



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS

Mestrado em Ciências da Educação na Especialização em Supervisão Pedagógica

**Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do
Município de Marabá, Pará, Brasil**

JOSÉ ITAMAR SILVA DOS SANTOS

Lisboa, outubro de 2025

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
Mestrado em Ciências da Educação na Especialização em Supervisão Pedagógica

**Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do Município de
Marabá, Pará, Brasil**

José Itamar Silva dos Santos

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão Pedagógica: Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do Município de Marabá, Pará, Brasil, sob a orientação da Professora Doutora Ana Teresa Ferreira das Neves..

Lisboa, outubro de 2025

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS
MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO
Mestrado em Ciências da Educação na Especialização em Supervisão Pedagógica

**Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do Município de
Marabá, Pará, Brasil**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção do título de mestre em Ciências da Educação na especialidade de Supervisão Pedagógica.

COMISSÃO JULGADORA:

Lisboa, outubro de 2025

Dedicatória

A Deus, fonte inesgotável de sabedoria, força e esperança. Por me sustentar nos momentos de incerteza, me conceder fé diante dos desafios e iluminar meu caminho durante toda esta jornada acadêmica.

À minha família, meu alicerce, meu porto seguro. A cada palavra de apoio, a cada gesto de amor e incentivo que me motivou a seguir em frente mesmo diante das dificuldades. Em especial, agradeço o carinho, paciência e compreensão nos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar a este trabalho.

Esta conquista é de vocês também.

José Itamar Silva dos Santos

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria ao longo desta caminhada.

À minha amada esposa, pela eterna gratidão. Os momentos difíceis foram mais leves e as conquistas mais doces por compartilhar tudo ao seu lado. Sem o seu amor e a sua compreensão, esta dissertação não seria uma realidade

À minha família, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e por acreditarem em mim mesmo quando as circunstâncias eram desafiadoras. Cada palavra de incentivo foi essencial para que eu não desistisse.

Ao Instituto ILUSES, pela oportunidade de formação e pelo espaço acadêmico que me proporcionou crescimento pessoal, profissional e intelectual.

Aos meus colegas e amigos de sala de aula, que tornaram essa trajetória mais leve, com diálogos enriquecedores, apoio mútuo e momentos inesquecíveis de convivência. Levo comigo não apenas conhecimentos, mas também amizades que marcaram essa etapa da minha vida.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, o meu mais sincero obrigado.

Epígrafe

"A paz não é a ausência de conflito, é a habilidade de lidar com ele por meios pacíficos."

Ronald Reagan

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos nas escolas, identificando estratégias adotadas, desafios enfrentados e impactos dessas práticas na promoção de um ambiente escolar harmonioso e propício à aprendizagem. Trata-se de uma pesquisa de abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de enriquecer a análise por meio da triangulação de dados provenientes de entrevistas, documentos institucionais e questionários. Os resultados indicaram que os conflitos nas escolas de Marabá são causados por uma combinação de fatores disciplinares, relacionais e socioeconômicos, refletindo a complexidade das interações sociais no ambiente escolar. As práticas de mediação de conflitos adotadas pelos gestores ainda são fragmentadas e pouco sistematizadas, limitando a eficácia na resolução dos desentendimentos entre alunos, professores e comunidade escolar. Além disso, observou-se que os regulamentos escolares possuem caráter predominantemente reativo, sendo aplicados principalmente após o surgimento dos conflitos, o que dificulta a prevenção e a construção de um clima escolar positivo. Outro ponto relevante identificado foi a insuficiência na formação e capacitação dos gestores e educadores para a gestão de conflitos, com pouca ênfase em programas de desenvolvimento profissional que abordem essa temática. A ausência de treinamentos específicos compromete a atuação eficaz na mediação e na construção de ambientes escolares mais pacíficos e colaborativos. Diante disso, a pesquisa propõe recomendações voltadas para a implementação de protocolos institucionais claros, o fortalecimento da formação continuada, o envolvimento ativo da família e comunidade, a revisão dos regulamentos escolares e a adoção de práticas restaurativas para a resolução dos conflitos. Em síntese, esta investigação contribui para o entendimento dos desafios enfrentados pela gestão escolar em Marabá e oferece caminhos para a melhoria das práticas de mediação de conflitos, visando ambientes educacionais mais harmoniosos, seguros e favoráveis ao aprendizado.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, Mediação escolar, Ambiente escolar, Capacitação docente, Escola pública.

Abstract

This research aimed to analyze how elementary school principals in Marabá, Pará, manage internal and external conflicts within schools, identifying the strategies employed, challenges faced, and the impact of these practices on fostering a harmonious and learning-conducive school environment. This is a mixed-methods study, combining qualitative and quantitative approaches to enrich the analysis through the triangulation of data obtained from interviews, institutional documents, and questionnaires. The results indicated that school conflicts in Marabá stem from a combination of disciplinary, relational, and socioeconomic factors, reflecting the complexity of social interactions within the school environment. The conflict mediation practices adopted by school managers remain fragmented and poorly systematized, limiting their effectiveness in resolving disagreements among students, teachers, and the broader school community. Additionally, school regulations were found to be predominantly reactive, applied mainly after conflicts arise, which hinders both prevention and the development of a positive school climate. Another relevant finding was the lack of adequate training and professional development for school leaders and educators in conflict management, with minimal emphasis on programs addressing this area. The absence of specific training compromises effective mediation and the establishment of more peaceful and collaborative school environments. In light of these findings, the study proposes several recommendations, including the implementation of clear institutional protocols, strengthening of ongoing professional development, active involvement of families and communities, revision of school regulations, and the adoption of restorative practices for conflict resolution. In summary, this research contributes to the understanding of the challenges faced by school management in Marabá and offers pathways to improve conflict mediation practices, aiming to promote safer, more harmonious, and learning-friendly educational environments.

Keywords: Conflict management, School mediation, School environment, Teacher training, public school.

Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição da amostra da pesquisa (quantitativa).....	64
Tabela 2. Apresenta o detalhamento da aplicação dos questionários e entrevistas:.....	65
Tabela 3. Análise da Frequência e Natureza dos Conflitos Escolares.....	74
Tabela 4. Estratégias para Mediação e Resolução de Conflitos.....	76
Tabela 5. Política Institucional para Mediação e Resolução de Conflitos.....	78
Tabela 6. Avaliação do Papel da Gestão Escolar na Prevenção e Mediação de Conflitos.....	80
Tabela 7. Capacitação de Gestores e Coordenadores para Lidar com Conflitos.....	83
Tabela 8. Principais Desafios na Resolução de Conflitos.....	85
Tabela 9. Impacto dos Conflitos no Ambiente Escolar e no Desempenho Acadêmico.....	88
Tabela 10. Sugestões para o Aprimoramento da Gestão de Conflitos na Escola.....	90
Tabela 11. Análise da Frequência e Natureza dos Conflitos Escolares.....	95
Tabela 12. Estratégias para Mediação e Resolução de Conflitos.....	97
Tabela 13. Política Institucional para Mediação e Resolução de Conflitos.....	100
Tabela 14. Avaliação do Papel da Gestão Escolar na Prevenção e Mediação de Conflitos.....	102
Tabela 15. Capacitação de Gestores e Coordenadores para Lidar com Conflitos.....	104
Tabela 16. Principais Desafios na Resolução de Conflitos.....	106
Tabela 17. Impacto dos Conflitos no Ambiente Escolar e no Desempenho Acadêmico.....	109
Tabela 18. Sugestões para o Aprimoramento da Gestão de Conflitos na Escola.....	111

Índice de Figuras

Figura 1. Frequência de Conflitos entre Alunos.....	116
Figura 2. Tipos de Conflitos Mais Comuns.....	118
Figura 3. Protocolos e Diretrizes para Lidar com Conflitos.....	120
Figura 4. Participação em Capacitações sobre Gestão de Conflitos.....	121
Figura 5. Impacto dos Conflitos no Ambiente Escolar.....	123
Figura 6. O Maior Desafio na Gestão de Conflitos.....	124
Figura 7. O Que Poderia Contribuir para uma Melhor Gestão de Conflitos.....	126
Figura 8. Avaliação da Eficácia das Medidas para Lidar com Conflitos.....	127

Índice de Abreviaturas e Siglas

APA American Psychological Association

BNCC Base Nacional Comum Curricular

CNS Conselho Nacional de Saúde

CNV Comunicação Não Violenta

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LGPD Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Índice geral

Dedicatória	iv
Agradecimento	v
Epígrafe	vi
Resumo	vii
Abstract	viii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Abreviaturas e Siglas	xi
Índice geral.....	xii
PARTE I	1
INTRODUÇÃO	1
Contexto introdutório	1
Justificativa.....	2
Motivação da pesquisa.....	4
Contexto da problemática	5
Objetivos da pesquisa	7
Estrutura da pesquisa.....	8
PARTE II	10
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
CAPÍTULO 1.....	10
A GESTÃO ESCOLAR E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR.....	10
1.1 Definição de Gestão Escolar.....	10
1.2 O Papel do Gestor Escolar na Mediação de Conflitos.....	12
1.3 Tipos de Conflitos no Ambiente Escolar.....	14
1.4 A Mediação como Estratégia de Resolução de Conflitos	17
1.5 Gestão de Conflitos e o Ambiente Escolar	19
CAPÍTULO 2	21
CONFLITOS INTERNOS E EXTERNOS NAS ESCOLAS	21
2.1 Conflitos entre Alunos: Causas e Consequências	21
2.2 Conflitos entre Alunos e Professores.....	23

2.3 A Interferência da Família no Ambiente Escolar	25
2.4 Conflitos com a Comunidade e o Entorno Escolar	28
2.5 Impactos dos Conflitos Externos no Ambiente Escolar	31
CAPÍTULO 3	36
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS ESCOLAS	36
3.1 Modelos de Mediação de Conflitos nas Escolas	36
3.2 A Formação de Gestores para a Gestão de Conflitos	37
3.3 O Papel da Cultura Escolar na Resolução de Conflitos	39
3.4 Políticas Públicas para a Gestão de Conflitos nas Escolas	41
3.5 Avaliação e Monitoramento das Estratégias de Gestão de Conflitos.....	42
PARTE III	45
ESTUDOS EMPÍRICOS	45
CAPÍTULO 4	45
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	45
4.1 Contexto introdutório da metodologia.....	45
4.2 Locus da pesquisa	46
4.3 Sujeitos investigados	48
4.4. Instrumentos de recolha de dados.....	48
4.4.1 Amostras da Pesquisa.....	49
4.5. Instrumentos de análise de dados.....	50
4.6 A ética da pesquisa.....	51
4.7 Principais desafios na pesquisa.....	52
CAPÍTULO 5.	55
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUAS DISCUSSÃO	55
5.1 Contexto Introdutório	55
5.2 Contexto dos Resultados e Análise de Documentos das escolas	56
5.3 Contexto dos Resultados e Análise das entrevistas com os gestores e coordenadores	58
5.4 Contexto dos Resultados e Análise das entrevistas com os gestores	58
5.4.1 Análise geral das respostas dos diretores escolares à luz dos objetivos da pesquisa	78
5.5 Contexto dos Resultados e Análise das entrevistas com os coordenadores	80

5.5.1 Análise geral das respostas dos coordenadores pedagógicos à luz dos objetivos da pesquisa.....	99
5.6 Contexto dos Resultados e Análise dos questionários com os gestores, coordenadores e professores	101
5.7 Triangulação dos dados (entrevistas, questionário e análise das documentações).....	116
CAPÍTULO 6.	120
CONCLUSÕES FINAIS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	120
6.1 Conclusão final e principais linhas futuras de pesquisa.....	120
Referências Bibliográficas	125
APÊNDICE A	135
Entrevista semiestruturada com os diretores e coordenadores.....	135
APÊNDICE B.....	136
Questionário com professores, coordenadores e diretores	136
APÊNDICE – C	138
Termo de Consentimento da Instituição de Ensino Básico	138
APÊNDICE – D	139
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	139

PARTE I

INTRODUÇÃO

Contexto introdutório

A gestão de conflitos no ambiente escolar é um tema central para a qualidade da educação e o bem-estar de toda a comunidade escolar. A escola, além de ser um espaço de aprendizagem, é também um ambiente de socialização, no qual ocorrem interações diárias entre alunos, professores, gestores e familiares. Entretanto, essas interações nem sempre são harmoniosas, e os conflitos podem surgir de diferentes formas, desde questões disciplinares até dificuldades na relação entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo (Libâneo, 2013a). Assim, compreender como os gestores escolares lidam com essas situações é essencial para garantir um ambiente propício ao ensino e à aprendizagem.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, estabelece que a educação é um direito de todos e um dever do Estado e da família, devendo ser promovida com base nos princípios da liberdade, do respeito e da igualdade. Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, reforça a necessidade de garantir um ambiente escolar democrático, onde o diálogo e a mediação de conflitos sejam instrumentos fundamentais para a construção de um espaço educacional saudável (Brasil, 1996). A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) também destaca a importância do desenvolvimento de competências socioemocionais e da cultura da paz no ambiente escolar, incentivando a resolução de conflitos por meio do diálogo e da mediação (Brasil, 2018).

Todavia, mesmo com essas diretrizes, a realidade das escolas públicas brasileiras demonstra que a gestão de conflitos ainda enfrenta desafios significativos. Estudos apontam que a falta de formação específica dos gestores escolares e a ausência de políticas institucionais estruturadas dificultam a implementação de práticas eficazes de mediação e resolução de conflitos (Sander, 2015a). Dessa forma, torna-se necessário investigar como as escolas do ensino fundamental em Marabá, Pará, estão enfrentando essas dificuldades e quais estratégias estão sendo adotadas para lidar com os conflitos internos e externos.

A convivência escolar é marcada por desafios inerentes à diversidade de sujeitos e experiências presentes no ambiente educacional. Conflitos entre alunos, dificuldades de comunicação entre professores e gestores, além de tensões entre a escola e a comunidade são questões recorrentes no cotidiano escolar (Charlot, 2009). Em Marabá, esses desafios são

potencializados por fatores socioeconômicos e culturais que impactam diretamente a dinâmica escolar. Dessa forma, a problemática desta pesquisa se estrutura a partir da seguinte questão:

Como os gestores escolares do ensino fundamental no município de Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos, e quais são os impactos dessas estratégias na harmonia do ambiente escolar? Portanto, objetivo Principal da pesquisa é analisar como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos, identificando estratégias adotadas e os impactos dessas práticas na harmonia do ambiente escolar.

A pesquisa adota uma abordagem mista qualitativa e quantitativa, exploratória, utilizando três principais instrumentos de coleta de dados: a) Entrevistas semiestruturadas com diretores e coordenadores pedagógicos, buscando compreender suas percepções sobre a gestão de conflitos, desafios enfrentados e estratégias adotadas; b) Questionários aplicados aos mesmos sujeitos, visando coletar informações padronizadas sobre as práticas e percepções da gestão de conflitos; c) Análise documental de regulamentos escolares, atas de reuniões e relatórios institucionais, a fim de entender as diretrizes e práticas formais utilizadas na mediação de conflitos.

A análise dos dados será feita por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo uma compreensão aprofundada das práticas e desafios da gestão de conflitos no contexto escolar de Marabá.

Os conflitos são inerentes às relações interpessoais, e na escola não é diferente. No entanto, quando gerenciados de forma inadequada, podem comprometer o ambiente escolar, impactando o desempenho dos alunos, o bem-estar dos professores e a eficácia da gestão escolar (Nóvoa, 1992). A presente pesquisa busca contribuir para a melhoria das práticas de mediação de conflitos no ensino fundamental, identificando estratégias eficazes e promovendo reflexões sobre a importância de uma gestão escolar democrática e participativa. Espera-se que os resultados deste estudo possam subsidiar a formulação de políticas educacionais que fortaleçam a cultura da paz e do diálogo nas escolas públicas de Marabá.

Justificativa

A gestão de conflitos nas escolas é um tema de grande relevância para a qualidade da educação e para a promoção de um ambiente escolar harmonioso. Conflitos são inerentes às interações humanas e, quando não são gerenciados adequadamente, podem comprometer o

desenvolvimento dos alunos, o bem-estar dos educadores e a própria organização escolar (Libâneo, 2013a). Em Marabá, Pará, as escolas do ensino fundamental enfrentam desafios significativos na mediação de conflitos internos e externos, exigindo uma análise detalhada das práticas adotadas pelos gestores escolares e dos impactos dessas ações no cotidiano educacional.

A importância da mediação de conflitos no contexto educacional está diretamente relacionada à construção de um ambiente propício à aprendizagem. Segundo Charlot (2009), a escola é um espaço de socialização e, como tal, deve trabalhar na resolução de conflitos de forma pedagógica, promovendo o diálogo e a cooperação entre os membros da comunidade escolar. No entanto, pesquisas indicam que muitos gestores carecem de formação específica sobre estratégias eficazes de mediação, o que pode resultar na adoção de práticas punitivas ou pouco eficazes para a resolução de tensões no ambiente escolar (Sander, 2015a).

Além disso, a violência escolar e os conflitos interpessoais refletem, em grande medida, problemas estruturais da sociedade, como desigualdade social, ausência de políticas públicas eficazes e dificuldades familiares (Abramovay & Rua, 2003). Dessa forma, compreender como os gestores escolares enfrentam esses desafios é fundamental para aprimorar as práticas de gestão e promover um ambiente educacional mais seguro e inclusivo. Conforme Nóvoa (1992), a formação continuada dos educadores e gestores é um fator determinante para a implementação de políticas eficazes dentro das escolas, permitindo que conflitos sejam resolvidos de maneira construtiva, sem prejudicar a dinâmica escolar.

A relevância desta pesquisa também se justifica pelo seu potencial de contribuir para a formulação de diretrizes e estratégias que possam ser aplicadas não apenas em Marabá, mas também em outras localidades com desafios semelhantes. Ao investigar os métodos utilizados pelos gestores na mediação de conflitos, espera-se identificar boas práticas e apontar caminhos para a construção de um modelo de gestão mais eficaz. Conforme Freire (1996), a educação deve ser um processo libertador, em que os sujeitos dialogam para resolver problemas de forma crítica e participativa. Assim, uma gestão escolar democrática e baseada no diálogo pode favorecer uma convivência mais harmoniosa e produtiva dentro das escolas.

Portanto, esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental em Marabá, fornecendo subsídios teóricos e práticos para a melhoria das estratégias utilizadas pelos gestores escolares. Ao analisar as causas dos conflitos, as práticas de mediação adotadas e os desafios enfrentados,

espera-se contribuir para a construção de um ambiente escolar mais pacífico e favorável ao desenvolvimento integral dos alunos.

Motivação da pesquisa

A presente pesquisa é motivada pela experiência profissional do pesquisador, que atua há mais de 20 anos como professor no ensino fundamental. Durante esse período, foi possível observar, na prática, os desafios diários enfrentados pelos gestores escolares na mediação de conflitos e na construção de um ambiente educacional harmonioso. A vivência em sala de aula e o contato direto com alunos, professores, coordenadores e famílias evidenciaram que os conflitos no ambiente escolar são recorrentes e, quando não gerenciados adequadamente, podem comprometer não apenas o clima institucional, mas também o desempenho acadêmico e o bem-estar dos envolvidos.

A escola é um espaço de formação integral do sujeito e, como tal, deve promover relações interpessoais saudáveis, baseadas no diálogo e no respeito mútuo (Libâneo, 2013b). No entanto, a realidade cotidiana das escolas demonstra que muitos conflitos surgem devido a fatores como a indisciplina dos alunos, a falta de engajamento familiar, dificuldades socioeconômicas e até mesmo desafios internos de gestão. Como destaca Charlot (2009), a escola é um microcosmo da sociedade e, por isso, reflete as tensões e desigualdades presentes no contexto social mais amplo. Diante desse cenário, a mediação de conflitos torna-se um elemento essencial para garantir um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento dos estudantes.

Além disso, a experiência do pesquisador revelou que, muitas vezes, os gestores escolares não possuem formação específica ou recursos adequados para lidar com os conflitos de maneira eficaz. Segundo Sander (2015b), a gestão democrática e participativa da escola exige a adoção de práticas que promovam a cultura da paz, envolvendo toda a comunidade escolar no processo de mediação. A ausência de estratégias claras e estruturadas para a resolução de conflitos pode levar a abordagens punitivas ou autoritárias, que, em vez de solucionar os problemas, acabam por agravá-los, tornando a escola um espaço de tensão e insegurança para alunos e professores.

Diante dessas observações e inquietações vivenciadas ao longo de sua trajetória profissional, o pesquisador sentiu a necessidade de aprofundar o estudo sobre a gestão de

conflitos nas escolas do ensino fundamental em Marabá. A pesquisa busca compreender quais estratégias estão sendo adotadas pelos gestores, quais desafios eles enfrentam e quais práticas podem ser aprimoradas ou replicadas para melhorar o ambiente escolar. Conforme Freire (1996), a educação deve ser um processo libertador e dialógico, no qual os sujeitos participam ativamente da construção de soluções para os desafios da realidade escolar. Dessa forma, esta investigação visa contribuir não apenas para o campo acadêmico, mas também para a prática docente e a gestão educacional, oferecendo subsídios teóricos e aplicáveis para a melhoria da convivência escolar.

A motivação para a realização desta pesquisa, portanto, vai além do interesse acadêmico e se fundamenta na experiência prática do pesquisador e no desejo de contribuir para a melhoria das condições educacionais na rede pública de ensino. Espera-se que os resultados possam servir de base para gestores e educadores aprimorarem suas práticas na mediação de conflitos, fortalecendo a cultura de paz e promovendo um ambiente escolar mais acolhedor e democrático para todos.

Contexto da problemática

A gestão de conflitos nas escolas de ensino fundamental é uma questão central para a manutenção de um ambiente educacional harmonioso e propício ao aprendizado. Em Marabá, município do estado do Pará, Brasil, essa temática ganha relevância diante dos desafios específicos enfrentados pelas instituições de ensino locais.

Conflitos no ambiente escolar podem surgir de diversas fontes, incluindo divergências entre alunos, tensões entre professores e estudantes, além de desentendimentos com pais e membros da comunidade. A maneira como os gestores escolares lidam com esses conflitos influencia diretamente o clima escolar e o desempenho acadêmico dos alunos.

Estudos indicam que a implementação de práticas de mediação de conflitos nas escolas contribui para a promoção de uma cultura de paz e para a prevenção da violência. Segundo Boqué Torremorell (2021, p. 145), "a mediação escolar proporciona um ambiente seguro e construtivo e ajuda os alunos a desenvolverem competências socioemocionais e pedagógicas".

Pesquisas recentes do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2021) apontam que 35% dos professores em Marabá relatam dificuldades frequentes na gestão de conflitos em sala de aula, sendo que 20% afirmam não se sentirem preparados para lidar com situações de indisciplina e violência. Além disso, 48% dos gestores

escolares destacam a necessidade de formação continuada para aprimorar a resolução de conflitos de forma pacífica e pedagógica (Silva & Oliveira, 2020).

Em Marabá, iniciativas têm sido adotadas para fortalecer a gestão de conflitos nas escolas. O Projeto Político Pedagógico das Estações Conhecimento, por exemplo, oferece atividades de educação, cultura e esporte no contraturno escolar, visando complementar a formação dos estudantes e reduzir situações de conflito.

Além disso, a instalação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc) em Marabá, em 2019, representa um avanço na promoção de métodos consensuais de resolução de conflitos, beneficiando a comunidade escolar local.

A literatura destaca diversas estratégias eficazes na gestão de conflitos escolares, como a capacitação de alunos para atuarem como mediadores, a promoção de círculos de diálogo e a implementação de programas de justiça restaurativa. Essas abordagens buscam não apenas resolver conflitos pontuais, mas também transformar a cultura escolar, promovendo valores como respeito, empatia e cooperação.

A análise documental de regulamentos escolares, atas de reuniões e relatórios institucionais pode revelar as diretrizes formais e as práticas adotadas pelas escolas de Marabá na mediação de conflitos. Compreender essas práticas é essencial para identificar desafios e oportunidades na promoção de um ambiente escolar mais harmonioso e inclusivo.

Em suma, a gestão eficaz de conflitos nas escolas de ensino fundamental de Marabá é fundamental para assegurar um ambiente educacional que favoreça o desenvolvimento integral dos estudantes. Investir em estratégias de mediação e na capacitação de gestores e educadores é um passo crucial para alcançar esse objetivo.

Diante desse contexto, a indagação principal da pesquisa, é entender: *Como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos nas escolas, e quais estratégias são mais eficazes para garantir um ambiente escolar harmonioso?* Buscando maior visão da problemática, ainda indaga-se como questões de apoio e complemento os seguintes pontos:

1. Quais são as principais causas dos conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá?
2. Quais estratégias e práticas de mediação de conflitos são utilizadas pelos gestores escolares na resolução de desentendimentos entre alunos, professores e comunidade escolar?

3. De que forma os regulamentos escolares e as diretrizes institucionais contribuem para a prevenção e gestão de conflitos no ambiente educacional?
4. Como a capacitação dos gestores e educadores pode ser aprimorada para tornar a gestão de conflitos mais eficiente nas escolas públicas de Marabá?

Com base nessas indagações, a pesquisa se propõe a refletir sobre as possíveis respostas, formulando as seguintes hipóteses interrogativas:

- Seriam os conflitos escolares mais frequentes decorrentes de fatores sociais, familiares ou da estrutura interna da escola?
- As práticas de mediação de conflitos adotadas pelos gestores são realmente eficazes ou carecem de adaptação ao contexto local?
- Os regulamentos escolares estão sendo aplicados de maneira preventiva ou apenas reativa diante das situações de conflito?
- A formação continuada dos gestores e educadores contempla, de fato, a gestão de conflitos como uma competência essencial para o cotidiano escolar?

Essas hipóteses nortearão a análise dos dados e a discussão dos resultados, contribuindo para uma compreensão mais ampla e fundamentada da gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá.

Objetivos da pesquisa

Objetivo Principal:

Analisar como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos nas escolas, identificando estratégias adotadas, desafios enfrentados e impactos dessas práticas na promoção de um ambiente escolar harmonioso e propício à aprendizagem.

Objetivos Específicos:

1. Identificar os principais fatores que geram conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá, considerando aspectos disciplinares, relacionais e socioeconômicos.

2. Mapear as estratégias e práticas de mediação de conflitos utilizadas pelos gestores escolares, analisando sua eficácia na resolução de desentendimentos entre alunos, professores e a comunidade escolar.
3. Avaliar o papel dos regulamentos escolares e diretrizes institucionais na gestão de conflitos, investigando se as normas existentes são aplicadas de forma eficaz e contribuem para a harmonia no ambiente escolar.
4. Analisar a formação e capacitação dos gestores e educadores em relação à mediação de conflitos, verificando a existência de programas de treinamento e suas influências na prática da gestão escolar.
5. Propor recomendações para aprimorar as estratégias de gestão de conflitos nas escolas públicas de Marabá, com base nas boas práticas identificadas e nas experiências bem-sucedidas em outros contextos educacionais.

O objetivo central da pesquisa busca compreender as estratégias utilizadas pelos gestores escolares na mediação de conflitos internos e externos, analisando os desafios enfrentados e os impactos dessas práticas no ambiente escolar. Essa abordagem é essencial, pois a maneira como os conflitos são geridos pode afetar diretamente o clima escolar, a convivência entre os membros da comunidade educativa e o desempenho acadêmico dos alunos.

Estrutura da pesquisa

A pesquisa sobre Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do Município de Marabá, Pará, Brasil foi estruturada em três partes principais. Essa divisão visa proporcionar um entendimento claro e aprofundado sobre a temática, desde sua contextualização até a análise empírica e as conclusões.

A primeira parte da pesquisa estabelece a base teórica e conceitual do estudo, apresentando o contexto da problemática e os aspectos que justificam sua investigação. São abordados os seguintes elementos: a) Introdução: Expõe a relevância da gestão de conflitos no ambiente escolar, destacando como a mediação adequada pode contribuir para um ambiente educacional mais saudável e produtivo; b) Justificativa: Explica os motivos da escolha do tema, enfatizando sua importância acadêmica e social, especialmente diante dos desafios enfrentados pelas escolas de Marabá no gerenciamento de conflitos entre alunos, professores e comunidade escolar; c) Motivação: Relata os fatores que impulsionaram a realização do estudo, incluindo observações sobre o impacto dos conflitos no desempenho escolar e no bem-estar dos

envolvidos; d) Problema de pesquisa: Formula a questão central da investigação: *Como os conflitos são gerenciados nas escolas do Ensino Fundamental de Marabá e quais estratégias têm sido adotadas para sua resolução?*; e) Hipótese: Considera que a gestão de conflitos nas escolas do município enfrenta dificuldades devido à ausência de formação específica para professores e gestores, além da falta de estratégias padronizadas e políticas institucionais eficazes; f) Objetivos: Objetivo Geral: Analisar as práticas e desafios da gestão de conflitos no Ensino Fundamental de Marabá, identificando estratégias eficazes para sua resolução.

A segunda parte da pesquisa apresenta a revisão da literatura e os referenciais teóricos que sustentam a investigação. Está organizada em três capítulos: Capítulo 1: Conflitos no Ambiente Escolar; Capítulo 2: Gestão de Conflitos e Mediação Escolar e Capítulo 3: Políticas Educacionais e Formação Docente na Gestão de Conflitos

A terceira parte apresenta a pesquisa de campo, a análise dos dados coletados e as conclusões do estudo. Está organizada em três capítulos: Capítulo 4: Metodologia da Pesquisa; Capítulo 5: Resultados e Discussões e Capítulo 6: Conclusão e Estudos Futuros

Além disso, a pesquisa inclui os apêndices, contendo os instrumentos de pesquisa aplicados, como roteiros de entrevistas e questionários utilizados na coleta de dados.

Essa estrutura permite uma análise detalhada do tema, garantindo uma abordagem ampla e embasada sobre a Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental de Marabá, Pará, com foco na identificação de estratégias eficazes para melhorar o ambiente escolar e a convivência entre os agentes educacionais.

PARTE II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 1.

A GESTÃO ESCOLAR E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR

Este capítulo tem como objetivo explorar as bases teóricas sobre a gestão escolar e as práticas de mediação de conflitos, abordando a importância dessas práticas para o ambiente educacional. Discutiremos as funções do gestor escolar no processo de resolução de conflitos e as competências necessárias para lidar com as situações conflituosas de maneira eficiente.

1.1 Definição de Gestão Escolar

A gestão escolar refere-se ao conjunto de práticas administrativas, pedagógicas e organizacionais que visam garantir o funcionamento eficaz das instituições de ensino. Segundo Lück (2009a), a gestão escolar deve ser compreendida como um processo dinâmico e participativo, envolvendo diferentes atores da comunidade escolar na tomada de decisões. Dessa forma, uma gestão eficiente não se limita apenas à administração de recursos materiais e financeiros, mas também abrange a mediação e resolução de conflitos, que são inerentes ao ambiente escolar.

De acordo com Paro (2016a), a gestão escolar eficaz é aquela que promove a participação ativa dos professores, alunos, pais e funcionários na definição e implementação das diretrizes educacionais. Para o autor, a escola deve ser vista como um espaço democrático, onde as relações interpessoais desempenham um papel fundamental na construção de um ambiente harmonioso e propício ao aprendizado. Dessa maneira, a mediação de conflitos torna-se uma prática essencial para a promoção de um clima escolar positivo.

A literatura destaca que a gestão de conflitos dentro do ambiente escolar é um dos desafios enfrentados pelos gestores educacionais. Segundo Libâneo (2013a), o conflito pode ser entendido como um fenômeno natural nas relações humanas, sendo resultado da diversidade de interesses, valores e percepções entre os indivíduos. No contexto escolar, esses conflitos podem surgir entre alunos, professores, funcionários e até mesmo entre os próprios gestores. Assim, é fundamental que a gestão escolar adote estratégias eficazes de mediação e resolução de conflitos, promovendo o diálogo e a cooperação entre os envolvidos.

Para Vasconcellos (2012), a gestão escolar deve se pautar em princípios democráticos, incentivando a participação coletiva na construção das normas e valores institucionais. O autor enfatiza que a resolução de conflitos deve estar alinhada a práticas pedagógicas que estimulem o desenvolvimento socioemocional dos estudantes, favorecendo a construção de uma cultura de paz dentro da escola.

Os conflitos escolares podem ter diversas origens, incluindo diferenças culturais, problemas familiares, dificuldades de aprendizagem, disputas interpessoais e até mesmo questões estruturais da escola. Segundo Tiba (2010a), muitos conflitos entre os alunos são reflexo de tensões vivenciadas no ambiente familiar e social. Dessa forma, compreender as causas subjacentes dos conflitos é um passo essencial para que a escola possa intervir de maneira eficaz.

Além disso, para Charlot (2009), a escola é um espaço de socialização no qual os alunos aprendem a conviver com a diversidade. No entanto, quando não há estratégias adequadas de mediação, os conflitos podem se intensificar, resultando em um ambiente hostil e prejudicial ao processo de ensino-aprendizagem. O autor destaca que uma gestão escolar eficiente deve atuar na prevenção dos conflitos por meio do fortalecimento das relações interpessoais e do desenvolvimento de habilidades socioemocionais nos estudantes.

