

## ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS NA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA NA REDE MUNICIPAL

**Rosângela Caldas Severino**

Escola Municipal de Ensino Fundamental EMEF Humberto de Campos, da Prefeitura do  
Município de São Paulo – SP  
[r.caldas25@gmail.com](mailto:r.caldas25@gmail.com)

**Ailton Conde Jussani**

MBA Gestão Empresarial na Fundação Instituto de Administração - FIA  
[ailtoncj@uol.com.br](mailto:ailtoncj@uol.com.br)

**Resumo:** O conflito e ordem, são resultados da interação entre os seres humanos e, portanto, ocorrem em qualquer ambiente. Na educação básica, além da gestão das finanças e de recursos materiais, o diretor é também responsável pela gestão de pessoas, incluindo-se, neste contexto, a mediação e administração de problemas relacionais e conflitos entre os sujeitos escolares: professores, estudantes e família. O presente estudo tem por objetivo analisar soluções utilizadas na administração de conflitos na gestão escolar. Para isso, utilizou-se de pesquisa bibliográfica em artigos nacionais. Dentre as estratégias descritas, as mais comuns são a direção, a arbitragem, o julgamento, a mediação e a justiça restaurativa. Importante destacar que estudos mostram que os professores consideram que os conflitos mais frequentes e importantes se dão entre seus colegas e diretores, colocando em segundo lugar de importância os conflitos entre alunos. Na comunidade escolar diversos pontos não explícitos ou percebidos podem contribuir para o surgimento dos conflitos e a análise da literatura indica que os gestores que aprendem a trabalhar com diálogo permanente para resolução destes, por meio da exposição madura das ideias, têm mais oportunidades para discutir e assim implementar as melhores soluções. E isso promove um ambiente de cooperação, confiança e solidariedade. Desta forma, conclui-se que é necessário para o gestor compreender que os conflitos podem ser promotores do desenvolvimento e do processo democrático e participativo no ambiente escolar.

**Palavras-chave:** Gestão da Educação; Administração escolar; Resolução de conflitos; Educação Básica; Rede Municipal de Educação.

**Abstract:** Conflict and order are results of interaction between humans, so they occur in any environment. Considering basic education, in addition to the management of finances and material resources, the Principal is responsible for people management, including, mediation and administration of relational problems and conflicts among school actors: teachers, students and family. The present study aims to analyze solutions used in conflict resolution in daily school management. For this, bibliographic research was used consulting national articles. Among the strategies described, the most common are guidance, arbitration, judgment, mediation and restorative justice. It is important to emphasize that studies showed that teachers consider that the most frequent and important conflicts occur among their colleagues and principals, placing second place of importance the conflicts between students. In the school community, several points that are not explicit or perceived can contribute to the emergence of conflicts, and the analysis of the literature indicates that managers who learn to work with permanent dialogue to resolve conflicts through more mature expositions of ideas

have more opportunities to discuss and so implement the best solutions. Furthermore, this fosters an atmosphere of cooperation, trust and solidarity. In this way, it is concluded that it is necessary for the manager to understand that conflicts can be promoters of development and democratic process and participatory in the school environment.

**Keywords:** Education Management; School administration; Conflict resolution; Basic education; Municipal Education Network

## INTRODUÇÃO

A relação entre a escola e a família passa por uma grande transformação, tendo-se notado uma maior aproximação entre ambas, o que proporcionou vantagens no que diz respeito ao desempenho dos alunos. Entretanto, tais mudanças também vieram acompanhadas de algumas desvantagens, como o aumento no número de conflitos gerados, o que tem afetado o sistema educacional, com consequências no processo ensino/aprendizagem.

Os gestores se deparam cotidianamente com situações de conflitos interpessoais no ambiente escolar e, não raro, encontram certa dificuldade em encontrar ou criar estratégias eficazes para lidar com elas. Diversos doutrinadores têm realizado estudos acerca desta temática, contribuindo para ampliar a possibilidade de análise, compreensão e proposição de ações educativas que venham a favorecer a administração de tais conflitos interpessoais.

O presente estudo se justifica pela necessidade de uma reflexão acerca do papel que os gestores devem exercer na presença de alunos em situações de conflito, uma vez que sua atuação não se resume na resolução dos problemas que levam os alunos à desavença, devendo abranger, igualmente, a contribuição para o desenvolvimento da autonomia moral destes estudantes. Isto porque uma gestão eficaz dos conflitos no ambiente escolar permite criar ambientes que sejam propícios à aprendizagem e ao bem-estar da comunidade educativa.

O presente trabalho, através de uma pesquisa bibliográfica consultando a base de dados Scielo, enfocará o enquadramento teórico, onde se analisará como se dá o desenvolvimento moral da criança, bem como o papel da escola. Será definido o conceito de conflito, identificando sua classificação quanto ao ambiente escolar e as principais ferramentas para a sua administração, com ênfase para a compreensão acerca do processo de mediação e da justiça restaurativa, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa que se apresenta, qual seja, identificar qual a ferramenta mais adequada a ser utilizada pelos gestores, visando à administração de conflitos.

