**A GESTÃO E OS CONFLITOS ESCOLARES**

Dilza Moreira da Silva[[1]](#footnote-1)

**RESUMO**

O presente trabalho faz uma reflexão sobre “A Gestão e Conflitos Escolares”. O documento aborda o conceito de Gestão, o papel do gestor nos modelos atuais, conceitua ainda, o termo conflito do ponto de vista de diversos autores e por fim fala sobre os vários tipos de conflitos existentes no âmbito escolar e a importância da mediação na resolução de conflitos. Sabemos que o gestor exerce uma influência muito importante no que diz respeito ao gerenciamento da escola, ele é fundamental para motivar e envolver os demais membros na organização escolar e também na mediação de conflitos seja estes, criados pelos alunos ou por funcionários. Os conflitos podem surgir no espaço escolar por vários motivos, ou seja, podem ser trazidos de fora para dentro da escola, podem surgir dentro do próprio ambiente escolar, pode ser entre alunos, entre alunos e professores, entre funcionários, entre pais e alunos, entre pais, por causa dos filhos etc. cabe ao gestor ficar atento às ações e reações dos atores nos diferentes ambientes da escola, ele deve ser uma pessoa acessível, compreensiva, dinâmica, paciente, equilibrada e justa. Ser um pacificador, alguém que encontra e propõem soluções para o surgimento dos desentendimentos. O gestor precisa saber diferenciar o conflito positivo do conflito negativo. E diante de tais situações o gestor precisa gerenciar esses momentos e para tanto, é importante que ele conheça algumas estratégias que favoreça uma reconciliação amigável. Empatia, diálogo e negociação são recursos que o gestor pode usar para acalmar os ânimos e promover a paz.

**Palavras-chave:** Gestão. Conflitos. Mediação. Estratégias. Promoção da paz.

**Introdução**

A pesquisa intitulada “A Gestão e os conflitos escolares", representou um estudo temático sobre a gestão escolar, o papel do gestor frente aos conflitos existentes neste ambiente.

Atualmente a realidade está marcada pelas desigualdades sociais, incertezas e tensões. Desta forma a escola necessita rever sua organização para atingir seu real objetivo que é ensinar, democratizando os conhecimentos da ciência e da tecnologia, mas em meio a tudo isso vai surgindo às divergências conflitantes que de igual forma à organização, necessita de uma atenção especial e para tanto o gestor deve estar preparado para combater os possíveis desentendimentos de forma amigável e tranquila.

Chrispino (2002) acredita que o indivíduo está em constante conflito consigo mesmo desde a infância até a sua morte, que cada fase da vida resume em situações conflitantes diferentes. Este tipo de conflito chama-se intrapessoal e ao longo da vida o indivíduo por ser um ser sociável também passa a conviver com os conflitos interpessoais devido a sua convivência com outras pessoas.

Objetivando uma reflexão mais profunda sobre o tema citado acima é que este trabalho foi elaborado a partir do ponto de vista de diversos autores como Carvalho (2011), Neves (2004), Torrego (2003), etc. Esse trabalho encontra-se especificamente fundamentado numa pesquisa de cunho bibliográfico, com o objetivo de proporcionar esclarecimentos teóricos mais abrangentes sobre o tema em questão.

**Desenvolvimento**

1. **Gestão**

Segundo o minidicionário Aurélio (2002, p. 346, 347), gestão é o ato ou efeito de gerir; gerência, como também gerir define-se como administrar, dirigir, gerenciar.

Portanto, seja o gestor de perfil nos moldes antigos, seja nos modelos atuais ele é uma peça importante no espaço escolar, ele é aquele que trabalha para manter a organização e equilíbrio do funcionamento da escola, é o administrador, o gerenciador, o dirigente que prepara o ambiente e o deixa propício ao desenvolvimento dos trabalhos.

O espaço escolar é um ambiente possível ao surgimento de conflitos, pois nele há o pluralismo de ideias, sentimentos, emoções e atitudes e nesse espaço o gestor tem que está preparado emocionalmente, psicologicamente e cognitivamente para se colocar na posição de mediador e sugerir soluções para os vários tipos de conflitos.

