

## A RELEVÂNCIA DO PAPEL DA GESTÃO FRENTE AOS CONFLITOS NO ÂMBITO ESCOLAR.

Maria Ionete Andrade Ferreira<sup>1</sup>  
Hélis Cristina Alves de Lima<sup>2</sup>  
Maria Emanuela Oliveira dos Santos<sup>3</sup>

### INTRODUÇÃO

Pensar em uma boa educação, onde se é priorizado a qualidade e o bem-estar do educando, e ao mesmo tempo almeje inserir o jovem na sociedade, no mercado de trabalho, não há como fugirmos do ideal de uma convivência democrática e solidária no ambiente escolar. Para Ortega e Del Rey (2002), “[...] em todas as comunidades, qualquer que seja sua cultura, as pessoas têm uma aspiração comum: a busca pela paz, a eliminação definitiva da guerra e da violência, e a luta diária para melhorar a qualidade de vida dos que os rodeiam”. Esta é uma aspiração que diz respeito à educação, cabendo à gestão um papel de relevância nesse processo.

Atualmente a escola acarreta mudanças, requer que aprendamos a lidar com as diferenças e com a heterogeneidade. Neste sentido, aderindo-se aos comentários de Chrispino e Chrispino (2002), tem-se que “(A) escola de antes era a escola dos “iguais”. A escola de massa e do futuro será a escola dos “diferentes” e da diversidade, o que pede uma gestão escolar apropriada, a partir da visão do futuro que nos aguarda”.

Contudo, com a inovação na pedagogia da escola, na transmissão dos conteúdos em sala de aula, haverá de proporcionar condições de conduzir os alunos à satisfação, diminuindo o índice de indisciplina e agressividade. Partimos do princípio de que nenhuma criança nasce agressiva, ela torna-se de acordo com o meio, pois limite e disciplina transitam no caminho do afeto e da liberdade, e isso se reflete nos locais onde ela se insere. Segundo Tiba (1996, p.173). “o maior estímulo para ter disciplina é o desejo de atingir um objetivo.”

O desenvolvimento de conflitos corresponde ao surgimento de um controle interno, uma obediência às regras que não dependa mais exclusivamente do controle dos pais ou de outras pessoas. Isso implica a assimilação racional das regras, o que faz surgir à reciprocidade, o respeito mútuo que vem a ser a capacidade de respeitar o outro e por ele ser respeitado. Nesse sentido, Tiba (1996) nos alerta que a educação escapou ao controle da família porque, desde pequena a criança já recebe influências da escola, dos amigos, da televisão e da internet.

No entanto, sabemos que a escola é um ambiente educador e socializador. Mas temos que lembrar que a responsabilidade é de todos, família, escola e sociedade. E na grande maioria das vezes, a escola assume um papel da educação integral de seus alunos.

A LDB em seu artigo 2º relata que educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

---

<sup>1</sup> Mestranda do curso de Gestão pelo Instituto Politécnico de Tomar. Especialista em metodologia do Ensino em Educação Básica pelo ISEC/PB e em Gestão Educacional pelo IUA. Licenciatura Plena em Pedagogia, pela FECLI/UECE. Professora da rede municipal de Cedro; [ioneteandradeferreira@hotmail.com](mailto:ioneteandradeferreira@hotmail.com)

<sup>2</sup> Licenciada em Letras Pela Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Iguatu FECLI/UECE. Especialista em Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa Pela Universidade Gama Filho UGF. Servidora Pública do Município de Cedro; [hristinalima@hotmail.com](mailto:hristinalima@hotmail.com). ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9790-568X>

<sup>3</sup> Mestranda do curso de Gestão pelo Instituto Politécnico de Tomar. Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela UNI7. Graduada em Pedagogia pela FAC. Professora da rede municipal de Fortaleza. [manu.oliver.07@gmail.com](mailto:manu.oliver.07@gmail.com).

Todavia, a escola, enquanto instituição social, também é atingida no que tange as mudanças ocorridas em âmbito social, entre outras se destacam: a fragmentação cultural, o desemprego, a crise ética, a economia recessiva baseada no capital e não na produção, a concentração de renda, a valorização do ter e não do ser são verdades presentes e atuais no contexto, e no cotidiano.

Sobretudo, os gestores escolares, que são os sujeitos envolvidos diretamente na ação educativa, não têm conseguido lidar com esta questão, denotando despreparo e falta de conhecimento acerca do assunto. Muitas vezes, na busca ansiosa por ações que amenizem a problemática, o fracasso é inevitável, agravando qualitativamente o desempenho das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

## **METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)**

Essa pesquisa realizar-se-á na perspectiva qualitativa e bibliográfica, com um estudo de campo em uma escola municipal, situada na cidade de Cedro-Ce, utilizando como instrumento a entrevista semiestruturada.