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo analisar os principais motivos geradores de conflitos e estratégias que contribuam para a administração de conflitos na gestão escolar pública na rede municipal.

## DESENVOLVIMENTO

Entende-se que os conflitos são inevitáveis e se faz necessário para convivência na sociedade, assim, é imperativo aprender e compreender as diferenças para aceitação das divergências, prevalecendo o predomínio da democracia. Para esclarecer e facilitar o entendimento deste estudo, vamos partir das várias definições de conflito sobre alguns autores.

Segundo Berg (2012, p. 3), a palavra *conflito* “origina do latim *conflictus* que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, um embate entre duas forças contrárias”. Trata-se de um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses, e não passa basicamente da existência de opiniões e situações divergentes ou incompatíveis.

Para Chiavenato (2014, p. 416), conflito é o oposto da cooperação e da colaboração, uma vez que, etimologicamente, o termo *conflito* refere-se a desacordo, discórdia. Segundo o autor, para que haja conflito, além da diferença dos fatores, deve haver, igualmente, uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, isto é, quando uma das partes, quer seja o indivíduo ou o grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos, interligada com outra parte, a qual interfere em sua busca. Desta forma, o conflito é muito mais do que interferência ativa ou passiva, mas deliberada, que impõe um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.

A grande dificuldade encontrada na administração de conflitos reside na incapacidade de identificar as circunstâncias que dele derivam ou ainda, que nele redundam. Em geral, o conflito somente é percebido quando produz manifestações violentas. No entanto, se assim se manifestou, é porque já existia antes na forma de divergência ou antagonismo, e, sem o conhecimento e preparo, não houve a possibilidade de identificá-lo. Por outro lado, toda vez que um conflito se apresenta, age-se para resolvê-lo, coibindo, desta forma, sua manifestação de forma violenta, esquecendo-se de que as questões mal resolvidas tendem a se repetir.

Consideram-se conflitos educacionais aqueles decorrentes de ações próprias dos sistemas escolares, ou ainda aqueles oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional mais ampla. Na comunidade escolar diversos pontos não explícitos ou percebidos podem contribuir para o surgimento dos conflitos.

O primeiro ponto diz respeito à prioridade que se dá para os diferentes conflitos escolares. Martinez Zampa (2005, p. 29) entende que os professores consideram que os conflitos mais frequentes e importantes se dão entre seus colegas e diretores, colocando em segundo lugar de importância os conflitos entre alunos, diferente de Oliveira e Gomes (2004, p. 52-53), que entende serem os professores e diretores profissionais e adultos, aptos a lidar profissionalmente com as possíveis dificuldades que surjam no exercício da atividade docente, e que os conflitos entre alunos, e destes com seus professores, é que efetivamente merecem ser vistos como prioridade.

Dentre as classificações possíveis de conflitos, a de Martinez Zampa (2005, p. 31-32) é a que melhor se adapta ao ambiente escolar, em que se verifica que os conflitos que ocorrem com maior frequência se dão entre docentes, entre estes e os alunos, entre alunos, e entre pais, docentes e gestores.

Entre docentes, as principais situações geradoras de conflitos são a falta de comunicação, os interesses pessoais, as questões de poder, a existência de conflitos anteriores, diferença de valores, busca por posição de destaque, não indicação para cargos de ascensão hierárquica e divergência de posições políticas ou ideológicas.

Entre alunos e docentes, os conflitos usualmente se originam por não entender o que os docentes explicam, por atribuição de notas arbitrárias, divergência sobre o critério de avaliação, bem como pela avaliação inadequada na visão do aluno, discriminação, falta de material didático, por não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes), e pelo desinteresse pela matéria de estudo.

Entre alunos, as motivações para o conflito se dão em decorrência de mal-entendidos, brigas, rivalidade entre grupos, discriminação, *bullying*, uso de espaços e bens, namoro, assédio sexual, perda ou dano de bens escolares, eleições (de variadas espécies), viagens e festas.

Entre pais, docentes e gestores, os conflitos podem ser ocasionados por agressões ocorridas entre alunos e entre os professores, perda de material de trabalho, associação de pais e amigos, cantina escolar ou similar, falta ao serviço pelos professores, falta de assistência

pedagógica pelos professores, critérios de avaliação, aprovação e reprovação, uso de uniforme escolar, não atendimento a requisitos "burocráticos" e administrativos da gestão.

Como se depreende, são inúmeras as situações que podem culminar em conflitos, e a escola deve estar capacitada a perceber a existência do conflito, assim como a reagir positivamente a ele, transformando-o em ferramenta do que se denomina tecnologia social, tendo em vista o aprendizado de convivência e a gestão do conflito ser situações constantes.

As escolas configuram-se em instrumentos para a promoção do bom desenvolvimento acadêmico e cognitivo de seus estudantes. No entanto, tal proposta pedagógica nem sempre se encontra articulada a uma proposta que abarque o desenvolvimento de atitudes e valores, conforme propõem os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), de forma a abranger não apenas o desenvolvimento cognitivo, mas também o desenvolvimento afetivo e moral dos alunos.