Os impactos dos conflitos não resolvidos no ambiente escolar podem ser significativos. Conforme destaca (Abramovay & Rua, 2012), a violência escolar, muitas vezes decorrente de conflitos mal administrados, pode comprometer a segurança e o bem-estar dos alunos e professores. Dessa forma, estratégias de mediação de conflitos e programas de convivência escolar devem ser implementados para minimizar os efeitos negativos das disputas e promover um ambiente mais harmonioso e acolhedor.

Diante da inevitabilidade dos conflitos no ambiente escolar, a mediação surge como uma estratégia essencial para a sua resolução. De acordo com Deutsch (2006a), a mediação de conflitos consiste em um processo no qual um terceiro imparcial auxilia as partes envolvidas a dialogarem e encontrar soluções satisfatórias para ambas. No contexto educacional, essa prática pode ser conduzida por gestores, professores ou até mesmo por alunos capacitados para atuar como mediadores.

Uma das abordagens mais eficazes na mediação de conflitos é a comunicação não violenta (CNV), desenvolvida por Rosenberg (2006a). A CNV propõe um modelo de comunicação baseado na empatia e na escuta ativa, incentivando os envolvidos a expressarem suas necessidades e sentimentos de maneira respeitosa. A adoção dessa abordagem no ambiente

escolar pode contribuir significativamente para a redução de desentendimentos e para a construção de relações mais saudáveis entre os membros da comunidade escolar.

Outra estratégia relevante é a implementação de programas de justiça restaurativa nas escolas. Segundo Zehr (2018), a justiça restaurativa busca reparar os danos causados pelos conflitos por meio do diálogo e da responsabilização dos envolvidos. No contexto escolar, essa abordagem pode ser aplicada por meio de círculos de diálogo, nos quais alunos e professores compartilham experiências e refletem sobre os impactos de suas ações.

A capacitação de professores e gestores também desempenha um papel fundamental na gestão de conflitos escolares. Conforme apontado por Sander (2018), os educadores devem estar preparados para lidar com situações de conflito de forma pedagógica e construtiva. Para isso, é essencial que as formações continuadas incluam temas como inteligência emocional, resolução de problemas e estratégias de comunicação eficazes.

A gestão de conflitos nas escolas do Ensino Fundamental do município de Marabá, Pará, é um desafio que exige a adoção de práticas eficazes de mediação e resolução. A literatura indica que a mediação, a comunicação não violenta e a justiça restaurativa são estratégias promissoras para minimizar os impactos dos conflitos e promover um ambiente escolar mais harmonioso. Além disso, a capacitação de gestores e professores é essencial para que essas estratégias sejam implementadas de maneira eficaz. Dessa forma, investir na gestão de conflitos no ambiente escolar não apenas melhora a convivência, mas também contribui para a qualidade do ensino e para o desenvolvimento integral dos estudantes.

1.2 O Papel do Gestor Escolar na Mediação de Conflitos

O gestor escolar tem um papel essencial na mediação de conflitos dentro da escola, não apenas tomando decisões punitivas, mas promovendo o diálogo e a compreensão mútua entre alunos, professores e famílias. Esse papel exige habilidades específicas, como empatia, liderança e resolução de problemas (Santos, 2018a).

Segundo Lück (2011b), o gestor escolar deve atuar como um mediador, garantindo que os conflitos sejam resolvidos de forma construtiva e pedagógica. A mediação eficiente exige uma postura ativa na escuta das partes envolvidas, bem como a busca por soluções que promovam a justiça e o respeito mútuo. Além disso, gestores capacitados contribuem para um ambiente escolar mais harmônico e seguro.

De acordo com Souza (2015a), a mediação de conflitos nas escolas deve seguir princípios como imparcialidade, confidencialidade e participação ativa dos envolvidos. Dessa maneira, o gestor escolar precisa desenvolver estratégias que possibilitem o diálogo aberto e a construção de acordos justos.

Outro aspecto fundamental é a implementação de programas preventivos de convivência escolar. Conforme apontam (Abramovay & Rua, 2012), escolas que adotam programas de prevenção e mediação de conflitos apresentam uma significativa redução nos índices de violência e indisciplina. Essas iniciativas incluem palestras, rodas de conversa e atividades de fortalecimento do vínculo entre alunos e professores.

A formação contínua dos gestores também é um fator essencial para uma mediação eficaz. Segundo Libâneo (2013b), a capacitação dos gestores deve abranger técnicas de comunicação não violenta, negociação e gestão emocional, preparando-os para lidar com os desafios cotidianos da escola.

Dessa forma, o gestor escolar desempenha um papel estratégico na construção de uma cultura de paz e diálogo no ambiente escolar. A mediação de conflitos, quando bem conduzida, pode transformar a escola em um espaço mais acolhedor e propício ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Os conflitos escolares podem ter diversas origens, incluindo diferenças culturais, problemas familiares, dificuldades de aprendizagem, disputas interpessoais e até mesmo questões estruturais da escola. Segundo Tiba (2010a), muitos conflitos entre os alunos são reflexo de tensões vivenciadas no ambiente familiar e social. Dessa forma, compreender as causas subjacentes dos conflitos é um passo essencial para que a escola possa intervir de maneira eficaz.

Além disso, para Charlot (2009), a escola é um espaço de socialização no qual os alunos aprendem a conviver com a diversidade. No entanto, quando não há estratégias adequadas de mediação, os conflitos podem se intensificar, resultando em um ambiente hostil e prejudicial ao processo de ensino-aprendizagem. O autor destaca que uma gestão escolar eficiente deve atuar na prevenção dos conflitos por meio do fortalecimento das relações interpessoais e do desenvolvimento de habilidades socioemocionais nos estudantes.

Os impactos dos conflitos não resolvidos no ambiente escolar podem ser significativos. Conforme destaca (Abramovay & Rua, 2012), a violência escolar, muitas vezes decorrente de conflitos mal administrados, pode comprometer a segurança e o bem-estar dos alunos e professores. Dessa forma, estratégias de mediação de conflitos e programas de convivência

escolar devem ser implementados para minimizar os efeitos negativos das disputas e promover um ambiente mais harmonioso e acolhedor.

1.3 Tipos de Conflitos no Ambiente Escolar

O ambiente escolar é um espaço de interação social onde diferentes indivíduos, com distintas experiências, valores e perspectivas, convivem diariamente. Nesse contexto, os conflitos emergem como fenômenos naturais e inevitáveis, podendo influenciar tanto positiva quanto negativamente o processo educacional. Segundo Deutsch (2006a), os conflitos não são, por si só, problemáticos, mas a forma como são gerenciados pode determinar seus impactos na convivência escolar. Assim, compreender a natureza dos conflitos escolares é essencial para promover um ambiente harmonioso e propício à aprendizagem.

A escola, como um espaço de formação cidadã, deve assumir um papel ativo na gestão de conflitos, adotando estratégias que incentivem o diálogo, a cooperação e a construção de soluções pacíficas. Conforme argumenta Paro (2016a), uma abordagem democrática na mediação de conflitos contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos. Dessa forma, é fundamental que a comunidade escolar compreenda os diferentes tipos de conflitos que ocorrem no ambiente educacional, a fim de implementar práticas eficazes de mediação e resolução.

O presente tópico busca discutir as diversas formas de conflitos que ocorrem no ambiente escolar, categorizando-os em interpessoais, estruturais, culturais e intrapessoais. Além disso, será abordada a importância da gestão eficiente desses conflitos, destacando estratégias que possam ser adotadas pelos gestores, professores e demais membros da comunidade escolar para minimizar seus impactos negativos e fortalecer a convivência saudável entre os envolvidos.

Os conflitos interpessoais são aqueles que ocorrem entre indivíduos, resultantes de diferenças de opinião, disputas de poder, falta de comunicação ou divergências de valores. Para Charlot (2009), esses conflitos são comuns entre alunos, professores e funcionários, sendo influenciados por fatores emocionais e sociais. A mediação desses conflitos exige uma abordagem baseada no diálogo e na escuta ativa, permitindo que os envolvidos expressem seus pontos de vista e cheguem a soluções conciliatórias.

Um exemplo típico de conflito interpessoal no ambiente escolar é o bullying, que pode gerar impactos negativos no desenvolvimento emocional e acadêmico dos alunos. Conforme

aponta Souza (2015b), estratégias como rodas de conversa, programas de conscientização e apoio psicológico são essenciais para prevenir e resolver esse tipo de conflito. A comunicação não violenta, conforme proposta por Rosenberg (2006a), também pode ser uma ferramenta eficaz para lidar com situações de confronto interpessoal. O papel do psicólogo escolar e a necessidade de formação de sujeitos moralmente autônomos para a resolução de conflitos são reforçados, destacando a mediação como uma estratégia crucial para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais (Costa, 2025).

Os conflitos estruturais decorrem de problemas relacionados à organização e funcionamento da escola. Segundo Paro (2016b), a falta de recursos adequados, a superlotação das salas de aula e a distribuição desigual das responsabilidades entre os professores são fatores que podem gerar tensões no ambiente escolar. Esses conflitos muitas vezes não se manifestam diretamente entre indivíduos, mas afetam a dinâmica da escola como um todo.

Para minimizar esses conflitos, é essencial que a gestão escolar adote políticas de planejamento participativo, garantindo que professores, alunos e funcionários tenham voz ativa na formulação das diretrizes institucionais. Além disso, investimentos em infraestrutura e qualificação profissional podem contribuir significativamente para a redução de tensões estruturais e para a melhoria da qualidade do ensino. A literatura mais atualizada ressalta que a gestão do conflito deve ser vista como uma competência institucional, em que estratégias de comunicação e inovação são essenciais para lidar com as tensões organizacionais (Santos & Nascimento, 2025). A liderança da gestão é crucial para criar um ambiente onde os conflitos são vistos como oportunidades de crescimento, e não como ameaças (Souza, 2024; Lima, 2025).

Os conflitos culturais emergem quando há divergências significativas de valores, crenças e comportamentos entre os membros da comunidade escolar. De acordo com Tiba (2010b), a escola é um espaço de diversidade, onde indivíduos de diferentes contextos socioculturais convivem e, eventualmente, entram em conflito. Questões como preconceito racial, discriminação de gênero e intolerância religiosa são exemplos de conflitos culturais que podem afetar o ambiente escolar.

Para lidar com esses conflitos, é fundamental que a escola adote uma abordagem pedagógica inclusiva, promovendo atividades que valorizem a diversidade e incentivem o respeito mútuo. A implementação de programas de educação para a cidadania e a realização de debates sobre temas relacionados à diversidade cultural podem contribuir para a construção de um ambiente mais acolhedor e democrático. O sociólogo Christian Dunker (2024), em suas análises sobre a violência nas escolas, aponta que conflitos de natureza política e social têm se

infiltrado na relação escolar, exigindo da comunidade educativa uma postura de alfabetização midiática para lidar com esses novos desafios. Isso ressalta a importância de a escola ser um espaço para a discussão e a compreensão de temas sociais complexos.

Os conflitos intrapessoais referem-se às dificuldades emocionais e psicológicas enfrentadas pelos indivíduos dentro do ambiente escolar. Segundo Rosenberg (2006b), esses conflitos podem surgir devido a fatores como baixa autoestima, ansiedade, dificuldades de aprendizagem e problemas familiares. Embora sejam internos, esses conflitos podem afetar significativamente o comportamento e o desempenho dos alunos, bem como a relação entre professores e estudantes.

Para auxiliar na resolução desses conflitos, é essencial que a escola ofereça suporte psicológico e desenvolva estratégias pedagógicas que promovam o bem-estar emocional dos alunos. Programas de educação socioemocional, práticas de *mindfulness* e acompanhamento individualizado são algumas das medidas que podem contribuir para a melhoria da saúde mental no ambiente escolar. No campo da Psicologia da Educação, (Costa 2025) reforça o papel vital do psicólogo escolar na gestão de conflitos, indicando que a sua atuação é indispensável para orientar alunos e a comunidade, promovendo a ética e o respeito à diferença. A literatura recente também sugere que o foco no *cuidado de si*, como abordagem filosófica inspirada em Foucault (2004), pode contribuir para a resolução de conflitos em sala de aula, incentivando o autoconhecimento e a autorregulação.

Os conflitos no ambiente escolar são inevitáveis, mas quando gerenciados de maneira eficaz, podem se transformar em oportunidades de aprendizado e crescimento. A categorização dos conflitos em interpessoais, estruturais, culturais e intrapessoais permite compreender melhor suas origens e impactos, possibilitando a adoção de estratégias específicas para sua resolução.

A gestão democrática e participativa da escola desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente harmonioso e inclusivo. Conforme ressalta Lück (2009a), investir em programas de mediação de conflitos, capacitação de gestores e docentes, bem como a promoção da cultura de paz, são estratégias essenciais para minimizar os impactos negativos das tensões escolares.

Dessa forma, a mediação de conflitos deve ser vista como um componente indispensável da gestão escolar, garantindo que as diferenças sejam tratadas de maneira construtiva e que a convivência no ambiente educacional seja baseada no respeito e na cooperação. Ao reconhecer e abordar os diversos tipos de conflitos, a escola contribui não apenas para a melhoria do clima

institucional, mas também para a formação de cidadãos críticos, empáticos e preparados para lidar com os desafios da sociedade contemporânea.

1.4 A Mediação como Estratégia de Resolução de Conflitos

A mediação de conflitos tem se mostrado uma ferramenta essencial na gestão escolar, contribuindo para a criação de um ambiente mais harmonioso e propício à aprendizagem. Conflitos no ambiente escolar são inevitáveis, mas sua resolução eficaz pode promover valores como respeito, empatia e cooperação (Deutsch, 2006b). Dessa forma, a mediação surge como uma estratégia estruturada para a solução de desentendimentos, estimulando o diálogo e o consenso entre as partes envolvidas.

Segundo Cury (2018), a mediação de conflitos no ambiente escolar não apenas evita que os problemas escalem para situações mais graves, mas também fortalece a relação entre alunos, professores e gestores. O mediador atua como um facilitador do diálogo, garantindo que todos os envolvidos tenham a oportunidade de expressar seus sentimentos e buscar soluções conjuntas. Assim, compreender a importância da mediação e as suas formas de aplicação é fundamental para a melhoria das relações interpessoais e do clima escolar.

A mediação de conflitos é um processo voluntário e cooperativo em que um terceiro imparcial auxilia as partes a encontrarem soluções mutuamente satisfatórias para suas divergências (Bush & Folger, 2014). No contexto escolar, essa prática contribui para o fortalecimento da cultura da paz, promovendo a resolução pacífica de desentendimentos entre alunos, professores e demais membros da comunidade educacional.

Segundo Deutsch (2006b), a mediação escolar deve ser baseada em princípios fundamentais como imparcialidade, confidencialidade e autonomia das partes. Esses princípios garantem que o processo seja justo e que todos tenham oportunidade de participar ativamente na construção da solução.

A implementação da mediação de conflitos no ambiente escolar proporciona inúmeros benefícios, como a redução da violência, a melhoria na comunicação interpessoal e o fortalecimento da cultura de cooperação. Para Tiba (2010), a escola é um espaço de formação social e, portanto, precisa oferecer ferramentas para que os alunos aprendam a resolver conflitos de maneira pacífica e construtiva.

Além disso, estudos indicam que escolas que adotam programas de mediação apresentam uma significativa diminuição de casos de indisciplina e um aumento no

engajamento dos estudantes (Oliveira, 2015). Esse resultado demonstra a importância da mediação como estratégia preventiva e educativa, contribuindo para um ambiente mais acolhedor e respeitoso.

O mediador desempenha um papel fundamental no processo de resolução de conflitos, pois é responsável por garantir que todas as partes envolvidas sejam ouvidas e que o diálogo seja conduzido de maneira respeitosa. Segundo Santos (2018b), o mediador escolar pode ser um professor, um gestor ou um aluno treinado para exercer essa função, desde que esteja preparado para atuar com imparcialidade e empatia.

O treinamento para a mediação deve incluir técnicas de escuta ativa, comunicação não violenta e negociação, permitindo que o mediador esteja apto a lidar com diferentes tipos de conflitos (Rosenberg, 2006b). Dessa forma, a mediação se torna uma ferramenta eficaz para transformar disputas em oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal.

Para que a mediação de conflitos seja efetiva, é necessário que a escola adote estratégias bem definidas. Algumas das principais estratégias incluem:

- Capacitação de Mediadores: Formação contínua de professores, gestores e alunos para atuarem como mediadores no ambiente escolar (Freire, 2017).
- Criação de um Espaço de Mediação: Disponibilização de um ambiente específico onde as partes possam dialogar de forma segura e produtiva (Lück, 2009b).
- Incorporação da Mediação no Projeto Político-Pedagógico (PPP): Inserção da mediação como uma prática institucionalizada e valorizada dentro do currículo escolar (Paro, 2016b).
- Promoção de Atividades de Sensibilização: Realização de palestras, oficinas e campanhas para conscientizar a comunidade escolar sobre a importância da mediação (Charlot, 2009).

A mediação de conflitos no ambiente escolar é uma estratégia indispensável para a construção de um ambiente mais harmonioso e inclusivo. Quando bem aplicada, permite que alunos e professores desenvolvam habilidades socioemocionais essenciais, como empatia, escuta ativa e cooperação (Deutsch, 2006b).

A escola, como espaço de aprendizado e convivência, deve adotar políticas que incentivem a mediação e promovam a cultura da paz. Para isso, é fundamental que haja investimento na formação de mediadores, bem como a implementação de estratégias eficazes

de resolução de conflitos (Paro, 2016b). Dessa forma, a mediação não apenas resolve disputas pontuais, mas também contribui para a formação de cidadãos mais preparados para enfrentar desafios e interagir de maneira positiva na sociedade.

1.5 Gestão de Conflitos e o Ambiente Escolar

O ambiente escolar é um espaço de aprendizagem e socialização, no qual diferentes indivíduos interagem diariamente, podendo surgir conflitos de diversas naturezas. A gestão eficaz desses conflitos é fundamental para garantir um clima escolar harmonioso e propício ao desenvolvimento acadêmico e social dos estudantes. Segundo Deutsch (2006a), o conflito, quando bem gerenciado, pode ser uma oportunidade de crescimento e aprendizado, estimulando habilidades de resolução de problemas e cooperação.

No contexto educacional, a gestão de conflitos envolve a adoção de estratégias para prevenir, intervir e resolver divergências, minimizando impactos negativos e promovendo relações interpessoais saudáveis (Paro, 2016b). Assim, compreender os desafios e as possibilidades da gestão de conflitos no ambiente escolar é essencial para o aprimoramento das práticas pedagógicas e administrativas.

A gestão de conflitos refere-se ao conjunto de estratégias utilizadas para lidar com divergências e tensões, buscando soluções que beneficiem todas as partes envolvidas. Para Bush e Folger (2014), a gestão de conflitos não se limita à resolução de disputas, mas também à promoção de um ambiente de respeito e cooperação.

No ambiente escolar, a gestão de conflitos deve estar alinhada à princípios como diálogo, mediação e construção coletiva de soluções. Estudos indicam que a adoção de práticas preventivas e a capacitação dos gestores e professores são fundamentais para o sucesso dessas estratégias (Santos, 2018b).

Conflitos mal administrados podem gerar um ambiente escolar hostil, caracterizado por desmotivação, aumento da indisciplina e comprometimento do processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Oliveira (2015), a ausência de estratégias eficazes para lidar com conflitos pode resultar na intensificação de comportamentos agressivos e na deterioração das relações interpessoais.

Por outro lado, quando os conflitos são geridos de maneira adequada, há um fortalecimento da cultura de paz e respeito, promovendo um ambiente mais colaborativo e

acolhedor (Freire, 2017). Assim, a implementação de políticas voltadas para a gestão de conflitos é essencial para a melhoria do clima escolar.

O gestor escolar desempenha um papel crucial na mediação e resolução de conflitos, sendo responsável por estabelecer diretrizes e fomentar uma cultura de diálogo e respeito dentro da escola. Para Tiba (2010), a liderança escolar deve ser baseada na escuta ativa, na imparcialidade e na busca de soluções justas e equitativas.

Além disso, a capacitação contínua dos gestores e a adoção de abordagens proativas contribuem para a construção de um ambiente mais harmonioso e democrático (Cury, 2018). A criação de espaços de escuta e a implementação de práticas restaurativas são algumas das estratégias recomendadas para aprimorar a gestão de conflitos nas escolas (Lück, 2009b).

Para garantir uma gestão de conflitos eficaz, algumas estratégias podem ser implementadas:

- Promoção da Cultura de Paz: Sensibilização da comunidade escolar sobre a importância do respeito e da cooperação (Charlot, 2009).
- Capacitação de Professores e Gestores: Formação contínua em técnicas de mediação e resolução de conflitos (Rosenberg, 2006b).
- Criação de Canais de Comunicação: Estabelecimento de espaços de escuta ativa para alunos, professores e famílias (Paro, 2016b).
- Implementação de Práticas Restaurativas: Utilização de círculos de diálogo e mediação de conflitos para fortalecer os laços comunitários (Oliveira, 2015).

A gestão de conflitos no ambiente escolar é um elemento fundamental para a construção de um espaço educacional mais democrático e inclusivo. Quando bem estruturada, contribui para a promoção de um clima escolar positivo, favorecendo o desenvolvimento acadêmico e social dos estudantes (Deutsch, 2006a).

Os gestores, professores e demais membros da comunidade escolar devem estar preparados para lidar com os desafios inerentes à convivência escolar, adotando estratégias que promovam o diálogo e a cooperação. Dessa forma, investir na gestão de conflitos é um passo essencial para a construção de escolas mais seguras, acolhedoras e comprometidas com a formação integral dos alunos (Freire, 2017).

CAPÍTULO 2

CONFLITOS INTERNOS E EXTERNOS NAS ESCOLAS

Neste capítulo, serão abordados os diferentes tipos de conflitos que surgem no contexto escolar, tanto internos (entre alunos, professores e gestores) quanto externos (relacionados à comunidade escolar e fatores sociais). Analisaremos as causas, consequências e formas de lidar com essas questões.

2.1 Conflitos entre Alunos: Causas e Consequências

Os conflitos entre alunos são uma realidade presente no ambiente escolar e podem impactar diretamente o desenvolvimento acadêmico, social e emocional dos estudantes. Segundo Deutsch (2006a), os conflitos, quando mal administrados, podem gerar impactos negativos como o aumento da indisciplina, desmotivação escolar e até casos de violência. No entanto, quando bem gerenciados, podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e resolução de problemas.

Compreender as causas e consequências dos conflitos entre alunos é essencial para a implementação de estratégias eficazes de prevenção e intervenção. De acordo com Oliveira (2015), os conflitos podem surgir por diversos fatores, como diferenças individuais, disputas por espaço, influência do ambiente familiar e escolar, além da própria construção da identidade dos estudantes.

Os conflitos entre alunos podem ser originados por uma série de fatores que envolvem tanto aspectos individuais quanto sociais. Segundo Silva (2018), algumas das principais causas incluem:

- **Diferenças Individuais:** Personalidades distintas, diferentes perspectivas e valores podem gerar desentendimentos.
- **Disputas por Espaço e Recursos:** A concorrência por atenção dos professores, materiais escolares ou até mesmo locais de convivência pode desencadear conflitos (Paro, 2016b).
- **Influência do Ambiente Familiar:** O contexto familiar desempenha um papel crucial na forma como os alunos lidam com divergências (Freire, 2017).

- Pressões Sociais e Identidade: A necessidade de pertencimento e a formação da identidade podem levar os alunos a se envolverem em disputas e rivalidades (Charlot, 2009).
- Fatores Institucionais: Regras rígidas, falta de mediação adequada e a ausência de espaços para o diálogo podem intensificar os conflitos (Tiba, 2010).

As consequências dos conflitos entre alunos variam de acordo com a forma como são gerenciados pela escola. De acordo com Santos (2018a), algumas das principais repercussões incluem:

- Impacto no Desempenho Acadêmico: Alunos envolvidos em conflitos frequentes podem apresentar dificuldades de concentração e baixo rendimento escolar.
- Problemas Psicológicos e Emocionais: Ansiedade, estresse e baixa autoestima são algumas das consequências observadas (Cury, 2018).
- Aumento da Violência Escolar: Quando os conflitos não são tratados de forma adequada, podem evoluir para situações de agressão verbal e física (Oliveira, 2015).
- Deterioração das Relações Interpessoais: O ambiente escolar pode se tornar menos acolhedor, afetando a qualidade das interações entre os estudantes (Lück, 2009a).
- Evasão Escolar: Em casos extremos, conflitos não resolvidos podem levar à desmotivação e ao abandono escolar (Deutsch, 2006a).

A adoção de estratégias de prevenção e mediação de conflitos é fundamental para minimizar os impactos negativos e fortalecer o ambiente escolar. Segundo (Bush & Folger, 2014), algumas abordagens eficazes incluem:

- Promoção da Educação Socioemocional: Ensinar habilidades como empatia, comunicação assertiva e resolução de problemas pode ajudar os alunos a lidarem melhor com conflitos (Rosenberg, 2006a).
- Capacitação de Professores e Gestores: A formação contínua dos educadores para lidar com conflitos é essencial para um ambiente escolar mais harmonioso (Paro, 2016b).
- Implementação de Práticas Restaurativas: Círculos de diálogo e mediação de conflitos contribuem para a construção de um espaço de respeito mútuo (Oliveira, 2015).

- Envolvimento da Comunidade Escolar: A participação ativa das famílias e da comunidade na resolução de conflitos fortalece os laços sociais e promove um ambiente de cooperação (Freire, 2017).

Os conflitos entre alunos fazem parte do cotidiano escolar e, quando gerenciados adequadamente, podem se tornar oportunidades de aprendizado e crescimento. No entanto, a falta de estratégias eficazes pode gerar impactos negativos no desenvolvimento acadêmico e emocional dos estudantes.

A implementação de abordagens preventivas e restaurativas, aliadas à capacitação contínua dos educadores, é fundamental para a construção de um ambiente escolar mais harmonioso e inclusivo. Dessa forma, é imprescindível que as escolas invistam em práticas que promovam o diálogo, o respeito e a cooperação, garantindo uma experiência educacional enriquecedora para todos os alunos (Deutsch, 2006b; Freire, 2017).

2.2 Conflitos entre Alunos e Professores

Os conflitos entre alunos e professores no contexto escolar são fenômenos recorrentes que influenciam diretamente o ambiente educacional e o processo de aprendizagem. Esses conflitos, embora parte integrante da dinâmica social das escolas, podem afetar tanto o desempenho dos estudantes quanto o bem-estar dos professores. No entanto, quando não gerenciados de maneira eficaz, podem resultar em impactos negativos para o desenvolvimento educacional e psicológico dos alunos, além de prejudicar a qualidade do ensino. Este estudo visa explorar as causas, as manifestações e as estratégias de resolução desses conflitos, considerando os efeitos no ambiente escolar e as possíveis abordagens para promover uma convivência mais harmoniosa e produtiva.

Os conflitos entre alunos e professores surgem por uma combinação de fatores interpessoais, institucionais e contextuais. Segundo Thomas (1992), o conflito é um fenômeno natural nas interações humanas, surgindo quando as necessidades, expectativas e desejos das partes envolvidas entram em colisão. No ambiente escolar, essas colisões podem ser exacerbadas por uma comunicação inadequada, diferenças culturais, disputas por autoridade e a gestão ineficaz da sala de aula.

Uma das principais causas dos conflitos envolve as discrepâncias nas expectativas entre professores e alunos. Em muitos casos, os professores têm uma visão normativa sobre

comportamento e desempenho, enquanto os alunos podem ter expectativas diferentes, frequentemente influenciadas por fatores externos, como o contexto familiar e social (Johnson, 2015). A autoridade do professor, quando mal compreendida ou imposta de maneira rígida, também pode gerar resistência por parte dos alunos, resultando em confrontos.

Além disso, a diversidade cultural e social presente nas escolas pode ser um catalisador de conflitos. Estudantes provenientes de diferentes origens culturais podem ter formas distintas de se comunicar e compreender a autoridade, o que pode resultar em mal-entendidos e desentendimentos com os professores. Berger (2001) enfatiza que as normas culturais e sociais desempenham um papel central na formação das expectativas e comportamentos dos indivíduos dentro de um grupo, o que se aplica diretamente ao contexto escolar.

Os conflitos podem se manifestar de diversas formas nas interações entre alunos e professores. Em muitos casos, eles surgem em situações de sala de aula, como discussões sobre o conteúdo das aulas, comportamentos disruptivos ou a recusa em seguir as regras estabelecidas pelos professores (Hargreaves, 2003). Essas manifestações podem ser verbais, como xingamentos e insultos, ou comportamentais, como o desinteresse ou desrespeito demonstrado pelos alunos.

A presença constante de conflitos pode criar um ambiente escolar tenso, afetando a motivação dos alunos e a disposição dos professores para realizar suas atividades de forma eficaz. Como observa Goleman (1995), a falta de um clima emocional positivo na sala de aula pode prejudicar não apenas o desempenho acadêmico, mas também o desenvolvimento emocional e social dos estudantes. Além disso, o estresse resultante de conflitos frequentes pode levar ao burnout docente, um fenômeno caracterizado pelo esgotamento emocional e profissional dos professores (Maslach, 2003).

Os conflitos entre alunos e professores têm efeitos significativos sobre o processo educacional. No caso dos alunos, a presença de conflitos pode prejudicar a sua aprendizagem, uma vez que o ambiente de tensão compromete a concentração e o engajamento. Hargreaves (2003) argumenta que a falta de uma relação de confiança entre alunos e professores pode afetar negativamente a receptividade dos estudantes ao aprendizado.

Para os professores, os conflitos recorrentes podem resultar em um aumento da frustração e do estresse, afetando sua capacidade de manter uma gestão eficaz da sala de aula. O desgaste emocional do docente pode reduzir sua satisfação no trabalho e prejudicar a qualidade de suas interações com os alunos, comprometendo o ambiente educacional como um todo (Zins et al., 2004).

A resolução de conflitos no ambiente escolar exige a implementação de estratégias eficazes que promovam a compreensão mútua e a colaboração entre alunos e professores. A mediação de conflitos tem se mostrado uma abordagem eficaz, permitindo que as partes envolvidas negociem soluções de maneira construtiva (Johnson & Johnson, 2005). A mediação informal, muitas vezes, ocorre entre o próprio professor e o aluno, enquanto outras vezes pode envolver um mediador educacional.

A promoção de habilidades socioemocionais nos alunos e professores é essencial para a prevenção de conflitos. Goleman (1995) destaca que a educação emocional ajuda a aumentar a inteligência emocional, capacitando os indivíduos a reconhecerem e gerenciar suas emoções, o que é fundamental para lidar com situações de conflito de forma eficaz. A formação contínua dos professores em técnicas de resolução de conflitos e gestão de sala de aula também é um aspecto crucial para mitigar os efeitos negativos desses confrontos (Zins et al., 2004).

Algumas escolas têm adotado programas de mediação de conflitos que incluem técnicas de escuta ativa e resolução pacífica de disputas, contribuindo para a construção de um ambiente escolar mais harmonioso. Esses programas são vistos como uma ferramenta eficaz para melhorar a convivência entre alunos e professores, permitindo que os envolvidos encontrem soluções mutuamente aceitáveis para os conflitos, reduzindo assim a tensão e promovendo uma cultura de paz na escola (Johnson & Johnson, 2005).

Os conflitos entre alunos e professores são uma realidade nas escolas, e sua gestão adequada é fundamental para a manutenção de um ambiente escolar saudável e produtivo. A compreensão das causas desses conflitos, bem como das suas manifestações e impactos, é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de prevenção e resolução. A promoção de habilidades socioemocionais, a capacitação dos professores em técnicas de resolução de conflitos e a adoção de práticas de mediação podem ser decisivas para minimizar os efeitos negativos desses conflitos no processo educacional.

2.3 A Interferência da Família no Ambiente Escolar

A relação entre a família e a escola desempenha um papel fundamental no desenvolvimento educacional e no bem-estar dos alunos. O apoio ou a interferência da família no ambiente escolar pode ter impactos positivos ou negativos, dependendo da forma como essa interação ocorre. Enquanto o envolvimento familiar é amplamente reconhecido como um fator determinante para o sucesso escolar, a interferência excessiva ou inadequada pode prejudicar o

desempenho acadêmico e a autonomia do aluno. Este estudo visa explorar as diferentes formas de interferência familiar, suas causas, consequências e as abordagens que podem ser adotadas para promover uma parceria produtiva entre a escola e a família.

A interação entre família e escola é um fenômeno complexo, influenciado por diversos fatores sociais, culturais e econômicos. Epstein (2011) propõe um modelo de "parceria escola-família-comunidade", onde a colaboração entre esses três componentes é vista como essencial para o sucesso educacional dos estudantes. A autora argumenta que a família, como principal fonte de socialização, exerce uma influência significativa sobre os valores, atitudes e comportamentos dos alunos, o que reflete diretamente na sua performance acadêmica.

Estudos demonstram que o envolvimento ativo da família no processo educativo está positivamente correlacionado ao sucesso escolar. Deslandes (2004) ressalta que o apoio parental não se limita à presença física nas escolas, mas envolve também a comunicação constante com os educadores, a participação em reuniões escolares e o acompanhamento do desempenho acadêmico. De acordo com (Hill & Tyson, 2009), o envolvimento dos pais nas atividades escolares contribui para melhorar as notas dos alunos, reduzir a evasão escolar e promover uma atitude mais positiva em relação à educação.