O gestor é alguém que deve estar atento às ações e reações dos atores nos diferentes ambientes da escola, deve ser uma pessoa acessível, compreensiva, dinâmica, paciente, equilibrada e justa. Ser um pacificador, alguém que encontra e propõem soluções para o surgimento dos desentendimentos.

No modelo atual de gestão que está voltado para o democrático-participativo, o gestor não está mais sozinho no que diz respeito ao ato de gerenciar a escola. Este pode contar com a participação e ajuda de todos.

Recusar e divergir faz parte da autonomia de cada indivíduo em particular, a democracia promove a participação e consequentemente a divergência e/ou recusa, por esta razão o espaço escolar é adequado ao surgimento de conflitos, pois nele o individuo é preparado para o exercício da cidadania. É no ambiente escolar que pessoas se reúnem diariamente, relacionam-se, discute ideias, concordam ou discordam entre si e assim vai formando cidadãos autônomos e de opinião própria fazendo história, mudando a história e participando da história, por isso, o gestor precisa saber diferenciar o conflito positivo do conflito negativo. O conflito positivo é aquele que promove adaptações e mudanças na organização escolar, na maneira de gerenciar, fortalece relacionamentos, conscientiza os indivíduos, preparam as pessoas para lidarem com o imprevisto, já o conflito negativo parte para o confronto e não provoca mudanças, neste tipo de conflito está presente a agressão física, verbal e psicológica. Diante de tais situações o gestor precisa gerenciar esses momentos e para tanto, é importante que ele conheça algumas estratégias que favoreça uma reconciliação amigável. Empatia, diálogo e negociação são recursos que o gestor pode usar para acalmar os ânimos e promover a paz.

Para Abádia (2005), gestão escolar trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Do ponto de vista da autora, a escola como instituição social tem que ter uma forma diferenciada de administração, pois ela é uma organização social e como tal tem responsabilidades e particularidades voltadas para a formação humana através do exercício social, político e pedagógico.

Para uma gestão escolar eficaz é necessário que os envolvidos sejam eficientes ao assumir responsabilidades, pois se qualquer um dos envolvidos deixarem de cumprir o seu papel a gestão deixa de ser eficiente, pois os objetivos e metas traçados em algum momento foram posto de lado por alguém e para que isso não aconteça o relacionamento e aproximação do gestor com os demais participantes é de suma importância, pois ele é o elo que motivará os demais a serem eficientes no cumprimento das metas e dos objetivos.

Uma gestão bem sucedida busca a cada dia melhorar o ambiente escolar, atender as reivindicações, transmitir autonomia partilhada e se envolver, ou seja, ter conhecimento do seu papel no ambiente escolar quanto aos aspectos administrativos, financeiros, pedagógicos, relacionais...

Um bom gestor escolar deve estar atento, buscar a cada dia inovar para atender as demandas escolares. Os problemas vão surgir diariamente, mas como serão resolvidos? E os conflitos, como surgiram? Quem são os envolvidos? Pais/alunos? Pais/professores? Professores/alunos? Professores/professores? Etc. qual será a melhor maneira de resolver tal situação? Eu, gestor sozinho, posso fazer isso? Quem pode me ajudar? A solução encontrada é a melhor? Pra quem? Etc.

Conhecer o perfil dos membros do grupo (alunos, funcionários, pais, comunidade local) pode ajudar e muito na solução dos conflitos, cada indivíduo tem uma história de vida em particular que pode muito contribuir tanto para a geração do conflito quanto para a solução do mesmo. Conhecer a sua clientela favorece um relacionamento mais próximo e seguro e ao surgir às divergências a oportunidade de solucioná-las será muito maior e mais fácil.

**2 - O QUE É CONFLITO?**

Desde os primórdios o conflito é algo existente nos relacionamentos entre as pessoas, pois podemos partir da ideia de que onde há pessoas há conflitos.