Piaget inovou acerca do desenvolvimento moral, através de estudos realizados em 1932, quando expressa ser possível reconhecer em uma criança duas espécies morais, quais sejam a da coação e a da cooperação.

Por moral da coação, segundo Piaget (1994, p.250) entende-se a moral do dever puro e da heteronomia, ou seja, a criança aceita do adulto certo número de ordens, às quais devem submeter-se, sejam quais forem as circunstâncias. Neste contexto, o bem é aquilo que está de acordo, enquanto o mal é aquilo que não coaduna com estas ordens; a intenção desempenha apenas um pequeno papel nesta concepção, e a responsabilidade é objetiva.

Por seu turno, em oposição à moral da coação, desenvolve-se, paulatinamente, a moral da cooperação, que tem por pilar a solidariedade, que objetiva acentuar a autonomia da consciência, a intencionalidade e, conseqüentemente, a responsabilidade subjetiva.

O momento em que predomina a moral da coação corresponde à fase de desenvolvimento moral denominada por Piaget de heteronomia. Enquanto vivencia essa condição, a criança, de acordo com La Taille (1992, p. 52), manifesta as características do realismo moral: considera bons os atos que revelam obediência às regras ou aos adultos que as impõem; traduz essas regras ao pé da letra e não pelo princípio que as embasa; julga os atos pelas conseqüências concretas e não pela intenção daqueles que agiram (concepção objetiva da realidade).

O autor afirma ainda que na fase da heteronomia as normas morais ainda não sejam elaboradas, ou reelaboradas pela consciência e “o dever significa tão somente obediência a uma lei revelada e imposta pelos adultos. As razões de ser dessas leis são desconhecidas; logo

não entram como critério para o juízo moral”. Nesse sentido, Menin (2007, p. 51), ao referir-se a Piaget, afirma que “[...] os fatores de heteronomia ocorrem mesmo que os adultos sejam muito cuidadosos no modo como educam seus filhos. São as crianças que, por respeito e por egocentrismo, atribuem aos pais o status de autoridades incontestáveis, cujas palavras são leis sagradas”.

La Taille (1992) explicita que a fase da autonomia moral consistirá na superação do realismo moral. Biaggio (2006, p. 23), por seu turno, destaca a ideia de que a evolução do julgamento moral tem por base a dimensão heteronomia-autonomia, ou seja, “a criança passa de uma moral de autoridade imposta de fora, por outros, para uma moral autônoma, da própria consciência individual”.

Ainda conforme a autora (BIAGGIO, 2006, p. 23), à medida que a criança vivencia essa transição, as concepções de justiça também evoluem de uma ideia de retribuição e vingança (justiça retributiva) para a ideia de recuperação do culpado e reparação, quando “a igualdade, e finalmente, a equidade tornam-se valores (justiça distributiva)”.

Ao proceder à análise dos estados de heteronomia e de autonomia dos indivíduos, La Taille (2002, p. 137) atenta para a importância do aspecto cognitivo, deixando claro que a ação moral deve ser conduzida pela razão, pois somente será responsabilizado moralmente quem tem a liberdade e a possibilidade de efetuar escolhas e agir.

Ainda segundo o autor (LA TAILLE, 2002, p.144), toda escolha pressupõe o emprego racional de critérios, isto é, para que o sujeito seja capaz de analisar uma situação e tomar uma decisão consciente, é necessário que possua determinadas faculdades cognitivas desenvolvidas. Conforme cresce, é possibilitado ao ser humano o desenvolvimento de tais faculdades, que o levará à fase de desenvolvimento moral denominada “autonomia”, ou seja, a fase de desenvolvimento em que as regras serão interpretadas a partir de princípios, e em que “a intenção da ação será o elemento moral mais importante do que a gravidade de suas consequências, e a igualdade de direitos e as relações de reciprocidade substituirão a obediência como critérios para julgar o que é certo ou errado fazer”.

Segundo Piaget (1994), o julgamento moral evolui, passando por etapas paralelas ao desenvolvimento cognitivo em geral, uma vez que, embora seja condição necessária para o desenvolvimento moral, não o garante. Tognetta (2009, p. 42-43), em seus estudos acerca da teoria de Piaget, entende que outro fator que envolve a evolução do julgamento moral é o desenvolvimento afetivo, considerando-se afetividade uma energia que nos leva em direção primeiro a nós mesmos e depois ao outro, valorizando-se tanto a si próprio quanto ao outro,

decorrentes do interesse canalizado pelas escolhas. Assim, o desenvolvimento da afetividade é necessário para que os seres humanos tomem consciência das regras e de seu valor, bem como para que também tenham reconhecidos seus sentimentos, para então reconhecerem os sentimentos dos outros.