De acordo com Chizzotti (1991, p.79) “a abordagem qualitativa parte do princípio de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

De acordo com o pensamento de Chizzotti, entende-se que a pesquisa qualitativa visa a construção da realidade, levando em consideração o contexto social do sujeito.

A entrevista e observação fazem necessário nesta pesquisa como forma de averiguar a concepção dos participantes e sua relação com a questão de conflitos no âmbito escolar. No que diz respeito à observação, Vianna (2007, p.12) salienta que “a observação é uma das mais importantes formas de informações em pesquisa qualitativa em educação.”

A pesquisa bibliográfica se desenvolve principalmente através de livros e artigos científicos, pois permite investigar diversos fenômenos, inclusive quando se trata dos dados históricos (GIL, 2008).

## **DESENVOLVIMENTO**

Várias pesquisas que abordam o tema conflito escolar têm sido desenvolvidas no Brasil, embora em quantidade pouco representativa frente às necessidades investigativas da temática em questão. Vejamos, em seguida, alguns desses trabalhos.

Chrispino e Chrispino (2002), em “Políticas Educacionais de Redução da Violência: Mediação do Conflito Escolar”, apontam a massificação da educação como uma das três grandes revoluções no quadro da educação. Para estes autores, tal fato vem ocasionando grandes mudanças educacionais e uma delas é a heterogeneidade dos alunos e o convívio com diferentes padrões culturais. O espaço escolar assume, então, mudanças relevantes que necessitam de reflexões e novas ações educativas. Eles apontam esta massificação do ensino como fator que pode vir a ocasionar fatos violentos no ambiente escolar, uma vez que pode ser um gerador de conflitos. Finalmente propõem a mediação de conflitos como uma das formas de prevenção à violência.

Seguindo a abordagem com os mesmos autores, o conflito é uma constante na história da civilização, parte integrante do convívio social e saber lidar com ele significa aceitar diferenças, aceitar posições distintas e, dialogar sempre. “Em geral, nas escolas e na vida, só percebemos o conflito quando este produz suas manifestações violentas. [...] E neste caso, esquecemos que problemas mal resolvidas se repetem” (Chrispino e Chrispino, 2002).

Sobre esse viés, assim como Chrispino e Chrispino (2002), Ortega e Del Rey (2002) sugerem um “projeto de convivência” onde a negociação de conflitos aponta, também, para a

resolução de questões violentas no ambiente escolar. Comentando a proposta, as autoras dizem que “(N)ele valorizaremos a aprendizagem da resolução de conflitos como a meta principal à medida que consideramos o conflito como um dos problemas ocultos dentro dos subsistemas de relações no estabelecimento escolar”.

Contudo, acerca desta visão, quando a escola tenta homogeneizar seus alunos, adotando padrões pré- estabelecidos de comportamentos e modelos de práticas pedagógicas impositivas que não valorizam a diversidade de ideias e opiniões dos educandos, está reprimindo a expressão natural de conflitos em seu aspecto positivo, que se dá justamente no convívio com as diversidades de cada um. As diferenças individuais são oportunidades de enriquecimento tanto no campo dos conhecimentos quanto no campo da convivência social.

Outrossim, e não menos importante, tem o caso de conflitos não resolvidos, o resultado pode vir a ser a expressão violenta em forma de agressões verbais, destruição, depredação, ou silêncio. Quando acontecem essas manifestações, nem sempre adianta a oposição através da força coercitiva, pois a violência não acaba com medidas taxativas, ela é perversa. Esconde-se nas entrelinhas do cotidiano escolar e necessita ser entendida e estudada por todos aqueles que permeiam este cenário.

Confirmando estas afirmativas, Guimarães (1996) reitera que “quanto mais a escola resistir em aceitar a heterogeneidade do seu campo e reforçar apenas o processo de uniformização, maiores e mais violentos serão os sobressaltos”. Neste sentido, se a escola reflete todo o conflito que existe no campo social, deve ser, também, palco de negociações entre as pessoas que fazem parte dela. A mediação, a negociação e o respeito às individualidades, enquanto pessoas com diferentes ideias podem ser um dos caminhos para que os gestores consigam administrar os conflitos internos e externos.

Neste sentido, os conflitos apresentam um lado positivo que é o da livre expressão e renovação de ideias, do aprendizado do convívio com diferentes. Daí a iniciativa de abordá-lo nesta pesquisa, principalmente por serem os gestores atores importantes, dentro do cenário escolar, a quem cabe viabilizar e executar a complexa tarefa de gerir a instituição de ensino na busca pela qualidade da educação dentro de um contexto democrático, onde haja a tranquilidade, diálogo e paz.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Percebemos previamente que os conflitos se manifestam através das divergências de ideias, de fatores sociais, familiares e das próprias práticas pedagógicas da escola.

