da gestão democrática e participativa**

À proporção que a sociedade muda, mudam também suas formas de organização e todos aqueles que de alguma forma estiverem inseridos nas áreas com enfoques na formação do sujeito para o convívio social e trabalho, deve voltar

sua atenção para a realidade que o cerca. Uma vez que, tratando-se de estar à frente das instituições públicas com funções que estão diretamente ligadas às relações humanas, por si só exige a capacidade de mediação e liderança de profissionais aptos com habilidades para os desafios do cotidiano, sendo essa a configuração da escola e a formação do sujeito para o século XXI.

Em virtude disso, ao tratarmos da gestão escolar pública e o diretor, suas funções estão além das questões somente internas, pois seguro da diversidade que a própria escola oferece através dos alunos é possível observar um espelho social coletivo e comunitário ali presente. Desse modo, seu trabalho exige competências que promovam um trabalho comprometido com a aprendizagem dos educandos e a qualidade do ensino.

Segundo Lück (2009, p. 12) “Desenvolver continuamente a competência profissional constitui um desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade do ensino”. Com isso a competência dos profissionais de educação é condição fundamental para um ensino de qualidade, e para isso deve haver um compromisso com essa formação, levando em consideração os desafios encontrados.

No que tange a gestão democrática e participativa, o diretor é um mediador entre os processos legais atrelados ao funcionamento das unidades escolares, aqui é atribuído: utilização de recursos, organização pedagógica, movimento financeiro, manutenção física do ambiente, relações interpessoais e participação do coletivo. Igualmente compete ao gestor responsabilidades sobre a equipe buscando melhorias para o trabalho em conjunto, para que ao passo que cada membro do coletivo tenha responsabilidade sobre seu trabalho, também se sinta responsável pelo processo educacional dentro da escola.

Para Gadotti (2000) eleger um diretor é como eleger um projeto para a escola, com isso implica dizer as inúmeras condições que seu trabalho engloba, incluindo promover o compartilhamento da gestão em prol das melhorias necessárias à escola, eliminando todas as formas de autoritarismo que ao longo do processo histórico esteve atrelada ao cargo de diretor.

Segundo Gadotti (2000), “numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da *competência* e da *liderança* de alguém capaz de

executar um projeto coletivo” (2000, p. 36 grifo do autor). Com essa perspectiva apontada pelo autor, assinalamos para um profissional que fomenta ideias e contribui para as melhorias dentro da escola, não se exime das suas responsabilidades e busca por resultados positivos.

Segundo Libâneo (2008, p. 218) ao diretor escolar compete:

[...] Promover a integração e articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.

[...] Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua direção.

[...] Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.

Podemos observar que as questões se aplicam diretamente sobre as leis que regulam a gestão democrática da escola pública, pois envolvem de fato a forma de organização. Com isso, o diretor diante da atribuição legal, que foi concebida a ele, através do voto dessa comunidade interna e externa, deve conhecer a legislação que fundamenta o seu trabalho pensando sempre no compartilhamento de ideias, planejamento e decisões onde os resultados sejam agregados de forma que todos os envolvidos estejam convictos de tais responsabilidades.

Contudo, a competência será indispensável para que se alcance resultados esperados, uma vez que o diretor para estar à frente de uma gestão precisa de conhecimentos teóricos e práticos sobre a educação, ele deve ser capaz de mediar a construção coletiva de objetivos, trabalho em conjunto, sempre visando melhorias, tomada de decisões levando em consideração a participação de todos os envolvidos e avaliação do trabalho desenvolvido, sendo essas questões demandas fundamentais que influenciam no trabalho dos professores; logo, gerando resultados na aprendizagem dos alunos ao final de cada semestre letivo.

Portanto, a formação escolar não é estática, ela se modifica para atender as necessidades sociais de convivência e sobrevivência humana. Neste sentido, o diretor como profissional a frente da gestão precisa estar apta aos desafios do cotidiano escolar, entre esses desafios está a capacidade de mediar os conflitos.

## **2 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA: O PERFIL DE UM GESTOR**

Este capítulo objetiva discutir o processo de mediação no contexto da escola. Tratamos das situações que geram aquilo que chamamos de conflito que, muitas das vezes, é ocasionado pela indisciplina, atitude essa que pode elevar a um grau maior de agressividade e gerando no ambiente da escola diversos tipos de violências.

Posteriormente, discorreremos sobre o entendimento construído no tocante a mediação de conflitos no interior da escola, local de convivência do que chamamos de diversidade e, também, local onde emerge com maior frequência as divergências ideológicas e de comportamento. Portanto, essas características que são comuns nas escolas públicas contribuem para a ocorrência de variados tipos de conflitos.

Discutimos por último, o perfil de um gestor mediador de conflitos e sua capacidade de liderança. Estamos nos referindo ao sujeito do objeto de estudo desse trabalho, ou seja, o gestor de uma unidade escolar. Esse gestor de acordo com especialistas da área da gestão escolar, deve possuir algumas competências para exercer os papéis de mediador e liderança diante de um conflito que venha existir no ambiente da escola.

### **2.1 Situações de indisciplina e violência nas escolas**

O desafio da escola para o século XXI é buscar mecanismos que auxiliem e garantam a formação do indivíduo com habilidades e competências para viver numa sociedade que muda constantemente e a diversidade que é visível em todos os seus espaços. Compreendemos aqui a imensidão que é o espaço escolar e que nele está contido sujeitos em todas as suas individualidades, estamos falando de contextos sociais que se aproximam, e se diferenciam dentro do mesmo ambiente, e por isso, acaba gerando conflitos que não resolvidos da forma correta e desencadeiam a indisciplina e a violência dentro das escolas.

Ressaltamos que a democratização da educação básica a partir da constituição de 1988 trouxe para a escola nova configuração, que entendemos ser a partir do acesso das classes mais baixas da população, partindo da premissa de

que a desigualdade no campo da educação prevalecia quando somente pessoas de condições financeiras elevadas tinham acesso ao ensino básico. Sabe-se que grande era a defasagem que por anos foi negado as minorias acesso a escolarização, desencadeando desigualdades e um abismo social na formação dos cidadãos, isso porque não contemplava um ensino básico que atendesse ao menos as necessidades de conhecimento e formação de grande parte da população com uma educação para a cidadania, conforme a Constituição Federal de 1988.

Com as perspectivas de acesso para todos com direitos e deveres sobre o processo educacional, a partir da Constituição/88, é preciso avançar para pensar como agregar no mesmo ambiente sujeitos com diferentes visões de mundo e sociedade sem que haja conflitos que possam gerar violência. É nessa perspectiva que ao tratarmos sobre o conflito e a relação com a violência que há no espaço da escola pública, não estamos centrados apenas na violência física, pois é preciso buscar meios que possibilite conhecer os fatores que contribuem e causam esse fenômeno no ambiente escolar.

É fundamental que alguns aspectos sejam levados em consideração quando estamos falando sobre a violência dentro das escolas. A saber que estamos nos reportando sobre um local com a finalidade de formar cidadãos e, por isso, encontra-se numa esfera de enorme responsabilidade entre os que ali estão e são responsáveis por esse processo educacional e que convivem com a diversidade cultural, desigualdade social e a política que norteia o sistema de ensino.

Abramovay e Castro (2006) assinalam para a necessidade de observar cenários, situações e processos ao se tratar da violência na escola. De acordo com as autoras, há violência das escolas e violência nas escolas, o que não pode ser generalizado sobre a escola ser apenas uma reprodução de violência externa, mas que esse ambiente também é produtor da mesma, contextualizando uma cultura de violência promovido pelas relações sociais do espaço escolar.

Segundo Abramovay et al (2002, p. 27):

[...] a violência tem sido concebida como um fenômeno multifacetado, que não somente atinge a integridade física, mas também as integridades psíquicas, emocionais e simbólicas de indivíduos ou grupos nas diversas esferas sociais, seja no espaço público, seja no espaço privado.