De acordo com Piaget (1998, p. 118), a criança passa, entre outros, por dois processos de socialização. O primeiro é o sentimento de amor e medo que a criança sente pelos mais velhos que a circunda (pais e outros adultos próximos), o respeito unilateral, que torna possível a coerção, levando-a a considerar obrigatórias as regras recebidas dos pais ou dos mais velhos e que, do ponto de vista intelectual, torna possível uma coerção do adulto sobre o seu pensamento, visto que o que eles falam é imediatamente considerado verdade por ela. No entanto, deve-se atentar para o fato de que, segundo o autor, tal situação “retarda frequentemente a aquisição das operações da lógica, que supõem o esforço pessoal”.

O segundo processo, ainda segundo o autor (Piaget, 1998, p. 118) possível de socialização se constitui pela ação dos indivíduos uns sobre os outros quando a igualdade (de fato ou de direito) suplanta a autoridade, desaparecendo a coerção, que dá lugar à cooperação e ao respeito mútuo. Embora seja impossível que a cooperação se desvencilhe completamente de toda coerção, assim como não se possa chegar a uma total reciprocidade, tal processo define um ideal cujos efeitos são qualitativamente diferentes dos da coerção. Enquanto a coerção resulta essencialmente em impor regras e verdades já elaboradas, a cooperação (ou a tentativa de) provoca, ao contrário, a constituição de um método que permite ao espírito superar a si mesmo, situando as normas acima dos estados de fato. No mesmo sentido, La Taille (2003, p. 15) reflete: “[...] educar uma criança, longe de ser apenas impor-lhe limites é, antes de mais nada, ajudá-la cognitivamente e emocionalmente a transpô-los, ir além deles, pois a criança não deseja nada além do que não ser mais criança”.

Piaget (1998, p. 118) acredita ainda, do ponto de vista moral, que a cooperação, ao invés de levar à simples obediência às regras impostas, leva a uma ética da solidariedade e da reciprocidade, caracterizando-se, “quanto à forma, pelo desabrochar do sentimento de um bem interior independente dos deveres externos, ou seja, por uma progressiva autonomia da consciência, prevalecendo sobre a heteronomia dos deveres primitivos”, o que acarretará em uma crítica mútua e a uma objetividade progressiva.

Desta forma, é pela cooperação, e não pela coerção, que o indivíduo se liberta de seu egocentrismo, e tem a oportunidade de desenvolver a capacidade de compreender o outro como seu igual. Na mesma senda, Menin (2007, p. 49) defende que na moral, assim como no

campo intelectual, “uma consciência só se torna autônoma, livre da influência cega de uma autoridade maior e capaz de fazer descobertas na realidade, se puder experimentar, na e com a prática das ações, essa realidade”, corroborando a ideia de Piaget de que, na moral, a cooperação é a ação por excelência, ou seja: “[...] sujeitos iguais entre si no sentido de terem o mesmo poder de influência uns sobre os outros, usam regras para regular mutuamente seus comportamentos e decidem sobre a justiça das mesmas em função deste coletivo. É esta prática que constrói uma consciência autônoma das regras”.

A escola configura-se como o principal espaço público no qual, cotidianamente, cada criança relaciona-se com seus pares. Nesse sentido, podemos admitir que seja o espaço ideal para a criação de um ambiente que permita que alunos e alunas, enquanto vivenciam os conflitos presentes em suas relações, possam conscientizar-se deles sendo constante e progressivamente levados a refletir sobre as situações e a responsabilizar-se pelas consequências de suas ações.

Faz-se necessário, portanto, que os gestores, cientes do processo de desenvolvimento moral, tenham por objetivo propiciar oportunidades para que as crianças experimentem exercer papel mais ativo, no sentido de criarem e questionarem as regras que regem diariamente a convivência, e, a partir disso, tomarem decisões, ao contrário de educá-las para que apenas cumpram as regras preestabelecidas apenas por obediência.

No âmbito da instituição escolar, além de ser responsável pela gestão das finanças e de recursos materiais, o diretor é também responsável pela gestão de pessoas, incluindo-se, neste contexto, a mediação e administração de problemas relacionais e conflitos entre os sujeitos escolares, situações estas que têm se intensificado na sociedade como um todo, e não diferentemente no ambiente escolar.

O gestor escolar, desta forma, se depara com as mais variadas situações, tendo que mediar e administrar conflitos, dialogar com pais, professores, alunos, funcionários e, em último caso, recorrer a outros órgãos. Diante dessa realidade, questionam-se quais as melhores e mais eficazes formas de administração de conflitos, uma vez que a educação exerce um papel essencial na formação dos alunos, podendo influenciar seu comportamento social de forma positiva, quando orientar e prevenir os conflitos individuais para que os grupos também possam fluir em seu inter-relacionamento, ou negativa, quando agir com desequilíbrio ou não conseguir promover ações criativas, que minimizem as tendências e influências negativas do contexto social, auxiliando no fortalecimento da personalidade do indivíduo.

A administração dos conflitos pode se dar por diferentes formas, e a equipe gestora deverá adotar a que melhor se adequar à situação e à realidade escolar. As mais comuns são a direção, a arbitragem, o julgamento, a mediação e a justiça restaurativa, estas duas analisadas ainda neste texto.