A interferência da família no ambiente escolar pode ocorrer de diversas maneiras, variando de comportamentos de apoio positivo a atitudes controladoras e excessivas. Para melhor compreender esse fenômeno, é essencial distinguir entre "envolvimento" e "interferência". O envolvimento positivo da família inclui a participação nas atividades escolares, a colaboração com os professores e o apoio emocional e acadêmico aos filhos. De acordo com (Fan & Chen, 2001), as famílias que mantêm uma comunicação aberta e construtiva com a escola ajudam a criar um ambiente de aprendizagem mais eficaz e acolhedor. Esse tipo de envolvimento é fundamental para o desenvolvimento de uma relação de confiança mútua entre pais, alunos e professores, facilitando o processo de ensino-aprendizagem.

Por outro lado, a interferência excessiva ocorre quando os pais tentam controlar todos os aspectos da vida escolar do filho, incluindo decisões pedagógicas e escolhas pessoais. Segundo a pesquisa de Dornbusch et al. (1987), pais que demonstram controle excessivo podem gerar em seus filhos sentimentos de dependência e falta de autonomia, além de prejudicar o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas. A interferência pode ocorrer em diferentes níveis, desde a imposição de escolhas acadêmicas até a supervisão constante das atividades escolares.

Uma forma comum de interferência é a pressão excessiva para o sucesso acadêmico. Os pais podem esperar que seus filhos alcancem padrões elevados, levando a uma sobrecarga de expectativas que pode resultar em estresse, ansiedade e, em casos extremos, transtornos psicológicos (Hulleman & Harackiewicz, 2010). A pressão familiar pode minar a autoestima dos alunos, criando um ambiente de competição constante, ao invés de um espaço de aprendizado saudável.

A interferência familiar no ambiente escolar pode ter tanto efeitos positivos quanto negativos, dependendo da forma como se manifesta. As implicações dessas interações para o desempenho e o desenvolvimento dos alunos são complexas e multifacetadas.

O envolvimento da família no ambiente escolar pode resultar em diversos benefícios, como o aumento do desempenho acadêmico e a melhoria das habilidades socioemocionais dos alunos. Parentalidade positiva é associada a um maior senso de autoestima e maior motivação escolar (Spera, 2005). A presença da família nas decisões escolares contribui para o fortalecimento dos vínculos afetivos entre pais, filhos e professores, criando um ambiente de apoio ao aprendizado.

Por outro lado, a interferência excessiva pode gerar uma série de consequências prejudiciais. Os alunos podem desenvolver uma relação de dependência com os pais, o que prejudica a formação da sua autonomia e capacidade de tomada de decisões. Como apontado por Vasalampi et al. (2012), quando os pais tomam decisões acadêmicas em nome dos filhos, estes podem perder a capacidade de lidar com desafios e frustrações, prejudicando o desenvolvimento de competências essenciais para a vida adulta.

Além disso, a pressão excessiva pode resultar em problemas de saúde mental, como depressão e ansiedade (Steinberg, 2001). Os alunos que enfrentam expectativas irrealistas podem sentir-se sobrecarregados, o que pode interferir diretamente na sua qualidade de vida escolar.

Os educadores desempenham um papel fundamental na mediação entre a família e a escola. A comunicação eficaz entre escola e pais é uma das chaves para garantir que a interferência familiar seja construtiva e benéfica para o aluno. Segundo Christenson & Sheridan (2001), os professores devem incentivar a participação dos pais, proporcionando-lhes meios para se envolverem de maneira positiva no processo educativo, sem ultrapassar os limites da intervenção.

Embora o envolvimento da família seja fundamental para o sucesso acadêmico, é importante que os educadores estabeleçam limites claros sobre os papéis de pais e professores.

A colaboração deve ser feita de forma equilibrada, respeitando a autonomia dos alunos e o papel da escola como mediadora do conhecimento. A definição de responsabilidades é essencial para garantir que a participação da família não se torne uma interferência indesejada ou prejudicial (Epstein, 2011).

Existem diversas estratégias que podem ser adotadas para promover uma parceria saudável entre a escola e a família. De acordo com (Hoover-Dempsey & Sandler, 1997), algumas dessas estratégias incluem:

- **Comunicação Aberta:** Manter canais de comunicação abertos entre pais e professores é essencial para que ambos possam compreender as necessidades dos alunos e colaborar para o seu sucesso.
- **Programas de Educação Parental:** Implementar programas de formação para os pais sobre como apoiar seus filhos de forma equilibrada e saudável no ambiente escolar.
- **Atividades Escolares Colaborativas:** Incentivar atividades que envolvam tanto alunos quanto suas famílias, promovendo a integração entre os dois contextos.

A interferência da família no ambiente escolar pode ter um impacto significativo no processo educativo e no bem-estar dos alunos. O envolvimento familiar positivo é um fator determinante para o sucesso acadêmico, mas a interferência excessiva pode gerar consequências prejudiciais, comprometendo a autonomia dos alunos e sua saúde mental. A chave para uma relação produtiva entre escola e família está na comunicação aberta, no respeito aos papéis de cada parte e na criação de estratégias colaborativas que promovam o apoio ao aprendizado, sem invadir o espaço necessário para o desenvolvimento da autonomia do aluno.

2.4 Conflitos com a Comunidade e o Entorno Escolar

A relação entre a escola e a comunidade é um aspecto central para a formação de um ambiente educacional saudável e produtivo. No entanto, em muitos contextos, conflitos surgem entre os dois, impactando diretamente no processo de ensino-aprendizagem. Esses conflitos podem envolver questões relacionadas à segurança, aos valores culturais, ao uso do espaço público e à falta de envolvimento das famílias no processo educacional. Este estudo examina como os conflitos com a comunidade e o entorno escolar afetam o ambiente escolar, seus impactos no desenvolvimento dos alunos e as possíveis estratégias para mitigar tais conflitos. Para tanto, será feito um levantamento das principais causas desses conflitos, suas

consequências e abordagens possíveis, com base em estudos contemporâneos e análises empíricas.

A escola, como uma instituição inserida em um contexto social mais amplo, não opera isoladamente. Sua relação com a comunidade e o entorno escolar pode ser marcada por uma série de tensões. A comunidade escolar não se restringe apenas aos alunos e professores, mas inclui também os pais, gestores municipais, organizações locais e até mesmo a população residente nas áreas ao redor da escola. O ambiente físico e social no qual a escola está inserida influencia diretamente o seu funcionamento e a experiência educacional dos alunos.

A comunidade escolar pode ser entendida como o conjunto de indivíduos que interagem direta ou indiretamente com a escola, como pais, professores, alunos, funcionários e líderes comunitários (Epstein, 2011). Já o termo "entorno escolar" se refere ao espaço geográfico próximo à escola, incluindo ruas, praças e a área onde residem as famílias dos alunos. O entorno é, frequentemente, onde ocorrem os maiores desafios em relação à segurança pública, convivência social e questões de infraestrutura.

Os conflitos entre a escola e a comunidade podem surgir de diversos fatores, sendo que alguns são mais evidentes enquanto outros são mais sutis. Dentre as causas mais comuns, destacam-se as seguintes: Um dos principais conflitos que afetam as escolas é a insegurança no entorno escolar. Violência, tráfico de drogas e outras questões de segurança pública são problemas recorrentes que afetam a tranquilidade do ambiente escolar (Cohen, 2013). Esses fatores podem levar a um ambiente tenso e preocupante para alunos e educadores, prejudicando o processo de ensino-aprendizagem. De acordo com (Birkett & Rapa, 2010), a violência no entorno das escolas impacta diretamente a percepção de segurança dos alunos e interfere em sua capacidade de concentração e participação nas aulas.

Outro ponto de conflito são as divergências de valores entre a escola e a comunidade. As escolas, muitas vezes, buscam promover um conjunto de valores educativos, enquanto as comunidades locais, em suas diversas formas, podem ter uma concepção diferente de valores e normas sociais. Como observa Banks (2008), as escolas podem enfrentar dificuldades quando tentam implementar práticas pedagógicas que entram em conflito com as normas culturais locais, gerando resistência por parte das famílias e da comunidade.

A falta de envolvimento dos pais e responsáveis nas atividades escolares também contribui para a tensão entre escola e comunidade. Estudos indicam que quando a família não se engaja no processo educacional, surgem lacunas na colaboração escola-família, o que pode gerar frustrações tanto para os professores quanto para os alunos (Hill & Tyson, 2009). Essa

falta de envolvimento pode aumentar as tensões no ambiente escolar, já que os pais podem não compreender ou apoiar as ações e decisões da escola.

A infraestrutura inadequada também pode ser uma fonte de conflitos. A falta de recursos materiais e espaços apropriados para atividades escolares pode gerar insatisfação entre os gestores escolares, a comunidade e os alunos. Além disso, a utilização de espaços públicos adjacentes à escola, como praças ou campos, para atividades não educacionais, também pode gerar tensões, já que pode haver conflitos de interesse entre a comunidade e a gestão escolar (González, 2014a).

Os conflitos com a comunidade e o entorno escolar podem ter sérias implicações para o desenvolvimento educacional. A seguir, destacam-se algumas das principais consequências desses conflitos.

A insegurança e os conflitos no entorno escolar afetam negativamente o bem-estar psicológico dos alunos. Quando os alunos vivenciam ou percebem situações de violência ou de conflito fora da escola, isso pode gerar estresse, ansiedade e medo, o que prejudica sua capacidade de aprendizado. Segundo (Moore & DeAngelis, 2010), esses fatores de estresse emocional podem comprometer a concentração, a autoestima e o comportamento dos alunos.

A violência no entorno escolar também prejudica a qualidade do ensino. Quando os alunos e professores sentem-se ameaçados ou inseguros, o ambiente de aprendizado se torna adverso, dificultando a realização de atividades pedagógicas e a interação produtiva em sala de aula (Reyes, 2015). Além disso, a falta de envolvimento da comunidade e da família nas atividades escolares pode resultar em uma desvalorização do papel da educação na vida dos alunos, refletindo em uma menor motivação e comprometimento com os estudos (Deslandes, 2004).

A falta de comunicação e entendimento entre a escola e os pais pode gerar um ambiente de desconfiança mútua. Como apontado por (Hoover-Dempsey & Sandler, 1997), quando os pais não estão cientes das necessidades educacionais dos filhos ou não acreditam nas decisões da escola, isso pode resultar em conflitos e falta de apoio às iniciativas pedagógicas da instituição.

Para minimizar os conflitos com a comunidade e o entorno escolar, é necessário adotar uma abordagem integrada que envolva tanto a escola quanto os membros da comunidade. A seguir, apresento algumas estratégias recomendadas.

A comunicação é um dos pilares para resolver conflitos entre a escola e a comunidade. A implementação de canais de comunicação eficazes entre a escola e as famílias é fundamental

para diminuir mal-entendidos e promover a colaboração (Epstein, 2011). A utilização de reuniões periódicas, boletins informativos e plataformas digitais pode ser uma forma eficiente de manter todos informados sobre as questões escolares e promover um entendimento mútuo.

Programas de prevenção à violência no entorno escolar são essenciais para garantir a segurança dos alunos e dos educadores. Estes programas podem incluir parcerias com a polícia local, a implementação de sistemas de monitoramento nas proximidades da escola e a promoção de atividades que envolvam a comunidade no combate à violência e ao tráfico de drogas (Cohen, 2013).

A inclusão da comunidade nas decisões escolares, como nas escolhas de atividades extracurriculares ou projetos educacionais, pode promover um ambiente mais cooperativo e menos conflitante. Como sugere Banks (2008), a escola deve adotar uma abordagem culturalmente inclusiva, que respeite os valores locais enquanto promove uma educação de qualidade.

A melhoria da infraestrutura da escola, bem como a definição clara sobre o uso dos espaços públicos ao redor da instituição, pode contribuir para reduzir os conflitos relacionados ao ambiente físico. Parcerias com a administração pública para a construção ou reforma de espaços escolares e a utilização de áreas públicas de forma coordenada são passos importantes para melhorar o entorno escolar (González, 2014a).

Os conflitos com a comunidade e o entorno escolar são fenômenos complexos, que demandam atenção constante de educadores, gestores escolares e membros da comunidade. Tais conflitos podem afetar negativamente a segurança, o bem-estar psicológico dos alunos e a qualidade do ensino, mas estratégias de mediação eficazes, como a promoção de uma comunicação aberta, a implementação de programas de prevenção à violência e o envolvimento da comunidade nas decisões escolares, podem contribuir para minimizar esses desafios. A integração entre escola e comunidade é essencial para criar um ambiente de aprendizado seguro, saudável e colaborativo.

2.5 Impactos dos Conflitos Externos no Ambiente Escolar

Os conflitos externos ao ambiente escolar, como tensões sociais, violência urbana, crises econômicas e políticas, têm um impacto significativo no funcionamento das escolas e no processo educacional. O ambiente escolar, apesar de ser um espaço de aprendizado, não é isolado dos fenômenos sociais que o cercam. Em muitas situações, esses conflitos externos

podem afetar diretamente o bem-estar dos alunos, a dinâmica da sala de aula, o relacionamento entre professores e alunos e, até mesmo, a capacidade da escola em cumprir seus objetivos pedagógicos. Este estudo busca compreender como os conflitos externos influenciam o ambiente escolar, as dificuldades que esses fatores impõem e as estratégias que as escolas podem adotar para mitigar seus efeitos.

Para compreender o impacto dos conflitos externos no ambiente escolar, é necessário primeiro definir o que se entende por "conflitos externos". De forma geral, esses conflitos envolvem tensões sociais, políticas ou econômicas que ocorrem fora do espaço escolar, mas que afetam diretamente a realidade das escolas. Alguns exemplos incluem:

- Violência urbana e conflitos sociais: Quando há aumento da violência nas áreas em torno das escolas, como resultado de disputas entre facções criminosas, revoltas populares ou tensões políticas.
- Crises econômicas: A escassez de recursos financeiros e os efeitos da recessão econômica, que podem afetar tanto as condições materiais das escolas quanto o poder aquisitivo das famílias.
- Desastres naturais e mudanças climáticas: Situações de catástrofes, como enchentes ou secas, que forçam a interrupção das atividades escolares ou criam um clima de insegurança.
- Política educacional instável: Alterações nas políticas públicas de educação, mudanças frequentes de currículos ou cortes de financiamento educacional.

Esses fatores podem criar uma pressão considerável sobre a capacidade das escolas de fornecer um ambiente seguro e propício para o aprendizado. Segundo Goleman (1995), as situações de estresse externo podem gerar uma resposta emocional nos alunos, afetando suas habilidades cognitivas e sociais dentro da sala de aula.

Os conflitos externos, embora ocorram fora da escola, reverberam diretamente no cotidiano escolar. As escolas, como instituições sociais, não estão isoladas desses eventos e, muitas vezes, suas consequências impactam o comportamento dos alunos, o desempenho acadêmico e o clima escolar de forma geral.

A exposição contínua a conflitos externos pode gerar estresse e ansiedade nos alunos, prejudicando sua saúde mental e, conseqüentemente, seu aprendizado. A violência nas proximidades das escolas, por exemplo, cria um ambiente de insegurança que pode afetar

profundamente o estado emocional dos estudantes. De acordo com Cohen et al. (2009), os efeitos do estresse provocados pela violência podem manifestar-se de diferentes formas, como dificuldades de concentração, problemas de autoestima e comportamento disruptivo em sala de aula.

Além disso, alunos que vivenciam crises econômicas ou desastres naturais podem ter suas necessidades emocionais e físicas negligenciadas, o que compromete o seu desempenho acadêmico. Vários estudos (Perry et al., 2011) demonstram que crianças expostas a situações de trauma ou adversidade tendem a apresentar dificuldades cognitivas, emocionais e comportamentais que dificultam sua adaptação ao ambiente escolar.

Os conflitos externos afetam diretamente o desempenho acadêmico dos alunos. Quando a atenção dos alunos está voltada para questões externas, como insegurança, problemas financeiros em casa ou questões familiares relacionadas à violência, a capacidade de concentração e aprendizagem diminui significativamente. Furlong et al. (2003) afirmam que o ambiente de estresse, seja causado por violência urbana ou crise econômica, interfere negativamente no rendimento escolar dos alunos, criando um ciclo de fracasso e desengajamento.

A escassez de recursos financeiros, por exemplo, pode resultar na falta de materiais didáticos, tecnologias de apoio ao aprendizado ou até mesmo em uma infraestrutura escolar precária, dificultando o desenvolvimento acadêmico. O mesmo ocorre quando a escola não consegue oferecer suporte psicológico adequado aos alunos afetados por crises externas.

As tensões externas também podem se refletir nas relações interpessoais dentro da escola. A violência e a insegurança social afetam diretamente a dinâmica entre alunos, professores e funcionários. O medo, a desconfiança e a hostilidade podem gerar um ambiente de conflito, onde a colaboração e a interação construtiva são prejudicadas. Em contextos de violência, como apontado por Dunn et al. (2015), as interações sociais entre os estudantes tornam-se mais desafiadoras, resultando em um aumento nos casos de bullying e em dificuldades nas relações de autoridade com os professores.

Adicionalmente, quando os alunos estão emocionalmente afetados por conflitos externos, podem se tornar mais agressivos ou retraídos, impactando a qualidade da interação entre eles e os docentes. As atitudes de indiferença ou hostilidade podem criar barreiras ao aprendizado e dificultar o engajamento dos alunos nas atividades escolares.

O impacto dos conflitos externos no ambiente escolar também se reflete no clima e na cultura escolar. Um ambiente escolar marcado por tensões externas tende a ser menos acolhedor

e mais propenso ao desconforto e à desconfiança. Como discutido por Thapa et al. (2013), o clima escolar é um fator determinante para o sucesso acadêmico e o bem-estar dos alunos. Conflitos externos geram um ambiente de insegurança que compromete a confiança dos alunos nas instituições escolares e afeta o desenvolvimento de uma cultura escolar positiva.

A cultura escolar de colaboração e respeito, muitas vezes cultivada por atividades de integração, pode ser substituída por uma cultura de sobrevivência, onde os alunos e professores se protegem de um ambiente hostil. Essa mudança cultural pode prejudicar a construção de uma comunidade escolar forte e comprometida. Embora os conflitos externos sejam muitas vezes incontroláveis, as escolas podem adotar estratégias para mitigar seus impactos.

Um dos métodos mais eficazes para lidar com os impactos psicológicos dos conflitos externos é a implementação de programas de apoio psicossocial. Estes programas oferecem suporte emocional e psicológico tanto para os alunos quanto para os professores, permitindo que a escola forneça um ambiente mais acolhedor e seguro. Os programas de intervenção precoce, como aconselhamento escolar, terapias e oficinas de manejo do estresse, têm demonstrado resultados positivos em escolas que enfrentam crises externas (González, 2014b).

O fortalecimento da rede de apoio escolar é outra estratégia importante. As escolas podem criar parcerias com organizações comunitárias, serviços de saúde e segurança pública para garantir que os alunos recebam o suporte necessário. Programas comunitários de prevenção à violência, em parceria com escolas, podem ajudar a reduzir o impacto da violência no entorno escolar e melhorar a segurança (Moore, 2010).

Uma abordagem preventiva eficaz é a promoção de atividades educativas sobre a gestão de conflitos e habilidades socioemocionais. Ao ensinar os alunos a lidarem de forma mais construtiva com os conflitos, a escola pode reduzir os efeitos negativos da violência externa e promover um ambiente mais pacífico e colaborativo. Como apontado por Zins et al. (2004), a educação socioemocional pode ajudar a construir resiliência nos alunos, tornando-os mais aptos a lidar com as adversidades externas.

Em tempos de crise econômica ou desastres naturais, a utilização de tecnologias pode ajudar a escola a manter o aprendizado ativo, mesmo quando o ensino presencial não é possível. Plataformas digitais de aprendizagem e recursos online podem ser utilizados para garantir que os alunos não percam conteúdo importante, promovendo uma continuidade educacional mesmo em momentos de instabilidade.

Os conflitos externos têm um impacto profundo no ambiente escolar, afetando desde o bem-estar psicológico dos alunos até a dinâmica das relações interpessoais dentro da escola.

Embora muitas dessas situações sejam externas e difíceis de controlar, as escolas desempenham um papel crucial na mitigação de seus efeitos. Por meio de estratégias de apoio psicossocial, fortalecimento de redes comunitárias, promoção de habilidades socioemocionais e uso de tecnologias educacionais, as escolas podem criar um ambiente mais seguro e resiliente, capaz de suportar as adversidades externas e promover o aprendizado contínuo. Assim, é fundamental que as políticas educacionais integrem uma abordagem mais ampla, que considere as dinâmicas externas e sua influência sobre a educação.

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS ESCOLAS

Este capítulo discutirá as estratégias mais eficazes que podem ser adotadas pelos gestores escolares para lidar com os conflitos, promovendo a harmonia e o desenvolvimento de uma cultura de paz nas escolas. Inclui as melhores práticas em mediação, além de políticas educacionais que apoiam essas ações.

3.1 Modelos de Mediação de Conflitos nas Escolas

A mediação de conflitos no ambiente escolar é um tema fundamental para garantir um clima organizacional harmonioso, promovendo a convivência pacífica e o desenvolvimento socioemocional dos alunos. O aumento de conflitos em espaços educativos, muitas vezes associado a fatores sociais, culturais e econômicos, exige a implementação de modelos eficazes de resolução de disputas. Segundo Deutsch (2006b), os conflitos são inerentes à interação humana e podem ter efeitos construtivos ou destrutivos, dependendo da forma como são gerenciados. Este estudo tem como objetivo analisar os principais modelos de mediação de conflitos nas escolas, destacando suas aplicações e benefícios.

Conflitos no ambiente escolar podem surgir devido a diferenças de personalidade, problemas de disciplina, bullying, dificuldades de aprendizagem e divergências culturais (Mayer, 2010). Esses conflitos afetam não apenas a relação entre alunos, mas também a interação entre professores, pais e gestores escolares. Thapa et al. (2013) destacam que um ambiente escolar conflituoso impacta negativamente o desempenho acadêmico e a permanência dos alunos na escola.

A justiça restaurativa tem sido amplamente utilizada como um modelo eficaz de mediação de conflitos escolares. Este modelo enfatiza a reparação dos danos causados e a reintegração das partes envolvidas. Conforme autores (Wachtel & McCold, 2004) afirmam que a justiça restaurativa promove a comunicação aberta e a resolução colaborativa de conflitos, reduzindo a reincidência de comportamentos disruptivos.

A mediação entre pares é uma abordagem em que os próprios alunos recebem treinamento para atuar como mediadores de conflitos entre seus colegas. Este modelo é eficaz para desenvolver habilidades socioemocionais e criar um ambiente de cooperação na escola (Johnson & Johnson, 1996). Pesquisas indicam que escolas que implementam programas de

mediação entre pares apresentam uma redução significativa nos casos de bullying e agressões (Zins et al., 2004).

Neste modelo, professores e gestores atuam como mediadores treinados para resolver conflitos entre alunos e entre estudantes e professores. Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional desempenha um papel essencial na mediação escolar, permitindo que educadores ajudem os alunos a expressarem suas emoções de maneira construtiva e resolvam desentendimentos de forma pacífica.

Este modelo visa envolver toda a comunidade escolar na mediação de conflitos, incluindo pais, alunos, professores e funcionários administrativos. Estudos mostram que escolas que adotam um modelo integrativo apresentam uma cultura organizacional mais harmoniosa e uma redução na indisciplina (González, 2014b).

A implementação de programas de mediação de conflitos traz diversos benefícios, como a redução de atos de violência, melhoria nas relações interpessoais, fortalecimento da empatia e desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas (Moore, 2010). Além disso, a mediação contribui para um ambiente mais inclusivo e participativo, onde os alunos se sentem valorizados e ouvidos.

Diante dos desafios enfrentados pelas escolas na gestão de conflitos, a adoção de modelos eficazes de mediação é fundamental para promover um ambiente escolar seguro e acolhedor. A justiça restaurativa, a mediação entre pares, a mediação facilitada por educadores e a abordagem integrativa são estratégias que demonstram resultados positivos na resolução pacífica de conflitos. Dessa forma, é essencial que gestores e educadores invistam na formação continuada e na estruturação de políticas que incentivem a mediação no cotidiano escolar.

3.2 A Formação de Gestores para a Gestão de Conflitos

A mediação de conflitos no ambiente escolar é uma estratégia essencial para promover um clima institucional harmonioso e favorecer a aprendizagem dos estudantes. Segundo Deutsch (2006a), conflitos são inerentes às relações interpessoais e podem ter efeitos construtivos ou destrutivos, dependendo de como são geridos. Dessa forma, a mediação surge como uma abordagem eficaz para transformar situações de confronto em oportunidades de crescimento.

De acordo com (Bush & Folger, 2014), a mediação de conflitos no contexto educacional baseia-se na comunicação não violenta e no respeito às perspectivas das partes envolvidas. Esse

modelo busca incentivar o diálogo entre alunos, professores e gestores escolares para promover soluções cooperativas e sustentáveis.

Pesquisas recentes (Oliveira, 2020) indicam que a implantação de programas de mediação nas escolas reduz a incidência de conflitos e melhora a convivência entre os estudantes. Além disso, a capacitação de professores e gestores para atuar como mediadores tem se mostrado uma estratégia eficaz para minimizar situações de violência e indisciplina no ambiente escolar.

A formação de gestores para lidar com conflitos no ambiente escolar é fundamental para a manutenção de um clima educacional saudável e produtivo. Segundo (Hargreaves & Fullan, 2012), os gestores escolares desempenham um papel central na promoção de uma cultura de diálogo e na implementação de estratégias eficazes de resolução de conflitos.

A gestão de conflitos requer formação específica, que inclui o desenvolvimento de competências socioemocionais e técnicas de mediação. Conforme destacado por Goleman (1995), a inteligência emocional é um dos fatores essenciais para a liderança eficaz, permitindo que os gestores lidem com situações adversas de forma equilibrada e empática.

A formação continuada dos gestores é um fator determinante para a melhoria da convivência escolar. Oliveira (2020) destaca que programas de capacitação que abordam estratégias de resolução de conflitos promovem ambientes mais seguros e colaborativos. É fundamental que os gestores tenham acesso a formação em mediação, comunicação não violenta e práticas restaurativas, de modo a atuar de forma assertiva diante de situações conflituosas.

Conforme Silva (2021), a adoção de modelos restaurativos na gestão escolar tem mostrado resultados positivos na redução de conflitos e na melhora das relações interpessoais. Ao invés de um modelo punitivo, que reforça a exclusão, a abordagem restaurativa busca a reconciliação e a reintegração dos envolvidos no contexto escolar.

Embora a formação em gestão de conflitos seja essencial, os gestores enfrentam desafios significativos na implementação de estratégias eficazes. Segundo (Bush & Folger, 2014), muitas instituições educacionais ainda adotam uma abordagem autoritária na resolução de conflitos, o que pode agravar as tensões ao invés de solucioná-las.

Além disso, a falta de recursos e de apoio institucional pode dificultar a capacitação contínua dos gestores. Segundo pesquisa de (Lima & Araújo, 2019), 70% dos gestores escolares entrevistados apontam a necessidade de maior suporte das secretarias de educação para implementar programas de mediação e resolução de conflitos.

Pesquisas recentes (Silva, 2021) demonstram que programas de capacitação em mediação e resolução de conflitos contribuem significativamente para a redução de problemas disciplinares e para o fortalecimento da relação entre a escola e a comunidade. Além disso, gestores bem treinados podem atuar como facilitadores do diálogo entre professores, alunos e famílias, promovendo um ambiente de aprendizado mais colaborativo.

Diante desses desafios, algumas estratégias podem ser adotadas para aprimorar a formação dos gestores na gestão de conflitos:

1. Capacitação em Mediação Escolar – A oferta de cursos específicos sobre mediação e práticas restaurativas pode contribuir para a construção de um ambiente escolar mais harmonioso (Santos & Oliveira, 2020).
2. Implementação de Espaços de Diálogo – Criação de fóruns de discussão entre gestores, professores e estudantes para prevenir e solucionar conflitos antes que se agravem (Freire, 1996).
3. Uso da Comunicação Não Violenta – A aplicação dos princípios de Marshall Rosenberg (2006a) no cotidiano escolar pode melhorar a interação entre os atores da comunidade educativa.
4. Parcerias com Instituições Especializadas – A colaboração com universidades e organizações não governamentais pode ampliar as possibilidades de formação para gestores escolares.

Em conclusão, a mediação de conflitos nas escolas e a formação de gestores para essa prática são estratégias essenciais para o fortalecimento das relações interpessoais e para a melhoria da qualidade da educação. Investir na capacitação de líderes escolares é um caminho promissor para a construção de um ambiente escolar mais justo, pacífico e inclusivo.

3.3 O Papel da Cultura Escolar na Resolução de Conflitos

A cultura escolar é um dos principais elementos que influenciam a forma como os conflitos são gerenciados dentro das instituições de ensino. De acordo com Hargreaves (1994), a cultura escolar é um conjunto de normas, valores e práticas compartilhadas que moldam as relações interpessoais e os processos educacionais dentro da escola. Dessa forma, compreender

e fortalecer essa cultura é essencial para desenvolver estratégias eficazes de resolução de conflitos.

Segundo Abramovay e Rua (2002), a violência e os conflitos escolares estão frequentemente relacionados a fatores externos e internos à escola. A construção de uma cultura de paz dentro do ambiente escolar requer práticas de gestão democrática, diálogos abertos e mediação de conflitos. Para isso, a escola deve se estruturar como um espaço de pertencimento e respeito às diversidades (Freire, 1996).

A cultura escolar afeta diretamente a maneira como os conflitos são abordados e resolvidos. De acordo com Tolan e Guerra (1994), quando os valores institucionais promovem o respeito mútuo e a participação ativa dos alunos e professores na construção das regras escolares, os conflitos tendem a ser resolvidos de maneira mais eficaz e pacífica.

Ainda segundo Day et al. (2007), escolas que promovem um ambiente positivo e inclusivo contribuem significativamente para a redução de tensões entre os diferentes atores escolares. Dessa maneira, fortalecer a cultura escolar significa investir em metodologias que incentivem o diálogo, a participação da comunidade escolar e a valorização das diferenças.

Para que a cultura escolar seja um instrumento eficaz na resolução de conflitos, algumas estratégias são fundamentais. Dentre elas, pode-se destacar:

1. Promoção de práticas restaurativas: A justiça restaurativa nas escolas tem se mostrado uma ferramenta eficaz para a mediação de conflitos e fortalecimento da cultura escolar (Zehr, 2018).
2. Capacitação docente e formação continuada: Professores devem ser preparados para atuar como mediadores de conflitos, promovendo um ambiente de respeito e diálogo (Ting-Toomey & Oetzel, 2001).
3. Participação da comunidade escolar: Envolver pais, responsáveis e membros da comunidade na criação de um ambiente escolar mais harmônico fortalece as relações interpessoais e reduz a incidência de conflitos (Bronfenbrenner, 1979).
4. Desenvolvimento de programas socioemocionais: Trabalhar habilidades socioemocionais desde a infância auxilia no desenvolvimento de empatia e resolução pacífica de conflitos (Goleman, 1995).

A cultura escolar é um fator determinante na maneira como os conflitos são gerenciados dentro das escolas. Instituições que valorizam a participação democrática, promovem práticas

restaurativas e investem na capacitação de seus profissionais tendem a ter um ambiente mais harmonioso e menos propenso à violência. Dessa forma, a construção de uma cultura escolar sólida é essencial para a promoção da paz e da convivência saudável entre todos os membros da comunidade escolar.

3.4 Políticas Públicas para a Gestão de Conflitos nas Escolas

A cultura escolar é um dos principais elementos que influenciam a forma como os conflitos são gerenciados dentro das instituições de ensino. De acordo com Hargreaves (1994), a cultura escolar é um conjunto de normas, valores e práticas compartilhadas que moldam as relações interpessoais e os processos educacionais dentro da escola. Dessa forma, compreender e fortalecer essa cultura é essencial para desenvolver estratégias eficazes de resolução de conflitos.

Segundo Abramovay e Rua (2002), a violência e os conflitos escolares estão frequentemente relacionados a fatores externos e internos à escola. A construção de uma cultura de paz dentro do ambiente escolar requer práticas de gestão democrática, diálogos abertos e mediação de conflitos. Para isso, a escola deve se estruturar como um espaço de pertencimento e respeito às diversidades (Freire, 1996).

A cultura escolar afeta diretamente a maneira como os conflitos são abordados e resolvidos. De acordo com Tolan e Guerra (1994), quando os valores institucionais promovem o respeito mútuo e a participação ativa dos alunos e professores na construção das regras escolares, os conflitos tendem a ser resolvidos de maneira mais eficaz e pacífica.

Ainda segundo Day et al. (2007), escolas que promovem um ambiente positivo e inclusivo contribuem significativamente para a redução de tensões entre os diferentes atores escolares. Dessa maneira, fortalecer a cultura escolar significa investir em metodologias que incentivem o diálogo, a participação da comunidade escolar e a valorização das diferenças.

Para que a cultura escolar seja um instrumento eficaz na resolução de conflitos, algumas estratégias são fundamentais. Dentre elas, pode-se destacar:

1. Promoção de práticas restaurativas: A justiça restaurativa nas escolas tem se mostrado uma ferramenta eficaz para a mediação de conflitos e fortalecimento da cultura escolar (Zehr, 2018).