Entendemos que o espaço da escola pública, dado a sua diversidade, é propício a todas essas formas de violências descritas acima, de maneira direta ou indiretamente elas existem. Outrossim, é identificá-las e, como educadores, alunos e comunidade se emolduram nesse fenômeno.

Com a massificação, trouxemos para o mesmo espaço alunos com diferentes vivências, com diferentes expectativas, com diferentes sonhos, com diferentes valores, com diferentes culturas e com diferentes hábitos [...], mas a escola permaneceu a mesma (CHISPINO, 2002, p. 16).

Atualmente é possível identificar formas de violência e indisciplina que por muito tempo, dentro das escolas, foram invisibilizadas. A saber algumas já são de conhecimento mais amplo, como as diversas formas de preconceito, o *bullying*, agressões físicas e verbais (entre alunos e professores, professores e gestão, pais e professores, dentre outros) que muito são associadas a fatores externos, por vezes algumas questões ligadas à indisciplina, outrora sendo associada por grande parte dos educadores decorrente do ambiente familiar e comunitário (relação com o bairro ou cidade “mais” violentos), mas não atrelado a escola, sendo para alguns esse ambiente “reparador” dessas questões.

A saber, pesquisas e estudos consideram alguns fatores como responsáveis pelo aumento dos números de violências entre as crianças e os jovens, são fatores que consideram “a perda de valores de solidariedade na sociedade, o individualismo exacerbado, a deterioração das relações interpessoais, problemas familiares e a pouca convivência dos jovens com a família [...]” (SALES, 2004, p. 90). Assim, devemos considerar todas as formas de divergência nesse ambiente, bem como suas causas e conseqüências no processo de formação dos estudantes.

Outrora há quem questione e use as expressões como: “a violência aumentou dentro da escola” associando essa questão a perda de autoridade dos educadores, utilizando expressões que remetem a pedagogia tradicional e o autoritarismo antes predominante nas instituições. No entanto, dados às diversas questões que envolvem o dia a dia das unidades escolares e o trabalho dos profissionais que ali atuam, assim como as condições de identificar essas situações, não será possível desencadear mecanismos de atuação, no intuito de resolver, se não existir um olhar mais criterioso para o problema.

Segundo Chispino (2002) a perspectiva de manter um espaço acolhedor, buscando a mediação dos conflitos é acreditar no processo que esse espaço proporciona, independentemente de suas condições, fazendo observar que as melhorias podem vir das ideias e ações formuladas em conjunto, buscando integrar mecanismos que envolvem os sujeitos ali presentes. Assunto que trataremos mais minuciosamente nos próximos parágrafos.

## **2.2 O que entendemos por mediação de conflitos no ambiente escolar**

O conflito é opinião, a interpretação de maneira diferente de cada sujeito diante de determinada ação. É próprio do ser humano e está presente na vida dos indivíduos da infância a fase adulta, com isso o convívio social é permeado pelos conflitos nas diferentes visões e interpretações dos acontecimentos (Chispino, 2007).

Calderón (2015) e Ripol – Millet (1997) ao conceituar o conflito dizem que ele está na incompatibilidade de interesses e objetivos, manifestando-se como uma problemática que precisa ser solucionada. Com isso Lourenço e Paiva (2008, p. 320) afirmam que “A percepção social do conflito e o objectivo de resolvê-lo tem estado na base da conceptualização da mediação moderna”.

No que tange a mediação de conflitos, ele “é um procedimento por meio do qual uma terceira pessoa imparcial e capacitada age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma disputa, evitando antagonismos, porém sem prescrever uma solução” (SALES, 2004, p. 90). No ambiente escolar a mediação está presente entre processos de mudanças que a sociedade vive e que implica o contexto familiar, social, econômico, político e ideológico e, diante de tudo isso, a escola está com seu papel social para formar cidadãos desde a primeira infância aos adolescentes, ela se apresenta como segundo espaço promotor de valores atrelados a: justiça, solidariedade, respeito, honestidade, responsabilidade, tolerância, empatia e paz. Desse modo, com a perspectiva de mudanças comportamentais que irão influenciar diretamente na convivência.

De acordo com Lopes e Coitinho:

A mediação no âmbito escolar deve buscar modificar o conceito negativo que as pessoas possuem do conflito, pois ele é algo natural e necessário

em qualquer meio, visto que se trata normalmente de uma divergência de opiniões, ideias e formas de vivência, porém, não se trata de algo negativo, pelo contrário, permite as mudanças e o crescimento pessoal, ocasionando a transformação (2016, p. 7).

É nesse sentido que a mediação se torna importante, pois se faz necessário trabalhar os conflitos conduzindo as partes envolvidas a refletirem sobre suas ações, através do diálogo, evitando assim atos de violência. Como afirma Chispino (2007, p. 15) “apesar de todas as dificuldades, o jovem ainda crê na educação como alternativa e na escola como instrumento de mobilidade social e de diferenciação para o futuro”. A mediação é capaz de promover o autoconhecimento dos atores envolvidos no conflito, pois a oportunidade de uma comunicação aberta possibilita ouvir as diferenças, sem denotar críticas e abrindo espaço para que ambos cheguem a um consenso de melhoria entre as partes, sem que alguém, de algum modo, saia perdendo.

Para Calderón (2015) os principais conflitos que ocorrem dentro do ambiente da escolar são constituídos das seguintes formas: pais/diretores, pais/professores, diretores/professores, filhos/pais, sindicatos/pais e autoridades governamentais/professores. Observamos que alguns conflitos são de configurações mais ampla, pois envolvem atores internos e externos ao espaço da escola.

Por sua vez Zampa (2005), em suas pesquisas, nos mostra os conflitos que acontecem com grande frequência, bem como eles surgem:

Entre docentes - falta de comunicação, Interesses pessoais, questões de poder, conflitos interiores, valores diferentes, busca de “pontuação” (posição de destaque), conceito anual entre docentes, não indicação para cargos de ascensão hierárquica e divergências em posições (políticas e ideológicas).

Entre alunos e docentes – não entender o que explicam, notas arbitrárias, divergências sobre critérios de avaliação, avaliação inadequada (na visão do aluno), discriminação, falta de material didático, não serem ouvidos (tanto alunos quanto professores).

Entre estudantes – mal entendidos, brigas, rivalidade entre grupos, discriminação, bullying, uso de espaço e bens, namoro, assédio sexual, perdas ou danos de bens escolares, eleições (de variadas espécies) e viagens e festas.

Entre pais, docentes e gestores – agressão ocorrida entre alunos e entre professores, perda de material de trabalho, associação de pais e amigos, cantina escolar ou similar, falta ao serviço dos professores, falta de

assistência pedagógica pelos professores, critérios de avaliação, aprovação e reprovação, uso de uniforme escolar e não atendimento a requisitos burocráticos e administrativos da gestão (ZAMPA, 2005, p. 31-32, apud CHISPINO, 2007, p. 21 grifo nosso).

O autor através de suas pesquisas expõe e identifica situações que são geradoras de conflitos dentro das escolas, ambas possíveis de avaliações pois, conseqüentemente, são propícias a violências, sejam elas físicas ou psicológicas. Diante disso, quando entendemos que há a necessidade de mediações em todas essas situações, concordamos que mediar é anteceder com o intuito de compreender as partes envolvidas, dando ênfase a resolução, gerando uma comunicação de forma aberta entre as partes.

O documento *Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas: Guia Prático para Educadores de iniciativa do Ministério Público*, por meio do Conselho Nacional de Justiça e de Segurança Pública, traz novas perspectivas sobre a necessidade de pensar novas ações de combate aos altos índices de violência e vitimização presentes entre os jovens no Ensino Médio (BRASIL, 2014). O documento, com isso, leva em consideração o espaço da escola pública e sua demanda, objetivando trabalhar os conflitos de forma positiva.