Pelo estilo “Direção”, entende-se o ordenar; é quando a autoridade decide o que é necessário ser feito, e a orientação dada deve ser cumprida, salientando que, para que se ordene, não é necessário que o faça de forma desagradável ou autoritária, mas que seja firme e coerente. Esta prática geralmente é adotada quando não há tempo para discutir ou negociar, ou seja, quando há risco para a segurança, ou quando as crianças se encontram fora de controle e precisam de liderança para regressar ao estado de calma. Cabe ressaltar que tal prática não é a mais adequada a desenvolver nos alunos independência para resolver seus problemas, podendo, inclusive, causar ressentimentos, bem como não dar resolução ao problema de forma definitiva.

A Arbitragem envolve, além dos atores do conflito, uma terceira parte, que ouve os lados e explica os oponentes como gerir seu conflito. Isto pode ser feito respeitando a opinião dos envolvidos ou por imposição. Tal sistema de administração de conflitos é eficaz, pois dá aos oponentes a oportunidade de expressar seu ponto de vista, não consumindo muito tempo na resolução do problema. A questão é que pode não chegar à raiz do problema, bem como os envolvidos podem não adquirir o aprendizado necessário sobre a experiência.

A modalidade Julgamento é utilizada quando se pretende enfatizar não a solução do problema, mas determinar quem tem ou não razão, quando ambas as partes envolvidas almejam por justiça e quando se apresenta uma necessidade de reparação ou de determinar consequências para os atos. Nesse caso, as partes dependerão de uma autoridade para ouvir e sentenciar com justiça. Nesta hipótese, não há o desenvolvimento de habilidades para a resolução de problemas, mantendo as partes dependentes de uma autoridade, e caracteriza-se por uma solução vencedor-perdedor.

Como “autoridade”, a escola conta apenas com o Diretor, responsável pela “última palavra”, a decisão, e o veredito na resolução de conflitos que envolvem diferentes sujeitos e relações, embora, em muitas vezes, quando se trata de conflitos entre alunos, professores, ou ainda entre alunos e professores, a equipe pedagógica atua para “apagar o fogo”.

Nesse contexto, a mediação apresenta-se como uma alternativa que, entre outras, pode possibilitar a resolução das situações de conflito entre os próprios envolvidos, utilizando

como ferramenta a presença de um mediador, o que evita que sejam exercidas relações de poder.

Segundo Moore (1998, p. 32), a mediação não tem origem definida, uma vez que são observados registros dessa prática em quase todas as culturas do mundo, desde tempos remotos, na resolução de diferenças civis e religiosas.

A mediação pode ser definida como o processo no qual um mediador direciona duas ou mais pessoas na busca pela resolução de um conflito, sem impor ou sequer propor soluções. Segundo Vezzulla (1998, p. 16):

“A mediação é a técnica privada da solução de conflitos que vem demonstrando, no mundo, sua grande eficiência nos conflitos interpessoais, pois com ela, são as próprias partes que acham suas soluções. O mediador somente as ajuda a procurá-las, introduzindo, com suas técnicas, os critérios e raciocínios que lhes permitirão um entendimento melhor.”

Assim, o mediador apenas direciona os raciocínios, possibilitando que as partes cheguem a um acordo por meio do diálogo. Nesse mesmo entendimento, Moore (1998, p. 28) define a mediação como

“[...] a interferência em uma negociação ou em um conflito de uma terceira parte aceitável, [...] que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo, mutuamente aceitável com relação às questões em disputa.”

O uso da mediação no ambiente escolar, portanto, possibilita a resolução dos conflitos, sem que se tenha, necessariamente, que apelar para uma “instância” superior, como o Diretor de Escola, por exemplo, tornando os sujeitos em conflito mais autônomos, menos dependentes das decisões de uma terceira pessoa, mesmo contando com o mediador, que, por não contar com poder de decisão, não tem estabelecido com os sujeitos qualquer relação de poder.

A Justiça Restaurativa é recomendada por documentos oficiais da Organização das Nações Unidas (ONU) e da União Europeia para todos os países, mas ainda se trata de

conceito relativamente novo e restrito. Souza (2007, p. 13) descreve a Justiça Restaurativa como:

“Um modelo alternativo e complementar de resolução de conflitos que procura fundar-se em uma lógica distinta da punitiva e retributiva. [...] Os valores que regem a Justiça Restaurativa são: empoderamento, participação, autonomia, respeito, busca de sentido e de pertencimento na responsabilização pelos danos causados, mas também na satisfação das necessidades emergidas a partir da situação de conflito.”

A Justiça Restaurativa deve ser aplicada através de um processo voluntário, não pode ser forçada em uma situação, mas apenas sugerida. Atua-se com um ou mais mediadores, também chamados de facilitadores e conciliadores, utilizando-se de variadas técnicas, como a mediação, conciliação e transação. O objetivo é que se alcance o resultado restaurativo e que todas as partes envolvidas cheguem a um acordo que, de forma geral, atenda a todas as necessidades dos envolvidos e se estabeleça a reintegração social entre eles.