Vive-se um momento em que repensar os papéis no contexto educacional é uma necessidade urgente. E este repensar engloba alunos, professores, gestores e outros membros da comunidade escolar, bem como do sistema de ensino. O padrão de gestão baseado numa hierarquia centralizadora não responde mais às expectativas e necessidades do alunado, tanto de escolas públicas quanto articulares. Os resultados desta pesquisa revelaram, até o momento, que os dilemas acerca dos conflitos e suas manifestações, afetam muito no contexto escolar.

Analisando as ações da gestão na escola pesquisada e levando em conta os documentos analisados, neste estudo, notou-se que as medidas para lidar com os conflitos têm estado mais no campo da punição. Considerando os registros realizados pela gestão, os mesmos limitaram-se a alguns casos de agressões físicas e orais. Com tudo, a mediação realizada pela gestão para lidar com estes casos restringiram-se a “dar advertências” (orais e escritas) e convocar a família para que a mesma tomasse conhecimento do caso. Importante ressaltar que, para atenuar situação, quando a família foi chamada pela escola, esta última transferiu àquela o problema.

Os dados foram coletados na instituição escolar durante o período de março a setembro de 2018. Entre as técnicas utilizadas na coleta de dados, optou-se pelo questionário

semiextruturado e a observação, com o objetivo de coletar dados importantes e necessários para tal pesquisa. É importante ressaltar que, os tópicos trabalhados foram planejados para o alcance dos objetivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conflito entre os alunos vem tornando-se uma das principais preocupações dentro das escolas, e a gestão não pode ficar omissa diante deste problema. Além de procurar identificar as possíveis causas desses atos, é necessário que a gestão escolar faça um levantamento histórico a respeito do problema.

A violência e a hostilidade vividas entre as pessoas na sociedade têm gerado medo e muita indignação. E a escola não fica destituída de tais situações lamentáveis, injustas e agressivas que transpõem muros adentro servindo de experiências que deflagram ainda mais sentimentos de intolerância, de vingança e de dificuldade de compreender e respeitar o outro.

Lidar com os conflitos no âmbito escolar significa compreender as causas e os elementos das situações que permeiam o contexto institucional, a fim de melhorar o próprio processo de ensino-aprendizagem. É relevante que se pense nesse cenário investigando o interior da escola, procurando entender se também é produtora de violência em decorrência de suas próprias práticas.

A gestão escolar tem como direito e dever por limites e criar obrigações no âmbito escolar, mas isso não significa que a escola pode conceder medidas abusivas e ilegais. Tem que trabalhar em conjunto com os docentes e com as famílias para tentarem junto conscientizarem os alunos. Nesse sentido, é que encontramos em Ortega e Del Rey (2002) três parâmetros que devem ser considerados nessa transformação: gestão democrática, trabalho cooperativo e educação para os sentimentos, atitudes e valores.

Todavia, o conflito pode ser um fator gerador de mudança, um estimulador de dinamismo no encontro com o outro ou os outros. Sobretudo está neste pensamento a relevância do papel da gestão frente aos conflitos, onde o mesmo tem que fomentar uma mediação eficaz, pois é da escola, ademais, que se espera a transformação dessa realidade, ela é chamada ao desafio de estimular um juízo crítico e formar crianças e adolescentes para a cidadania. De fato, à escola tende todo processo socioeducativo e cabe à gestão escolar elaborar meios eficientes para se chegar a esse objetivo.

**Palavras-chave:** Escola, Conflitos, Gestão.

## REFERÊNCIAS

BRASIL/MEC. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996

CHRISPINO, Álvaro e CHRISPINO, Raquel. **Políticas educacionais de redução da violência: mediação do conflito escolar**. São Paulo: Editora Biruta, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010

GUIMARÃES, Áurea M.. **A dinâmica da violência escolar: conflito e ambiguidade**. Campinas/SP: Editora Autores Associados, 1996.

ORTEGA, Rosário e DEL REY, Rosário. **Estratégias educativas para a prevenção da violência**. Brasília/DF: UNESCO, UCB (Universidade Católica de Brasília) e Observatório de Violências nas Escolas (UCB), 2002.

TIBA, Içami. **Disciplina – o limite na medida certa**. 21ª edição, São Paulo: Editora Gente, 1996.

VIANNA, I.de Almeida. **A indisciplina participativa na escola: Um desafio a todos os brasileiros**. São Paulo: EPU. 2007