De acordo com o presente documento:

Nas escolas, as práticas restaurativas colaboram com o trabalho preventivo de reafirmação das relações, visando melhorar o relacionamento escola-família-comunidade, a busca do diálogo entre todos, a promoção da melhoria do vínculo da comunidade escolar, a comunicação não violenta e as atividades pedagógicas restaurativas. Desta forma, elas contribuem para um trabalho proativo de comunidade escolar segura, democrática e respeitável e o fortalecimento de uma cultura de paz. Além disso, elas destinam-se, também, à restauração e à reparação das relações através do diálogo, dos círculos de paz e das reuniões restaurativas (mediações e círculos restaurativos), buscando reconectar e reconstruir relações (BRASIL, 2014, p. 9).

Diante disso, entendemos que através da mediação é possível uma reconstrução de sentidos nas relações, partindo do princípio do respeito mútuo às diversidades existentes dentro das escolas.

Para Sales (2004), resolver as controvérsias através da mediação possibilita uma resolução de forma pacífica, amigável e colaborativa, sendo as partes envolvidas as responsáveis por solucionar as divergências. Com o intuito

de oportunizar os atores envolvidos no conflito a tomar a melhor decisão sobre a resolução dos seus desentendimentos, a mediação se torna importante, pois “a valorização das pessoas é um ponto importante, uma vez que são elas os atores principais e responsáveis pela resolução da divergência” (SALES, 2007, p. 131); desse modo, deixa aberto às partes para suas indagações, buscando aferir a melhor decisão e levando em consideração a realidade de ambos os envolvidos no conflito.

Portanto, a escola pode desenvolver mecanismos de resolução através da gestão democrática, o que entendemos ser o principal meio de ação para mediar as questões conflituosas, visto que a democracia prevalece através da igualdade de direitos sobre os indivíduos. Indubitavelmente, quem media deve conhecer os espaços de reflexão, participação e melhoria.

A complexidade das relações humanas traz ao sistema educacional alguns fatores que exigem dos profissionais, atuantes nessa área, um envolvimento e compromisso com a formação dos estudantes através, também, de maior engajamento sobre suas ações. Desse modo, os objetivos para serem alcançados requerem empenho sobre o trabalho desenvolvido e, principalmente, sobre as formas de atuação quanto aos que estão à frente das demandas, como mediadores e líderes.

Quanto ao termo líder, esse está relacionado a duas questões que são interpretadas de duas formas: o que é chefe, logo exerce autoridade sobre um grupo, cabendo ao mesmo auxiliar na tomada de decisões sobre todos em larga escala. Toda via, há outra forma de resignar um líder, onde essa caracteriza-se sobre o desenvolvimento do seu trabalho, exigindo que o mesmo atribua nas suas demandas a participação e esforços do coletivo, busque no grupo, ao qual se sinta responsável, uma liderança com reconhecimento, sem uso de autoritarismo.

Essa questão do reconhecimento do líder se aplica quando o conceito abordado é essencial para o espaço educacional, visto que “[...] o líder é aquele que é seguido, mesmo não dispondo de nenhum cargo de chefia, é líder porque é respeitado, e aceito por seus pares, é capaz de unir o grupo e de manter um bom relacionamento entre todos.” (Chiavenato, 1994 *apud* Barros, 2014). Para isso implica atribuir divisão de responsabilidades, não por tarefas, mas para que todo grupo sinta-se participante de todas as atividades no dia a dia da escola.

Nessa conjuntura está a resolução de conflitos, que partindo do princípio de liderança há também a responsabilidade de mediar, pois a resolução dos problemas no espaço escolar requer participação de todos os envolvidos no processo educacional. A demanda do contexto fundamenta-se no convívio e na maneira como cada um pensa.

Segundo Cabral; Souza e Nascimento (2015) o conceito de lideranças dentro das escolas ao longo da história manteve-se atrelado às teorias da educação, logo relacionando a gestão e o termo administração, onde correlaciona aos moldes de outras empresas.

### **3 RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa de campo possibilita ao pesquisador um melhor conhecimento sobre o espaço da escola. Sendo ampliada uma melhor interação entre o pesquisador e o objeto pesquisado. No que tange a gestão da escola pública é possível conhecer mais sobre suas funções relacionadas ao trabalho administrativo, pedagógico e financeiro.

Buscamos nesse capítulo conhecer o processo de construção e identidade da escola pesquisada, bem como sua estrutura organizacional, pois acreditamos ser de suma importância para o desenvolvimento das atividades cotidianas da instituição.

Por último abordamos as principais informações acerca dos sujeitos que compõem a gestão da escola, bem como suas respectivas funções e formação, pois compreendemos ser fundamental para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

#### **3.1 Caracterização da escola**

A escola de ensino médio tem sua referência histórica de construção atrelada a igreja católica. Com o olhar para educação oferecida pela mesma através de um de seus sacerdotes que atentou para a necessidade que a comunidade tinha, oportunizou um espaço nos arredores de uma determinada igreja que pudesse ofertar o ensino básico.

A instituição de Ensino Médio regular pertencente ao Governo do Estado do Maranhão, localizada na cidade de Imperatriz, como toda escola tem suas particularidades e passou por diversos processos acerca das suas formas de ofertar o ensino até alcançar a realidade que se vê atualmente, quanto ao seu modelo de funcionamento. Assim em 1976 teve construído sua unidade própria ofertando do Pré-escolar a 4º série, bem como em 1986 reconhecida como escola de 1º Grau através de resolução do Conselho Estadual de Educação, qualificando a mesma como municipal.

A partir de 1994 a instituição recebeu a nomenclatura de estadualizada também sobe resolução do CEE-MA. Desde suas primeiras formas organizacionais

e conjunturas pedagógicas na qualidade de pertencente ao governo estadual foi possível perceber o envolvimento da mesma em programas educacionais como o Viva Cidadão atendendo as turmas através de Tele Salas e educação de Jovens e Adultos – EJA. Atualmente a escola funciona somente com o trabalho voltado para o ensino médio regular na zona urbana, com seu funcionamento nos turnos matutino e vespertino.

A escola a partir do ano de 2021 está com sua modalidade de ensino de forma remota (assíncrona e síncrona) devido ao estado de calamidade gerado pelo Covid19, que exigiu novas formas e diretrizes para as atividades no campo educacional, respeitando os protocolos de saúde pública.

A estrutura organizacional da unidade escolar é composta por: gestor geral, gestor auxiliar, suporte pedagógico, corpo docente, secretaria, biblioteca, sala de informática, manutenção/limpeza e corpo discente. Compreende 388 alunos divididos por turmas de 1º, 2º e 3º ano entre os turnos matutino e vespertino. Abaixo apresentamos os profissionais atuantes na escola campo, assim como sua quantidade.

**Quadro 1:** Profissionais em exercício na escola

<b>Função</b>	<b>Quantidade</b>
Gestor Geral	01
Gestor Auxiliar	01
Apoio Pedagógico	03
Professores Ens. Médio	17
Auxiliar de Serviços Gerais	02
Copeira	01
Agente de Portaria	02
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fonte:** Arquivo da pesquisadora

A visita na escola campo da pesquisa, além da abertura proporcionada pela gestão para que fosse possível o acompanhamento de suas demandas cotidianas quanto aos desafios e rotinas administrativas do trabalho desses profissionais, observou, também, o espaço físico. Com isso notou-se a necessidade de ampliação

de alguns locais, pois o número dos estudantes é grande, e em alguns horários, como o recreio, não há assentos (bancos) suficientes para todos os alunos.

Segue quadro abaixo as repartições da instituição.