Os desentendimentos surgem a partir de vários fatores e/ou situações que constitui a convivência diária. Situações conflitantes fazem parte da vida do ser humano, uma vez que ele é um ser pensante, que sente e transmite emoções e se encontra constantemente em situações em que concordar ou discordar é uma escolha que gera um conflito interior e posteriormente exterior, aquele que alcança outras pessoas.

Mas, afinal o que é conflito?

Chrispino, 2002, define conflito como toda exposição contrária ou modo particular de ver ou interpretar algum acontecimento.

Bilhim (1996) defende a ideia de conflito como um processo no qual o esforço de um ser para outro se baseia na destruição do seu oponente, no sentido de prevalecer suas ideias ou atitudes. (Jesus 2012) baseando-se em Neves (2004) diz que alguns autores referem-se ao conflito como uma forma negativa, associando-o a ideia de “perigosidade” ou “Malefício”. Diz ainda, que quando o conflito é visto não só como inevitável, mas também como útil, na medida em que por vezes podem melhorar algum aspecto do funcionamento individual as pessoas alteram a sua atitude face ao conflito, passando-o a caracterizar como positivo.

Neves (2004, p. 583), afirma que o conflito é como algo que é necessário encorajar em termos de surgimento, parte do ponto de vista de que o conflito é algo benéfico para estimular a inovação e criatividade dos comportamentos, das atitudes e das cognições.

Ortega Ruiz entende que conflito é uma situação de diferença de critério, de interesses ou de posição pessoal, a partir de uma situação que atinge mais do que um indivíduo.

Segundo Ferreira (1986, p. 363), a palavra conflito vem do latim conflictu, embate dos que lutam discussão acompanhada de injúrias e ameaças, desavenças, guerra, luta combate, colisão, choque. É o elemento básico determinante da ação dramática, o conflito é algo que se desenvolve em razão da oposição e luta entre forças oponentes.

O minidicionário Aurélio, 2002, p. 174, define conflito como luta, combate, guerra, desavença, discórdia.

Portanto, podemos entender conflito como divergência sobre algo ou ideia.

**2.1 tipos de conflitos escolares e como resolvê-los**

Os conflitos podem surgir no espaço escolar por vários motivos, ou seja, podem ser trazidos de fora para dentro da escola, podem surgir dentro do próprio ambiente escolar, pode ser entre alunos, entre alunos e professores, entre funcionários, entre pais e alunos, entre pais, por causa dos filhos etc.

Do ponto de vista de Chrispino (2002), desde a infância nós já convivemos com os conflitos próprios desta fase da vida e daí por diante os conflitos só vão mudando de acordo com a progressão da nossa idade, na fase da adolescência passamos pelos conflitos pessoais próprios deste período de mudança física e também psicológica, fase em que o indivíduo está se redescobrindo se vendo não mais como uma criança, mas como alguém que está crescendo física e também mentalmente na maneira de pensar e agir. Após esta fase muito difícil, o indivíduo chega à maturidade e os conflitos intrapessoais continuam, começam a surgir dúvidas diante das situações e tomadas de decisões como: comprar/não comprar, vender/não vender, ir/não ir, fazer/não fazer, falar/não falar, casar/não casar etc.) ou interpessoal, aquele que surge das divergências entre duas ou mais pessoas, exemplo: a briga entre vizinhos, a separação familiar, a guerra e o desentendimento entre alunos.

Para Neves e Carvalho (2011, p. 581) os conflitos ainda podem ser grupais, funcionais, organizacionais e ambientais.

Por ora vamos nos ater nos conflitos interpessoais que são os mais frequentes no ambiente escolar.

Nesta era pós-moderna muita coisa mudou nas sociedades, consequentemente o comportamento das pessoas também. Essa mudança de comportamento das pessoas tem afetado vários setores sociais, principalmente a escola, esta por receber indivíduos que fazem parte dessa sociedade em constante transformação. A escola não consegue acompanhar o modelo de sociedade que temos hoje.