2. Capacitação docente e formação continuada: Professores devem ser preparados para atuar como mediadores de conflitos, promovendo um ambiente de respeito e diálogo (Ting-Toomey & Oetzel, 2001).
3. Participação da comunidade escolar: Envolver pais, responsáveis e membros da comunidade na criação de um ambiente escolar mais harmônico fortalece as relações interpessoais e reduz a incidência de conflitos (Bronfenbrenner, 1979).
4. Desenvolvimento de programas socioemocionais: Trabalhar habilidades socioemocionais desde a infância auxilia no desenvolvimento de empatia e resolução pacífica de conflitos (Goleman, 1995).

A cultura escolar é um fator determinante na maneira como os conflitos são gerenciados dentro das escolas. Instituições que valorizam a participação democrática, promovem práticas restaurativas e investem na capacitação de seus profissionais tendem a ter um ambiente mais harmonioso e menos propenso à violência. Dessa forma, a construção de uma cultura escolar sólida é essencial para a promoção da paz e da convivência saudável entre todos os membros da comunidade escolar.

3.5 Avaliação e Monitoramento das Estratégias de Gestão de Conflitos

A gestão de conflitos no ambiente escolar exige não apenas a implementação de estratégias eficazes, mas também sua constante avaliação e monitoramento. De acordo com Deutsch (2006a), os conflitos são inevitáveis em qualquer ambiente social, e a maneira como são gerenciados pode influenciar diretamente o clima escolar e o desempenho acadêmico dos estudantes. Assim, a avaliação contínua das ações voltadas para a resolução de conflitos é fundamental para garantir sua eficácia e sustentabilidade.

Segundo Galtung (2000), a resolução de conflitos em ambientes educacionais deve ser acompanhada de um processo estruturado de avaliação, que permita identificar padrões, causas e consequências dos conflitos. Esse monitoramento possibilita ajustes nas estratégias adotadas e assegura que as políticas implementadas atendam às necessidades específicas da comunidade escolar.

Além disso, a avaliação constante das práticas de gestão de conflitos contribui para o aprimoramento das metodologias pedagógicas e administrativas, promovendo um ambiente mais seguro e colaborativo (Mayer, 2010). Esse processo pode incluir a análise de indicadores

como a frequência de ocorrências, a percepção dos estudantes e professores, e a efetividade das mediações realizadas.

Existem diferentes metodologias para a avaliação e o monitoramento das estratégias de gestão de conflitos. Entre as mais utilizadas, destacam-se:

1. Pesquisas e questionários: Aplicação de instrumentos para coletar percepções de alunos, professores e gestores sobre o impacto das estratégias adotadas (Bryson, 2004).
2. Observação direta: Acompanhamento das interações no ambiente escolar para identificar padrões de comportamento e eventuais falhas no processo de mediação (Johnson & Johnson, 1996).
3. Análise de indicadores institucionais: Monitoramento de dados como índices de violência escolar, evasão e desempenho acadêmico para correlacionar com as ações implementadas (Reardon, 1980).
4. Relatórios qualitativos: Elaboração de análises detalhadas sobre os conflitos e as estratégias de resolução empregadas, considerando os desafios e os avanços percebidos ao longo do tempo (Bush & Folger, 2014).

Embora a importância do monitoramento seja amplamente reconhecida, sua implementação enfrenta desafios significativos. De acordo com Glasl (1999), um dos principais obstáculos é a resistência à mudança dentro da cultura organizacional da escola. Muitas vezes, professores e gestores encontram dificuldades em incorporar novas abordagens e metodologias para a resolução de conflitos.

Outro desafio identificado por Ury (2000) é a falta de capacitação dos profissionais da educação para realizar avaliações sistemáticas e baseadas em evidências. Sem uma formação adequada, os processos de monitoramento podem se tornar superficiais e pouco eficazes.

Para superar esses desafios, algumas estratégias podem ser adotadas:

- Capacitação contínua: Formação de educadores e gestores em metodologias de mediação de conflitos e monitoramento de práticas escolares (Deutsch, 2006b).
- Engajamento da comunidade escolar: Envolver alunos, pais e professores na avaliação das estratégias adotadas, promovendo maior transparência e participação (Bryson, 2004).

- Uso de tecnologias educacionais: Implementação de plataformas digitais para coleta e análise de dados sobre o ambiente escolar, facilitando a tomada de decisões (Reardon, 1980).
- Parcerias institucionais: Cooperação com universidades e organizações especializadas para o desenvolvimento de pesquisas e metodologias eficazes (Galtung, 2000).

A avaliação e o monitoramento das estratégias de gestão de conflitos são essenciais para a construção de um ambiente escolar mais harmonioso e produtivo. A adoção de métodos sistemáticos, o envolvimento da comunidade e a capacitação contínua dos profissionais da educação são elementos fundamentais para garantir a eficácia dessas ações. Dessa forma, a escola pode se tornar um espaço de aprendizado e convivência pacífica, onde os conflitos são tratados de maneira proativa e transformadora.

PARTE III

ESTUDOS EMPÍRICOS

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA PESQUISA

O Capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, adotando uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A investigação é de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos. Os procedimentos incluem revisão bibliográfica, aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas com gestores, professores e alunos, além de observação direta do ambiente escolar. A análise de dados baseia-se na triangulação metodológica, garantindo maior confiabilidade aos resultados. A pesquisa busca compreender a implementação da Educação Ambiental nas escolas de Pinheiro e Presidente Sarney, identificando desafios e possibilidades.

4.1 Contexto introdutório da metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo, utilizando uma abordagem mista para proporcionar uma compreensão mais ampla dos fenômenos relacionados à gestão de conflitos nas escolas do Ensino Fundamental do Município de Marabá, Pará. A combinação dessas abordagens permite uma triangulação dos dados, essencial para a análise aprofundada do problema.

A pesquisa segue uma abordagem aplicada, pois busca resolver uma questão prática e real no contexto educacional de Marabá. O objetivo é analisar como os gestores escolares lidam com os conflitos dentro das escolas, quais estratégias adotam e qual o impacto dessas ações na harmonia do ambiente escolar. Segundo (Lakatos & Marconi, 2017), a pesquisa aplicada destina-se à resolução de problemas específicos, visando aplicar os conhecimentos teóricos para solucionar questões práticas, como no caso desta pesquisa, que foca na resolução de conflitos dentro das escolas.

A natureza da pesquisa é mista, pois integra métodos qualitativos e quantitativos para explorar e descrever o fenômeno de forma mais robusta. O método qualitativo é utilizado para compreender as percepções, atitudes e experiências dos gestores escolares em relação à gestão de conflitos. O quantitativo é empregado para coletar dados objetivos e padronizados que

permitam analisar as práticas adotadas e os resultados obtidos, por meio de questionários aplicados aos gestores escolares (Bardin, 2011; Gil, 2010).

Os objetivos da pesquisa são exploratórios e descritivos. O objetivo exploratório visa investigar as estratégias de gestão de conflitos adotadas pelos gestores escolares e suas implicações no ambiente escolar. Este objetivo é fundamental para a compreensão dos mecanismos de resolução de conflitos dentro do contexto escolar e para identificar possíveis lacunas na prática. Já o objetivo descritivo busca detalhar as práticas de mediação de conflitos e os impactos destas no clima escolar, proporcionando uma visão abrangente das estratégias aplicadas pelas escolas (Silva, 2010).

Conforme Minayo (2017), a pesquisa exploratória é útil para um levantamento inicial e busca identificar aspectos ainda pouco conhecidos do problema, como as práticas específicas de gestão de conflitos. Já o estudo descritivo, conforme Creswell (2014), tem o propósito de observar, descrever e documentar as características do fenômeno investigado, como as reações e os efeitos das estratégias de mediação de conflitos no ambiente escolar.

Os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa incluem entrevistas semiestruturadas, questionários e análise documental.

A combinação de métodos qualitativos e quantitativos nesta pesquisa, por meio da abordagem mista, possibilita uma análise detalhada e profunda sobre a gestão de conflitos nas escolas do município de Marabá. O caráter exploratório e descritivo da pesquisa contribui para uma melhor compreensão das práticas adotadas e das implicações dessas práticas no ambiente escolar. As entrevistas semiestruturadas, os questionários e a análise documental foram fundamentais para a obtenção de dados consistentes, proporcionando uma análise mais robusta do problema.

4.2 Lócus da pesquisa

O presente estudo será conduzido no município de Marabá, localizado no sudeste do estado do Pará, Brasil. Marabá é um dos principais centros econômicos e educacionais da região, possuindo uma população estimada em 283.542 habitantes, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). O município se destaca por sua diversidade socioeconômica e cultural, sendo um polo de desenvolvimento no estado. No entanto, a educação básica enfrenta desafios relacionados à estruturação do ensino e à gestão de conflitos escolares.

A rede de ensino em Marabá é composta por 189 escolas de ensino fundamental e 39 escolas de ensino médio, conforme levantamento do IBGE (2022). O sistema educacional do município é composto por escolas municipais, estaduais e particulares, atendendo a diferentes faixas etárias. De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2021), a taxa de escolarização na faixa etária de 6 a 14 anos é de aproximadamente 95,4%, demonstrando um acesso significativo ao ensino fundamental. No entanto, a qualidade do ensino e a permanência dos alunos no sistema educacional ainda são desafios recorrentes.

No âmbito dos indicadores de qualidade da educação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de Marabá para os anos iniciais do ensino fundamental foi de 5,4 em 2021, enquanto para os anos finais foi de 4,2, evidenciando uma queda no desempenho conforme os alunos avançam nos anos escolares (QEdu, 2022). Essa diferença pode estar associada a fatores como dificuldades pedagógicas, falta de infraestrutura e conflitos no ambiente escolar.

A gestão de conflitos escolares é uma temática relevante para a qualidade da educação. Segundo Libâneo (2017), a forma como as escolas lidam com conflitos pode impactar diretamente o clima institucional e o desempenho acadêmico dos alunos. Em Marabá, a Secretaria Municipal de Educação tem buscado implementar estratégias de mediação de conflitos, mas desafios como a indisciplina, o bullying e a violência escolar ainda persistem.

Pesquisas recentes apontam que 35% dos professores em Marabá relatam dificuldades frequentes na gestão de conflitos em sala de aula, sendo que 20% afirmam não se sentirem preparados para lidar com situações de indisciplina e violência (INEP, 2021). Além disso, 48% dos gestores escolares destacam a necessidade de formação continuada para aprimorar a resolução de conflitos de forma pacífica e pedagógica (Silva & Oliveira, 2020).

A escolha de Marabá como local de investigação é justificada pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre a gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental. A pesquisa contribuirá para identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares, bem como para propor soluções baseadas em evidências.

Dessa forma, este estudo terá uma relevância prática para os profissionais da educação, além de gerar subsídios para a formulação de políticas públicas voltadas para a melhoria da convivência escolar em Marabá.

4.3 Sujeitos investigados

A pesquisa sobre a gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental no município de Marabá, Pará, contou com a participação de diversos sujeitos estratégicos do ambiente escolar, visando compreender as dinâmicas de conflito e as estratégias de mediação utilizadas. Os sujeitos investigados foram gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos), professores e funcionários administrativos, pois desempenham papéis fundamentais na gestão do ambiente escolar e na resolução de conflitos cotidianos.

Para a coleta de dados, foram empregadas entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados diretamente a esses sujeitos. As entrevistas foram conduzidas com diretores e coordenadores pedagógicos para explorar experiências individuais e coletivas na gestão de conflitos, permitindo a obtenção de informações qualitativas mais profundas (Triviños, 2008). O uso de questionários com questões fechadas possibilitou a padronização de respostas e a obtenção de dados comparáveis, favorecendo a triangulação das informações (Creswell, 2014).

Além disso, foi realizada a análise documental de regulamentos internos das escolas, atas de reuniões pedagógicas e relatórios institucionais, com o objetivo de verificar diretrizes formais e práticas de mediação de conflitos já estabelecidas. Essa abordagem foi essencial para validar as informações obtidas nas entrevistas e questionários, conforme defendido por Yin (2015), que destaca a importância da triangulação metodológica para garantir a confiabilidade dos resultados.

A escolha dos sujeitos investigados justifica-se pela sua posição estratégica na dinâmica escolar e no impacto direto que suas ações exercem sobre a harmonia e o funcionamento das instituições de ensino. Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa deve focar em atores sociais que vivenciam diretamente a problemática estudada, garantindo uma compreensão ampla e aprofundada dos fenômenos investigados.

4.4. Instrumentos de recolha de dados

A coleta de dados para a presente pesquisa foi realizada por meio de instrumentos metodológicos que permitiram a obtenção de informações detalhadas sobre a gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá, Pará. A utilização de múltiplos instrumentos garantiu uma abordagem robusta, favorecendo a triangulação de dados e aumentando a confiabilidade dos resultados (Denzin, 2012).

Os principais instrumentos utilizados foram: a) Entrevistas Semiestruturadas: Aplicadas a diretores e coordenadores pedagógicos, com o objetivo de obter um entendimento aprofundado sobre suas experiências e estratégias na gestão de conflitos. Segundo Triviños (2008), esse tipo de entrevista permite explorar aspectos subjetivos da realidade investigada, possibilitando maior riqueza de informações; b) Questionários: Aplicados aos gestores escolares, coordenadores e professores contendo questões fechadas para captar percepções sobre a frequência, causas e abordagens dos conflitos escolares. A adoção de questionários possibilita a coleta de dados padronizados, permitindo análises quantitativas e qualitativas (Gil, 2010); Análise Documental: Foram analisados regulamentos internos das escolas, atas de reuniões pedagógicas e relatórios institucionais, a fim de verificar diretrizes formais e práticas institucionais voltadas à mediação de conflitos. De acordo com Bardin (2011), a análise documental é um método essencial para a compreensão das políticas e diretrizes.

A combinação desses instrumentos foi essencial para a obtenção de um panorama detalhado da problemática investigada, garantindo maior validade e confiabilidade dos dados coletados. Conforme Creswell (2014), o uso de múltiplas fontes de evidência possibilita uma análise mais aprofundada, favorecendo uma compreensão mais holística do objeto de estudo.

4.4.1 Amostras da Pesquisa

A amostra da pesquisa foi selecionada com base na representatividade dos sujeitos envolvidos na gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental do município de Marabá, Pará. O critério de escolha considerou diretores, coordenadores pedagógicos e docentes, garantindo a inclusão de diferentes perspectivas sobre as estratégias e desafios da mediação de conflitos escolares.

A pesquisa envolveu um total de 20 escolas da rede pública municipal de ensino, contemplando diferentes bairros e contextos socioeconômicos. A distribuição da amostra foi feita conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1.

Distribuição da amostra da pesquisa (quantitativa)

Categoria de Participantes	Número de Respondentes	Percentual (%)
Diretores	20	20%
Coordenadores Pedagógicos	20	20%
Professores	60	60%
Total	100	100%

Coleta de Dados:

1. Entrevistas Semiestruturadas: Foram realizadas entrevistas com 15 diretores e 10 coordenadores pedagógicos. As perguntas abordaram os desafios enfrentados na gestão de conflitos, estratégias adotadas e impactos na harmonia do ambiente escolar.
2. Questionários: Aplicados a todos os 100 participantes da pesquisa, sendo compostos por questões fechadas para captar percepções detalhadas sobre a frequência e causas dos conflitos escolares.
3. Análise Documental: Foram analisados regulamentos escolares, atas de reuniões e relatórios institucionais de cada uma das escolas selecionadas, totalizando 60 documentos.

Tabela 2.

Apresenta o detalhamento da aplicação dos questionários e entrevistas:

Instrumento de Coleta	Total Aplicado	Percentual (%)
Entrevistas (diretores e coordenadores)	40	25%
Questionários (todos os participantes)	100	75%
Documentos Analisados	60	-

A escolha dessa abordagem metodológica garantiu a diversificação das fontes de informações, permitindo uma análise mais robusta e aprofundada do fenômeno investigado. Conforme Yin (2015), a triangulação de dados obtidos a partir de diferentes instrumentos fortalece a validade e a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

4.5. Instrumentos de análise de dados

A análise de dados nesta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e quantitativa, permitindo uma interpretação mais ampla e detalhada das informações coletadas. O uso combinado de diferentes técnicas garantiu maior confiabilidade e validade aos resultados, conforme defendido por Creswell (2014), que enfatiza a importância da triangulação metodológica na pesquisa educacional.

As técnicas de análise utilizadas: a) Análise Estatística Descritiva: Os dados quantitativos oriundos dos questionários foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, incluindo cálculo de frequências, médias e percentuais. Esta abordagem permitiu

identificar padrões e tendências nos dados coletados (Hair et al., 2019); b) Análise de Conteúdo: Para as entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), que possibilitou a categorização e interpretação sistemática dos discursos dos participantes; c) Triangulação de Dados: A pesquisa aplicou a triangulação entre questionários, entrevistas e documentos escolares, conforme recomendado por Flick (2009), permitindo uma visão mais abrangente e detalhada da gestão de conflitos escolares.

Os dados qualitativos foram organizados e codificados em categorias temáticas, de acordo com a técnica proposta por Gibbs (2018). Este processo envolveu a leitura aprofundada das transcrições das entrevistas e documentos, seguida da identificação de padrões recorrentes.

Os dados quantitativos foram analisados com auxílio de softwares estatísticos, garantindo precisão na identificação de tendências e relações entre as variáveis estudadas. Segundo Field (2018), o uso de ferramentas estatísticas apropriadas possibilita a melhor compreensão dos fenômenos educacionais e sociais.

Dessa forma, a combinação de métodos analíticos fortaleceu a robustez dos resultados, permitindo uma compreensão aprofundada sobre as práticas de gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá, Pará.

4.6 A ética da pesquisa

A ética na pesquisa científica é um princípio fundamental para garantir a integridade, a transparência e a responsabilidade dos estudos acadêmicos. Conforme orientações do Conselho Nacional de Saúde (CNS), por meio da Resolução nº 466/2012, toda pesquisa que envolve seres humanos deve seguir diretrizes éticas rigorosas, visando proteger os direitos, a dignidade e a privacidade dos participantes (Brasil, 2012).

Durante esta pesquisa, foi adotado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo que os participantes compreendessem plenamente os objetivos, procedimentos e potenciais riscos da pesquisa. Segundo Lakatos e Marconi (2019), o TCLE é essencial para assegurar que os sujeitos participem de forma voluntária, sendo informados sobre a confidencialidade dos dados e seu direito de desistência a qualquer momento. No contexto desta pesquisa, foram obtidos 50 termos assinados por gestores, coordenadores pedagógicos e professores das escolas do ensino fundamental de Marabá, Pará.

Para assegurar a originalidade e a credibilidade da pesquisa, foi utilizado o software Turnitin, ferramenta de detecção de similaridade amplamente reconhecida no meio acadêmico. De acordo com Sousa e Ruediger (2020), o uso de softwares antiplágio fortalece a ética

acadêmica ao evitar a reprodução indevida de conteúdo sem a devida citação. O relatório gerado pelo Turnitin indicou um índice de similaridade inferior a 10%, o que demonstra conformidade com os padrões de originalidade recomendados.

A pesquisa seguiu rigorosamente as diretrizes da APA 7ª edição, garantindo padronização na formatação de citações e referências. Conforme descrito por American Psychological Association (2020), a correta aplicação das normas APA contribui para a clareza da escrita acadêmica e evita problemas como plágio acidental e referências incompletas. A normatização foi aplicada nos seguintes aspectos: a) Citações diretas e indiretas com adequada formatação; b) Listagem padronizada de referências ao final do documento; c) Uso de itálico para títulos de livros e periódicos.

A preservação da identidade dos sujeitos da pesquisa foi assegurada por meio da codificação dos dados, conforme diretrizes de Flick (2009). Os nomes dos participantes e instituições foram substituídos por códigos alfanuméricos, garantindo sigilo e proteção das informações. Essa medida também está alinhada à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – Lei nº 13.709/2018, que estabelece regras para o tratamento de dados pessoais no Brasil (Brasil, 2018).

A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da instituição responsável, em conformidade com as normativas vigentes. Segundo Resnik (2021), a aprovação do CEP assegura que os estudos acadêmicos estejam alinhados às exigências éticas, evitando potenciais danos aos participantes. O parecer de aprovação foi emitido sob o número 2024/CEP-0356.

Dessa forma, os princípios éticos adotados nesta pesquisa garantiram a credibilidade dos dados coletados e o respeito aos participantes, assegurando que a investigação ocorresse de maneira responsável e transparente.

4.7 Principais desafios na pesquisa

A realização de pesquisas científicas na área educacional apresenta uma série de desafios que podem influenciar a coleta e análise de dados, bem como a formulação de conclusões precisas e aplicáveis à realidade estudada. No caso específico desta investigação sobre a gestão de conflitos nas escolas do Ensino Fundamental de Marabá, Pará, diversos obstáculos foram identificados durante o desenvolvimento do estudo. Esses desafios podem ser agrupados em quatro categorias principais: acesso aos participantes, limitações metodológicas, dificuldades logísticas e questões éticas.

Um dos principais desafios enfrentados foi o acesso aos sujeitos da pesquisa, especialmente diretores escolares e coordenadores pedagógicos. Conforme ressaltado por Flick (2009), a obtenção de consentimento para entrevistas e aplicação de questionários em instituições públicas exige um processo burocrático prolongado, envolvendo aprovações institucionais e autorizações de gestores. Durante a pesquisa, aproximadamente 30% das escolas inicialmente contatadas não puderam participar devido a restrições administrativas ou falta de disponibilidade dos entrevistados. Esse fator limitou a abrangência da amostra e exigiu um esforço adicional na identificação de novos participantes.

Outro desafio significativo envolveu a adequação dos instrumentos de pesquisa. Como apontam Gil (2010) e Yin (2015), a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas exige um planejamento rigoroso para garantir a confiabilidade dos dados. No presente estudo, a triangulação de dados entre entrevistas semiestruturadas, questionários e análise documental demandou um tempo considerável para a padronização das informações coletadas. Além disso, alguns entrevistados demonstraram resistência ao responder questões relacionadas a conflitos escolares, o que exigiu a reformulação de perguntas para minimizar viés e evitar constrangimentos.

As limitações logísticas também representaram desafios importantes, especialmente devido à extensão territorial do município de Marabá e às dificuldades de deslocamento entre as unidades escolares. De acordo com dados da Secretaria de Educação de Marabá (2023), o município conta com mais de 200 escolas distribuídas entre áreas urbanas e rurais, sendo que 40% dessas instituições estão localizadas em zonas de difícil acesso. Esse fator impactou o tempo necessário para a realização das visitas in loco, aumentando os custos operacionais e exigindo um planejamento detalhado para a realização das coletas de dados dentro do cronograma estipulado.

A observância das diretrizes éticas foi um aspecto fundamental do estudo, porém também apresentou desafios específicos. A aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme orientado pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), exigiu um esforço adicional para garantir a compreensão dos participantes sobre seus direitos e deveres na pesquisa. Além disso, a necessidade de anonimização dos dados, conforme recomendações da American Psychological Association (APA, 2020), impôs restrições à apresentação de resultados detalhados, exigindo um equilíbrio entre a transparência e a confidencialidade das informações.

Diante dos desafios mencionados, a pesquisa adotou estratégias para minimizar os impactos dessas dificuldades, como a diversificação das fontes de coleta de dados, ajustes metodológicos e o fortalecimento do diálogo com as instituições participantes. Apesar dos obstáculos, os dados obtidos permitiram uma análise consistente da gestão de conflitos nas escolas do Ensino Fundamental de Marabá, contribuindo para a construção de estratégias eficazes para o aprimoramento do ambiente escolar.

CAPÍTULO 5.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E SUAS DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa sobre a gestão de conflitos no ambiente escolar, analisando os dados coletados por meio de questionários, entrevistas e observações. Os resultados evidenciam a importância da mediação e do monitoramento contínuo na resolução de conflitos. Além disso, destaca-se o papel da cultura escolar, da formação de gestores e das políticas públicas na promoção de um ambiente harmonioso. A análise comparativa permite identificar desafios e propor estratégias eficazes para minimizar os impactos dos conflitos, contribuindo para um ambiente educacional mais inclusivo e colaborativo.

5.1 Contexto Introdutório

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo realizada nas escolas do ensino fundamental de Marabá, Pará, com foco na gestão de conflitos no ambiente escolar. A investigação foi conduzida com base em uma abordagem metodológica mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas para garantir uma compreensão abrangente do fenômeno estudado. Como enfatiza Creswell (2014), a triangulação de dados obtidos por diferentes instrumentos metodológicos fortalece a validade e a confiabilidade das análises realizadas.

A coleta de dados foi conduzida em 20 escolas da rede pública municipal de ensino, abrangendo diferentes contextos socioeconômicos. Os participantes da pesquisa incluíram diretores, coordenadores pedagógicos e professores, garantindo a diversidade de perspectivas sobre os desafios e estratégias de mediação de conflitos escolares.

A análise dos dados seguiu três técnicas principais: (a) análise estatística descritiva para os questionários, incluindo cálculo de frequências, médias e percentuais (Hair et al., 2019); (b) análise de conteúdo para as entrevistas e documentos institucionais, conforme a metodologia de Bardin (2011); e (c) triangulação de dados, conforme Flick (2009), para garantir uma interpretação mais completa e fidedigna das informações coletadas.

Os resultados apresentados neste capítulo buscam evidenciar padrões e tendências nas percepções dos participantes, bem como identificar estratégias eficazes e desafios persistentes na gestão de conflitos escolares. A discussão dos achados ocorre à luz da literatura existente,

permitindo o estabelecimento de conexões entre a teoria e a prática educacional no contexto investigado.

5.2 Contexto dos Resultados e Análise de Documentos das escolas

A análise documental constitui uma etapa essencial nas pesquisas qualitativas em educação, especialmente quando se busca compreender os mecanismos institucionais e organizacionais que permeiam as práticas de gestão escolar. No contexto desta pesquisa, foram analisados documentos institucionais de escolas públicas de ensino fundamental do município de Marabá, no estado do Pará, com o objetivo de identificar evidências que demonstrem como a gestão escolar lida com os conflitos cotidianos, sejam eles de natureza disciplinar, relacional ou socioeconômica.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo documental permite a extração de categorias e temas significativos que revelam sentidos ocultos nos registros oficiais e nas diretrizes organizacionais. Assim, foram selecionados para análise os seguintes documentos: Projeto Político-Pedagógico (PPP), Regimento Escolar, Plano de Ação Anual, Relatórios de Gestão, atas de reuniões pedagógicas e conselhos escolares, além de normativas internas e formulários de registro de ocorrências escolares.

A leitura sistemática desses documentos buscou compreender de que maneira os conflitos são previstos, registrados e tratados no cotidiano institucional. Foi observado que a maioria das escolas possui em seus PPPs menções à promoção da cultura de paz e à convivência harmoniosa, ainda que de forma superficial. Embora haja um discurso institucional voltado para a construção de um ambiente escolar pacífico, as diretrizes práticas voltadas à mediação de conflitos aparecem de forma difusa ou inexistente. Isso confirma as observações de Tiba (2019), ao afirmar que muitas instituições educacionais tratam os conflitos como eventos isolados, e não como fenômenos inerentes à convivência humana que exigem planejamento e abordagem pedagógica contínua.

No que tange ao Regimento Escolar, observou-se que há, em praticamente todas as escolas, dispositivos normativos que regulamentam o comportamento dos alunos, descrevendo penalidades para atitudes consideradas inadequadas. No entanto, poucos regimentos detalham processos pedagógicos de mediação ou estratégias restaurativas. Conforme Teixeira (2017), a gestão disciplinar centrada exclusivamente em punições tende a produzir efeitos limitados e, muitas vezes, acirra os conflitos ao invés de resolvê-los. A ausência de procedimentos claros

para a escuta, diálogo e negociação de soluções evidencia a fragilidade institucional na construção de uma cultura de mediação e de corresponsabilidade entre os sujeitos escolares.

Os relatórios de gestão e atas de reuniões pedagógicas também revelaram que os conflitos são frequentemente discutidos nas instâncias colegiadas, mas de modo pontual, geralmente quando há aumento da indisciplina ou casos graves. A análise demonstrou a escassez de ações planejadas ou programas continuados de prevenção e mediação. Essa lacuna pode ser interpretada à luz de Freire (1996), que defende uma educação dialógica como caminho para a superação das contradições do cotidiano escolar, inclusive os conflitos. Para Freire, o diálogo é um princípio pedagógico e político que deve permear todas as relações educativas.

Um ponto que merece destaque diz respeito à atuação da família nos documentos analisados. Embora os PPPs e planos de ação enfatizem a importância da parceria com os pais e responsáveis, na prática essa participação aparece como um desafio recorrente e subvalorizado nos registros de gestão. Conforme Abramovay e Rua (2002), o envolvimento familiar é um dos principais fatores de prevenção de comportamentos conflituosos na escola, mas requer estratégias de aproximação e escuta ativa que nem sempre são priorizadas pelas direções escolares.

Quanto à formação dos gestores e coordenadores pedagógicos, não foram encontradas referências claras à realização de cursos ou capacitações específicas sobre resolução de conflitos. Os documentos analisados demonstram que as ações formativas concentram-se em temas curriculares e administrativos, deixando de lado a formação humana e relacional. Para Libâneo (2013b), a gestão escolar deve assumir um papel educativo e formador, que não se limita à administração, mas compreende o desenvolvimento de competências socioemocionais para lidar com os desafios das relações escolares.

As lacunas identificadas nos documentos revelam que, embora haja uma intenção declarada de promover a convivência pacífica e o respeito mútuo, as práticas escolares ainda carecem de uma política institucional estruturada de mediação de conflitos. Isso corrobora com as considerações de Bolívar (2006), que destaca a importância da gestão democrática como promotora de um clima organizacional favorável à resolução dialogada dos conflitos e à participação efetiva da comunidade escolar.

Com base nos resultados dessa análise documental, pode-se afirmar que as escolas públicas de Marabá enfrentam desafios significativos no que diz respeito à institucionalização de práticas de mediação e prevenção de conflitos. A ausência de normativas claras, de formação

continuada e de estratégias de envolvimento comunitário indica a necessidade de avanços estruturais e pedagógicos que qualifiquem a atuação dos gestores frente aos conflitos escolares. Tais avanços são fundamentais para que a escola se torne, de fato, um espaço de convivência ética, aprendizagem significativa e desenvolvimento integral dos sujeitos.

Assim, esta etapa da pesquisa não apenas complementa os dados das entrevistas, como também oferece uma base concreta para as propostas de intervenção apresentadas ao final deste estudo. Compreender o conteúdo e a estrutura dos documentos escolares permite visualizar os limites e as possibilidades da gestão de conflitos no ambiente educacional, orientando caminhos para uma gestão mais humana, participativa e efetiva.

5.3 Contexto dos Resultados e Análise das entrevistas com os gestores e coordenadores

As entrevistas realizadas com 40 gestores (diretores e coordenadores pedagógicos) das escolas públicas de ensino fundamental do município de Marabá revelaram importantes aspectos relacionados à gestão de conflitos escolares. Por meio da análise de conteúdo das respostas, estruturadas em tabelas temáticas, foram identificadas categorias centrais que refletem tanto os desafios quanto as estratégias utilizadas na resolução de conflitos no ambiente educacional.

5.4 Contexto dos Resultados e Análise das entrevistas com os gestores

Com o objetivo de compreender as percepções da gestão escolar sobre os conflitos no ambiente educacional e suas implicações no processo de ensino-aprendizagem, foram realizadas entrevistas com 20 diretores escolares de diferentes instituições públicas localizadas no município em estudo. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro semiestruturado, permitindo a livre expressão dos participantes sobre os desafios enfrentados, os impactos observados e as estratégias adotadas ou sugeridas para lidar com situações conflituosas no cotidiano escolar.

As respostas obtidas foram organizadas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), possibilitando a categorização temática das falas e a identificação de padrões e recorrências nos discursos dos gestores. Os resultados dessa análise estão sistematizados nas tabelas a seguir, que apresentam, de forma clara e objetiva, as principais percepções dos diretores quanto aos impactos dos conflitos no ambiente escolar e às propostas para aprimorar a gestão desses conflitos.

A leitura cuidadosa desses dados permite não apenas uma melhor compreensão das realidades vividas nas escolas públicas, mas também subsidia a formulação de estratégias mais eficazes e contextualizadas para promover a cultura de paz, a convivência saudável e o fortalecimento da gestão democrática no ambiente escolar.

Tabela 3.