**Quadro 2:** Estrutura física da escola.

<b>Repartições</b>	<b>Quantidade</b>
Salas de Aula	06
Biblioteca	01
Laboratório de informática	01
Banheiros	04
Secretaria escolar/diretoria escolar	01
Sala de professores	01
Cantina/depósito para merenda escolar	01
Pátio	01
Almoxarifado	01

**Fonte:** Arquivo da pesquisadora

O espaço reservado para a Gestora auxiliar é o mesmo da secretaria escolar, a demanda de trabalho acontece no mesmo local, há também uma sala de uso do Gestor geral e não há diferenciação entre as ações administrativa naquele espaço entre os profissionais da gestão e do secretariado da escola.

Desse modo, foi observado que eles desempenham as mesmas funções quanto a organização e liberação de documentações e atendimento a comunidade, o que acaba sobrecarregando os profissionais atuantes na gestão da escola, como o gestor geral e a gestora auxiliar.

Entendemos que há uma demanda de trabalho muito grande na instituição, e que necessita do auxílio de mais profissionais, principalmente quanto a parte de atendimento a comunidade pelo administrativo, pois a escola atende os dois turnos do ensino médio.

A unidade escolar tem à disposição dos profissionais que atuam na instituição recursos e equipamentos tecnológicos (computadores, notebooks, Datashow, televisor, microfones com fio, micro system, impressoras, máquina

digital, caixa de som e stands em estrutura metálica) que auxiliam nas demandas do trabalho desenvolvido no dia a dia da instituição.

A sala de informática fornece apoio tecnológico aos estudantes. No entanto, para o uso da sala e dos computadores, a escola colocou algumas regras: identificação do aluno, proibição de qualquer forma de alimentação no local, silêncio e disciplina e nos horários de aula, e o aluno só poderá adentrar a sala se permitido pela gestão ou acompanhado pelo professor (que deve agendar o uso da sala com antecedência).

A biblioteca tem acervo de livros didáticos e literários, porém é um espaço pequeno o que não favorece aos estudantes momentos mais reservados para leituras. O acesso tem normas, ao aluno cabe pegar o material emprestado, fazer a devolução com prazo estipulado, bem como pode fazer empréstimo domiciliar.

É importante ressaltar que a escola é um lugar acolhedor, tem uma estrutura física conservada. As salas de aula são amplas, todas possuem ar-condicionado e ventiladores, o que também se acrescenta as demais salas da instituição.

O quadro de docentes por pertencerem ao ensino médio está de acordo com as disciplinas do currículo regido pela legislação nacional e estadual quanto aos conteúdos e matérias ofertadas nessa faixa etária de ensino. São 17 professores com as respectivas formações: Licenciatura em Letras/Habilitação em Português/Inglês (5), Licenciatura em História (2), Geografia (1), Química (1), Matemática (3), Biologia (3), Educação Física (3), Física (1).

No contexto da instituição estadual de ensino buscamos focar no que atende ao objetivo principal da pesquisa que se relaciona ao papel do gestor (a) escolar na mediação dos conflitos, bem como foi possível fazer uma leitura e análise do Projeto Político Pedagógico da escola e dele saber informações sobre as demandas de desenvolvimento do modelo de gestão democrática participativa, o que corresponde também a informações necessárias aos objetivos da pesquisa.

Nesse sentido, a leitura a partir do Projeto Político Pedagógico da instituição em sua organização encontrou-se informações que condizem com um modelo de gestão democrática. Assim, na estrutura organizacional do PPP condiz com a estrutura física observada durante as visitas a escola campo.

Aspectos essenciais quando se trata da gestão da escola pública é o fator democracia, e como ela é importante nesses espaços trazendo melhorias através

da participação dos atores envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Desse modo através do PPP da instituição e da visita a escola constatou-se a existência do Conselho de Classe e do Colegiado escolar.

Observemos o quadro abaixo sobre as principais ações acerca das funções e modos de participação dentro dos conselhos existentes na escola de acordo com o PPP.

<b>Conselho de Classe</b>	<b>Colegiado Escolar</b>
<p>O Conselho de Classe é uma comissão avaliativa interna, do desempenho do discente, é constituída pelo grupo de professores das diversas disciplinas, coordenação pedagógica e gestores, quase reúnem ordinariamente uma vez por bimestre e por turno, de forma coletiva, e democrática, e que apontam e discutem democraticamente as dificuldades acerca da aprendizagem e avaliações dos alunos e na reformulação das práticas escolares, a partir das reflexões realizadas, propomos ainda, que haja participação de representantes de turmas (alunos), e representantes dos pais para uma melhor consolidação deste processo.</p>	<p>O Colegiado Escolar segue o Regimento Escolar da Rede Pública Estadual do Maranhão. Especificamente os Art. 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131 e 132. Art. 131 Cabe ao Colegiado escolar decidir e/ou opinar sobre todos os aspectos relevantes no âmbito pedagógico, administrativo, e financeiro da escola com base nas normas legais do sistema de ensino bem como as normas explícitas em seu regimento próprio [...].</p>

**Fonte:** Projeto Político Pedagógico/2022

De acordo com a lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu Art. 14 inciso II os conselhos são parte fundamental e obrigatória para que se consolide a gestão democrática dentro das escolas públicas. Logo atribuindo responsabilidades e fiscalização sobre as áreas pedagógicas, financeira e administrativa considerando a participação de alunos, docentes, gestores, comunidade e demais grupos de funcionários da instituição. Com isso a escola reforça o compromisso de manter um processo educacional com princípios de democracia e autonomia, versando pelo compartilhamento das atribuições e ações que buscam melhorias ao processo de ensino e aprendizagem.

### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa é fundamental para o conhecimento, pois questiona o que já existe e possibilita conhecer e ampliar novos saberes para trazer melhores resultados ao campo que se destina.

Para essa pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, contudo, nós nos apoiamos na literatura para uma melhor compreensão da temática escolhida, bem como a visita ao local do campo de pesquisa possibilitou conhecer os espaços da instituição, assim como sua estrutura física e organizacional.

A presente pesquisa buscou na literatura bibliografias que atendessem ao tema pesquisado. Assim, os procedimentos buscaram bibliografias constituídas por livros, revistas, artigos e sites de conteúdos próprios para área da pesquisa educacional através do uso da internet no intuito de dar subsídios ao pesquisador, dando apoio as leituras que correspondem a democracia, gestão democrática, a mediação de conflitos, a violência nas escolas e o trabalho da gestão.

Sobre a pesquisa bibliográfica Gil (2002) nos mostra que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (p. 44). De acordo com as palavras do autor, podemos compreender que as leituras dos materiais já escritos sobre o que se deseja pesquisar é a primeira fonte de apoio e conhecimento que o pesquisador tem acesso, pois os passos seguintes da pesquisa necessitam do conhecimento teórico para um melhor entendimento do tema.

O trabalho teve como participantes os quatro integrantes da gestão da escola: Gestor Geral, Gestora adjunta e Apoio Pedagógico (2). Foi informado aos participantes da presente pesquisa sobre o sigilo em relação as suas identidades, com isso a pesquisadora usou nomes fictícios que se relacionam com as iniciais de suas funções dentro da gestão para fazer a análise de dados, assim temos: (G1, G2, Ap1 e Ap2) sujeitos da pesquisa.

Seguindo com os procedimentos e instrumentos de coletas de dados, optou-se pelo uso do questionário, pois após as visitas e observações feitas na escola campo da pesquisa e o acompanhamento do trabalho dos responsáveis pela gestão da escola entendeu-se que, a descrição dos dados seriam melhor interpretados e analisados através do uso do questionário, desse modo os sujeitos responderam questões abertas e fechadas, uma vez que as perguntas atenderam os objetivos da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2003) o uso do questionário traz para a pesquisa respostas rápidas e precisas, também através das perguntas abertas dão liberdade

de resposta aos sujeitos da pesquisa, pois é possível a livre expressão de suas opiniões.