As inovações tecnológicas, o modelo de família, o crescimento das desigualdades sociais, a mudança de comportamento entre outros fatores, tem contribuído para a geração de conflitos de modo geral e a escola como instituição social tem sido profundamente afetada neste sentido, pois o aumento da violência dentro das escolas tem aumentado grandemente. Muitos dos conflitos que surgem no espaço escolar são consequencias de problemas vividos fora da escola. Muitas crianças e adolescentes enfrentam problemas em casa como separação dos pais, alcoolismo, violência, pobreza, falta de carinho e disciplina, entre outros e todas essas situações repercute na vida do indivíduo de forma negativa e ao se relacionar com outros, consequentemente o conflito negativo vai ganhar um destaque fortíssimo nas relações.

A escola recebe todos os dias indivíduos que não tem noção de respeito, de limites, de educação e ao adentrar as portas da escola se choca porque nem todos que se encontram ali têm o mesmo perfil, ou seja, age da mesma forma. Os alunos que freqüentam a escola pública básica fazem parte da massa popular que representam os menos favorecidos, isto é, os dominados pela classe elitista. Essa classe desfavorecida representa a maioria da sociedade e sabemos que a sociedade é composta por famílias que é a primeira instituição social que o indivíduo participa e ao analisarmos o perfil das famílias constituídas nos dias atuais percebemos grandes mudanças que repercutiram de forma negativa na vida dos envolvidos e essa negatividade tem causado grandes danos na vida do mesmo, quando este passa a se relacionar em outros ambientes. A escola talvez não esteja preparada para entender o comportamento da sua clientela, pois os valores trazidos por eles vão contra os princípios que a escola ainda tenta preservar, podemos dizer que escola e família não têm mais a mesma conexão no que diz respeito à educação dos alunos, pois na maioria das vezes família ensina uma coisa e escola outra a inversão de valores é muito forte na vida dos educandos.

A falta de respeito e humildade, o não medir as consequências das atitudes, o acharem que pode falar e fazer o que quiser com o próximo, a invasão de privacidade, a rebeldia, a falta de autoridade dos pais sobre os filhos, a lei do mais forte sobre o mais fraco, entre outras questões tem sido grandes causadoras dos conflitos dentro da escola e muitas vezes a equipe escolar não está preparada para lidar com tais situações e ao invés de resolver acaba por piorar a situação. Muitos casos se tornam graves e até irreversíveis por falta de uma mediação eficaz.

Catarina Sofia C. de Jesus, em seu relatório final sobre Gestão de conflitos na escola, publicado no site... Partindo da visão de Torrego (2003, p. 5), afirma que a mediação é uma forma de resolver os conflitos, em que as duas partes em confronto recorrem a uma terceira pessoa imparcial, que neste caso é o mediador. O objetivo será chegarem a um acordo satisfatório para ambas as partes. Outra característica da mediação é a negociação cooperativa considerada ideal para todos os tipos de conflitos, em que as partes em confronto, devem ou pretendem manter uma relação entre si.

Com base em Piaget, Telma Vinha (1999, In Leite), diz que:

Conflitos são óptimas oportunidades para trabalharmos valores e regras. São compreendidos como momentos presentes no quotidiano de cada sala de aula ou escola e que “dão pistas” sobre o que os alunos precisam aprender. Dessa forma, os conflitos são encarados como positivos e necessários, mesmo que desgastantes.

Partindo desse pressuposto, os mediadores escolares não devem perder a oportunidade de ensinar lições de boa convivência, respeito e cidadania aos educandos, fazendo-o refletir sobre sua postura enquanto cidadão no meio social percebendo que o seu direito termina quando começa o do outro.

Para uma mediação escolar positiva, Uranda M. (1998, cit. por Torrego 2003:5), aponta os seguintes aspetos positivos:

-Um ambiente mais descontraído e produtivo;

-Contribui para o desenvolvimento de atitudes de interesses e respeito pelo outro;

- Ajuda a reconhecer e a dar valor aos sentimentos, interesses, necessidades e valores próprios e dos outros;

-Estimula o desenvolvimento de atitudes cooperativas no tratamento dos conflitos, uma vez que as pessoas procuram em conjunto soluções satisfatórias para ambas as partes;

-Aumenta a capacidade de resolução de conflitos de forma não violenta;

-Contribui para o desenvolvimento da capacidade de diálogo e para a melhoria das capacidades comunicativas, sobretudo a escuta;

-Contribui para a melhoria das relações interpessoais. Favorece a auto regulação, através da procura de soluções autônomas e negociadas;

-Diminui o número de conflitos, tal como o tempo gasto na resolução dos mesmos;

-Ajuda a uma resolução de conflitos mais rápida e sem custos;

-Reduz o número de sanções e expulsões;

-Diminui a intervenção dos adultos, levando os alunos a serem eles próprios os mediadores.