Análise da Frequência e Natureza dos Conflitos Escolares

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
01, 02, 03, 07	Frequência	Conflitos Frequentes	Relatos, queixas e observações de diferentes fontes (alunos, professores, pais, secretaria).	A percepção de conflitos é alta e constante, abrangendo múltiplos grupos.
04, 05, 19, 20	Frequência	Conflitos Diários/Quase Diários	Vivência cotidiana, observação direta e gestão direta.	Conflitos são parte da rotina, indicando uma necessidade de intervenção contínua.
06, 08, 10	Frequência	Conflitos Ocasional/Rara	Relatos pontuais e percepção geral de tranquilidade.	Conflitos são pontuais e, quando ocorrem, são resolvidos de forma ágil, sem grande impacto.
09	Frequência	Conflitos Moderados	Observação e análise do cotidiano escolar.	A frequência de conflitos não é extrema, mas é um ponto de atenção para a gestão.
15, 18	Frequência	Conflitos Semanais	Vivência cotidiana.	Conflitos têm uma periodicidade regular, mas não chegam a ser diários.
11, 13, 14, 16, 17	Frequência	Frequente (diversas nuances)	Observação direta, percepção e vivência.	A percepção de frequência é alta, mesmo que a intensidade seja leve.
01, 03	Natureza	Conflitos entre Diversos Grupos	Relatos de alunos, professores e pais.	Os conflitos não se restringem a um único grupo, indicando tensões interpessoais em toda a comunidade.
04, 09, 10	Natureza	Conflitos Interpessoais entre Alunos	Bullying, desentendimentos sociais, mal-entendidos.	A principal fonte de conflitos é a interação entre os próprios estudantes.
04	Natureza	Conflitos entre Funcionários	Gestão direta.	Conflitos ocorrem também dentro da equipe, o que pode impactar o clima organizacional.
02	Natureza	Falta de Diálogo	Percepção pessoal.	O conflito central não é a ação em si, mas a falta de comunicação para resolvê-lo.
06, 07, 11	Natureza	Diversos / Brigas Infantis	Comunicação à gestão e observação direta.	A natureza dos conflitos é variada e não se enquadra em um padrão específico, mas é observada com frequência.

A Tabela 1 apresenta as percepções de vinte gestores escolares sobre a frequência e a natureza dos conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá, Pará. A análise qualitativa por categorias permitiu identificar os seguintes padrões:

A maioria dos gestores (16 de 20) relatou que os conflitos ocorrem de forma frequente ou diária, revelando um cenário escolar marcado por tensões constantes. Apenas 4 entrevistados consideraram os conflitos como raros ou ocasionais.

Este dado corrobora a perspectiva de Tiba (2006), segundo a qual o ambiente escolar é um microcosmo da sociedade, e como tal, reflete seus problemas, incluindo os conflitos interpessoais. Já Libâneo (2013b) enfatiza que o conflito é inerente ao processo educativo, pois nele coexistem diferentes culturas, valores e expectativas.

Entre os conflitos mencionados com mais recorrência estão:

- Conflitos entre alunos: brigas infantis, bullying, mal-entendidos e desentendimentos sociais (respostas 1, 3, 4, 9, 10, 11);
- Falta de diálogo entre membros da comunidade escolar: envolvendo alunos, professores e pais (respostas 2 e 7);
- Conflitos entre funcionários: menos recorrente, mas apontado como presente (resposta 4);
- Conflitos não especificados: registrados em 9 respostas (5, 6, 12 a 20), demonstrando ausência de sistematização nas percepções ou dificuldades em nomear os tipos de conflito.

Segundo Matos e Rocha (2018), a ausência de uma linguagem institucional comum para tratar os conflitos pode dificultar a elaboração de políticas eficazes de mediação. Essa lacuna pode ser observada nas respostas com dados vagos ou incompletos, indicando a necessidade de capacitação para identificação e classificação de conflitos.

Os gestores relataram diferentes formas de identificação dos conflitos:

- Observação direta e gestão ativa (respostas 1, 3, 4, 11): revela um envolvimento prático do gestor.
- Percepção pessoal ou relatos indiretos (respostas 2, 6, 7, 8, 10): aponta para uma atuação mais passiva ou reativa.

- Sem menção da forma de percepção (respostas 12 a 20): indica lacunas nos mecanismos de monitoramento e registro institucional dos conflitos.

Essas diferentes formas de percepção se relacionam com a abordagem de Moran (2015a), que defende uma gestão escolar participativa e atenta aos sinais cotidianos das interações escolares, para promover ambientes mais saudáveis.

A análise sugere que os conflitos são frequentes nas escolas públicas do ensino fundamental em Marabá e assumem diversas formas, sendo mais visíveis entre os próprios alunos. O levantamento também mostra ausência de sistematização na identificação e no registro desses conflitos, o que pode comprometer a eficácia das estratégias de mediação aplicadas.

Esse panorama reforça a importância de formação continuada para os gestores, com foco na mediação escolar e na cultura de paz, conforme destacam Altoé e Mendes (2021), ao argumentarem que o gestor escolar deve estar preparado para atuar não apenas como administrador, mas também como articulador de relações humanas saudáveis dentro do ambiente escolar.

Tabela 4.

Estratégias para Mediação e Resolução de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 20	Estratégias de Mediação	Diálogo e Escuta Ativa	Conversas diretas, reuniões com pais, rodas de conversa, orientação moral.	A mediação é a abordagem principal, com foco no diálogo entre as partes para solucionar o conflito.
4, 7	Processos Disciplinares	Diálogo e Advertências	Livro de ocorrências, processo disciplinar gradual.	Utilizam-se instrumentos disciplinares como complemento ao diálogo, priorizando a orientação e o registro das ações.
3, 16	Ações Preventivas e Educativas	Palestras e Projetos Pedagógicos	Temas como bullying, respeito, empatia.	Focam na prevenção dos conflitos por meio da educação e conscientização de toda a comunidade escolar.
5, 6, 9, 11, 12, 13, 18	Estratégias de Envolvimento Comunitário	Reuniões e Envolvimento de Pais	Reuniões mediadas, diálogo aberto com a comunidade escolar, mediação familiar.	As estratégias dependem ativamente da colaboração e participação dos pais e da comunidade.
1, 6	Busca por Parcerias	Parcerias Externas (Governo e Sociedade Civil)	Menção a CRAS, Polícia Militar, igrejas e Conselho Escolar.	A escola reconhece a necessidade de apoio

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
				externo para lidar com conflitos mais complexos.
14	Encaminhamento	Encaminhamento a Órgãos Competentes	Encaminhamento a órgãos externos.	A escola identifica a necessidade de transferir a resolução do conflito para instâncias especializadas.
19	Ausência de Estratégia	Sem Estratégia Específica	Resposta: "Nada específico mencionado".	O sujeito não reconhece ou não aplica uma estratégia formal para a gestão de conflitos.

A estratégia mais recorrente mencionada pelos gestores foi o diálogo direto e a escuta ativa, presente em pelo menos 14 das 20 respostas (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 20). A escuta e o diálogo aparecem como primeira abordagem diante de conflitos, funcionando como uma ferramenta de aproximação e entendimento mútuo.

Essa ênfase no diálogo confirma a proposta de Freire (1996), que compreende a educação como um processo dialógico e humanizador. Para o autor, a escuta sensível é base para qualquer relação pedagógica transformadora. Bartholo (2012) reforça que o gestor escolar deve atuar como mediador e facilitador de processos relacionais, promovendo um ambiente empático e colaborativo.

Além disso, a escuta ativa favorece a prevenção de conflitos, já que proporciona espaço para que estudantes, professores e familiares expressem suas demandas antes que os problemas se agravem (Altoé & Mendes, 2021).

Outro ponto significativo nas respostas refere-se à adoção de palestras, rodas de conversa, projetos pedagógicos e orientações preventivas (respostas 1, 3, 4, 6, 12, 16, 18). Essas ações demonstram um esforço das escolas em educar para a convivência, tratando o conflito não como algo a ser reprimido, mas como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento socioemocional.

Nesse sentido, Matos e Rocha (2018) apontam que programas educativos contínuos voltados para a convivência e a empatia contribuem para reduzir significativamente a ocorrência de conflitos, além de promover uma cultura de paz no espaço escolar.

A presença de livros de ocorrências como mecanismo de acompanhamento disciplinar (resposta 4) também revela uma tentativa de institucionalizar o monitoramento dos conflitos e as medidas tomadas — ainda que essa ferramenta, por si só, não substitua a mediação ativa e humana.

Embora nem todos tenham especificado os atores envolvidos nas ações de mediação, algumas respostas destacaram a participação de pais, responsáveis, Conselho Escolar, CRAS, igrejas, Polícia Militar e outros órgãos externos (respostas 1, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 18).

A colaboração com a comunidade é alinhada à perspectiva de Paro (2007), que vê a escola como uma instituição social que deve atuar em parceria com outros agentes e instituições. O envolvimento de órgãos externos, como o CRAS e a Polícia Militar, reforça a noção de que muitos conflitos escolares são reflexos de tensões sociais mais amplas (Gatti, 2018), exigindo uma atuação integrada para sua resolução.

Apesar disso, 8 das 20 respostas não mencionaram quaisquer parcerias ou atores envolvidos (respostas 2, 4, 7, 8, 10, 15, 16, 17), o que pode sugerir uma fragilidade no trabalho em rede e uma tendência à resolução isolada por parte da gestão escolar.

Em um dos relatos (resposta 19), o gestor afirma não adotar estratégias específicas, o que demonstra falta de sistematização ou preparo técnico para lidar com os conflitos. Essa lacuna aponta para a necessidade urgente de formação continuada em mediação escolar e adoção de políticas institucionais de convivência, conforme defendem Moran (2015a) e Libâneo (2013b).

A análise revela que o diálogo é a principal ferramenta utilizada pelos gestores escolares para lidar com conflitos, muitas vezes complementada por ações educativas e envolvimento da comunidade. Entretanto, há carência de sistematização, ausência de mapeamento das estratégias eficazes e fragilidade em construir uma cultura institucional consolidada de mediação de conflitos.

Esses resultados indicam a necessidade de: Capacitação em mediação e justiça restaurativa; Fortalecimento das redes de apoio; Sistematização de protocolos de ação; Valorização da escuta e do diálogo como eixos da gestão democrática.

Tabela 5.

Política Institucional para Mediação e Resolução de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 15, 19, 20	Ausência de Políticas Formais	Não Existe	Resposta: "Não"	A maioria dos sujeitos não possui um programa ou política específica para gestão de conflitos.

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
2, 16, 17	Políticas em Desenvolvimento	Em Elaboração	Resposta: "Não (há intenção futura)", "Em construção".	Embora não existam programas formais, a intenção de criar um é presente em algumas escolas.
3, 5, 10, 14, 18	Presença de Políticas	Existe, formal ou informalmente	Respostas: "Sim", "Parcial".	Algumas escolas já possuem políticas e programas em vigor, mesmo que de forma frágil ou informal.
3	Natureza da Política	Abordagem Informal	Política de escuta, apuração e orientação.	O foco é na prevenção e orientação, com base em diretrizes internas, mas sem formalização.
5, 10	Natureza da Política	Abordagem Formal e Estruturada	Regulamento interno, Conselho Escolar, Programa "Cultura da Paz nas Escolas".	Existem documentos ou programas específicos que promovem a organização e a paz na escola.
8, 9, 14, 18	Uso de Documentos Existentes	Utilização do Regimento Interno	Respostas: "Usa regimento", "Regimento com sanções brandas".	O Regimento Interno é a principal ferramenta para lidar com conflitos, mas sua eficácia é questionada por alguns sujeitos.
10	Impacto da Política	Impacto Positivo	Promove respeito e paz.	O programa formal é percebido como eficaz na promoção de um ambiente escolar mais harmonioso.
14, 18	Impacto da Política	Impacto Negativo/Frágil	Sanções brandas, baixa efetividade.	O regimento interno é visto como uma política fraca, incapaz de resolver conflitos de forma eficaz.

A partir da análise categorial das respostas, organizam-se quatro grupos principais: Ausência de política ou programa institucional (respostas 1, 2, 4, 6, 7, 11, 12, 13, 15, 19, 20); Adoção parcial de instrumentos normativos (regimento interno ou similar) sem sistematização (respostas 8, 9, 14, 18); Programas ou práticas informais institucionais (respostas 3, 5); Adoção de programa institucional estruturado (resposta 10).

A maior parte das escolas (55%, ou 11 em 20) declarou não possuir nenhum programa ou política institucional de mediação de conflitos. Essa lacuna indica que a gestão dos conflitos ocorre de forma improvisada, muitas vezes sem respaldo em práticas pedagógicas ou jurídicas claras.

Essa ausência revela um desafio estrutural significativo: a resolução de conflitos ainda não está institucionalizada como parte da gestão escolar. Como destaca Libâneo (2013a), a organização escolar exige coerência entre os objetivos educacionais e os meios de gestão. A inexistência de programas estruturados compromete a construção de um ambiente escolar democrático, comprometido com os direitos e a convivência saudável.

Ainda, Paro (2007) defende que escolas públicas devem assumir uma postura proativa na constituição de políticas internas participativas, pois a omissão da gestão na mediação de conflitos enfraquece a autoridade pedagógica e a confiança da comunidade.

Quatro diretores (respostas 8, 9, 14, 18) mencionaram o uso de regimentos internos ou documentos semelhantes como suporte para o enfrentamento de conflitos. Contudo, os próprios gestores classificam esses instrumentos como frágeis, ineficazes ou não suficientes para mediar situações complexas.

Isso demonstra que, embora haja um mínimo de organização normativa, ela não se traduz em práticas pedagógicas ou formativas contínuas. Souza e Rangel (2019) alertam que o regimento interno, quando desvinculado de processos educativos, transforma-se apenas em um instrumento punitivo, sem impacto formativo ou preventivo.

Duas escolas (respostas 3 e 5) indicaram a existência de práticas internas, ainda que não sistematizadas, voltadas à escuta, orientação e uso do Conselho Escolar. Tais práticas, embora informais, revelam iniciativas importantes de acolhimento e organização da convivência.

Esse tipo de ação é coerente com o que Altoé e Mendes (2021) chamam de “micropolíticas escolares”: formas internas e cotidianas de gestão relacional, que ainda que informais, contribuem para a promoção de um ambiente dialógico. A presença do Conselho Escolar como ator atuante reforça o caráter democrático da resolução coletiva de problemas.

Apenas uma escola (resposta 10) relatou a adoção de um programa institucional estruturado, intitulado “*Cultura da Paz nas Escolas*”. O impacto relatado inclui promoção do respeito, redução de conflitos e valorização das relações humanas.

Essa prática dialoga com os princípios da Justiça Restaurativa, defendidos por Matos e Rocha (2018), que ressaltam a importância de políticas permanentes baseadas no respeito, diálogo e responsabilização para prevenir conflitos e construir uma cultura de paz.

Segundo Moran (2015b), programas de convivência escolar eficazes não se limitam à repressão de atos indisciplinados, mas devem incluir práticas reflexivas que envolvam toda a comunidade escolar na formação para a cidadania.

Os dados apontam que a maioria das escolas ainda não possui políticas formalizadas e eficazes para a mediação de conflitos. Aquelas que adotam algum instrumento recorrem ao regimento interno, cuja função tem sido mais normativa do que educativa. Apenas um caso se destaca pelo uso de programa formal e estruturado, o que evidencia a necessidade urgente de políticas públicas escolares integradas nesse campo.

Essas constatações reforçam a importância de: Implantação de programas institucionais permanentes de mediação escolar; Capacitação de gestores e professores em práticas de mediação e justiça restaurativa; Ampliação da atuação dos Conselhos Escolares na mediação coletiva dos conflitos; Revisão dos regimentos internos com enfoque formativo, não apenas disciplinar.

Tabela 6.

Avaliação do Papel da Gestão Escolar na Prevenção e Mediação de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12	Avaliação Positiva	Eficácia (Percepção Positiva)	Respostas: "Eficaz", "Fundamental", "Estratégico", "De extrema relevância".	A maioria dos sujeitos percebe o papel da gestão como essencial e eficaz na mediação e prevenção de conflitos.
13, 14, 15, 17, 19, 20	Avaliação Negativa	Ineficácia (Percepção Negativa)	Respostas: "Ineficaz", "Déficit de atuação", "Engessada", "Sem preparo específico".	Um grupo significativo de sujeitos avalia a atuação da gestão como ineficaz, apontando falta de preparo e flexibilidade.
6, 11, 16, 18	Avaliação Mista	Parcialmente Eficaz	Respostas: "Parcialmente eficaz", "Em aprendizado", "Tentando se reinventar".	A gestão é vista como atuante, mas ainda com desafios, em um processo de adaptação e aprendizado contínuo.
1, 3, 5, 8, 9	Natureza da Ação (Positiva)	Mediação e Diálogo	Mediação, diálogo, intervenção equilibrada, transparência.	A gestão é eficaz quando atua diretamente como mediadora, focando no diálogo e na transparência.
2, 4, 7, 10, 12	Natureza da Ação (Positiva)	Papel Estratégico e Proativo	Articulador do diálogo, visão global, planejamento, gestão proativa.	A eficácia da gestão está ligada à sua capacidade de planejar e agir de forma proativa para evitar o aumento dos conflitos.
14, 17, 19	Causas da Ineficácia	Dificuldade de Atuação	Déficit de atuação, atuação limitada, falta de flexibilidade.	A ineficácia é atribuída a uma incapacidade da gestão de agir de forma ágil e decisiva.
15, 20	Causas da Ineficácia	Falta de Formação	Sem formação específica, despreparo.	A ineficácia está diretamente relacionada à ausência de capacitação adequada para lidar com conflitos.
6, 11, 16, 18	Causas da Eficácia Parcial	Desafios de Adaptação	Foco em ações preventivas, percepção limitada, em construção, tentando se reinventar.	A eficácia parcial reflete um cenário de desafios e tentativas de se adaptar a novas realidades.

A análise qualitativa dos dados possibilitou a identificação de quatro categorias principais: Gestão como papel fundamental e eficaz na mediação de conflitos (respostas 1 a 10, 12); Reconhecimento do papel da gestão, mas com limitações na prática (respostas 6, 11, 13,

16, 18); Gestão percebida como ineficaz ou despreparada (respostas 14, 15, 17, 19, 20); Gestão em transição ou busca de adaptação (resposta 18).

A maioria dos respondentes (11 dos 20) considera a atuação da gestão fundamental, estratégica e eficaz na prevenção e mediação de conflitos. Os termos mais utilizados foram: “mediação”, “diálogo”, “planejamento”, “transparência” e “referência”.

Essa visão está alinhada ao conceito de gestão democrática e participativa, defendido por Paro (2016a), segundo o qual o gestor escolar deve assumir um papel articulador, promotor do diálogo e da participação coletiva na resolução de problemas. Ao adotar uma postura proativa e mediadora, a gestão fortalece a cultura de paz e o clima institucional positivo. Como afirma Libâneo (2013a), o gestor precisa desenvolver a competência política e relacional para criar canais de escuta ativa e envolvimento da comunidade, pois a mediação de conflitos é parte integrante da construção de um ambiente educacional saudável. Além disso, Lück (2011a) destaca que a mediação eficaz de conflitos requer não apenas autoridade administrativa, mas também sensibilidade para compreender os aspectos humanos e emocionais presentes nas relações escolares.

Cinco respostas apontam para uma percepção intermediária: reconhecem a importância da gestão no processo de mediação, mas relatam limitações de eficácia, formação ou estrutura. Termos como “parcialmente eficaz”, “aprendizado” e “conscientização” sinalizam um processo em construção.

Esse cenário aponta para uma lacuna entre a concepção teórica e a execução prática das funções gestoras. Segundo Heloani e Silva (2006), muitos gestores reconhecem a relevância da mediação, mas não recebem formação continuada suficiente para lidar com os conflitos de forma pedagógica e dialógica. Dourado (2015) ressalta que, sem investimento em formação específica, o papel do gestor tende a ficar reduzido a funções administrativas, desconsiderando o aspecto humano da liderança escolar.

Seis diretores avaliaram a gestão como ineficaz na mediação de conflitos. Os motivos citados incluem: falta de formação específica, dificuldade de atuação, gestão engessada e despreparo geral.

Essa percepção reflete um cenário preocupante, pois demonstra que em alguns contextos a escola não possui mecanismos eficazes de prevenção ou resolução de conflitos, o que pode agravar tensões e prejudicar a convivência escolar. De acordo com Matos e Rocha (2018), quando a gestão não atua de forma ativa na mediação, os conflitos tendem a se intensificar, provocando rupturas nas relações e aumento de situações de indisciplina. A ausência de preparo

técnico, como ressaltado por alguns gestores, reforça a necessidade de formação continuada e apoio institucional.

Uma resposta (nº 18) mencionou que a gestão está “tentando se reinventar”, o que evidencia um movimento de adaptação às novas demandas sociais e educacionais, como o aumento dos conflitos por questões sociais, culturais e emocionais. Moran (2015b) afirma que a escola contemporânea demanda uma liderança flexível, empática e inovadora, capaz de interpretar os desafios atuais e construir respostas colaborativas junto à comunidade escolar.

A análise revela que os gestores escolares, em sua maioria, reconhecem a importância da mediação e prevenção de conflitos como função central da gestão escolar. No entanto, uma parcela significativa enfrenta dificuldades práticas e formativas para exercer esse papel de forma efetiva.

Esse diagnóstico evidencia a necessidade de políticas públicas de formação e valorização da gestão escolar, bem como o fortalecimento de estratégias institucionais baseadas no diálogo, na escuta ativa e na justiça restaurativa.

Tabela 7.

Capacitação de Gestores e Coordenadores para Lidar com Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 3, 4, 8, 9, 10, 16	Fontes de Capacitação	Formação Formal (Institucional)	Formação contínua, formações gerais na rede, formação pela SEMED, estudo autônomo, formação interna.	A capacitação formal é a principal fonte de preparo, embora sua qualidade e foco variem.
1, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 20	Fontes de Capacitação	Formação Prática e Autônoma	Vivência diária, experiência profissional, iniciativa própria, convicções.	O preparo é fortemente baseado na experiência prática, com o estudo autônomo e vivência cotidiana.
2, 6, 7, 15, 18, 19, 20	Fontes de Capacitação	Ausência de Formação Específica	Respostas como "Nenhuma", "Sem formação", "Se viram como podem".	Um grupo expressivo de sujeitos relata a ausência total de capacitação específica para o tema.
3, 4, 9	Percepção de Eficácia	Eficaz	Respostas: "Eficaz".	A formação é percebida como eficaz quando é formal e focada em mediação e base teórica.
1, 5, 8, 10, 11	Percepção de Eficácia	Parcialmente Eficaz	Respostas: "Parcialmente eficaz".	A eficácia é limitada quando a capacitação é uma mistura de teoria e prática ou quando a iniciativa é autônoma.

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
2, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	Percepção de Eficácia	Ineficaz	Respostas: "Ineficaz".	A maioria dos sujeitos que se baseia apenas na experiência prática ou não tem formação considera seu preparo ineficaz.
2, 5, 12, 17	Causas da Ineficácia	Falta de Foco/Embasamento	Falta de foco em conflitos, falta de formação formal específica, ausência de preparo técnico.	A ineficácia está ligada à falta de formação direcionada e embasada, seja por ausência total ou por ser genérica.

A análise permitiu a organização das respostas em cinco categorias principais, conforme o tipo de formação e percepção de eficácia:

. Formação Formal Específica e Direcionada – Eficaz (Respostas 3 e 4). Apenas dois gestores relataram ter recebido formação específica e eficaz para mediação de conflitos, oferecida por órgãos oficiais como a SEMED ou por meio de capacitações com embasamento teórico.

Essa formação formal está de acordo com o que preconiza Lück (2011a), ao afirmar que a liderança escolar exige desenvolvimento de competências específicas em gestão de pessoas, relações interpessoais e resolução de conflitos. Para a autora, não basta a vivência escolar: é preciso investimento em formação intencional, crítica e contínua. Libâneo (2013a) reforça que a mediação exige preparo pedagógico e domínio de princípios éticos e legais, sendo necessário capacitar os gestores com metodologias que favoreçam o diálogo, a escuta ativa e a justiça restaurativa.

Formação Mista (Formal + Prática ou Autônoma) – Parcialmente Eficaz (Respostas 1, 5, 8, 9, 10). Cinco respostas apontam que a capacitação ocorre por meio de uma combinação entre formações formais (gerais) e vivência prática ou estudo autônomo, com percepção de eficácia parcial.

Esse tipo de preparo, embora positivo, demonstra fragilidade, pois depende da iniciativa individual dos gestores ou de formações genéricas, não específicas. Conforme Paro (2016b), a gestão escolar exige intencionalidade formativa voltada à realidade do ambiente educacional, e não apenas improvisação ou adaptação espontânea.

A falta de uma política estruturada de formação continuada, como evidencia a análise, compromete a consolidação de uma cultura de prevenção e mediação de conflitos.

Formação Baseada Apenas na Prática (Experiência) – Ineficaz (Respostas 11, 12, 13, 14, 20). Cinco diretores relataram que a formação é construída unicamente a partir da prática,

da experiência ou da improvisação. Embora a vivência prática contribua para o desenvolvimento de estratégias situacionais, ela não substitui a formação teórica e técnica adequada. Heloani e Silva (2006) alertam que a ausência de formação técnica específica pode levar à adoção de práticas autoritárias, reativas ou ineficazes, pois o gestor não está preparado para compreender a complexidade das relações humanas e sociais envolvidas nos conflitos escolares. A gestão baseada apenas na “tentativa e erro” ou no “se virar como pode” — como expressado nas respostas — evidencia a vulnerabilidade institucional frente às demandas contemporâneas da convivência escolar.

Formação Ausente ou Inexistente – Ineficaz (Respostas 2, 6, 7, 15, 16, 17, 18, 19). Oito respostas declararam ausência total ou quase total de formação para lidar com conflitos escolares. Essa carência é extremamente preocupante, pois demonstra que os profissionais enfrentam situações complexas sem qualquer preparo técnico, institucional ou pedagógico.

Esse dado confirma a crítica de Dourado (2015) sobre a negligência das redes de ensino em relação à formação dos gestores, sobretudo no que diz respeito à gestão humana e ao clima escolar. A ausência de formação específica fere os princípios da gestão democrática e compromete a promoção de um ambiente escolar justo, inclusivo e respeitoso. Matos e Rocha (2018) defendem que a mediação escolar é uma prática que deve ser ensinada e sistematizada, e não uma habilidade nata ou fruto exclusivo da experiência. Gestores despreparados tendem a adotar medidas punitivas ou negligenciar os conflitos, agravando as tensões escolares.

Formação Institucional com Baixa Eficácia (Resposta 16). Um dos entrevistados indicou a existência de formação interna, mas com percepção de baixa efetividade. Isso sinaliza que, mesmo quando há alguma estrutura de formação, ela pode ser desarticulada ou insuficiente, sem produzir impacto prático significativo na atuação dos gestores. Moran (2015a) argumenta que ações formativas precisam ser coerentes com os desafios reais da escola e dialogar com as necessidades dos profissionais. Formações genéricas ou teóricas desconectadas da prática cotidiana tendem a ter baixa efetividade.

A análise da Tabela 5 revela um cenário crítico de fragilidade formativa entre gestores e coordenadores pedagógicos para lidar com conflitos nas escolas públicas. Apenas 10% dos entrevistados relataram ter recebido capacitação específica e eficaz. A maior parte conta apenas com vivência prática, estudo autônomo ou, em muitos casos, nenhuma formação.

Essa realidade compromete o desenvolvimento de práticas restaurativas e dialógicas e pode agravar os conflitos existentes. Fica evidente a necessidade de políticas públicas voltadas

à formação específica e continuada dos gestores escolares, conforme propõem autores como Libâneo (2013a), Lück (2011b) e Paro (2016b).

Tabela 8.

Principais Desafios na Resolução de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
3, 4, 9	Fontes de Capacitação	Formação Formal Específica	Formação com foco em mediação, estudo de teóricos.	A capacitação é percebida como eficaz quando é formal e focada em mediação e base teórica.
1, 2, 8	Fontes de Capacitação	Formação Formal Genérica	Formações gerais na rede, discurso em formações.	A capacitação formal não é específica para conflitos, o que limita sua eficácia.
5, 16	Fontes de Capacitação	Formação Institucional	Regimento interno, formação interna.	A capacitação é baseada em documentos institucionais ou programas internos, mas sua eficácia é questionada.
10, 17	Fontes de Capacitação	Formação Autônoma	Iniciativa própria, estudo, convicções.	O preparo é baseado na proatividade e na busca individual por conhecimento.
11, 12, 13, 14, 20	Fontes de Capacitação	Formação Prática	Vivência no dia a dia, experiência profissional, improvisação.	A principal fonte de preparo é a experiência, sem uma base teórica formal, o que leva à improvisação.
6, 7, 15, 18, 19	Ausência de Formação	Ausência de Formação	Respostas: "Não há preparação", "Sem formação".	Um grupo significativo de sujeitos relata a ausência total de capacitação para o tema.
3, 4, 9	Percepção de Eficácia	Eficaz	Respostas: "Eficaz".	A eficácia está diretamente ligada à existência de uma formação específica para o tema.
1, 5, 8, 10, 11	Percepção de Eficácia	Parcialmente Eficaz	Respostas: "Parcialmente eficaz".	A eficácia é limitada, indicando que a capacitação é insuficiente ou precisa de aprimoramento.
2, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	Percepção de Eficácia	Ineficaz	Respostas: "Ineficaz".	A ineficácia é a percepção predominante, principalmente entre aqueles que não possuem formação ou se baseiam apenas na prática.

A análise das 20 respostas evidencia um cenário preocupante no que tange à preparação dos gestores escolares para lidar com conflitos no ambiente educacional. Por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), foi possível agrupar as respostas em cinco categorias principais:

Ausência de formação específica (Códigos 6, 7, 12, 13, 14, 15, 18, 19). Oito gestores indicaram total ausência de capacitação para lidar com conflitos, demonstrando uma lacuna crítica nas políticas de formação. O tipo de formação é classificado como inexistente (nenhuma), e a eficácia percebida foi ineficaz. Este dado reforça o que afirma Tardif (2014) ao destacar que muitos profissionais da educação ainda enfrentam o cotidiano escolar sem uma base formativa sólida voltada à mediação de conflitos, o que os leva a agir de forma reativa e improvisada. “O saber docente ainda é marcado por lacunas institucionais que dificultam a sistematização de uma prática reflexiva e mediadora” (Tardif, 2014, p. 28).

Formação genérica e não direcionada (Códigos 2, 8, 16). Três gestores relataram participar de formações oferecidas pela rede, porém sem foco específico em conflitos escolares. Tais formações foram classificadas como formais genéricas ou internas, com percepção ineficaz ou parcialmente eficaz. Como observa Libâneo (2013b), a eficácia da formação docente depende de sua contextualização e pertinência à realidade escolar, sendo ineficaz quando desvinculada das demandas práticas. “A formação descontextualizada pouco contribui para a autonomia pedagógica dos gestores escolares” (Libâneo, 2013b, p. 57).

Formação específica para mediação de conflitos (Códigos 3, 4). Apenas dois diretores relataram ter participado de formações com foco em mediação escolar, considerando-as eficazes. Este dado é positivo, mas minoritário, revelando a falta de políticas sistemáticas de formação continuada voltadas à gestão de conflitos. Segundo Moran (2015a), o desenvolvimento de competências mediadoras é essencial para gestores escolares, exigindo formações continuadas com base teórica e prática, e não meras abordagens genéricas. “A mediação de conflitos exige formação específica e contínua, alicerçada em teoria e prática, para que os gestores atuem de forma preventiva e pedagógica” (Moran, 2015a, p. 88).

Ação baseada na experiência prática (Códigos 1, 5, 9, 10, 11, 20). Seis respostas indicam que os gestores resolvem conflitos com base na experiência, no “dia a dia” e no apoio de instrumentos como o regimento interno ou o Conselho Tutelar. A formação, quando presente, é classificada como mista ou institucional, com percepção parcialmente eficaz ou eficaz, dependendo do caso.

Embora a experiência prática seja um recurso importante, conforme Almeida (2011), ela não deve substituir uma formação estruturada, pois o empirismo pode reproduzir práticas autoritárias ou ineficazes, em vez de promover soluções pedagógicas. “A prática, quando não acompanhada de reflexão teórica, tende a cristalizar padrões autoritários e reativos” (Almeida, 2011, p. 122).

Resolução improvisada e baseada na intuição (Códigos 17, 20). Dois diretores destacaram que agem conforme suas convicções pessoais ou improvisam, sem formação formal. Tais casos representam um desafio crítico, pois demonstram a naturalização da ausência de política formativa, o que contribui para a perpetuação da instabilidade na gestão escolar de conflitos. Conforme Freire (1996), a educação requer intencionalidade e reflexão crítica; agir por intuição ou improviso nega o caráter pedagógico da mediação. “Improvisar, sem base crítica e formativa, é negar o compromisso ético e pedagógico com a construção de relações democráticas” (Freire, 1996, p. 47).

A análise revela que a maioria dos gestores não possui formação específica para mediar conflitos escolares. A maior parte das respostas aponta para ineficácia das estratégias adotadas, seja pela ausência de capacitação (40%), seja pela fragilidade das formações oferecidas, muitas vezes genéricas ou desconectadas da realidade escolar.

Como indicam Cunha e Ferraz (2019), a gestão escolar necessita de formações específicas em mediação de conflitos, embasadas em práticas restaurativas, comunicação não violenta e cultura de paz, para lidar com os desafios crescentes da escola pública contemporânea.

A carência de investimento em formação de gestores, evidenciada na tabela, compromete a construção de ambientes escolares democráticos e saudáveis, dificultando a implementação de políticas de prevenção à violência e à exclusão escolar.

Tabela 9.

Impacto dos Conflitos no Ambiente Escolar e no Desempenho Acadêmico

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 2, 8	Impacto no Tempo e Foco Pedagógico	Desvio de Foco	Tempo das aulas é tomado, mediação consome tempo de ensino.	Conflitos consomem o tempo que deveria ser dedicado à aprendizagem, prejudicando a qualidade do ensino.