Contudo, após a coleta de dados com as respectivas respostas dos sujeitos da pesquisa, as mesmas foram analisadas e comparadas. Diante disso, os resultados compreendem à análise e interpretação das respostas obtidas com as perguntas dos questionários visando atender os objetivos propostos no trabalho de pesquisa.

### **3.3 A coleta de dados.**

As questões com perguntas abertas e fechadas, foram sobretudo relacionadas a gestão democrática e a resolução dos conflitos considerando o trabalho da gestão escolar, bem como compreenderam responder aos objetivos da pesquisa. As questões contidas no questionário objetivaram compreender o papel do gestor na mediação dos conflitos que ocorrem no cotidiano da escola, identificar os tipos de conflitos que ocorrem nesse ambiente, refletir na tentativa de resolução dos conflitos e entender como a gestão democrática contribui para a resolução desses conflitos.

As informações foram coletadas por meio de questionário com questões abertas e uma fechada, enviadas eletronicamente para os participantes da pesquisa, tendo a finalidade de investigar como elas percebem a relação da gestão como mediadora dos conflitos no ambiente da escola e que esteja baseada nos princípios da gestão democrática e participativa.

Não poderíamos deixar de informar que o envio dos questionários, por meio eletrônico, ficou estabelecido entre a pesquisadora e as pesquisadas por motivo de segurança sanitária, devido ao momento atual que toda a sociedade global está vivenciando uma pandemia que se alastrou por todos os cantos do planeta e que atingiu fortemente o sistema mundial e, especificamente, o brasileiro.

Consideramos que os sujeitos da pesquisa, por atuarem na gestão da escola, correspondem as expectativas da pesquisa, visto que na escola, no período da pesquisa, constatou-se que a gestão escolar é composta por quatro pessoas, com as seguintes nomenclaturas: (gestor geral, gestora adjunta e apoio pedagógico). Para uma melhor compreensão dos dados obtidos, optamos por

ilustrar num quadro o perfil acerca dos participantes da pesquisa com os respectivos nomes fictícios (**G1, G2, Ap1 e Ap2**) relacionados as suas funções na gestão, bem como sua formação, sexo e tempo de atuação na educação. As falas dos participantes aparecem destacadas em itálico no texto, para melhor compreensão do leitor.

<b>Sujeitos da Pesquisa</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação na área educacional</b>
G1	Masculino	Ciências Biológicas	21 anos
G2	Feminino	Pedagogia	29 anos
Ap1	Masculino	Letras/Português/Inglês	25 anos
Ap2	Feminino	Pós-Graduação	20 anos

**Fonte:** arquivo da pesquisadora

De acordo com a coleta de dados o quadro mostra que, quanto ao gênero os profissionais (4) atuantes na gestão da escola estão em igual número, ambos (2) femininos e (2) masculinos, enquanto suas formações mostram diversidade entre os participantes; ao passo que o tempo de atuação entre os sujeitos da pesquisa tem uma média de 20 anos. Por conseguinte, compreendemos que ambos apresentam conhecimento sobre o processo educacional, dado suas formações e especificidades nas graduações, pois apresentam diversidades entre os partícipes, assim como experiências de acordo com o tempo de atuação.

Prosseguimos com a análise de dados enfatizando a importância da democracia no espaço da escola pública, uma vez que o papel social da escola envolve a formação do estudante comprometida com a cidadania. Diante disso, o trabalho da gestão está voltado para garantir espaços de participação de todos os sujeitos que fazem parte do processo educacional, pois sabemos que a participação é garantida por lei. No entanto, no cotidiano e desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas a gestão é a garantia de promoção da democracia nesse espaço, através da gestão democrática, com isso faz-se necessário o compromisso por parte dos que estão responsáveis por ela.

Para saber a importância que a democracia tem no espaço da escola pública, considerando a democracia como garantia de igualdade e participação, com isso responder os objetivos da pesquisa, no questionário fizemos o seguinte questionamento: **Segundo seu entendimento, qual a concepção de gestão que é desenvolvida na unidade que você trabalha?**

*Gestão democrática. As tomadas de decisões são em consenso com o colegiado e demais colegas que dão suporte a gestão (G1)*

*Democrática (G2)*

*Democrática (Ap1)*

*Gestão democrática, no qual se prioriza a participação do coletivo (Ap2)*

Os dados revelam que os (4) participantes tem conhecimento sobre a concepção de gestão vigente na escola. No entanto, podemos observar que as respostas de (G1 e Ap2) são aprofundadas e citam algumas características da gestão democrática, pois trazem em suas respostas uma relação da gestão com o colegiado como auxílio na tomada de decisões e a participação do coletivo.

Sobre a importância da participação no âmbito da gestão democrática para sua efetivação, no tocante as respostas dos sujeitos da pesquisa, sobre isso é possível dizer que:

*A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).*

Como podemos observar a autora enfatiza que a participação é a garantia do processo democrático no que tange uma unidade social, ela promove mecanismos que compartilham e desenvolvem formas de garantir o processo democrático em busca de melhorias. Conforme os dados mostram nas respostas dos partícipes ambos tem conhecimento sobre a gestão democrática e a participação como característica principal para o seu desenvolvimento dentro da escola.

Seguindo as perguntas elaboradas para saber o conhecimento dos participantes acerca da gestão democrática no que tange o desenvolvimento do seu trabalho, foi perguntado: **No seu entendimento quais as características de uma gestão democrática?**

*É aquela em que as tomadas de decisões são coletivas (G1)*

*Há um envolvimento dos gestores, funcionários, pais, comunidade e alunos nas decisões da escola (G2)*

*Trabalho em equipe, trabalho compartilhado e oportunidade de apresentar sugestões (Ap1)*

*Compartilhamento de decisões, transparência com o custo e benefícios, preocupação com o ensino e aprendizagem (Ap2)*

Quanto aos dados do item questionado acima, verifica-se que a ideia de compartilhamento é a característica que se sobressaiu mais vezes nas respostas dos participantes. Como tal, (G1 e G2) apresentam semelhanças nas suas falas, pois abordam a ideia de coletividade, visto que é possível entender em suas citações que ambos praticam a gestão democrática no desenvolver das suas funções na gestão da escola, não havendo nenhuma expressão que remete a centralidade de poder e autoritarismo. Contudo, o trabalho do gestor escolar e a liderança “[...] se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas [...]” (LÜCK, 2009, p. 75).

Desse modo, como podemos observar nas falas de G1 há uma atribuição na tomada de decisão, o que compreendemos ser atribuído a comunidade escolar interna e externa condição de atuação e participação nas ações que buscam melhorias para a instituição.

A possibilidade de expansão do trabalho da gestão democrática se aplica na efetiva atuação dos seus membros e como serão capazes de buscar mecanismos de ações em conjunto partindo do princípio democrático para resoluções das questões do cotidiano da escola, no que se refere aos objetivos dessa pesquisa, relaciona-se a resolução dos conflitos. Com isso foi perguntado aos sujeitos da pesquisa: **Você aplica a gestão democrática no ambiente escolar?**

*Sim. Trabalhamos como um acordo e “falamos a mesma língua” (G1)*

*Sim. Com a participação e valorização da comunidade escolar, sempre aberta a sugestões (G2)*

*Sim. Valorizando e oportunizando as opiniões da equipe escolar (Ap1)*

*Sim. Opinando e discutindo as ações da gestão escolar (Ap2)*

É perceptível nas falas dos partícipes que há unanimidade sobre a aplicabilidade da gestão democrática no espaço da escola campo da pesquisa. De forma que a coleta de dados mostra que os componentes da gestão apresentam mecanismos fortalecedores da democracia dentro da escola através da valorização da comunidade escolar, participação e oportunidade de opinar e discutir as ações de trabalho da gestão.