Chripino (2007) destaca que a Justiça Restaurativa pode gerar muitos benefícios, os quais dificilmente são alcançados nas abordagens punitivas e que são necessários e importantes para uma convivência pacífica e para a propagação de uma cultura de paz.

A Justiça Restaurativa considera três dimensões do conflito: quem causou o dano, quem sofreu o dano, e a comunidade, envolvendo a todos na identificação do que está ocorrendo e na construção de melhores formas de reparação dos danos, conforme preceitua o 1º Encontro sobre Mediação Escolar e Comunitário da Equipe Justiça em Círculos do Mediativa (MEIRELLES, 2010).

Tem como base alguns princípios, tais como a promoção do encontro de todos os personagens afetados, direta ou indiretamente, pela situação de conflito, contemplando igualmente o encontro de instituições corresponsáveis pelo encaminhamento das situações de conflito. Desta forma, busca-se a participação de todos na resolução do conflito, bem como na construção de condições de convivência futura, promovendo, desta forma, o compartilhamento e uma maior participação e responsabilidade.

Busca a reparar os danos e atender as necessidades de todos os afetados, visando não apenas a restauração da relação, mas também um equacionamento projetivo desta relação, com o objetivo de evitar novas situações de conflito.

Outro princípio da Justiça Restaurativa diz respeito à reintegração na comunidade tanto daqueles que criaram a situação de ruptura quanto dos atores que se sentiram oprimidos pelo conflito, reduzindo-se, assim, revitimizações. Objetiva igualmente uma reintegração preventiva, qual seja, a prevenção realizada por meio de políticas inclusivas, que vá de encontro aos processos de exclusão e de marginalização, evitando estigmatizações e permitindo ações que abranjam a pessoa como um todo, e não apenas pelos atos que tenha cometido ou por determinada característica de comportamento, raça ou outro.

Pretende-se, através da Justiça Restaurativa, a transformação das pessoas envolvidas na situação de conflito através do confronto de perspectivas e de referências culturais, e das instituições que, entre si, participam de forma articulada e comprometida com a prática de novos paradigmas de ação, envolvendo de forma participativa todos os usuários dos serviços na busca das melhores soluções para os problemas por eles enfrentados, o que culminará na transformação cultural da comunidade, através da reflexão e da revisão de seus valores, bem como dos papéis governamentais em sua relação com a comunidade.

A perspectiva adotada pela Justiça Restaurativa preza pela inclusão e respeito à diversidade cultural, não administrando o conflito apenas pelas questões individuais suscitadas, mas analisando também como tal problemática afeta os diferentes grupos populacionais, e como se apresentam coletivamente.

Desta forma, há uma mudança de paradigma, em se afasta da abordagem punitiva, que tem por características definir o culpado como ideia central, com foco no passado, em que as necessidades são secundárias, enfatizando as diferenças entre os atores do conflito, com foco no ofensor, ignorando a vítima, tendo a instituição como a responsável pela resposta ao conflito e a imposição de punição como regra.

Passa-se, desta forma, a uma abordagem restaurativa, em que o objetivo principal é a resolução do conflito, com foco no futuro e tendo as necessidades como primárias, com foco para as necessidades da vítima, visando a uma reparação e restauração, reconhecendo-se os papéis da vítima, do ofensor e da comunidade.

Neste modelo de administração de conflitos, o importante é comprometer a todos os envolvidos, buscando um plano de ação factível, que respeite os indivíduos e suas necessidades, através do diálogo, garantindo que todos possam ser ouvidos igualmente, sem julgamentos prévios e definições de quem está certo ou errado, implicando a todos, que passam a se responsabilizar por ser parte da solução.

A possibilidade de relações sociais é proporcionada por meio da comunicação, pelo uso da palavra, pelo diálogo e pelo conflito. A violência, que implica na ruptura de um nexo social pelo uso da força, nega, portanto, tal possibilidade. Esse tipo de violência – que faz uso da força – encontra-se presente nos espaços escolares, em que simples conflitos entre alunos chegam a resultar em casos de agressão física e outros mais extremos, em que a violência física chega a situações bem mais graves.

A ideia de relacionamentos tranquilos, harmoniosos, permeados por conversas sobre o cotidiano, aconselhamentos e orientações cede lugar a brigas, discussões e práticas de violência, realidade esta que se manifesta dentro dos espaços escolares e, muitas vezes, passa a ser comum, provocando uma perda da autoridade escolar, visto que se tornam constantes os comportamentos agressivos.

O que se denota, no entanto, é que a apresentação de comportamento agressivo pode ser considerada um indicador de que a criança se encontra em situação de risco, frente à exposição à violência severa, ou seja, muitas vezes a violência praticada em ambientes familiares é reproduzida nos espaços escolares. A familiaridade com situações de agressão física se mostra de tal forma que a violência verbal já não é mais considerada entre os alunos, banalizando-se, desta forma, a violência entre jovens dentro dos espaços escolares.