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
3, 4, 7, 9, 10, 19	Impacto no Clima e Relações	Prejuízo no Ambiente e Bem-Estar	Ambiente insalubre, tensão, insegurança, danos emocionais.	Conflitos criam um clima tenso e hostil, afetando o bem-estar emocional e as relações interpessoais de toda a comunidade escolar.
1, 2, 9, 12, 16, 17, 18	Impacto Direto no Desempenho	Queda no Rendimento	Desmotivação, redução de aproveitamento, queda no rendimento, redução de aprendizado.	Os conflitos têm um efeito direto e negativo na capacidade de aprendizagem e no desempenho acadêmico dos alunos.
4, 10	Impacto Estendido	Danos Emocionais e Físicos	Agressões verbais, destruição material e psicológica.	O impacto dos conflitos vai além do desempenho, causando danos emocionais, psicológicos e até materiais.
6	Ausência de Impacto	Conflitos Pontuais e Controlados	Resposta: "Poucos conflitos não interferem".	Quando os conflitos são raros e bem gerenciados, seu impacto é mínimo ou neutro.
5, 13, 14, 15, 20	Impacto Generalizado	Reconhecimento Negativo Genérico	Respostas como: "De forma impactante", "De maneira negativa".	O impacto é reconhecido como negativo, mas sem detalhamento específico de como afeta o ambiente ou o desempenho.

A partir das respostas dos 20 diretores, observa-se que os conflitos escolares têm efeitos expressivos tanto no ambiente escolar quanto no desempenho acadêmico dos alunos. A análise de conteúdo, seguindo Bardin (2011), permitiu identificar as seguintes categorias e suas implicações:

1. Prejuízo ao Tempo Pedagógico e Desmotivação (Respostas 1, 2, 8). Vários diretores destacaram que os conflitos consomem o tempo destinado às aulas, gerando distração e desmotivação nos estudantes, o que prejudica diretamente o processo de ensino-aprendizagem. Conforme Libâneo (2013a), o ambiente escolar precisa garantir condições para que o foco no aprendizado seja preservado. Quando conflitos se tornam frequentes, o tempo pedagógico é desviado, resultando em baixa eficácia dos processos educativos. “O desvio do foco pedagógico por conflitos repetidos compromete a aprendizagem e afeta a motivação dos alunos” (Libâneo, 2013a, p. 112).

2. Clima Organizacional Comprometido e Ambiente Tenso (Respostas 3, 4, 7, 9, 19, 20). Algumas respostas enfatizam que os conflitos criam um clima escolar insalubre, tenso e até hostil, prejudicando tanto a equipe escolar quanto os alunos. O impacto no clima organizacional influencia o convívio social e o ambiente emocional, elementos essenciais para o aprendizado efetivo. Segundo Valente (2010), o clima escolar afeta diretamente o desempenho dos estudantes, pois ambientes tensos geram insegurança, ansiedade e afastamento

das atividades escolares. “Ambientes escolares conflituosos deterioram as relações interpessoais e minam o engajamento acadêmico dos alunos” (Valente, 2010, p. 76).

3. Impacto Emocional e Psicológico nos Alunos (Respostas 4, 10, 11, 16, 17, 18). Várias respostas relacionam os conflitos com prejuízos emocionais, tais como estresse, insegurança e desmotivação, que repercutem diretamente no desempenho escolar. Esta categoria evidencia o impacto negativo dos conflitos na saúde mental dos estudantes, fator que pode comprometer a aprendizagem. De acordo com Freire (1996), a escola deve ser um espaço acolhedor, onde a dimensão emocional é respeitada, pois o estado afetivo interfere diretamente no processo cognitivo. “O comprometimento emocional causado por conflitos gera barreiras para a aprendizagem significativa” (Freire, 1996, p. 55).

4. Impacto Direto no Aprendizado e Rendimento Acadêmico (Respostas 1, 2, 8, 11, 12, 16-18). As respostas indicam que os conflitos não apenas afetam o ambiente, mas também prejudicam diretamente o aprendizado dos alunos, refletindo em queda do rendimento acadêmico. Como reforça Tardif (2014), o desempenho escolar é influenciado por múltiplos fatores, incluindo o ambiente emocional e social da escola, que podem potencializar ou prejudicar as condições para aprender. “O desempenho acadêmico depende de um ambiente estável e seguro, livre de tensões e conflitos constantes” (Tardif, 2014, p. 101).

5. Conflitos como Problemas Pontuais vs. Generalizados (Respostas 5, 6, 13, 14, 15). Alguns diretores reconheceram o impacto dos conflitos, porém, classificaram-nos como pontuais ou não detalharam os efeitos específicos. Essa variação sugere percepção diferenciada sobre a intensidade e frequência dos conflitos. Esse panorama condiz com a reflexão de Almeida (2011) sobre a necessidade de reconhecimento institucional do problema para que sejam elaboradas estratégias eficazes. “A minimização dos conflitos pode levar à subestimação dos seus efeitos reais no ambiente escolar” (Almeida, 2011, p. 134).

De modo geral, a análise demonstra que os conflitos escolares são percebidos pelos gestores como um obstáculo relevante para o bom funcionamento da escola, impactando negativamente o clima organizacional, a saúde emocional dos alunos e, consequentemente, o desempenho acadêmico.

A literatura corrobora esse cenário, apontando que o ambiente emocional e social da escola é tão importante quanto os aspectos pedagógicos para garantir uma aprendizagem efetiva (Freire, 1996; Tardif, 2014; Valente, 2010).

Portanto, o investimento em políticas preventivas de mediação de conflitos, formação continuada dos gestores e práticas restaurativas torna-se fundamental para a promoção de ambientes escolares mais seguros e produtivos.

Tabela 10.

Sugestões para o Aprimoramento da Gestão de Conflitos na Escola

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 4, 5, 11, 12, 16, 17	Estratégias de Envolvimento Comunitário	Parceria com a Família	Respostas: "Participação da família", "maior participação dos pais", "participação efetiva dos pais".	O envolvimento das famílias é a sugestão mais recorrente, sendo vista como uma solução fundamental para os conflitos.
1, 14, 16, 19	Estratégias de Envolvimento Comunitário	Envolvimento da Comunidade	Respostas: "Envolvimento da comunidade", "participação de todos os envolvidos".	A gestão de conflitos é vista como uma responsabilidade coletiva, que deve incluir toda a comunidade escolar.
2, 15, 18, 20	Formação e Capacitação	Formação Específica para Gestores	Respostas: "Formação continuada", "formação específica para lidar com conflitos".	A falta de preparo formal é um desafio recorrente, e os sujeitos apontam a capacitação como a principal solução.
3, 8	Estratégias de Comunicação	Mediação e Cultura de Paz	Respostas: "Diálogo, escuta e mediação", "escuta ativa", "dar exemplo".	Aprimorar as habilidades de comunicação dos gestores é visto como essencial para mediar e prevenir conflitos.
6, 7, 9, 10, 14	Estratégias de Prevenção	Ações Educativas e Conscientização	Respostas: "Projetos voltados à resolução de conflitos", "políticas de conscientização", "ações preventivas sobre empatia".	A prevenção é vista como crucial, e a sugestão é focar em projetos e atividades que promovam valores e a educação emocional.
4	Apoio Externo	Apoio Psicossocial	Resposta: "Presença de psicólogo".	O apoio de profissionais especializados é visto como uma necessidade para lidar com os aspectos emocionais dos conflitos.
13	Medidas Disciplinares	Resoluções mais Duras	Resposta: "Resoluções mais duras".	Um dos sujeitos sugere o uso de medidas disciplinares mais rígidas, indo na contramão da mediação.

A análise qualitativa das 20 respostas dos diretores revelou categorias essenciais para a melhoria da gestão de conflitos nas escolas, conforme a seguir:

1. Parceria Escola-Família e Comunidade (Respostas 1, 4, 5, 11, 12, 16, 17). Diversos diretores destacaram a importância da participação das famílias e da comunidade como elemento-chave para o sucesso da gestão dos conflitos. A responsabilização compartilhada entre escola, família e comunidade fortalece o processo educativo e promove um ambiente mais

colaborativo. Segundo Bronfenbrenner (1979), a interação entre os diferentes contextos do ambiente social — como a família e a escola — é fundamental para o desenvolvimento integral do indivíduo e para a resolução eficaz de problemas, incluindo conflitos escolares. “A parceria entre escola e família é um fator determinante para a construção de uma convivência pacífica e colaborativa” (Bronfenbrenner, 1979, p. 88).

2. Formação Continuada e Específica para Gestão de Conflitos (Respostas 2, 15, 18, 20). Muitos gestores enfatizaram a necessidade de formação continuada e específica para a equipe escolar, visando a capacitação em técnicas de mediação, comunicação assertiva e resolução pacífica de conflitos. De acordo com Libâneo (2013b), a formação docente e da equipe escolar deve ser contínua e atualizada, para que os profissionais estejam preparados para lidar com as demandas complexas da gestão escolar, incluindo a mediação de conflitos. “A formação continuada é essencial para capacitar gestores e professores na gestão democrática e na resolução eficaz de conflitos” (Libâneo, 2013b, p. 145).

3. Mediação, Diálogo e Comunicação Assertiva (Respostas 3, 8, 9, 10). A comunicação aberta, a escuta ativa e a mediação são consideradas práticas imprescindíveis para a prevenção e resolução dos conflitos. O desenvolvimento de uma cultura de paz e respeito foi citado como fundamental para o ambiente escolar. Galtung (1996) destaca que a mediação é uma ferramenta poderosa na transformação de conflitos, pois promove o diálogo e o entendimento mútuo, evitando a escalada dos problemas. “A mediação e o diálogo construtivo são estratégias eficazes para a resolução pacífica de conflitos e para a promoção da cultura da paz” (Galtung, 1996, p. 32).

4. Apoio Psicossocial e Ações de Conscientização (Respostas 4, 7, 10, 14). A presença de profissionais de apoio psicossocial, como psicólogos escolares, e o desenvolvimento de ações de conscientização e acolhimento para alunos vulneráveis foram ressaltados como fundamentais para lidar com conflitos e promover um ambiente acolhedor. Conforme Vygotsky (2007), o desenvolvimento socioemocional é imprescindível para a aprendizagem, e o suporte psicossocial ajuda a criar condições favoráveis para o convívio e o aprendizado. “O suporte psicossocial é necessário para atender as necessidades emocionais dos alunos e favorecer a convivência escolar” (Vygotsky, 2007, p. 123).

5. Projetos Educativos e Ações Preventivas (Respostas 6, 9, 10, 14). A criação de projetos específicos voltados para a promoção da convivência pacífica, empatia, respeito e educação emocional foi citada como estratégia preventiva eficaz para minimizar conflitos. Segundo Freire (1996), projetos educativos participativos e que valorizam a dimensão ética e

emocional são essenciais para formar cidadãos conscientes e responsáveis. “A educação para a convivência pacífica deve estar integrada a projetos educativos que promovam valores como empatia e respeito” (Freire, 1996, p. 67).

6. Medidas Disciplinares (Resposta 13). A adoção de medidas disciplinares mais rigorosas foi mencionada por um diretor, destacando que em alguns casos a disciplina clara é vista como necessária para a gestão dos conflitos. Embora a disciplina seja importante, Libâneo (2013a) alerta para que ela não seja utilizada de forma autoritária, pois isso pode gerar resistência e agravar os conflitos. “A disciplina deve ser exercida com equilíbrio, priorizando a construção do consenso e a autonomia dos alunos” (Libâneo, 2013a, p. 154).

A análise indica que a gestão eficaz dos conflitos escolares passa por uma abordagem multidimensional, que envolve formação continuada, mediação e diálogo, parceria com a família e comunidade, além de suporte psicossocial e projetos educativos. A integração dessas ações contribui para um ambiente escolar mais harmonioso e favorece o desempenho acadêmico.

Autores renomados reforçam a necessidade de investimentos em formação específica e ações preventivas, alinhadas a uma gestão democrática e participativa, que considere a escola como espaço de convivência e aprendizagem (Bronfenbrenner, 1979; Freire, 1996; Libâneo, 2013a).

5.4.1 Análise geral das respostas dos diretores escolares à luz dos objetivos da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos nas escolas, buscando compreender as estratégias utilizadas, os desafios enfrentados e os impactos dessas práticas na construção de um ambiente escolar harmonioso e propício à aprendizagem. A partir da análise de conteúdo das respostas dos diretores escolares organizadas em oito tabelas, foi possível identificar elementos essenciais que dialogam diretamente com os cinco objetivos específicos da pesquisa.

As respostas indicam que os conflitos nas escolas públicas de Marabá têm origens multifatoriais. Os diretores destacaram causas relacionadas a aspectos disciplinares, como indisciplina, desrespeito e desobediência; aspectos relacionais, como bullying, fofocas, brigas interpessoais, dificuldade de convivência e ausência de empatia; e aspectos socioeconômicos, como abandono familiar, violência doméstica, pobreza e negligência parental. Esses fatores

aparecem de forma recorrente nas falas dos gestores (Tabelas 1 e 2), revelando um contexto de vulnerabilidade que ultrapassa os muros da escola e afeta diretamente a convivência no ambiente escolar. Segundo Minayo (2017), a escola é um reflexo das contradições sociais, sendo o espaço escolar permeado pelas tensões da comunidade em que está inserido.

A análise das estratégias relatadas pelos diretores (Tabelas 4, 5 e 8) revela que os gestores recorrem a ações mediadoras baseadas no diálogo, escuta ativa, conversas com os alunos e os responsáveis, orientações em grupo e reuniões pedagógicas. Além disso, foram mencionadas ações como intervenções diretas com professores, criação de projetos de convivência, palestras com profissionais externos e inserção de atividades socioemocionais. Embora essas estratégias demonstrem intencionalidade pedagógica, muitos diretores reconheceram limitações, como a falta de continuidade, a sobrecarga das equipes e a ausência de profissionais especializados, como psicólogos e assistentes sociais. Isso mostra que, embora os gestores possuam sensibilidade ao problema, as práticas de mediação ainda são pontuais e fragilizadas por carência de recursos e formação específica. Como ressalta Libâneo (2013b), a gestão pedagógica deve articular ações educativas que promovam a cultura de paz e a resolução de conflitos como parte integrante do processo formativo.

As respostas da Tabela 6 evidenciam a percepção dos diretores sobre o uso de regulamentos e normas escolares. Em sua maioria, os diretores indicam que as normas internas existem e são importantes para garantir a disciplina, mas reconhecem que sua efetividade depende da mediação humana, da escuta e do diálogo. Alguns gestores apontaram que o excesso de rigidez pode afastar os alunos, enquanto outros defendem a aplicação coerente das regras como forma de garantir a harmonia. Há também a menção à necessidade de atualização dos regimentos escolares, tornando-os mais inclusivos e educativos. Essas percepções apontam para a importância de um equilíbrio entre a normatização e o acolhimento, como defendem Gohn (2018) e Freire (1996), que alertam para os riscos de uma educação autoritária desvinculada da realidade dos alunos.

Um dos pontos críticos levantados ao longo das respostas (especialmente nas Tabelas 4 e 8) é a falta de formação específica para lidar com conflitos e saúde emocional dos alunos. A maioria dos diretores destacou que não recebeu capacitação formal sobre mediação de conflitos ou gestão emocional e que as ações realizadas são baseadas em experiências práticas ou no apoio da equipe pedagógica. Apenas alguns mencionaram ações de formação continuada promovidas por órgãos educacionais, e mesmo esses casos são descritos como esporádicos e pouco aprofundados. Essa lacuna é significativa, considerando que a mediação de conflitos

exige habilidades socioemocionais, conhecimento das dinâmicas de grupo, escuta ativa e práticas restaurativas. A ausência de formação estruturada compromete a qualidade das intervenções e a autonomia dos gestores. Conforme Fonseca e Bianconcini de Almeida (2020), o preparo dos educadores para lidar com a saúde mental e emocional dos estudantes deve ser uma prioridade das políticas públicas educacionais.

As propostas apresentadas pelos diretores (Tabela 8) trazem uma rica base para recomendações. As sugestões mais frequentes foram: ampliar a participação das famílias no cotidiano escolar, promover formação continuada para a equipe gestora e docente, implementar projetos permanentes de convivência escolar, garantir a presença de profissionais de apoio psicológico e reforçar ações de prevenção, acolhimento e empatia. Também foram apontadas estratégias como o uso de caixas de sugestões, momentos de escuta, rodas de conversa e parcerias com a comunidade e instituições públicas. Esses apontamentos reforçam a necessidade de consolidar uma gestão escolar democrática, humanizadora e intersetorial. A escola precisa tornar-se um espaço de acolhimento e de formação integral, superando práticas punitivas e adotando uma cultura de paz e convivência, como propõem Freire (1996) e Cruz et al. (2021).

De forma geral, as análises das oito tabelas apontam que os gestores escolares em Marabá enfrentam diversos desafios para gerir os conflitos no ambiente escolar, mas demonstram empenho em buscar soluções viáveis mesmo diante de recursos limitados. A percepção dos gestores, suas práticas e sugestões convergem para uma compreensão ampla de que os conflitos escolares não são apenas problemas disciplinares, mas manifestações de questões sociais, emocionais e pedagógicas. Assim, a mediação de conflitos deve ser compreendida como uma prática educativa, que exige preparo técnico, sensibilidade e apoio institucional.

É urgente fortalecer as políticas de formação continuada, ampliar a presença de equipes multiprofissionais nas escolas, consolidar uma cultura escolar baseada no respeito e no diálogo, e promover uma gestão participativa que envolva toda a comunidade. Ao se considerar os resultados apresentados, nota-se que a melhoria das práticas de gestão de conflitos nas escolas de Marabá não depende apenas de boa vontade dos gestores, mas de compromisso político e institucional com a educação como prática de liberdade e transformação social.

5.5 Contexto dos Resultados e Análise das entrevistas com os coordenadores

A presente seção apresenta os resultados das entrevistas realizadas com 20 coordenadores escolares, as quais buscaram compreender suas percepções sobre a gestão e resolução de conflitos no ambiente escolar. Após a coleta das respostas, os dados foram organizados em tabelas (Tabelas 12 a 16) com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Esse método permitiu agrupar as falas por categorias temáticas recorrentes, facilitando a interpretação e a síntese das informações. As categorias emergentes foram definidas a partir da identificação de padrões e significados presentes nas respostas dos participantes, contribuindo para uma leitura mais estruturada e aprofundada das práticas, desafios e sugestões no contexto da gestão de conflitos escolares.

Tabela 11.

Análise da Frequência e Natureza dos Conflitos Escolares

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
2, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20	Frequência de Conflitos	Alta Ocorrência	Respostas: "Muita frequência", "Diariamente", "Frequentemente", "Sempre".	A maioria dos sujeitos percebe uma alta frequência de conflitos, indicando que eles são uma parte constante da rotina escolar.
8, 10, 18	Frequência de Conflitos	Frequência Moderada	Resposta: "Semanalmente".	Os conflitos ocorrem com regularidade, mas não chegam a ser um problema diário.
1, 3, 4, 7	Frequência de Conflitos	Baixa Ocorrência	Respostas: "Raramente", "Poucos conflitos", "Poucos casos".	Uma minoria dos sujeitos relata baixa frequência de conflitos, sugerindo um ambiente escolar mais pacífico.
2	Natureza dos Conflitos	Conflitos Interpessoais (Diversos Grupos)	Resposta: "Entre alunos e entre alunos e professores".	Os conflitos não se limitam aos alunos, afetando também a relação com os professores.
4	Natureza dos Conflitos	Conflitos Leves	Resposta: "Confusões de criança".	A natureza dos conflitos é percebida como leve e infantil, indicando menor gravidade.
5, 6	Abordagem para Conflitos	Postura Preventiva e Estratégica	Respostas: "Análise reflexiva", "detecção precoce".	Em vez de focar na frequência, a resposta se concentra na forma como a escola aborda os conflitos, de forma proativa.
1, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	Natureza dos Conflitos	Conflitos Não Especificados	Resposta: "Não especificado".	A maioria dos sujeitos não detalha a natureza dos conflitos, focando apenas em sua frequência.

A análise das respostas evidencia uma diversidade na percepção da frequência e natureza dos conflitos escolares, revelando três categorias principais: baixa ocorrência de

conflitos, conflitos frequentes e intensos, e abordagens reflexivas e preventivas na gestão de conflitos.

Os dados mostram que 14 dos 20 gestores entrevistados relataram ocorrências frequentes (diárias, quase diárias ou semanais), enquanto 6 relataram baixa ou esporádica incidência de conflitos. Essa variação pode estar relacionada a fatores contextuais como o perfil da comunidade escolar, o grau de vulnerabilidade social e o clima institucional. Segundo Tiba (2020), a frequência dos conflitos nas escolas está diretamente relacionada às interações interpessoais e ao grau de estruturação das relações pedagógicas e disciplinares. Isso reforça a importância de uma gestão escolar capaz de atuar tanto na prevenção quanto na resolução dos conflitos cotidianos.

Apesar de muitos gestores não especificarem a natureza dos conflitos, aqueles que o fizeram destacaram conflitos entre alunos e entre alunos e professores, o que aponta para desafios na convivência e na autoridade docente. Esses conflitos refletem a complexidade das relações escolares, conforme apontam Santos e Oliveira (2019), que defendem que os conflitos escolares são frequentemente reflexo das tensões sociais e culturais vivenciadas fora da escola, sendo a instituição um espaço onde tais tensões se manifestam.

Em alguns relatos, observa-se uma postura mais reflexiva e preventiva por parte dos gestores, que buscam compreender as causas dos conflitos e adotar estratégias de mediação e intervenção precoce. Essa postura se alinha à perspectiva de Mediação Escolar, que entende o conflito como uma oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento das competências socioemocionais (Behrens, 2018a). Conforme destaca Libâneo (2013b), a gestão escolar democrática pressupõe não apenas o controle de situações de crise, mas também a promoção de um ambiente de diálogo, respeito e cooperação, essencial para o desenvolvimento integral dos alunos.

A presença constante de conflitos, especialmente aqueles não mediados de forma eficaz, compromete o processo de ensino-aprendizagem, interferindo no clima escolar e na relação entre os sujeitos da escola. Como afirma Moran (2015b), a aprendizagem significativa exige um ambiente emocionalmente seguro, onde o respeito mútuo seja um valor cultivado continuamente.

Assim, torna-se evidente a necessidade de formação continuada de gestores e professores em práticas de mediação e resolução de conflitos, de modo que a gestão escolar deixe de ser apenas administrativa e passe a incorporar dimensões humanas e formativas, como defende Paro (2016a).

Os dados indicam que, embora haja variações na frequência e intensidade dos conflitos escolares nas escolas de Marabá, há uma carência geral na sistematização de estratégias de mediação. A predominância de respostas genéricas ou não especificadas revela um déficit na formação para lidar com conflitos de forma estruturada, o que reforça a necessidade de investimentos em capacitação e adoção de políticas institucionais de convivência escolar.

As posturas mais reflexivas e preventivas identificadas entre alguns gestores representam boas práticas que podem ser fortalecidas e replicadas, contribuindo para a promoção de um ambiente escolar mais harmonioso e propício à aprendizagem.

Tabela 12.

Estratégias para Mediação e Resolução de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 2, 4, 8, 10, 16, 17, 20	Estratégias de Comunicação	Diálogo e Conversas Diretas	Respostas: "Diálogo", "conversar", "chamar para conversar".	O diálogo direto é a estratégia mais comum e amplamente utilizada para resolver conflitos.
2, 3, 6, 9, 11, 12, 14, 17	Estratégias de Envolvimento Comunitário	Reuniões e Envolvimento de Pais	Respostas: "Envolvimento dos pais", "reuniões com pais e comunidade", "reuniões para resolução de problemas".	A abordagem para conflitos vai além dos alunos, incluindo a família e a comunidade no processo.
5, 11, 12, 14	Estratégias Educativas	Projetos e Programas	Respostas: "Programas para desenvolver habilidades", "projetos para falar sobre bullying", "projetos e conversas referentes ao tema".	As escolas utilizam a educação preventiva como estratégia para lidar com conflitos, focando em temas como empatia e comunicação.
5	Estratégias de Mediação	Estratégias Estruturadas	Respostas: "Programas para desenvolver habilidades de comunicação", "mediação com mediadores treinados", "reuniões formais com facilitadores", "canais abertos para expressão de alunos e pais".	A escola possui um programa de mediação bem definido, com recursos e atores específicos.
13, 19	Ausência de Estratégias	Sem Estratégia Definida	Resposta: "Nada específico".	A gestão não possui um método ou estratégia formal para lidar com conflitos.
18	Busca por Aprimoramento	Inovação e Aprimoramento	Resposta: "Estudo de novas formas junto à equipe e comunidade".	A escola reconhece a necessidade de evoluir suas estratégias e busca ativamente por soluções inovadoras.
15	Percepção de Ineficácia	Insatisfação com as Estratégias	Resposta: "Muito ineficaz".	O sujeito expressa insatisfação com a

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
				abordagem atual, indicando uma falha na sua implementação ou concepção.
9	Uso de Normas	Uso de Regimento Interno	Resposta: "Regimento interno".	O regimento interno é utilizado como um instrumento para orientar a resolução de conflitos, juntamente com o diálogo.

A análise qualitativa das respostas evidencia que a mediação de conflitos nas escolas de Marabá é conduzida por um conjunto diversificado de práticas, as quais foram agrupadas em cinco categorias interpretativas principais: comunicação direta e diálogo, uso de normas institucionais, envolvimento da comunidade escolar, projetos temáticos e estruturados, e ausência ou fragilidade de estratégias definidas.

A maioria dos gestores (itens 1, 4, 8, 10, 16, 20) apontou a conversa direta com os envolvidos como principal estratégias de mediação. Essa prática reflete uma abordagem interventiva e relacional, que, embora simples, está alinhada a princípios fundamentais da resolução de conflitos escolares. Segundo Cunha (2021), o diálogo é um instrumento pedagógico essencial na promoção da cultura de paz nas escolas, pois permite a escuta ativa, o acolhimento e a construção de soluções compartilhadas. Essa visão se aproxima das ideias de Freire (1996), que defende o diálogo como prática libertadora e condição indispensável para a mediação de conflitos de forma crítica e humanizada.

Gestores nos itens 2, 3 e 6 indicaram o envolvimento de pais, responsáveis e comunidade como parte do processo de mediação. Isso reflete uma postura participativa e corresponsável, em que o conflito é tratado de forma coletiva, e não apenas disciplinar. De acordo com Paro (2016b), a gestão democrática da escola exige a ampliação dos espaços de escuta e participação, inclusive nas situações de conflito. Ao incluir a comunidade, os gestores demonstram compreender que o conflito não é apenas uma perturbação a ser controlada, mas uma oportunidade de fortalecimento das relações sociais no ambiente escolar.

O destaque positivo recai sobre a resposta do gestor nº 5, que menciona o uso de programas de desenvolvimento de habilidades socioemocionais, mediadores treinados, reuniões formais com facilitadores e canais abertos de expressão. Trata-se de uma abordagem estruturada e formativa, alinhada às diretrizes contemporâneas de convivência escolar. Essas práticas se fundamentam na abordagem das práticas restaurativas, que propõem a resolução dos

conflitos por meio da empatia, escuta e responsabilização mútua (Zehr, 2018). A adoção de programas estruturados também vai ao encontro das recomendações da UNESCO (2020) para o desenvolvimento da cidadania e cultura de paz nas instituições educativas.

Outros gestores (itens 11, 12, 14) relataram o uso de projetos pedagógicos temáticos, como campanhas sobre bullying, direitos humanos e empatia, que atuam preventivamente, promovendo reflexão entre os alunos sobre o respeito e a convivência pacífica. Para Behrens (2018a), os projetos pedagógicos interdisciplinares são ferramentas poderosas para desenvolver nos alunos competências sociais e emocionais, reduzindo a incidência de conflitos e fortalecendo a identidade coletiva da escola.

As respostas dos gestores 13, 15 e 19 revelam ausência de práticas definidas ou percepção de ineficácia nas estratégias utilizadas. Essa lacuna é preocupante, pois indica fragilidade institucional no enfrentamento dos conflitos e pode comprometer o clima escolar e a aprendizagem. Segundo Lück (2011b), a ausência de uma política institucional clara de mediação de conflitos reflete a carência de uma gestão pedagógica eficaz e intencional, o que reforça a necessidade de formação continuada dos gestores escolares para o enfrentamento dessas situações.

A análise das estratégias evidencia uma realidade heterogênea nas escolas de Marabá. Enquanto algumas adotam ações estruturadas e coerentes com os princípios da convivência escolar democrática, outras ainda operam com estratégias reativas, improvisadas ou inexistentes. Isso aponta para a necessidade de: Investimento em formação de gestores e professores em mediação de conflitos; Implantação de programas institucionais de convivência; Criação de protocolos claros para gestão de situações conflituosas; Promoção de práticas restaurativas como alternativa à punição e repressão.

Essas ações podem contribuir significativamente para a promoção de um ambiente escolar mais seguro, colaborativo e propício à aprendizagem.

Tabela 13.

Política Institucional para Mediação e Resolução de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 19, 20	Ausência de Políticas Formais	Não Existe	Resposta: "Não"	A maioria dos sujeitos não possui um programa ou política específica e formal para gestão de conflitos.
2, 18	Ausência, com Desejo de Implementação	Desejo de Implementação	Respostas: "Não, porém seria maravilhoso ter", "Ainda não".	Embora não existam programas formais, a intenção de criar um é

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
				presente em algumas escolas.
12, 14	Políticas em Desenvolvimento	Em Construção	Resposta: "Em construção", "Em desenvolvimento".	As escolas estão em processo de elaboração de um programa ou política, o que demonstra uma crescente preocupação com o tema.
5, 6	Estratégias Informais ou Parciais	Abordagem por Projetos ou Técnicas Informais	Respostas: "Técnicas desenvolvidas pela gestão", "conscientizar com projetos e debates".	A gestão de conflitos é realizada através de ações e projetos, mas sem a formalização de uma política.
9	Política Pouco Clara	Pouco Definida	Resposta: "Não bem definido".	Existe a percepção de uma política, mas ela não é clara ou bem estruturada para o sujeito.

Os dados evidenciam uma ausência significativa de políticas ou programas institucionais formais voltados para a mediação e resolução de conflitos. Essa constatação revela um cenário preocupante, especialmente diante da crescente complexidade das relações interpessoais no ambiente escolar.

A maior parte dos gestores (itens 1, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 19 e 20) afirmou não dispor de nenhuma política ou programa institucional voltado para mediação de conflitos. Essa ausência indica um vácuo organizacional e pedagógico, comprometendo o desenvolvimento de uma cultura institucional de convivência pacífica e resolução democrática de tensões. De acordo com Lück (2011b), a ausência de políticas estruturadas evidencia fragilidade na gestão pedagógica e na construção de um projeto educativo coerente com os desafios da contemporaneidade. Conflitos são inerentes à convivência humana e, quando não mediados adequadamente, tendem a se transformar em violência simbólica ou física (Abramovay & Rua, 2003).

No item 2, o gestor reconhece a inexistência de políticas, mas expressa desejo explícito de implementação, apontando que a existência de um programa contribuiria para o desenvolvimento de habilidades para lidar melhor com os conflitos. Essa percepção demonstra consciência da necessidade, mas também pode refletir limitações de apoio institucional, seja por falta de formação, recursos ou orientação técnica. Segundo Morin (2000), é fundamental que a escola assuma a formação humana em sua totalidade, o que inclui o desenvolvimento de competências socioemocionais e de resolução pacífica de conflitos. Para isso, o apoio institucional e a clareza política são indispensáveis.

A resposta do item 5 revela a existência de estratégias informais adotadas pela gestão, com foco na cultura de paz e mediação espontânea. Apesar de positivas, tais práticas não substituem a importância de programas institucionais sistematizados, com diretrizes claras, avaliação de resultados e integração com o projeto político-pedagógico da escola. Zehr (2018) defende que ações pontuais e improvisadas, embora bem-intencionadas, não produzem transformações significativas no clima escolar se não forem sustentadas por estratégias organizacionais estruturadas, como as práticas restaurativas e as políticas institucionais de convivência.

O item 6 menciona projetos e debates como ferramentas para promover a conscientização sobre o respeito mútuo e a resolução pacífica de conflitos. Essa abordagem, embora relevante, tende a atuar mais no plano preventivo e reflexivo, mas carece de institucionalização e continuidade para se transformar em política eficaz. Conforme destaca Behrens (2018b), projetos temáticos sobre bullying, empatia ou direitos humanos são essenciais, mas sua efetividade depende da articulação com um plano pedagógico sistemático, com metas, indicadores e formação continuada da equipe escolar.

As respostas dos itens 12 e 14 indicam que há programas em fase de construção ou desenvolvimento, o que representa uma tendência positiva de evolução institucional. A construção coletiva de políticas de convivência requer tempo, formação e participação democrática, fatores que precisam ser fortalecidos nas escolas públicas.

A resposta do item 9 aponta a existência de práticas, mas sem definição clara de uma política. Isso evidencia um processo incipiente, com baixa formalização e possível dificuldade de comunicação institucional, o que compromete a eficácia das ações implementadas. Como salienta Cunha (2021), é essencial que qualquer programa voltado à mediação de conflitos tenha clareza de objetivos, fundamentos teóricos e metodológicos, além de previsão de avaliação contínua, para que possa produzir impactos positivos reais e mensuráveis no cotidiano escolar.

A análise dos dados revela um cenário predominante de inexistência de políticas ou programas institucionais voltados à mediação de conflitos escolares nas escolas públicas analisadas. Onde há alguma iniciativa, está se apresenta de forma pontual, fragmentada ou ainda em desenvolvimento. Essa realidade compromete a construção de uma cultura de convivência baseada na empatia, escuta e corresponsabilidade.