Como foi colocado antes, as perguntas desenvolvidas no questionário tinham o intuito de atender aos objetivos da pesquisa, com isso um dos objetivos específicos pretende saber como a gestão democrática pode contribuir na resolução dos conflitos? Portanto após a coleta de dados e análise das três questões que dão enfoque a gestão democrática e a atuação e desenvolvimento dos (4) participantes que integram a gestão da escola consideramos como resposta ao objetivo da pergunta a seguinte informação: a gestão democrática por apresentar abertura de participação e compartilhamento na tomada de decisões e organização das ações em prol de melhorias para a instituição e promover abertura para a comunidade interna e externa, pode através desses espaços incluir ações que englobam a resolução dos conflitos, priorizando a participação da comunidade interna e externa.

Dando continuidade à análise de dados abordamos a mediação dos conflitos no ambiente escolar. Com isso foi feita uma pré-análise de algumas perguntas após a coleta de dados, a fim de identificar os tipos de conflitos que acontecem na instituição.

### **Quais conflitos você já identificou no ambiente escolar?**

*Discussão de aluno com aluno. Discussão entre aluno e professores (G1)*

*Entre aluno, pais, professores, violências psicológicas, físicas e verbais (G2)*

*Divergência de opiniões (AP1)*

*Divergência de opiniões, bullying, conflito entre aluno e professores, entre alunos, seja de cunho religioso, gênero e sexual (Ap2)*

Em seguida, para complementar o sentido da pergunta anterior, usamos uma questão com respostas fechadas e com seguinte conteúdo: **Entre esses grupos, qual apresenta com maior frequência situações de conflito na escola que necessitam de intervenção da gestão para resolução?**

Professores

Alunos – G1, G2, Ap1 e Ap2

Alunos/professores – Ap1

Pais/professores

Gestão/professores

outros

A coleta de dados mostrou que os conflitos entre alunos e alunos/professores é o mais citado entre as falas dos participantes, bem como podemos observar que na pergunta fechada, que aborda as situações conflito na escola que necessitam de intervenção da gestão para resolução, as alternativas alunos e alunos/professores foram as destacadas. Para Tomaz (2010) esses conflitos são denominados interpessoais, sendo comuns no espaço escolar onde suas origens estão ligadas a fatores de âmbito social, socioeconômico, cultural, familiar e na escola.

A autora enfatiza sobre os impactos desses conflitos para a vida escolar dizendo que,

[...] se transformam em fenômenos emergentes no cotidiano da vida escolar como são o insucesso escolar, o absentismo e o abandono escolar, o bullying, a violência escolar, e a indisciplina na sala de aula. Para além disso, estas situações de conflito ocorrem muitas vezes no plano familiar que, depois, são transportadas e expressas pelas crianças e jovens para o meio escolar (situações de alcoolismo, desemprego, violência doméstica, desresponsabilização parental, entre outras); e também são manifestações de violência e incivilidades que emergem nos contextos sociais do meio onde vivem (delinquência, crime, tráfico e consumo de drogas, vandalismo, entre outras) (TOMAZ, 2010, p. 20-21).

A autora mostra que é decorrente dos conflitos os fenômenos citados acima, como o *bullying* e a violência escolar. Desse modo podemos ver nas falas de G2 e Ap2 a existência de tais fenômenos dentro da instituição que aponta formas de violência como psicológicas, físicas e verbais, bem como quanto a origem dos conflitos entre alunos (Ap2) e diz que eles têm relação com religiosidade, gênero e sexualidade e que, também, há divergência de opiniões de acordo com os participantes nesse ambiente.

Barros (2014) ressalta sobre a importância de o gestor trabalhar as divergências de opiniões na escola, facilitando e organizando as tomadas de decisões para que os envolvidos assumam de fato sua responsabilidade, pois segundo a autora as divergências, se não resolvidas, culminam em violência na escola.

Corroborando Chrispino (2007) ao afirmar que, tanto na vida quanto nas escolas, o conflito só é visível quando se manifesta de forma violenta, e se houve atos de violência já havia antes uma discordância que não foi tratada e, ao tentar resolvê-la, há uma falha como a atitude de repressão. Portanto, se não resolvido da forma correta novas manifestações de violências acontecerão.

Para que pudéssemos atender aos objetivos da pesquisa e melhor entendimento, o quadro abaixo mostra os tipos de conflitos e violências que ocorrem dentro da escola, objeto da pesquisa, de acordo com a coleta de dados.

**Quadro 4:** Tipos de conflitos e violências identificados na escola

<b>Conflitos</b>	<b>Violências</b>
Alunos	verbais
Professores/alunos	físicas
Pais	psicológicas
Divergência de opinião	bullying

**Fonte:** arquivo da pesquisadora

Dando prosseguimento a pesquisa para sabermos a compreensão dos pesquisados sobre a mediação dos conflitos no ambiente escolar, fez-se a seguinte pergunta: **Qual sua compreensão no que se refere a mediação de conflitos no ambiente escolar?**

*Usamos sempre o bom senso. Procuramos ouvir os envolvidos e agimos de forma a resolver os conflitos (G1)*

*Facilitar o diálogo com as partes do conflito usando a comunicação entre ambos (G2)*

*Diálogo (Ap1)*

*É de suma importância, principalmente por motivos internos (Ap2)*

A coleta de dados mostrou que todos tem conhecimento sobre o processo de mediação e concordam com a sua necessidade dentro da instituição. Nas falas de G1 é possível descrever ideias e ações que remetem a mediação, pois o participante afirma haver um bom senso e abertura de comunicação entre os envolvidos para resolução dos conflitos.

Quanto as falas de (G2 e Ap1) eles concordam que a mediação acontece através do diálogo e Ap2 confirma a importância da mediação na escola. Entendemos que após a identificação dos conflitos na instituição, como exposto acima, a resposta de (Ap2) se aplica como necessária.

Para conhecermos sobre os processos e mecanismos de trabalho que envolvem ações para resolução dos conflitos, foi perguntado aos participantes: **Quais iniciativas são tomadas para a resolução dos conflitos?**

*Sempre que acontece, chamamos os envolvidos para um diálogo conciliador (G1)*

*Diálogo entre os envolvidos, advertência, assinatura de termos de compromisso (G2)*

*Ouvir envolvidos, esclarecer dúvidas e promover reconciliação. (Ap1)*

*Diálogos, reuniões, palestras, projetos, assinaturas e assinaturas de termo de compromisso (Ap2)*

A coleta de dados mostra que (G1, G2 e Ap2) trazem falas que afirmam o diálogo como meio de resolução para os conflitos, bem como podemos observar que apenas (Ap1) não cita em suas falas o diálogo, porém, afirma sobre a escuta que é oferecida aos envolvidos e esclarecimento de dúvidas para promover a reconciliação.

Ressaltamos que resolver um conflito é um processo que exige comprometimento por parte dos envolvidos, ao passo que o mediador busca mecanismos que auxiliem a comunicação entre ambos e o fortalecimento de suas responsabilidades em manter o compromisso de findar o conflito. Nas palavras de G2 observa-se a expressão advertência e termo de compromisso como formas de resolução.

Assim, AP2 diz que além do diálogo há palestras, projetos e também o uso do termo de compromisso. No que tange as formas citadas pelos participantes, para que haja resolução dos conflitos, é possível tomar reflexão a partir do diálogo como método de mediação para buscar a conciliação, pois “uma segunda causa de conflitos é a dificuldade de comunicação, de assertividade das pessoas de condições para estabelecer o diálogo” (CHRISPINO 2007, p. 16), com isso é possível dizer que a gestão facilita a comunicação dos envolvidos dando prioridade ao diálogo.

Seguimos com as perguntas, buscando conhecer sobre como a gestão acompanha o processo de resolução até o resultado final e, então, perguntamos: **Como são conduzidos os conflitos até a resolução completa do problema?**

*De forma respeitosa e com seriedade (G1)*

*Monitoramento, diálogo e sempre ouvindo a todos (G2)*

*Ouvi todos os envolvidos (Ap1)*

*Monitoramento e diálogo (Ap2)*

Através da coleta de dados temos as seguintes informações acerca do processo de resolução quanto ao seu acompanhamento por parte da gestão da escola. Conforme G1 há nesse processo respeito e seriedade, assim como (G2) confirma o monitoramento, o uso do diálogo e a escuta dos envolvidos, bem como podemos observar nas respostas de Ap2 e Ap1 em que afirmam a escuta dos envolvidos.