A gestão escolar, enquanto autoridade, em situações de conflitos e comportamentos abusivos, tem a função de tomar decisões para a mediação dos conflitos e resolução desses problemas. Entretanto, em um contexto de banalização da violência, tais situações acabam por demandar tempo da equipe gestora sem, no entanto, proporcionar resultados eficazes.

Historicamente, a escola está acostumada a lidar com um tipo padrão de aluno, em que ela apresenta a regra e requer dos alunos um enquadramento automático. No entanto, quanto mais diversificado for o perfil dos alunos e professores, maior será a possibilidade de conflito ou de diferença de opinião. Deve-se levar em conta também o fato de que a comunidade escolar, em geral, está treinada para inibir o conflito, uma vez que este é visto como algo ruim.

Tais paradigmas, entretanto, começam a mudar, e o conflito começa a ser visto como uma manifestação mais natural e, por consequência, necessária às relações entre pessoas, grupos sociais, organismos políticos e Estados, tendo em vista ser inevitável e apresentar inúmeras vantagens, frequentemente ignoradas por aqueles que veem nele algo a ser evitado, tais como a ajuda na regulação das relações sociais, o fato de ensinar a ver o mundo pela perspectiva do outro, permitir o reconhecimento das diferenças, entendendo que não se tratam

de ameaça, mas o resultado natural de uma situação em que há recursos escassos, ajuda a definir as identidades das partes que defendem suas posições, permite perceber que o outro possui uma percepção diferente, racionaliza as estratégias de competência e de cooperação, e ensina que a controvérsia é uma oportunidade de crescimento e de amadurecimento social.

Outro ponto importante a se tocar diz respeito ao conflito em contraposição à ordem. O conflito é a manifestação da ordem democrática, que o garante e o sustenta, uma vez que ambos, conflito e ordem, são resultados da interação entre os seres humanos. A ordem, em toda sociedade humana, não é outra coisa senão uma normatização do conflito. Somente através do estudo e da compreensão das relações que existem dentro da ordem será possível alcançar o entendimento completo dos conflitos que nela se originam e que, por fim, são a razão de sua existência.

Muitas vezes, o conflito é deflagrado sem que se saiba exatamente o que o provocou, pois a posição conflitante é diferente do interesse real das partes. O interesse é a motivação objetiva/subjetiva de uma conduta, a partir da qual esta se estrutura e se distingue da posição, que é a forma exterior do conflito, que pode esconder o real interesse envolvido.

Diante do exposto, uma vez que a escola é um universo que reúne pessoas diferentes, sejam alunos, professores, funcionários, gestores, ou a comunidade em geral, situações de conflito serão inevitáveis. Outro fator que pode agravar as situações de conflito é o despreparo dos profissionais, bem como a falta de pessoal especializado para mediar conflitos entre alunos que possam dar um suporte às equipes gestoras e aos professores, de modo a não existir essa centralização na figura dos gestores que, diante de um cenário de constantes situações de conflito e agressividade, podem assumir posturas radicais e violentas, desestabilizando, desta forma, as atividades da equipe gestora na escola, o que acarreta em um grande obstáculo no desenvolvimento de uma gestão democrática.

Os gestores, desta forma, atentos ao processo de desenvolvimento da moral, devem exercitar uma cultura de cooperação, através do exercício da mediação de conflitos, em que os atores passem à condição de protagonistas, e, com a ajuda de um mediador, estejam aptos a encontrar soluções para a resolução e administração dos conflitos de forma mais madura, espontânea e livre, induzindo-os, assim, a atitudes de tolerância, responsabilidade e iniciativa individual, o que poderá contribuir para um desenvolvimento do grupo como um todo, eis que instaurados novos preceitos de cooperação, confiança e solidariedade.

Os gestores que valorizam o conflito e aprendem a trabalhar com essa realidade, são aquelas que implantam nas escolas um diálogo é permanente, que tenha por objetivo ouvir as

diferenças para uma melhor decisão; são aqueles que incentivam o exercício da explicitação do pensamento, buscando um aprendizado da exposição madura das ideias através da assertividade e da comunicação eficaz. É o gestor que considera todas as oportunidades para discutir soluções alternativas aos mais diversos tipos de conflito, tanto no campo das ideias, quanto das ideologias, do poder, da posse e das diferenças de toda ordem. E por fim, é o gestor que sempre explicita e discute as regras e aquilo que se exige, não os relegando ao campo do subjetivo ou do entendimento tácito, agindo de igual modo, em relação àquilo que pretende realizar. É necessário que, ao pedir disciplina aos estudantes, estes sejam dotados das habilidades requeridas para tal, o que só é possível através do pleno desenvolvimento moral e cognitivo e social do ser humano.