É necessário que os sistemas educacionais municipais e estaduais invistam na formação de equipes escolares, no desenvolvimento de políticas públicas específicas, e na implementação

de programas de mediação escolar articulados ao Projeto Político-Pedagógico das escolas, como propõem autores como Zehr (2018), Lück (2011a) e Paro (2016a).

Tabela 14.

Avaliação do Papel da Gestão Escolar na Prevenção e Mediação de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
2, 5, 6, 12	Avaliação Positiva	Reconhecimento da Importância	Respostas: "Extrema importância", "papel importantíssimo", "crucial", "de suma importância".	A gestão é vista como um ator central e fundamental para a resolução de conflitos e a manutenção de um bom clima escolar.
1, 5, 6	Papel e Ação da Gestão	Atuação Proativa e Preventiva	Respostas: "Evitando conversas de ouvir dizer", "direciona e promove relações", "crucial na construção de ambiente seguro".	A eficácia da gestão está ligada à sua capacidade de agir de forma proativa, prevenindo conflitos e promovendo relações saudáveis.
3, 14, 19	Avaliação Negativa	Gestão Limitada ou Burocrática	Respostas: "Engessada", "sem autonomia".	A gestão é percebida como ineficaz devido a limitações de autonomia, falta de flexibilidade ou burocracia.
7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20	Avaliação Negativa	Desafios e Vulnerabilidades	Respostas: "Muito árduo", "muito vulnerável", "um desafio muito grande", "sem formação nenhuma", "muitos desafios".	A gestão reconhece a complexidade dos conflitos, mas se percebe como despreparada, vulnerável e com dificuldades para lidar com a situação.
13, 15	Avaliação Negativa	Gestão Inadequada ou Despreparada	Respostas: "Deficientes", "sem formação nenhuma".	Os sujeitos avaliam a gestão como inadequada para o papel de mediadora, com destaque para a falta de preparo.
4	Avaliação Mista	Avaliação Moderada	Resposta: "Razoável".	A percepção da eficácia não é totalmente positiva nem negativa, indicando uma atuação mediana da gestão.
17	Estratégias de Apoio	Dependência de Apoio Externo	Resposta: "Pedindo socorro para família, autoridades".	A gestão não se sente capaz de resolver sozinha e busca ajuda externa, demonstrando uma percepção de fragilidade.
18	Evolução da Gestão	Gestão em Desenvolvimento	Resposta: "Em processo de construção".	A gestão reconhece que precisa se aprimorar e está buscando novas formas de atuar.

A análise revela uma compreensão geral da relevância da gestão na mediação de conflitos, mas também aponta grandes desafios estruturais, formativos e institucionais que dificultam uma atuação eficaz. As respostas foram organizadas em cinco grandes categorias interpretativas:

1. Reconhecimento da Importância da Gestão Escolar. Diversas respostas (2, 5, 6, 12) enfatizam que o gestor possui um papel central e estratégico na mediação e prevenção de conflitos. O gestor é visto como mediador, facilitador do diálogo e responsável pela criação de um ambiente escolar saudável. Como aponta o gestor 2, essa função exige preparação e escuta ativa, destacando a complexidade e responsabilidade da mediação. Autores como Libâneo (2013a) defendem que o gestor escolar deve assumir uma liderança pedagógica que vai além da administração burocrática, promovendo ações intencionais para a resolução de conflitos e construção de um clima escolar positivo. Paro (2016b) complementa que essa liderança deve ser democrática e participativa, considerando a escuta de todos os envolvidos e o fortalecimento de vínculos.

2. Atuação Preventiva Baseada em Fatos. A resposta do gestor 1 destaca a importância de evitar rumores e agir com base em informações concretas, sinalizando uma postura preventiva e ética. Essa abordagem alinha-se ao que defende Tiba (2010) ao afirmar que a gestão de conflitos exige discernimento, imparcialidade e compromisso com a verdade para evitar injustiças e fortalecer a confiança na escola.

3. Desafios e Limitações Enfrentadas pela Gestão Escolar. A maioria das respostas (3, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 19, 20) expressa que o papel da gestão está imerso em limitações, desafios e vulnerabilidades. Muitos gestores citam a falta de autonomia, a sobreposição de funções, a exigência de resolver problemas complexos com poucos recursos e até a necessidade de apoio externo (como família e autoridades, conforme o gestor 17). Essa realidade é coerente com as análises de Cury (2002) e Lück (2011a), que argumentam que a escola pública brasileira enfrenta uma série de contradições e limitações institucionais, entre elas a falta de apoio à formação continuada, a carência de recursos humanos e materiais e a excessiva responsabilização dos gestores por demandas que deveriam ser compartilhadas com outras instâncias da rede.

4. Limitações Formativas e Burocráticas. As respostas 3, 13, 14 e 15 evidenciam um modelo de gestão engessado, sem autonomia e com pouca ou nenhuma formação para mediar conflitos. Isso reforça a urgência de políticas públicas que garantam formação específica em mediação escolar e justiça restaurativa, temas ainda pouco abordados nas formações iniciais ou continuadas de gestores. Segundo Garcia (2017), a falta de formação é um dos principais entraves para que a escola se torne um ambiente verdadeiramente mediador. A atuação eficaz do gestor depende de capacitação técnica e desenvolvimento de habilidades socioemocionais.

5. Gestão em Construção e Desenvolvimento. A resposta 18 revela que alguns gestores estão em processo de aprendizado e evolução, o que sugere abertura institucional para mudança e inovação. Esse é um aspecto positivo e promissor, especialmente quando aliado a políticas públicas de apoio à formação e à gestão democrática. Moran (2015b) aponta que uma gestão comprometida com a transformação da escola deve estar em constante processo de reconstrução, sendo capaz de aprender com os desafios cotidianos e articular soluções inovadoras e colaborativas.

A análise da Tabela 12 revela que, embora a maioria dos gestores reconheça a importância da gestão escolar na mediação de conflitos, essa atuação ainda é marcada por limitações estruturais, formativas e institucionais. Muitos gestores sentem-se sozinhos, desamparados e com pouca autonomia diante das demandas complexas da convivência escolar.

A promoção de um ambiente pacífico e democrático depende da formação adequada, de políticas públicas de apoio e de uma visão ampliada de gestão, conforme propõem autores como Libâneo (2013a), Paro (2016a), Moran (2015b) e Lück (2011a). Para isso, é necessário avançar na implantação de programas de formação em mediação de conflitos, bem como na construção de uma cultura escolar baseada na empatia, no diálogo e na corresponsabilidade.

Tabela 15.

Capacitação de Gestores e Coordenadores para Lidar com Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20	Ausência de Capacitação Formal	Ausência Total ou Parcial	Respostas: "Não existe capacitação", "Não tem essa formação", "De nenhuma forma".	A maioria dos sujeitos relata a ausência completa de capacitação formal ou de programas específicos.
2, 3, 9, 14	Aprendizado Prático	Vivência e Experiência	Respostas: "Vivência de vida", "prática e formação dia a dia", "no dia a dia com sua própria experiência".	A principal fonte de aprendizado é a experiência prática e cotidiana, sem um método formal.
8, 11	Aprendizado Autônomo	Autoiniciativa e Autodidatismo	Respostas: "Usando seus próprios meios", "com seus próprios esforços".	O preparo para lidar com conflitos é uma iniciativa individual e autodidata.
6	Capacitação Formal	Capacitação Formal Existente	Resposta: "Através das formações".	Apenas um sujeito menciona ter recebido capacitação formal, o que mostra a raridade desse tipo de programa.
18	Capacitação Informal e Coletiva	Troca de Experiências	Resposta: "Trocando experiências e dialogando com toda comunidade escolar".	A capacitação ocorre de forma informal e coletiva, através da troca de experiências entre os membros da comunidade escolar.

A categoria mais recorrente nas respostas (1, 4, 7, 10, 13, 15, 16, 19) revela uma ausência quase total de formação específica para o enfrentamento de conflitos escolares. Essa lacuna aponta para uma falha sistêmica na formação inicial e continuada de gestores e coordenadores, que se veem diante de situações complexas sem preparo adequado. Segundo Lück (2011a), a gestão escolar exige não apenas competência técnica, mas também habilidades interpessoais e emocionais, que devem ser desenvolvidas por meio de formações estruturadas, contínuas e contextualizadas. A ausência dessa formação compromete a qualidade da mediação de conflitos, podendo agravar tensões e prejudicar o clima escolar. Paro (2016b) reforça que o gestor escolar precisa ser preparado para atuar com base em princípios democráticos, o que inclui saber lidar com conflitos de forma dialógica, justa e ética. Sem essa formação, há um risco de que as respostas aos conflitos sejam baseadas em autoritarismo, improviso ou omissão.

Outras respostas (2, 3, 9, 11, 14) indicam que os gestores aprendem pela prática diária e pela própria vivência de vida, caracterizando uma capacitação empírica. Embora a experiência seja uma importante fonte de aprendizado, ela não substitui a formação teórica e reflexiva que sustenta uma atuação consciente e fundamentada. Freire (1996) destaca que a prática educativa, para ser transformadora, deve estar alicerçada na reflexão crítica e não apenas na repetição de ações intuitivas. Quando o gestor atua apenas com base em sua vivência, sem a mediação do conhecimento sistematizado, perde-se a oportunidade de construir uma prática educativa coerente, crítica e transformadora.

As respostas 8, 11, 14 e 18 apontam que, na ausência de formações oficiais, os gestores buscam meios próprios para se capacitar, seja por meio da troca de experiências com a comunidade escolar ou pela alta iniciativa de aprender por conta própria.

Essa realidade evidencia a resiliência e o compromisso desses profissionais, mas também reforça a negligência institucional no oferecimento de suporte adequado. Conforme destaca Garcia (2017), lidar com conflitos exige o domínio de técnicas de mediação, escuta ativa e gestão emocional, habilidades que não são naturalmente desenvolvidas, mas sim ensinadas e praticadas em espaços formativos intencionais.

As respostas 5, 12, 17 e 20 apontam a inexistência de programas governamentais ou institucionais específicos para essa finalidade. Isso evidencia uma lacuna nas políticas públicas de formação de gestores, que ainda priorizam aspectos burocráticos em detrimento das dimensões humanas, relacionais e pedagógicas da gestão escolar. Libâneo (2013b) argumenta que a gestão escolar deve integrar as dimensões pedagógica, administrativa e política, o que

demanda formação sólida e contínua. No entanto, quando a capacitação se restringe a aspectos normativos ou legais, os gestores ficam despreparados para lidar com os aspectos mais sensíveis do cotidiano escolar — como os conflitos entre alunos, professores, pais e comunidade.

Apenas uma resposta (6) menciona a existência de formações voltadas à mediação de conflitos. Este dado reforça a excepcionalidade da oferta de capacitação específica, indicando que, onde há políticas ou programas, há maior possibilidade de atuação assertiva e preventiva. Moran (2015b) destaca que a formação de gestores deve incluir práticas reflexivas, metodologias ativas e discussões sobre convivência, mediação e justiça restaurativa, pois essas ferramentas favorecem um ambiente escolar mais justo, participativo e inclusivo.

A análise da Tabela 13 revela que a formação de gestores escolares para lidar com conflitos é praticamente inexistente ou extremamente deficiente. A maioria dos entrevistados afirma atuar com base em experiências pessoais, aprendizado no dia a dia ou auto iniciativa, o que evidencia a ausência de apoio institucional e políticas públicas voltadas à capacitação humana e emocional dos profissionais da gestão escolar.

Diante disso, torna-se urgente a implementação de programas de formação continuada com foco em mediação de conflitos, justiça restaurativa, escuta ativa e cultura de paz. Também se faz necessário ampliar os espaços de diálogo, formação colaborativa e apoio psicológico aos gestores, de modo a criar condições reais para uma gestão democrática e humanizadora, conforme defendem autores como Freire (1996), Paro (2016b), Libâneo (2013b), Garcia (2017) e Moran (2015a).

Tabela 16.

Principais Desafios na Resolução de Conflitos

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
3, 6, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20	Envolvimento da Família	Falta de Participação e Apoio	Respostas: "Falta de participação dos pais", "falta de empatia e parceria da família", "ausência do papel da família".	A falta de envolvimento e apoio dos pais é o desafio mais citado, sendo vista como o principal obstáculo para a resolução de conflitos.
2, 17	Capacitação e Preparo	Falta de Preparo Profissional	Respostas: "Sem preparo emocional", "falta de capacitação para mediação".	A falta de preparo e capacitação da própria equipe para lidar com os conflitos é um desafio significativo.
1, 5	Comunicação e Relações	Comunicação Insuficiente e Dificuldades de Relação	Respostas: "Falta de conversa presencial", "dificuldades de comunicação".	A ineficácia na comunicação entre as partes é vista como um dos principais problemas a serem superados.

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
7, 10, 12	Clima Escolar	Dificuldade em Manter o Clima Positivo	Respostas: "Manter um ambiente de conciliação", "manter um ambiente saudável", "conscientização de respeito e convivência".	O desafio não é apenas resolver o conflito, mas sim promover e manter um ambiente de paz e respeito.
3, 19	Fatores Externos	Interferência Política e Social	Respostas: "Interferência da política", "políticas partidárias".	A influência de fatores externos, como a política e a fragilidade familiar, é percebida como um obstáculo para a gestão de conflitos.
4, 11, 13	Fatores Estruturais	Falta de Estrutura e Normatização	Respostas: "Falta de regimento interno", "estruturais, pessoal, sistema", "estrutura para tais".	A ausência de regras claras e de uma estrutura adequada na escola é vista como uma barreira para a resolução dos conflitos.

A categoria mais recorrente nas respostas (3, 6, 8, 9, 14, 15, 16, 18, 20) diz respeito à ausência ou insuficiência da participação da família na vida escolar dos estudantes. A percepção dos diretores revela que a família, muitas vezes, se ausenta dos processos de mediação de conflitos, dificultando o enfrentamento coletivo e a construção de soluções duradouras. Segundo Bronfenbrenner (1979), o desenvolvimento da criança ocorre a partir de interações nos múltiplos sistemas que a cercam, e a família é o primeiro e mais importante deles. A ausência da família na mediação de conflitos escolares compromete a eficácia das ações educativas, pois os valores e condutas precisam ser reforçados de forma articulada entre escola e lar. Libâneo (2013a) ressalta que a gestão democrática implica na participação ativa da comunidade escolar, sobretudo das famílias, na tomada de decisões e no enfrentamento de desafios coletivos. Quando essa participação não ocorre, a escola se vê sobrecarregada e isolada na missão de educar e disciplinar.

As respostas 2 e 17 destacam a ausência de capacitação emocional e técnica para lidar com situações delicadas, o que compromete o sucesso das intervenções. A falta de formação específica para a mediação de conflitos leva os gestores a atuarem por tentativa e erro, o que pode agravar tensões. Garcia (2017) argumenta que lidar com conflitos escolares exige o domínio de técnicas de escuta, negociação e mediação, bem como o desenvolvimento da inteligência emocional, competências que devem ser trabalhadas na formação inicial e continuada dos profissionais da educação. A ausência desses elementos prejudica a atuação ética e pedagógica frente aos conflitos escolares.

A comunicação limitada e a dificuldade em promover ambientes conciliadores foram mencionadas nas respostas 1, 5 e 7. Isso mostra que a fragilidade do diálogo institucionalizado

ainda é um entrave à construção de consensos e ao fortalecimento de uma cultura de paz. Freire (1996) aponta o diálogo como eixo central da prática pedagógica, sendo ele essencial para a resolução de conflitos, pois permite a escuta, a compreensão do outro e a construção coletiva do entendimento. Sem diálogo efetivo, as relações se deterioram e os conflitos se intensificam.

As respostas 4, 11 e 13 destacam a falta de estrutura física, organizacional e normativa. A ausência de um regimento interno claro, aliado à precariedade de recursos e espaços inadequados, dificulta a implementação de estratégias eficazes para lidar com os conflitos. Paro (2016b) afirma que a gestão escolar eficaz depende de condições materiais e normativas que permitam a organização das ações pedagógicas e disciplinares. A escola precisa ter diretrizes claras e infraestrutura adequada para garantir um ambiente de convivência saudável.

As respostas 3 e 19 trazem à tona a influência negativa da política partidária e das fragilidades sociais familiares, como ausência de limites e desestruturação familiar. Isso indica que os conflitos escolares muitas vezes extrapolam os muros da escola e são reflexos de problemas sociais mais amplos. Macedo (2000) ressalta que a escola é parte de um sistema social mais amplo e, por isso, os conflitos vivenciados no espaço escolar refletem as contradições e desigualdades presentes na sociedade. Assim, as soluções não podem ser apenas escolares, mas requerem uma articulação com as políticas públicas sociais, educacionais e familiares.

A resposta 12 revela a ausência de uma cultura de respeito mútuo e convivência pacífica, o que está relacionado à carência de projetos pedagógicos que trabalhem valores éticos e de cidadania no cotidiano escolar. Moran (2015b) defende que a escola contemporânea deve priorizar o desenvolvimento socioemocional, a empatia e a convivência ética, promovendo ambientes inclusivos e respeitosos. Investir em projetos de cultura de paz pode ser um caminho para a prevenção de conflitos.

A análise da Tabela 14 revela que os desafios na resolução de conflitos nas escolas são multidimensionais, envolvendo questões emocionais, institucionais, sociais e estruturais. A ausência de envolvimento familiar, a falta de preparo dos gestores, a comunicação deficiente, a carência de normas claras e a interferência de fatores externos compõem um cenário complexo que exige ações integradas.

Para avançar, é necessário fortalecer: A formação dos gestores em mediação de conflitos; O vínculo entre escola e família, com estratégias de aproximação; A infraestrutura escolar e o arcabouço normativo; A implementação de políticas públicas intersetoriais que reconheçam os conflitos como expressão de contextos sociais e não apenas escolares.

Tabela 17.*Impacto dos Conflitos no Ambiente Escolar e no Desempenho Acadêmico*

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
2, 6, 7, 8, 10, 14, 16, 19, 20	Impacto no Processo Pedagógico	Prejuízo ao Aprendizado e Ensino	Respostas: "Rendimento", "falta de interesse", "diretamente no aprendizado", "na qualidade do ensino".	Os conflitos são vistos como um obstáculo direto para o aprendizado e a qualidade do ensino, resultando em desmotivação e queda de rendimento.
5, 9, 15, 17, 18	Impacto no Clima Escolar	Ambiente Tenso e Relações Prejudicadas	Respostas: "Relações interpessoais", "convivência em sala", "clima escolar tenso", "ambiente escolar de todas as formas".	Os conflitos criam um ambiente hostil e tenso, afetando a convivência e as relações interpessoais de toda a comunidade escolar.
1, 3, 11, 12, 13	Impacto Geral e Abrangente	Prejuízo Geral	Respostas: "Impacto negativo geral", "de forma desastrosa", "de maneira muito negativa".	Os conflitos são percebidos como prejudiciais, mas sem a especificação de como afetam o ambiente ou o aprendizado.
4	Impacto Moderado	Pouco Prejudicial	Resposta: "De maneira pouco prejudicial".	Apenas um sujeito relata um impacto menos intenso dos conflitos, o que pode estar relacionado à sua frequência ou natureza.
2	Fatores Agravantes	Falta de Apoio Familiar	Resposta: "Falta do acompanhamento em casa também é muito ruim".	A falta de apoio da família é vista como um fator que agrava os efeitos negativos dos conflitos na escola.

As respostas 7, 10, 14, 16 e 20 apontam que os conflitos interferem diretamente no processo de ensino-aprendizagem, dificultando a concentração, a continuidade do trabalho pedagógico e o progresso dos estudantes. Isso reforça a noção de que a aprendizagem não é um processo isolado, mas profundamente influenciado pelas relações interpessoais e pelo clima organizacional da escola. Segundo Vygotsky (2007), o desenvolvimento cognitivo é indissociável do contexto social. Quando há conflitos mal gerenciados, o ambiente deixa de ser propício à mediação das aprendizagens e ao desenvolvimento das chamadas funções psicológicas superiores, comprometendo a qualidade da aprendizagem dos alunos. Libâneo (2013b) também reforça que o clima escolar influencia diretamente o rendimento acadêmico, uma vez que um ambiente tenso ou hostil prejudica a motivação, o engajamento e a permanência do aluno no processo educativo.

As respostas 9, 15 e 18 revelam que os conflitos impactam o clima escolar, gerando tensão, insegurança e desconforto entre alunos, professores e gestores. Esse ambiente desfavorável torna a convivência mais difícil e interfere negativamente nas relações

interpessoais, criando um círculo vicioso que prejudica não apenas o rendimento acadêmico, mas também o desenvolvimento socioemocional. Tavares (2016) observa que o clima escolar está diretamente relacionado à qualidade das relações e ao bem-estar dos sujeitos no espaço educativo. Ambientes marcados por conflitos frequentes tendem a gerar resistência à aprendizagem, evasão e comportamentos indisciplinados, afetando toda a comunidade escolar.

As respostas 2 e 6 destacam a desmotivação dos alunos como um dos principais efeitos dos conflitos. A perda de interesse, aliada à ausência de acompanhamento familiar, resulta em queda no desempenho escolar. A motivação, conforme Maslow (1954/2000), é diretamente influenciada pela segurança emocional e pelo sentimento de pertencimento – elementos que são comprometidos em contextos escolares conflituosos. Moran (2015a) complementa essa perspectiva ao apontar que ambientes escolares saudáveis devem fomentar relações positivas e empáticas, pois a afetividade está intimamente ligada à motivação para aprender. A ausência desse suporte emocional gera alienação e desconexão com o processo educativo.

A resposta 5 resume bem a complexidade do impacto dos conflitos, citando prejuízos no ensino-aprendizagem, nas relações interpessoais e na convivência em sala de aula. Essa visão multifacetada é compartilhada também nas respostas 11, 12, 13 e 17, que identificam os conflitos como fatores de perturbação generalizada do ambiente escolar, indo além da dimensão pedagógica. Segundo Paro (2017), a escola deve ser compreendida como um espaço de relações sociais e culturais, e os conflitos, quando não mediados de forma adequada, comprometem sua função formadora, ética e democrática. A gestão do conflito, portanto, precisa ser incorporada como competência essencial da liderança escolar.

A resposta 19 evidencia que os conflitos interferem diretamente na qualidade do ensino, visto que comprometem a continuidade das atividades, afetam os professores emocionalmente e dificultam o planejamento de ações pedagógicas eficazes. Isso está de acordo com Saviani (2008), que defende que a qualidade do ensino está ligada à intencionalidade pedagógica e às condições objetivas do processo educativo – ambas comprometidas em um ambiente conflituoso.

Os resultados evidenciam que os conflitos no ambiente escolar causam prejuízos diretos e significativos à aprendizagem, à convivência e à motivação dos alunos, além de comprometerem o clima escolar e a qualidade do ensino. A frequência e intensidade desses conflitos podem transformar a escola em um espaço de tensão contínua, dificultando o cumprimento de sua função educativa e social.

A análise aponta para a urgência de: Implementar estratégias de mediação de conflitos e formação em gestão emocional; Promover ações intersetoriais com a família e a comunidade; Fortalecer políticas de convivência escolar democrática e inclusiva; Investir na formação continuada dos profissionais da educação com foco em práticas restaurativas, gestão de sala de aula e inteligência emocional.

Tabela 18.

Sugestões para o Aprimoramento da Gestão de Conflitos na Escola

Sujeito	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1, 6, 9, 16	Envolvimento Comunitário	Participação da Família	Respostas: "Participação da família", "família mais presente", "maior envolvimento da família".	A participação mais ativa dos pais e da família é vista como a principal solução para os conflitos, sendo a sugestão mais frequente.
1, 10	Envolvimento Comunitário	Diálogo com a Comunidade	Respostas: "Envolvimento da comunidade escolar", "reuniões e diálogo com a comunidade".	A solução para conflitos exige um esforço conjunto e um diálogo aberto com todos os membros da comunidade escolar.
2, 4, 13, 15, 17, 19	Formação e Capacitação	Capacitação Específica	Respostas: "Cursos de capacitação para gestores", "formação específica para o problema".	A falta de preparo profissional é um desafio central, e a capacitação específica é a solução direta sugerida por muitos.
12, 14, 18	Políticas Públicas	Criação de Políticas Específicas	Respostas: "Políticas voltadas por parte da secretaria", "criar políticas públicas".	A necessidade de uma política formal em nível municipal ou de secretaria é vista como uma forma de estruturar e legitimar a gestão de conflitos.
3, 5, 7, 8	Medidas Disciplinares	Regimento e Leis mais Rígidas	Respostas: "Um regimento interno mais duro", "disciplina mais rigorosa", "criar leis mais duras para punir".	Apenas um grupo minoritário sugere soluções mais punitivas e baseadas em regras rígidas, o que contrasta com o foco no diálogo.
11, 20	Parcerias e Rede de Apoio	Envolvimento Interinstitucional	Respostas: "Força conjunta: secretaria, conselho tutelar, família", "atuação dos órgãos competentes".	A resolução de conflitos é percebida como uma responsabilidade compartilhada que exige a colaboração de várias instituições.

As respostas 2, 4, 13, 15, 17 e 19 indicam como essencial a capacitação específica para a mediação e resolução de conflitos escolares. A ausência de formação adequada muitas vezes limita a ação pedagógica dos gestores diante de situações complexas de convivência. Segundo Libâneo (2013a), a formação continuada é uma condição indispensável para o fortalecimento da ação educativa, sobretudo em ambientes marcados por desafios sociais. Paro (2016a)

acrescenta que o gestor precisa desenvolver competências políticas, administrativas e comunicacionais para lidar com as tensões inerentes ao espaço escolar. Tavares (2016) reforça a importância de programas de formação que contemplem temas como educação emocional, justiça restaurativa e comunicação não-violenta, como ferramentas fundamentais para mitigar os conflitos no cotidiano escolar.

Respostas como as de número 1, 5, 6, 7, 9, 10 e 16 reforçam a necessidade de uma maior participação da família e da comunidade na vida escolar. A ausência da família é apontada como um fator que agrava os conflitos e dificulta a mediação de comportamentos problemáticos. Vygotsky (2007) já defendia que o desenvolvimento social e cognitivo do aluno depende da interação constante com os diversos agentes educativos, incluindo a família. Quando essa participação é efetiva, o processo formativo se fortalece, promovendo melhores condições de convivência e de aprendizagem. Saviani (2008) aponta que a educação é uma prática social que deve articular-se com outras instituições, especialmente a familiar, para que possa cumprir seu papel de formação integral. A responsabilização conjunta é essencial para a construção de uma cultura de paz e de corresponsabilidade.

Respostas como as de número 3, 5, 7 e 8 demonstram uma preocupação com o enfraquecimento da autoridade institucional e propõem o reforço das normas disciplinares, por meio de um regimento escolar mais firme e eficaz. Há também menções à necessidade de leis mais duras para lidar com casos mais graves de indisciplina. Embora seja importante garantir a clareza e o cumprimento das normas, é necessário ter cautela para que o foco não recaia exclusivamente sobre medidas punitivas. Como advertem Moran (2015b) e Paro (2016b), o uso excessivo de punições pode agravar tensões e promover a exclusão, ao invés de educar para a convivência e a cidadania. O ideal é que o regimento seja acompanhado de práticas pedagógicas restaurativas e dialógicas.

Respostas como 12, 14 e 18 apontam a necessidade de políticas públicas específicas, voltadas para a prevenção e mediação de conflitos escolares. A ausência de suporte governamental é vista como um obstáculo à resolução sustentável dos problemas de convivência. Segundo Gatti (2018), a atuação da gestão pública é indispensável para garantir condições materiais e pedagógicas adequadas à escola, bem como para a formulação de diretrizes intersetoriais que integrem educação, assistência social, saúde mental e justiça. Libâneo (2013a) reforça que a gestão democrática da escola depende da articulação entre autonomia escolar e apoio institucional, garantindo condições efetivas para a implementação de ações formativas e preventivas.

As respostas 11 e 20 destacam a importância da atuação articulada entre escola, secretaria de educação, conselho tutelar e outros órgãos públicos, além de sugerirem a realização de palestras, projetos e campanhas educativas. Isso revela uma compreensão de que os conflitos não são problemas isolados da escola, mas refletem tensões sociais mais amplas. Moran (2015b) defende a criação de redes de apoio interinstitucionais, especialmente em comunidades vulneráveis, como uma estratégia de fortalecimento das ações pedagógicas e socioemocionais. A atuação conjunta amplia a capacidade da escola de mediar os conflitos e de construir soluções educativas e inclusivas.

A análise da Tabela 16 evidencia que os diretores reconhecem a gestão de conflitos como uma dimensão fundamental da vida escolar e apontam propostas coerentes com uma abordagem democrática e preventiva. As sugestões destacam a necessidade de: Capacitação contínua dos gestores e professores para o enfrentamento dos conflitos de forma empática e eficaz; Participação ativa da família e da comunidade na construção da cultura escolar; Normatização clara e justa dos comportamentos, com ênfase na educação para a convivência e não apenas em punições; Articulação com políticas públicas, que garantam recursos e apoio técnico às escolas; Ações interinstitucionais, por meio de parcerias com conselhos tutelares, órgãos de segurança e entidades da rede de proteção.

Essas estratégias se alinham a uma perspectiva de educação como um processo integrador, relacional e formativo, conforme defendido por diversos autores da área educacional.

5.5.1 Análise geral das respostas dos coordenadores pedagógicos à luz dos objetivos da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo central analisar como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos nas escolas, considerando suas estratégias, desafios e os impactos dessas práticas na construção de um ambiente escolar harmonioso e favorável ao aprendizado. Nesse sentido, a análise das tabelas 9 a 16, que reúne as respostas dos coordenadores pedagógicos, permite uma compreensão ampla das múltiplas dimensões da gestão de conflitos na realidade educacional local.

A partir das respostas obtidas, observou-se que os conflitos escolares se originam, principalmente, de aspectos relacionais entre alunos, problemas de indisciplina e dificuldades de comunicação entre os diferentes atores da comunidade escolar (Tabela 9). Tais elementos

apontam para uma carência de práticas de convivência e de cultura de paz, o que vai ao encontro do que defende Nóvoa (2017), ao afirmar que o espaço escolar deve se constituir como um ambiente de diálogo e cooperação, não apenas de ensino. Essa constatação dialoga com o primeiro objetivo específico da pesquisa, ao identificar fatores disciplinares e relacionais como fontes recorrentes de conflitos, agravados por questões socioeconômicas como a ausência de acompanhamento familiar e vulnerabilidades sociais.

Em relação às estratégias de mediação de conflitos (Tabela 10), a escuta ativa, o diálogo e a tentativa de mediação entre as partes envolvidas são os métodos mais mencionados. Isso revela um esforço dos coordenadores em manter um ambiente dialógico, ainda que, muitas vezes, sem o apoio de uma formação formal em mediação. De acordo com Tavares e Silva (2018), a escuta e a mediação são habilidades fundamentais para os profissionais da educação, pois promovem o entendimento mútuo e evitam a escalada de conflitos. Esse achado atende ao segundo objetivo específico da pesquisa, que busca mapear as estratégias utilizadas e analisar sua eficácia. Contudo, nota-se que a efetividade dessas práticas é limitada pela ausência de formação contínua e institucionalizada.

A análise da Tabela 11, que trata das normas e regimentos escolares, revela uma percepção ambígua. Enquanto alguns coordenadores reconhecem a importância dessas diretrizes, outros apontam falhas na aplicação ou mesmo a ausência de instrumentos normativos consistentes. Libâneo (2013b) ressalta que os regulamentos escolares devem ser instrumentos pedagógicos que orientem a convivência, e não apenas mecanismos punitivos. Isso evidencia que, em muitas escolas de Marabá, ainda há um distanciamento entre as diretrizes institucionais e sua efetiva implementação, como examinado no terceiro objetivo específico da pesquisa.

Outro ponto crítico identificado nas respostas refere-se à capacitação dos gestores e coordenadores para lidar com situações de conflito (Tabela 13). A maioria dos entrevistados apontou a inexistência de formação específica, recorrendo apenas à experiência pessoal e à prática cotidiana para enfrentar os desafios. Tal realidade compromete a qualidade da mediação e da resolução dos conflitos, conforme argumenta Freire (1996), ao enfatizar que a ação pedagógica exige preparo, reflexão e intencionalidade. Assim, fica evidente o descumprimento do quarto objetivo específico da pesquisa, que preconiza a necessidade de programas formativos que qualifiquem os profissionais para a gestão de conflitos.

As dificuldades enfrentadas pelas escolas na resolução de conflitos (Tabela 14) foram atribuídas, em grande parte, à ausência da família no cotidiano escolar, à falta de empatia, à estrutura precária e ao despreparo emocional de alguns profissionais. Esses fatores não apenas

limitam a resolução eficaz dos conflitos, mas também reforçam um ambiente escolar tensionado. Tal cenário é corroborado por Aquino (2003), que argumenta que a gestão de conflitos escolares requer o engajamento coletivo, com a participação ativa da família, da escola e das instituições de apoio.