Diante disso os dados revelam que a gestão faz o acompanhamento do processo de resolução dos conflitos, promovendo escuta e diálogo durante esse processo.

Buscamos saber se há diferenças na classificação dos conflitos quanto as formas de resolução, logo perguntamos: **Existe algum tipo de punição de acordo com o grau do conflito?**

*Advertência verbal e por escrito (G1)*

*Sim (G2)*

*Sim (Ap1)*

*Sim, desde advertência, suspensão escolar até transferência (Ap2)*

Atentamos para o posicionamento de todos em relação a existência de punição, ambos confirmaram a existência. Como se observa (G1 e Ap2) apresentaram em suas respostas os meios de punição utilizados pela gestão: “advertências, suspensão e transferência”, diante disso entendemos que há causas necessárias a serem trabalhadas nessa questão, pois se analisarmos, como podemos resolver um problema sem conhecer sua origem?

Barros (2014, p. 32) traz a seguinte afirmação:

Daí a importância da construção do diálogo, o saber dialogar, de abordar as pessoas para ouvir e compreender o que se diz. O diálogo não foi feito apenas para transmitir algo a alguém, mas para fazer com que algumas pessoas consigam entender de fato uma direção, a qual só é feita se houver a compreensão. É preciso que se entenda o que se ouviu, saber se direcionar e ainda respeitar a forma com quem está dialogando, desse modo, podemos dizer que já se inicia daí o primeiro passo para a construção para paz: o saber ouvir e dar atenção ao que se ouvir.

‘Por isso que o conflito precisa ser mediado e trabalhado de forma positiva, uma vez que a advertência e formas de transferências por parte da gestão escolar configuram como não resolução do conflito, com isso há uma mudança de ambiente e não do sujeito. Sobretudo, se através da mediação os envolvidos concordarem com tais formas de resolução de maneira que ambos sejam beneficiados entendemos que é válido o método.

Buscando conhecer as perspectivas de melhorias com relação a resolução dos conflitos e, assim, perguntamos: **Você acha que a forma como os conflitos são conduzidos poderia ser melhorada?**

*Acho que sempre podemos melhorar (G1)*

*Não (G2)*

*Sim. No caso de aluno, maior envolvimento da família (Ap1)*

*Por enquanto, não (Ap2)*

As respostas mostram que os integrantes da gestão G1 e Ap1 estão de acordo sobre a busca por melhorias no processo de resolução dos conflitos, com isso Ap1 enfatiza sobre o papel da família de envolver se nas situações de resolução dos conflitos como forma de melhorias. A saber outros participantes disseram que não (G2 e Ap2), o que podemos concluir através das respostas que, mesmo os participantes estando ambos divididos entre haver ou não a necessidade de melhorias no processo de resolução, compreendemos que se algum tem um olhar sobre a questão e encontra nesse processo déficits, compreende-se que ele pode ser melhorado.

Assim, Ap1 destaca a participação da família como formas de melhorias, com isso ressaltamos a importância da relação família e escola e como a gestão tem papel importante nesse processo. Em vista disso, destacamos as pesquisas feita através do trabalho de Luck (2013) em estabelecimentos de ensino envolvendo a gestão escolar e seus gestores e indicam que a falta de integração entre a família e a escola é vista como um problema comum e esse problema é apontado como o maior, desse modo a autora enfatiza que esse resultado mostra desde carências no processo de gestão, a importância da participação, imobilidade e a dificuldade encontrada para desmistificar a ideia de que há muitas dificuldades para trazer os pais para a escola.

De acordo com Oliva (2013, p. 9-10).

A falta de cuidados, falta de paciência nas situações cotidianas do dia-a-dia podem trazer consequências danosas a sua saúde mental, tais como: conflitos, agressividade, hostilidade, etc; fragilidade do grupo familiar: em que os pais, ou quem estiver neste papel, não exercem sua autoridade natural para colocar regras e limites necessários para contenção do indivíduo, as relações existentes em muitas famílias podem gerar comportamentos antissociais e compulsões das mais diversas categorias.

Observamos que o autor cita diversas situações que integram totalmente a estrutura familiar, dentre estes o conflito. Logo, esse indivíduo, o aluno, está

inserido no espaço escolar, com isso compreendemos que todos dos envolvidos com a unidade escolar e, especificamente, a gestão escolar deve fortalecer a relação entre escola e família, dada sua importância para a formação do aluno e a aplicabilidade do trabalho da gestão democrática, que de fato busca na comunidade a parceria através da participação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa, que tem como principal objetivo a função da gestão na mediação dos conflitos que ocorrem no espaço da escola pública, foi possível concluir que o papel do gestor é mediar formas de comunicação entre as partes envolvidas no conflito com intuito de que o diálogo aconteça. Assim, através dessa comunicação os resultados devem prevalecer sob a perspectiva da resolução, considerando que os envolvidos cheguem a um acordo para findar o conflito.

Identificou-se na presente pesquisa que os principais conflitos que ocorrem dentro da escola são de origem interpessoais, assim, eles acontecem entre alunos, alunos e professores e pais. Contudo, algumas situações de violências foram identificadas nas respostas dos sujeitos pesquisados, por meio da coleta de dados, como o *bullyng*, violências verbais, físicas e psicológicas.

Ao atentarmos para o processo de resolução dos conflitos, baseado no objetivo de refletir sobre as ações em prol dessa resolução pela gestão da escola, percebemos que a gestão opta pela mediação através do diálogo entre as partes, o que entendemos ser fundamental para o processo de resolução. No entanto, a coleta de dados mostrou alternativas no processo usados pela gestão como formas de punição pelo não compromisso de findar o conflito por parte de um dos envolvidos.

Destacamos, também, que ficou evidente, durante a coleta dos dados, que a escola tem as opções como termo de compromisso e a transferência do envolvido (aluno) como solução para findar o problema. Nessa ótica é possível dizer que não há resolução, pois sim uma repressão diante da retirada de um dos envolvidos do ambiente.

No que tange a mediação dos conflitos existentes no ambiente escolar, tivemos a compreensão de que se trata de um processo, pelo simples fato de que devemos conhecer melhor o conflito e, para tentar resolvê-lo, é preciso conhecer suas origens, buscando e abrindo espaço para que os envolvidos busquem a melhor solução e não chegue a interferir no andamento das atividades diária da escola.

É nessa perspectiva que a pesquisa nos mostrou que a escola em que a gestão trabalha dentro dos princípios democrático e participativo preza pela

participação das comunidades interna e externa na resolução dos conflitos, por meio da intermediação das partes envolvidas. Não deixando de esquecer que esses conflitos não interfiram no objetivo maior da escola que é a busca constante por melhorias na aprendizagem dos seus alunos.

Em algumas falas dos participantes da pesquisa, através da coleta de dados, percebemos que para resolver os conflitos, no interior de uma escola, há a necessidade de apoio mútuo entre os sujeitos que compõem esse espaço durante todo o tempo que permanecer o problema.

Constatamos, também, que a democracia é apresentada na escola através da visão e convicção da gestão, principalmente por meio da abertura para a participação de todos os sujeitos envolvidos com a escola e com foco em um ensino humanizado. Assim, melhores condições de ensino, considerando as necessidades individualidades do aluno e as necessidades educacionais da escola, necessitam serem observadas constantemente no ambiente escolar para que todo aquele que ali esteja inserido, seja acolhido.