Por outro lado, um programa de mediação trará benefícios incontestáveis para uma gestão mais democrática e participativa, como a valorização do tempo, pela capacidade de administrar conflitos, o aprendizado de estratégias úteis, o ensino acerca de consideração e respeito, o fato de a capacitação em administrar conflitos reduzir o estresse, a possibilidade de aplicar as novas técnicas em casa, com familiares e amigos, a contribuição social na prevenção do uso do álcool e de drogas, decorrentes da administração dos conflitos, e a possibilidade de sentir satisfação por estar contribuindo, anda que em âmbito restrito, para um mundo mais tolerante com as diferenças e pacífico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho refletiu acerca da administração de conflitos na gestão escolar pública da rede municipal. Verificou-se que o gestor, diante dos inúmeros desafios pertinentes às suas atribuições, vê-se, muitas vezes, sem saber como agir e intervir de modo significativo e satisfatório nas situações diárias de conflitos interpessoais ocorridas no ambiente escolar. O conhecimento acerca do desenvolvimento humano, no entanto, pode contribuir de forma significativa, proporcionando ações mais conscientes, voltadas para uma formação integral dos alunos, que preze por ações que viabilizem o completo desenvolvimento autônomo, em que as tomadas de decisões sejam realizadas através de estímulos e diálogo, e não apenas para uma educação em que o foco seja uma obediência cega, pois é através da conquista que o ser humano evolui em suas formas de se relacionar com o outro, assim como em suas formas de se posicionar diante de situações conflituosas.

O gestor deve, igualmente, ter consciência de que o desenvolvimento dos alunos se dá de forma ampla, em que todos os aspectos estão interligados, quais sejam cognitivo, afetivo e moral, o que poderá embasar o planejamento de práticas educativas que propiciem aos alunos o avanço na conquista de sua autonomia, bem como na forma como resolvem os conflitos com seus pares. Mais do que qual prática de resolução de conflito utilizar, é necessário compreender os conflitos como promotores do desenvolvimento, assumindo o papel de mediadores, para que os atores do conflito permaneçam como protagonistas, possibilitando que os próprios envolvidos elaborem soluções criativas e evoluam em sua capacidade de pensar e agir moralmente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERG, E.A. (2012). Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia (1. ed.). Curitiba: Juruá.
- BIAGGIO, A.M.B. (2006). Lawrence Kohlberg: ética da educação moral. São Paulo: Moderna.
- CARITA, A. (2004). Conflito, justiça e cidadania. *Aná. Psicológica* [online], 22(1), 259-267. Recuperado em 10 setembro de 2015, de [http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0870-82312004000100023&lng=pt&nrm=isso](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312004000100023&lng=pt&nrm=isso).
- CHRISPINO, Á. (2007). Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, 15(54), pp. Recuperado em 8 agosto de 2015, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104).
- LA TAILLE, Y.&JOEL J.M.R. de. (1992). Desenvolvimento do juízo moral e afetividade na teoria de Jean Piaget. In: Y. LA TAILLE; M. K. OLIVEIRA; H. DANTAS. Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo: Summus.
- LA TAILLE, Y. (2003). Limites: três dimensões educacionais. São Paulo: Ática.
- LEME, Maria Isabel da Silva. (2004). Resolução de conflitos interpessoais: interações entre cognição e afetividade na cultura. *PsicolReflexCrit*, v(3), 367-380. Recuperado em 13 setembro de 2015, de [79722004000300010&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-79722004000300010&lng=en&nrm=isso).

- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. (2004). Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos (6. ed. rev. e ampl.). São Paulo: Atlas.
- MARTINEZ ZAMPA, D. (2005). Mediación educativa y resolucion de conflictos: modelos de implementacion. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- MEIRELLES, C. (n.d.). Justiça Restaurativa como um método de resolução de conflitos. Recuperado em 18 agosto de 2015, de <http://www.fde.sp.gov.br/PagesPublic/InternaSupervisao.aspx?contextmenu=mediacao>.
- MENIN, M.S.S. (2007). Escola e Educação Moral. In: MONTOYA, A. O. D. (org.) Psicologia e Educação: desafios e avanços. Campinas: Mercado das Letras.
- MOORE, C.W. (1998). O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- OLIVEIRA, M. G. P.; GOMES, C. A. (2004). Como os docentes vêem valores e violências escolares no ensino médio. RBP AE, Rio de Janeiro, 20(1), 45-70.
- PIAGET, J. (1994). O juízo moral na criança. São Paulo: Summus.
- PIAGET, J. (1998). Observações psicológicas sobre o self-government. In: PARRAT, S.; TRYPHON, A. (Orgs). Sobre a Pedagogia: textos inéditos. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. (2004). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- SOUZA, A.P. de. (2007). Justiça e educação em Heliópolis e Guarulhos: parceria para a cidadania. São Paulo: Cecip.
- TOGNETTA, L.R.P. (2009). A formação da personalidade ética: estratégias de trabalho com afetividade na escola. Campinas: Mercado das Letras.
- VEZZULLA, J.C. (1998). Teoria e prática da mediação. Curitiba: IMAB.

**Recebido 11/09/2017**  
**Aprovado 22/02/2018**