Desta forma Torrego (p.9) afirma que: “a mediação é um instrumento de diálogo e de encontro interpessoal que pode contribuir para a melhoria das relações e para a procura satisfatória de acordos em situação de conflito”

Para Jesus (2012), partindo do pressuposto acima, a mediação é um processo muito positivo porque ajuda a melhorar as relações na escola, contribuindo assim para a diminuição de problemas, é também uma forma de tornar o conflito num benefício mútuo.

**Conclusão**

A abordagem deste tema foi favorável a uma reflexão mais profunda sobre o papel do gestor educacional, como deve ser o perfil de um gerenciador escolar quando do surgimento de conflitos. Sabemos que onde há pessoas, a possibilidade de haver situações conflitantes é imensamente grande, daí surge o gestor como peça importante para harmonizar as reações de forma positiva e tranquila. Para uma gestão bem sucedida é necessário que o gestor esteja atento e seja capaz de gerenciar todos os setores da escola: pedagógico, financeiro, administrativo, relacional, enfim, seja alguém que esteja envolvido e que saiba propor soluções quando necessário. Seja acessível, dinâmico, ético e acima de tudo justo no que diz respeito as suas atitudes para com os demais.

Entendemos que uma boa gestão deve ser baseada em uma mediação eficaz, que só assim o ambiente mesmo propenso a situações de conflitos poderá ser um ambiente agradável, estimulador e aconchegante.

**REFERÊNCIAS**

BILHIM, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas.* Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *Educadores e educandos: tempos históricos* / elaboração: Maria Abádia da Silva. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2005.

CHRISPINO, Álvaro. “*Gestão do conflito escolar: a classificação dos conflitos aos modelos de mediação*.” Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Miniaurélio Século XXI Escolar. Ed. Ver. Ampliada – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, J, Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

JESUS, Catarina Sofia Cristina de*. “Relatório Final: Gestão de conflitos na escola*.” Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/>123456789/3937

/1/FINAL%20-%20Projeto%20de%20Investiga%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em 08 de abril de 2014.

Jesus, H.& Neves, A. (2004). *Relação Escola-Aluno-Família. Educação Intercultural*: Uma perspectiva Sistémica. Porto: Alto Comissário para a Emigração e Minorias Étnicas.

Neves, A. *Comportamentos de Sucesso* – Psicologia aplicada à Gestão. Lisboa: Editora McGraw – Hill, 2004.

ORTEGA, Rosário Ruiz (2006*). Educar la convivência*: Via regia de prevenir la violência.Idea 24.Consejo Escolar de Navarra.

Torrego, J. (Coord.). (2003). *Mediação de Conflitos em Instituições Educacionais*. Manual para a Formação de Mediadores. Lisboa: Edições ASA

VINHA, Telma P. *Valores Morais em Construção*. Revista AMAE-Educando, nº 285, agosto, pp.6-12. Belo Horizonte: Fundação Amae para a Educação e Cultura, 1999.

1. Graduada em Letras pela Universidade Norte do Paraná \_ UNOPAR – e pós-graduada nos cursos de Alfabetização e Letramento e Língua portuguesa da FINOM, aluna do curso de pós-graduação Lato Sensu de Gestão Escolar e Práticas Pedagógicas da UCAMPROMINAS e cursista do curso de Mestrado em Educação Holística da FATEFFIR, atua como professora de Língua Portuguesa, há 18 anos, no Ensino Fundamental da rede municipal de Guaratinga.

   dilza-moreira@hotmail.com. [↑](#footnote-ref-1)