Desta forma, finalizamos nossas considerações dizendo que a temática discutida nesse trabalho pode ser aprofundada por futuras pesquisas em meio ao espaço da escola pública e a dimensão de sua organização e desenvolvimento do trabalho da gestão no seu interior e meio circundante, bem como dos profissionais que se encontram nesse espaço, objetivando trazer melhorias e qualidade para a educação com novos conhecimentos e saberes.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Miriam et al. **Juventude, violência e vulnerabilidade social na América Latina: desafios para políticas públicas**. 2002.

BARROS, Clautides Leite Guimarães. **O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar**. 2014. Disponível em: <[https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Comissoes/CSCCEAP/Di%C3%A1logos\\_e\\_Media%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Conflitos\\_nas\\_Escolas\\_-\\_Guia\\_Pr%C3%A1tico\\_para\\_Educadores.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Comissoes/CSCCEAP/Di%C3%A1logos_e_Media%C3%A7%C3%A3o_de_Conflitos_nas_Escolas_-_Guia_Pr%C3%A1tico_para_Educadores.pdf)>. Acesso em: out. 2021.

BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. Cidadania e democracia. **Lua nova**, São Paulo, n. 33, agosto, 1994.

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. (Pensamento crítico, 63) Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5551654/mod\\_resource/content/1/Boobio%20Norberto%20O%20futuro%20da%20Democracia%20-%20uma%20defesa%20das%20regras%20do%20jogo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5551654/mod_resource/content/1/Boobio%20Norberto%20O%20futuro%20da%20Democracia%20-%20uma%20defesa%20das%20regras%20do%20jogo.pdf)>. Acesso em: 10 de jun. 2021.

BORDIGNON, Genuíno. Democratização e descentralização da educação: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 71-86, 1993.

BRASIL, Constituição Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 08 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania. Brasília. 2004. 57 p. Disponível em: file:///C:/Users/osilv/Desktop/Livro%20Mec%202004%20conselhos%20escolares.pdf. Acesso em: 19 de jul. 2021.

CABRAL, Mozanilde Santos Nunes; SOUSA, Mônica Teresa Costa; DO NASCIMENTO, Alberico Francisco. Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Revista Signos**, v. 36, n. 2, 2015.

CALDERÓN, Jorge Arnaldo et al. **A mediação como forma de resolução de conflitos nas escolas**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=%E2%80%9CLa+Mediaci%C3%B3n+como+forma+de+resoluci%C3%B3n+de+los+conflictos+en+las+escuelas%E2%80%9D&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=%E2%80%9CLa+Mediaci%C3%B3n+como+forma+de+resoluci%C3%B3n+de+los+conflictos+en+las+escuelas%E2%80%9D&btnG=>)>. Acesso em: 22 de jan. 2022.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB Fácil: leitura crítico-compreensiva, artigo a artigo**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Diálogo e mediação de conflitos nas escolas**: guia prático para educadores. Brasília, DF, 2014.

CHRISPINO, Álvaro. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v.15, n.54, p.11-28, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TytpKNQ94yYRNYmhqBXTwxP/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 13 set. 2021.

DE MORAIS SALES, Lília Maria; DE ALENCAR, Emanuela Cardoso Onofre. Mediação de conflitos escolares-uma proposta para a construção de uma nova mentalidade nas escolas. **Pensar-Revista de Ciências Jurídicas**, v. 9, n. 1, p. 89-96, 2004.

DE MORAIS SALES, Lília Maria. A escola na atualidade e a mediação escolar. **Pensar-Revista de Ciências Jurídicas**, v. 12, n. 2, p. 122-135, 2007.

GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antônio David, HOZLMANN, Lorena (Org). **Dicionário crítico de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre, Zouk, 2011.

GADOTTI, Moacir. **O Projeto-Político Pedagógico da escola**: na perspectiva de uma educação para a cidadania. In: GADOTTI, Moacir (Org). *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre. Ed. Artes Médicas Sul, 2000. 35-39.

Gestão democrática e participativa. In: LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. In: *Coleção docência em formação: saberes pedagógicos*. 10ª ed. Rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. p. 435-465.

LIBÂNEO; J. Carlos; OLIVEIRA; J. Ferreira; TOSCHI; M. Seabra. A educação escolar pública no contexto atual: um desafio fundamental. In: LIBÂNEO; J. Carlos; OLIVEIRA; J. Ferreira; TOSCHI; M. Seabra (Orgs). 10º Ed. Rev. e Ampl. *Educação Escolar: política, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez, 2012. 123-140.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. [S.l.]. Ed. Alternativa, 5º. Rev. Ampl. 2008.

LOURENÇO, Abílio Afonso; PAIVA, Maria OA de. Conflitos na escola—a dinâmica da mediação. **Psicologia, Educação e Cultura**, v. 12, n. 2, p. 315-336, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/osilv/Downloads/2475-8764-1-PB.pdf>. Acesso em: 25 de out. 2021.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba. Ed. Positivo, 2009.

NETO, Antônio Cabral. Democracia: novas e velhas controvérsias. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 2. 287-312, jul/dez, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948: Disponível em: [https://educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/dwnld/educacao\\_basica/educacao%20infantil/legislacao/declaracao\\_universal\\_de\\_direitos\\_humanos.pdf](https://educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/dwnld/educacao_basica/educacao%20infantil/legislacao/declaracao_universal_de_direitos_humanos.pdf). Acesso em: 08 de jun. 2021.

O espaço de participação dos pais na vida da escola **In**: LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. Editora Vozes Limitada, 2017.

OLIVA, Fábio Lopes de. **Gestão Democrática**: a importância da família na Escola. 2013.

OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição. Gestão democrática da educação: o trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de ou qualidade. **Dissertação** (Mestrado em teologia) – Faculdade EST. Programa de Pós-graduação. São Leopoldo, p.73. 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar**: educador ou gerente?. São Paulo: Cortez, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática da Escola Pública**: 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. **A qualidade da escola pública**: a importância da gestão. In: VIANA, Fabiana da Silva et al (Org). A qualidade da escola pública no Brasil. Belo Horizonte, MAZZA, 2012. p. 58 – 72.

\_\_\_\_\_. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **R. Bras. Est. Pedag**, Brasília, v 73, n. 174, p 219-395, maio/ago. 1992.

RIBEIRO LOPES, Francisco; TEIXEIRA DOTTO COITINHO, Viviane. A mediação como método educativo para os conflitos escolares envolvendo crianças e adolescentes. **Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, 2016.

RIOS, Demerval Ribeiro. **Minidicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo, DCR. 2009.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SOUZA, A. R. Perfil da Gestão Escolar no Brasil. 2007. 302 p. **Tese** (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007.

SILVA, José Afonso. 25°. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo, 2005.

SILVA, L. A democracia ateniense como projeto de sociedade auto instituída: a descoberta da política. 2004. 154 f. **Dissertação** (Mestre em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis 2004.

TOMÁS, C. A. R. **Mediação escolar**: para uma gestão positiva dos conflitos. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro; BUSSOLOTI, Juliana Marcondes. Gestão Escolar. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167/152>>. Acesso em: 29 de jun. 2021.

## APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO APLICADO COM AS GESTORAS DA ESCOLA  
OBJETO DA PESQUISA**

Segundo seu entendimento, qual a concepção de gestão que é desenvolvida na unidade que você trabalha?

No seu entendimento quais as características de uma gestão democrática?

Você aplica a gestão democrática no ambiente escolar?

Quais conflitos você já identificou no ambiente escolar?

Entre esses grupos, qual apresenta com maior frequência situações de conflito na escola que necessitam de intervenção da gestão para resolução?

Qual sua compreensão no que se refere a mediação de conflitos no ambiente escolar?

Quais iniciativas são tomadas para a resolução dos conflitos?

Como são conduzidos os conflitos até a resolução completa do problema?

Existe algum tipo de punição de acordo com o grau do conflito?

Você acha que a forma como os conflitos são conduzidos poderia ser melhorada?