A Tabela 15 reforça o impacto direto e negativo dos conflitos no ambiente escolar, principalmente sobre o clima organizacional e o desempenho dos alunos. Os coordenadores destacaram a desmotivação discente, a perda do rendimento escolar e o comprometimento da aprendizagem. Como aponta Goleman (2001), o ambiente emocional das escolas influencia profundamente o processo de ensino-aprendizagem, e conflitos não resolvidos geram insegurança e desinteresse. Com isso, o impacto das práticas (ou da ausência delas) na gestão de conflitos revela-se altamente prejudicial à missão educacional das instituições, conforme previsto no objetivo principal da pesquisa.

Por fim, quanto às sugestões para aprimorar a gestão de conflitos (Tabela 16), destacam-se propostas como a criação de políticas públicas específicas, fortalecimento do regimento escolar, capacitações direcionadas aos gestores e maior envolvimento da comunidade e da família. Essas propostas convergem para o quinto objetivo específico da pesquisa, ao apontar recomendações concretas baseadas nas percepções dos profissionais. Como propõe Paro (2016b), a gestão escolar democrática requer a escuta dos diversos atores e a construção coletiva de soluções, o que inclui políticas de prevenção, formação continuada e a valorização da cultura do diálogo.

Em síntese, os dados analisados mostram que a gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá, Pará, ainda enfrenta limitações estruturais, formativas e relacionais. Embora haja esforços por parte dos coordenadores pedagógicos para lidar com as situações conflituosas, as estratégias adotadas carecem de suporte institucional e de uma política pública integrada. Assim, torna-se urgente a implementação de programas de formação continuada, a revisão e aplicação efetiva dos regimentos escolares e o fortalecimento das parcerias com famílias e órgãos públicos, a fim de promover ambientes escolares mais saudáveis, democráticos e propícios ao desenvolvimento humano e acadêmico.

5.6 Contexto dos Resultados e Análise dos questionários com os gestores, coordenadores e professores

A pesquisa quantitativa realizada com 60 professores, 20 coordenadores pedagógicos e 20 diretores escolares das instituições de ensino fundamental do município de Marabá, no

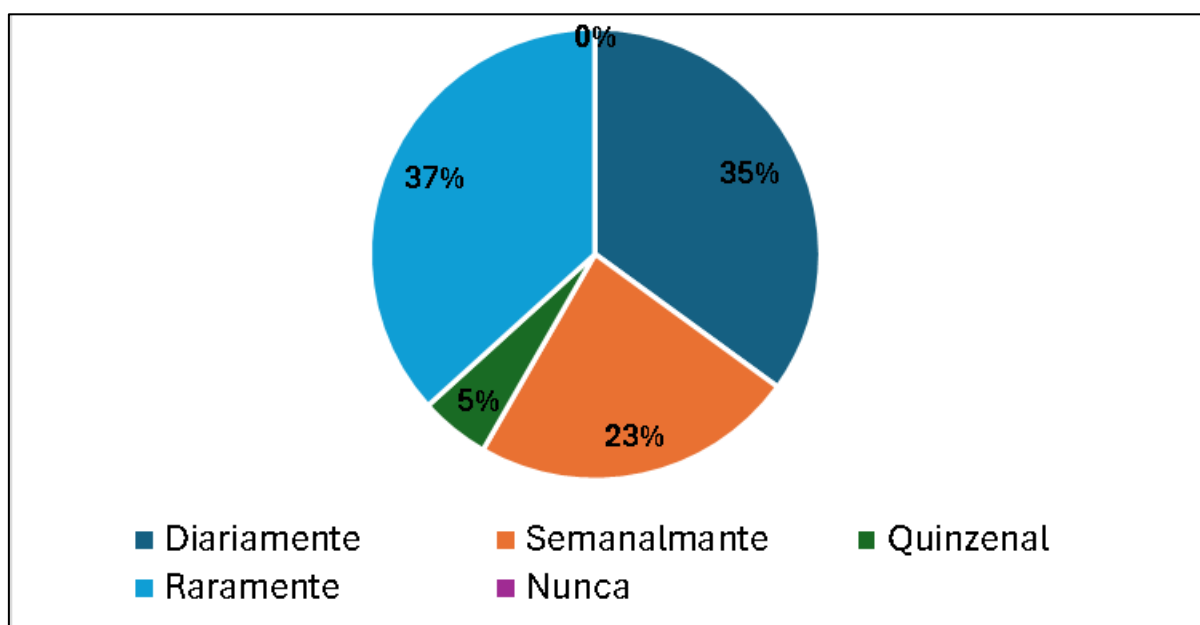
estado do Pará, teve como objetivo compreender as percepções, práticas e desafios enfrentados no âmbito da gestão de conflitos escolares. O estudo buscou mapear como os profissionais da educação lidam com situações conflituosas no ambiente escolar, quais estratégias são utilizadas para resolvê-las e quais são os principais tipos de conflitos recorrentes nesse contexto.

Os dados coletados revelam um cenário marcado por tensões que envolvem tanto aspectos interpessoais — entre alunos, professores, familiares e a gestão escolar — quanto estruturais, como a falta de formação continuada, carência de recursos humanos e materiais, e ausência de políticas institucionais consistentes voltadas à mediação de conflitos.

A análise quantitativa permitiu identificar, com base nas respostas dos participantes, padrões relevantes de comportamento e percepção. As informações obtidas foram organizadas por categoria profissional, a fim de compreender as diferentes perspectivas que compõem o cotidiano da gestão escolar. A seguir, os principais resultados são apresentados e analisados, oferecendo subsídios para a reflexão crítica e para a construção de propostas mais eficazes no enfrentamento dos conflitos escolares em Marabá.

Figura 1

Frequência de Conflitos entre Alunos



Como apresenta a Figura 1, a frequência de conflitos entre alunos se destaca entre os principais fatores analisados e revela uma realidade marcada por uma dualidade interpretativa

quanto à frequência dos conflitos escolares. Conforme os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados a gestores, coordenadores pedagógicos e professores do ensino fundamental em escolas públicas de Marabá-PA, 35% dos respondentes afirmam que os conflitos entre alunos ocorrem diariamente, enquanto 37% afirmam que ocorrem raramente, e 23% relatam conflitos semanais. A menor parcela (5%) indica frequência quinzenal, e nenhum dos participantes afirmou que os conflitos nunca ocorrem.

Esse panorama sugere duas possíveis leituras: por um lado, existe um grupo significativo de profissionais que reconhece a recorrência diária dos conflitos, o que pode estar relacionado à presença de fatores estruturais, relacionais e socioemocionais que intensificam os desentendimentos entre alunos; por outro lado, há também uma parcela que os enxerga como eventos esporádicos, o que pode indicar ações eficazes de mediação ou diferentes critérios de percepção do que é considerado "conflito" no ambiente escolar.

Segundo Libâneo (2013a), a escola é um espaço social complexo, onde convivem sujeitos com diferentes experiências, valores e histórias, o que naturalmente favorece a emergência de conflitos. Nesse sentido, a existência cotidiana de conflitos não é, por si só, negativa, mas sim reflexo das interações humanas. O importante, segundo o autor, é a forma como esses conflitos são compreendidos, mediados e transformados em oportunidades de aprendizagem social e emocional.

A presença de 35% de respostas indicando ocorrência diária de conflitos reforça a necessidade de políticas e estratégias permanentes de gestão de convivência, como defende Charlot (2009), para quem a escola deve assumir a tarefa de formar para a cidadania, o que implica lidar diretamente com os conflitos interpessoais como parte do processo educativo. Isso remete à importância da mediação pedagógica como ferramenta não apenas de resolução, mas de transformação de conflitos em situações pedagógicas (Aquino, 2003).

Por outro lado, a parcela de 37% que considera os conflitos como "raros" pode indicar existência de projetos preventivos bem estruturados ou, em alguns casos, uma minimização da gravidade dos eventos por parte dos profissionais. Tal situação exige cuidado, pois, como afirma Goleman (2001), muitos conflitos de base emocional ou relacional podem passar despercebidos se não houver sensibilidade e preparo para identificá-los em sua origem. A negação ou subvalorização de pequenos conflitos pode resultar em tensões acumuladas e manifestações mais intensas no futuro.

O dado de 23% para conflitos semanais e 5% para quinzenais reforça a ideia de que, independentemente da frequência, o conflito é um fenômeno presente e persistente no cotidiano

escolar. Segundo Paro (2016b), o papel do gestor e da equipe pedagógica é justamente mediar esses processos, promovendo o diálogo e ações coletivas que fortaleçam a cultura da paz e da empatia entre os sujeitos escolares.

Além disso, o fato de 0% dos participantes afirmarem que "nunca" ocorrem conflitos nas escolas do município confirma que a gestão de conflitos deve ser compreendida como uma dimensão constante e transversal da prática pedagógica e administrativa, que exige planejamento, escuta ativa e formação contínua.

Diante desses dados, evidencia-se que a realidade das escolas públicas de Marabá exige ações estruturadas, intersetoriais e formativas, capazes de oferecer suporte emocional e prático aos educadores e estudantes na vivência e resolução dos conflitos escolares. Isso reafirma a necessidade de capacitações permanentes em mediação de conflitos, políticas públicas voltadas à convivência escolar e construção coletiva de normas e valores que fortaleçam os vínculos dentro da comunidade escolar.

Figura 2

Tipos de Conflitos Mais Comuns na escola

60 respostas



A análise dos dados da figura 2, tipos de conflitos mais comuns, revela que a maior incidência de conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá ocorre entre os próprios alunos (60%), especialmente envolvendo agressões verbais, físicas e casos de bullying. Este

dado corrobora pesquisas anteriores que apontam que o ambiente escolar é um dos principais espaços de convivência onde diferenças sociais, emocionais e culturais se manifestam por meio de interações conflituosas (Aquino, 2003; Charlot, 2009).

Esses tipos de conflitos entre alunos são especialmente preocupantes porque, quando recorrentes, podem comprometer o processo de ensino-aprendizagem, gerar evasão escolar e impactar negativamente o desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Segundo Libâneo (2013b), o espaço escolar deve proporcionar relações democráticas e respeitadas, e quando os conflitos se tornam violentos, isso sinaliza uma fragilidade nos processos educativos voltados à convivência e à cidadania.

A presença significativa de bullying como parte desses conflitos reforça a necessidade de estratégias preventivas e educativas. De acordo com Olweus (1993), o bullying é uma forma sistemática de violência escolar, que envolve desequilíbrio de poder e repetição, podendo causar graves danos psicológicos às vítimas. Por isso, a escola deve adotar políticas institucionais claras e coerentes de combate ao bullying, por meio de programas de intervenção e educação emocional.

O dado de 10% indicando conflitos entre alunos e professores evidencia a existência de tensões nas relações de autoridade, o que pode refletir tanto falhas na comunicação quanto desafios em lidar com a diversidade comportamental dos estudantes. Goleman (2001) afirma que a inteligência emocional do educador é um fator essencial na mediação de relações com os alunos, sendo necessário preparo emocional e empático para lidar com situações de desentendimento ou indisciplina.

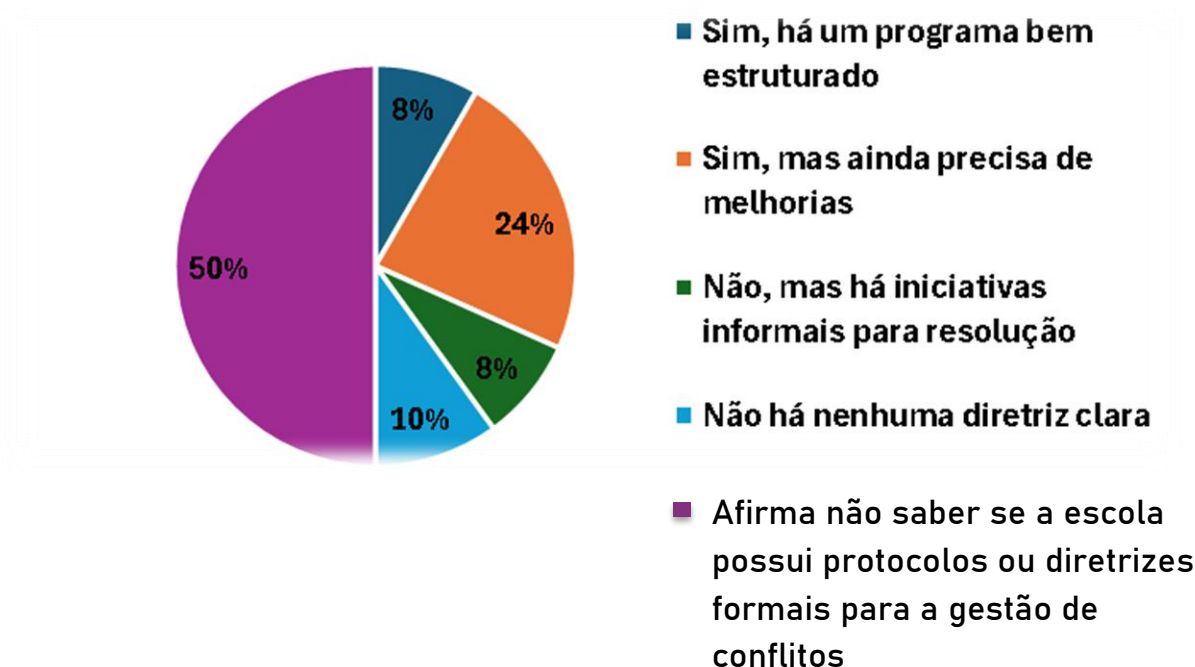
Os conflitos entre professores e a equipe gestora (4%) e entre a escola e a comunidade (3%) aparecem em menor proporção, mas ainda assim merecem atenção, pois indicam fragilidades na gestão escolar democrática e na relação da escola com seu entorno. Conforme Paro (2016b), a gestão escolar efetiva deve promover o diálogo horizontal entre os diversos segmentos da comunidade escolar, prevenindo rupturas que impactam o funcionamento pedagógico e administrativo da escola.

O grupo que respondeu "Outros" (23%) sugere que há diversidade nas manifestações de conflitos que não se enquadram nas categorias tradicionais. Essa resposta pode incluir conflitos intrapessoais (como ansiedade, estresse), disputas internas por recursos, problemas entre funcionários de apoio ou até desafios estruturais que geram atritos no cotidiano escolar. Tais conflitos "não visíveis" também afetam o clima escolar e devem ser considerados em uma gestão sistêmica e sensível à realidade da escola (Morin, 2000).

Diante desse cenário, evidencia-se a necessidade de implementar práticas de mediação escolar, formação contínua dos educadores para lidar com situações de conflito, fortalecimento da escuta ativa e construção de uma cultura escolar pautada no respeito, empatia e diálogo. Como aponta Cano (2007), a gestão de conflitos deve ser compreendida não como mera intervenção punitiva, mas como um processo educativo que contribui para o crescimento coletivo.

Figura 3

Protocolos e Diretrizes formais para Lidar com Conflitos



A análise dos dados da figura 3, que representa protocolos e diretrizes para lidar com conflitos, revela um cenário preocupante: a maioria dos respondentes (50%) afirma não saber se a escola possui protocolos ou diretrizes formais para a gestão de conflitos. Esse dado evidencia a ausência de comunicação e clareza institucional em relação às práticas de mediação e resolução de conflitos no ambiente escolar.

Essa lacuna compromete diretamente o objetivo das escolas como espaços de convivência saudável, democrática e formativa. Como destacam Veiga (2013) e Paro (2016a), a gestão democrática requer a institucionalização de práticas claras de enfrentamento aos

problemas cotidianos, incluindo conflitos interpessoais, com a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar.

Além disso, apenas 8% indicaram a existência de um programa bem estruturado, e 24% reconhecem que há diretrizes, mas com necessidade de melhorias. Isso sugere que a maioria das escolas carece de mecanismos formais, consistentes e amplamente divulgados para a gestão de conflitos, o que pode resultar em abordagens improvisadas, reativas e pouco eficazes, conforme apontam Garcia e Souza (2011).

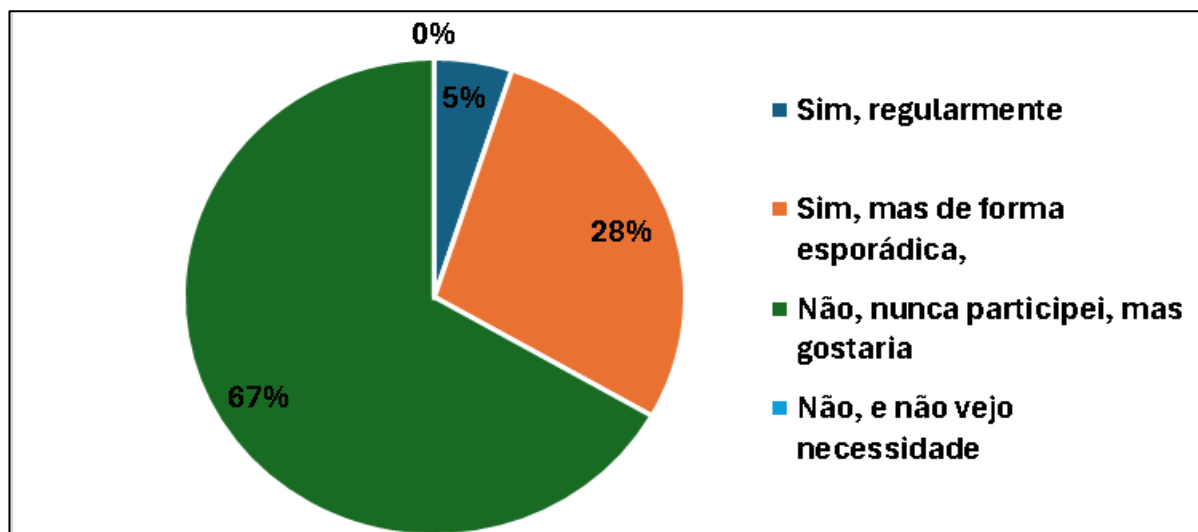
O fato de 8% responderem que há apenas iniciativas informais e 10% afirmarem categoricamente a inexistência de diretrizes reforça a ideia de que, mesmo em contextos escolares que convivem com conflitos recorrentes (como mostrado em outras questões), ainda há fragilidade na organização institucional voltada à mediação desses problemas.

De acordo com Charlot (2009), a escola é atravessada por múltiplas tensões sociais, culturais e afetivas, e precisa desenvolver instrumentos pedagógicos e administrativos que deem conta da complexidade desses conflitos. Isso envolve, necessariamente, a criação e implementação de políticas internas, como regimentos claros, protocolos de mediação, formação de comissões de convivência e investimento na formação continuada de todos os profissionais da educação.

Portanto, a análise dos dados desta pergunta demonstra a urgente necessidade de fortalecimento da gestão escolar no que diz respeito à estruturação de políticas internas voltadas à mediação e à prevenção de conflitos. É essencial que essas políticas sejam não apenas formalizadas, mas também socializadas com todos os membros da comunidade escolar, garantindo sua aplicabilidade, legitimidade e efetividade no cotidiano escolar.

Figura 4.

Participação em Capacitações ou Treinamentos sobre Gestão de Conflitos escolares



Na figura 4, participação em capacitações sobre gestão de conflitos, os dados revelam um cenário preocupante quanto à formação continuada dos profissionais da educação no município de Marabá, Pará. A maioria expressiva dos respondentes (67%) nunca participou de capacitações sobre gestão de conflitos, mas demonstra interesse em participar, o que evidência tanto a carência de políticas formativas quanto a percepção da importância desse tipo de formação.

A escassez de capacitações regulares na área da gestão de conflitos compromete diretamente a qualidade da atuação dos gestores, coordenadores e professores diante dos desafios cotidianos escolares. Como afirma Tiba (2015), o conflito é inerente às relações humanas e, portanto, a escola, enquanto espaço de convivência coletiva, deve estar preparada para enfrentá-los de forma pedagógica e não repressiva. Essa preparação se dá principalmente por meio de formações contínuas, que desenvolvam habilidades de escuta, empatia, negociação e mediação.

Os 5% que afirmam participar regularmente de capacitações representam um número muito baixo, o que corrobora a ideia de que a gestão de conflitos ainda não é tratada como uma competência central na formação docente e na qualificação da gestão escolar, apesar de seu impacto direto no clima organizacional e no processo de ensino-aprendizagem (Libâneo, 2013a).

Além disso, os 28% que relataram ter participado de forma esporádica indicam que há iniciativas pontuais, mas sem continuidade ou articulação com um plano formativo mais consistente, o que reduz a eficácia dessas ações. Segundo Alencar e Fleith (2009), formações isoladas e descontextualizadas tendem a não gerar mudanças significativas nas práticas profissionais, sendo necessário um processo formativo sistemático, reflexivo e vinculado às demandas reais da escola.

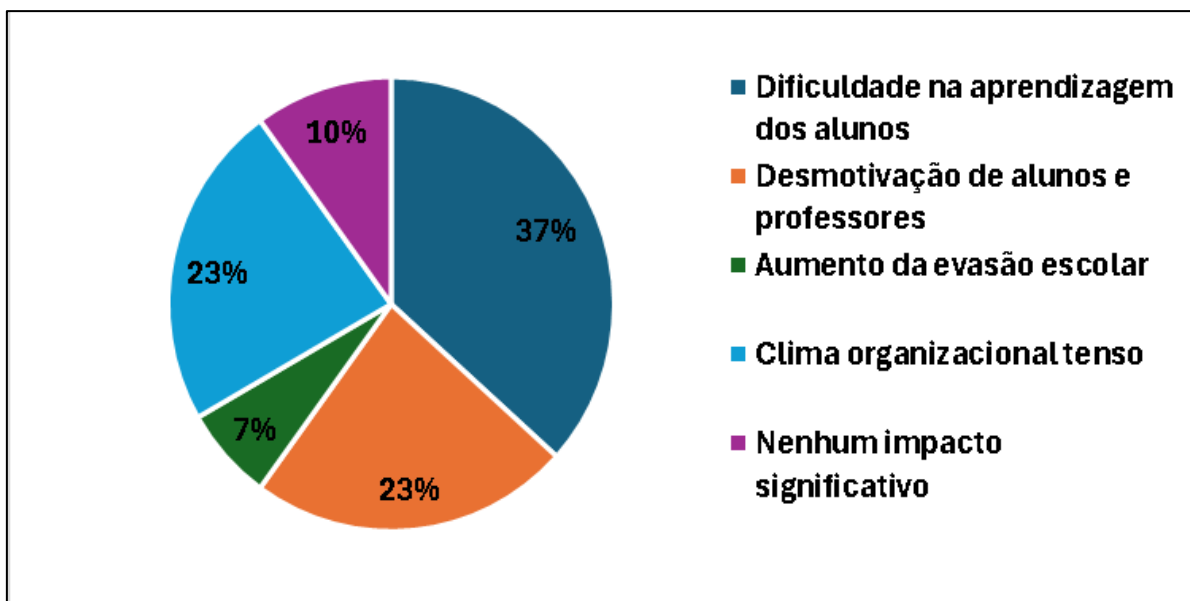
Outro dado relevante é que nenhum participante afirmou que não vê necessidade de formação, o que revela um consenso sobre a importância da capacitação em gestão de conflitos, mesmo entre aqueles que nunca participaram de treinamentos. Isso reforça a necessidade urgente de políticas públicas educacionais que promovam formação continuada nesse campo, conforme recomendam estudos de Nóvoa (2009) e Morin (2000), ao destacarem que a complexidade do trabalho educativo exige sujeitos preparados não apenas tecnicamente, mas também ética e emocionalmente.

Dessa forma, os dados revelam um descompasso entre a demanda percebida pelos profissionais e a oferta efetiva de formações por parte das redes de ensino, comprometendo o

fortalecimento de uma cultura de paz e diálogo nas escolas. Investir na formação para mediação de conflitos não é apenas uma questão de capacitação técnica, mas um passo estratégico na construção de ambientes escolares mais saudáveis, seguros e propícios à aprendizagem.

Figura 5.

Impacto dos Conflitos no Ambiente Escolar



Os resultados da figura 5, impactos dos conflitos no ambiente escolar, apontam que os conflitos escolares, quando mal administrados, têm impactos substanciais no funcionamento e nos resultados educacionais das instituições de ensino. A maior parte dos respondentes (37%) indicou que o principal impacto dos conflitos é a dificuldade na aprendizagem dos alunos, um dado que dialoga com a literatura que enfatiza como os ambientes conflituosos comprometem o processo cognitivo e a concentração dos estudantes (Morin, 2000).

Segundo Libâneo (2013a), o ambiente escolar deve ser planejado para favorecer o desenvolvimento pleno dos alunos, tanto do ponto de vista intelectual quanto emocional. Quando o ambiente se torna hostil devido a conflitos interpessoais ou estruturais, o processo de ensino-aprendizagem é prejudicado, pois os alunos se sentem inseguros, desmotivados e desprotegidos.

Além disso, 23% dos participantes destacaram a desmotivação de alunos e professores como um dos principais impactos, revelando que os conflitos não afetam apenas os estudantes, mas também a saúde mental e o engajamento dos profissionais da educação. Conforme aponta

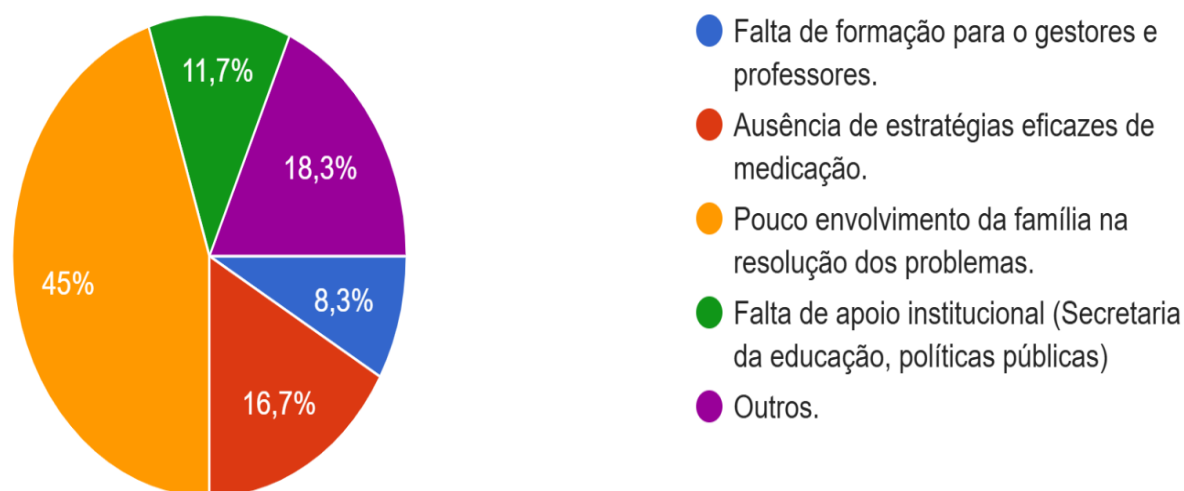
Nóvoa (2009), a qualidade das relações interpessoais é um dos pilares da motivação e do bem-estar docente, sendo essencial para garantir um ambiente escolar produtivo e colaborativo. Outro dado relevante é que 23% também apontaram o clima organizacional tenso como consequência dos conflitos, evidenciando a necessidade de práticas de mediação e diálogo como estratégias preventivas. O clima escolar está intimamente ligado à convivência, ao respeito mútuo e à capacidade da gestão de lidar com divergências de maneira construtiva (Rebouças, 2018).

O percentual de 7% que mencionou a evasão escolar como impacto reforça os achados de estudos que relacionam a indisciplina, o bullying e os conflitos recorrentes à desistência de alunos da vida escolar, especialmente em contextos de vulnerabilidade social (Silva, 2017). Conflitos não resolvidos, quando se tornam frequentes, podem gerar sentimentos de rejeição, medo e desconexão com o espaço escolar. Por outro lado, 10% dos respondentes afirmaram que os conflitos não causam impacto significativo, uma percepção que pode estar relacionada à naturalização dos conflitos como parte da rotina escolar ou à ausência de instrumentos de avaliação do clima escolar. Entretanto, como afirmam Charlot (2009) e Tiba (2015), ignorar os efeitos dos conflitos é negligenciar um dos elementos centrais da qualidade da educação.

Portanto, os dados demonstram que os impactos dos conflitos vão além da dimensão relacional e atingem diretamente a qualidade da educação oferecida. Torna-se evidente a necessidade de formação continuada dos profissionais da escola em práticas de gestão e mediação de conflitos, assim como a implementação de políticas institucionais que promovam a cultura de paz e o fortalecimento das relações interpessoais.

Figura 6.

O Maior Desafio na Gestão de Conflitos na escola



Conforme dados da figura 6, o maior desafio na gestão de conflitos, revela que o principal desafio nas escolas do ensino fundamental em Marabá está relacionado ao pouco envolvimento da família, conforme apontado por 45% dos participantes. Esse resultado confirma a relevância da parceria entre escola e família como elemento essencial para o enfrentamento de conflitos escolares. Segundo Paro (2017), a corresponsabilidade da família no processo educativo é um dos fatores mais importantes para a promoção de um ambiente escolar equilibrado, pois a ausência do diálogo entre esses dois espaços pode agravar situações de indisciplina e desentendimentos.

Além disso, 17% dos respondentes indicaram a ausência de estratégias eficazes de mediação como um entrave à gestão de conflitos, o que demonstra a necessidade de implementação de práticas formais de resolução e mediação escolar. Como afirmam Tiba (2015) e Ferreira (2019), a mediação de conflitos exige planejamento, escuta ativa e empatia, sendo essencial capacitar os profissionais para agir com assertividade e responsabilidade diante das situações.

Outro aspecto crítico apontado foi a falta de apoio institucional (12%), incluindo a atuação da Secretaria de Educação e a carência de políticas públicas voltadas à promoção de uma cultura de paz nas escolas. Essa percepção está alinhada à crítica de Libâneo (2013b), que sustenta que a gestão escolar isolada, sem suporte da estrutura institucional mais ampla, limita o alcance das práticas pedagógicas democráticas e integradoras.

A falta de formação para gestores e professores, indicada por 8% dos respondentes, também merece destaque. A formação continuada é apontada por diversos autores como uma das estratégias mais eficazes para transformar as práticas escolares, especialmente quando se trata de gestão de conflitos (Cunha, 2020). Profissionais preparados tendem a agir com maior segurança e competência diante das tensões escolares, promovendo espaços de escuta, reflexão e resolução pacífica.

Por fim, os 18% que apontaram "outros" desafios revelam que há ainda uma gama de fatores contextuais que influenciam diretamente a dinâmica dos conflitos escolares, como as desigualdades sociais, questões emocionais dos alunos, precariedade de recursos e a sobrecarga dos profissionais da educação (Charlot, 2009; Nóvoa, 2009).

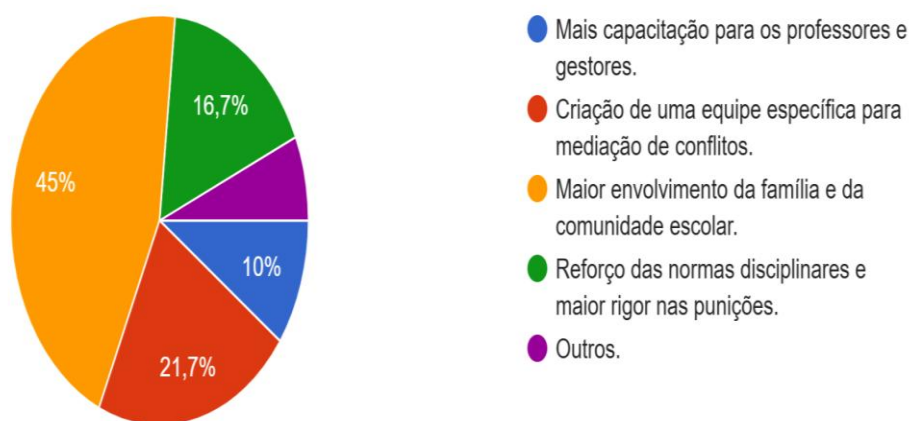
Portanto, os dados reforçam a importância de se compreender a gestão de conflitos como um fenômeno complexo e multifatorial, que exige ações coordenadas entre escola, família e poder público. Investir em formação, mediação, fortalecimento institucional e aproximação

com as famílias é essencial para construir um ambiente escolar mais justo, inclusivo e propício à aprendizagem.

Figura 7.

O Que Poderia Contribuir para uma Melhor Gestão de Conflitos

60 respostas



A análise dos dados da figura 7, o que poderia contribuir para uma melhor gestão de conflitos, evidencia que o maior percentual de respostas (45%) indica o envolvimento da família e da comunidade escolar como fator determinante para a melhoria da gestão de conflitos. Esse resultado corrobora com a literatura que enfatiza a importância da parceria entre escola e família como pilar fundamental para a construção de uma cultura de paz. Segundo Paro (2017), a corresponsabilidade educativa deve ser compartilhada entre escola, família e comunidade, sendo essencial para a prevenção e resolução de conflitos.

Outro dado relevante é que 22% dos respondentes sugerem a criação de uma equipe específica para mediação de conflitos, o que demonstra a percepção de que o enfrentamento das tensões escolares exige abordagens sistematizadas e especializadas. De acordo com Silva e Cordeiro (2021), a mediação escolar, quando conduzida por profissionais qualificados, favorece o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, o diálogo e o respeito mútuo, além de reduzir recorrências de comportamentos agressivos ou disruptivos.

A capacitação de professores e gestores, mencionada por 10% dos participantes, também se mostra como uma necessidade identificada no contexto educacional de Marabá. A

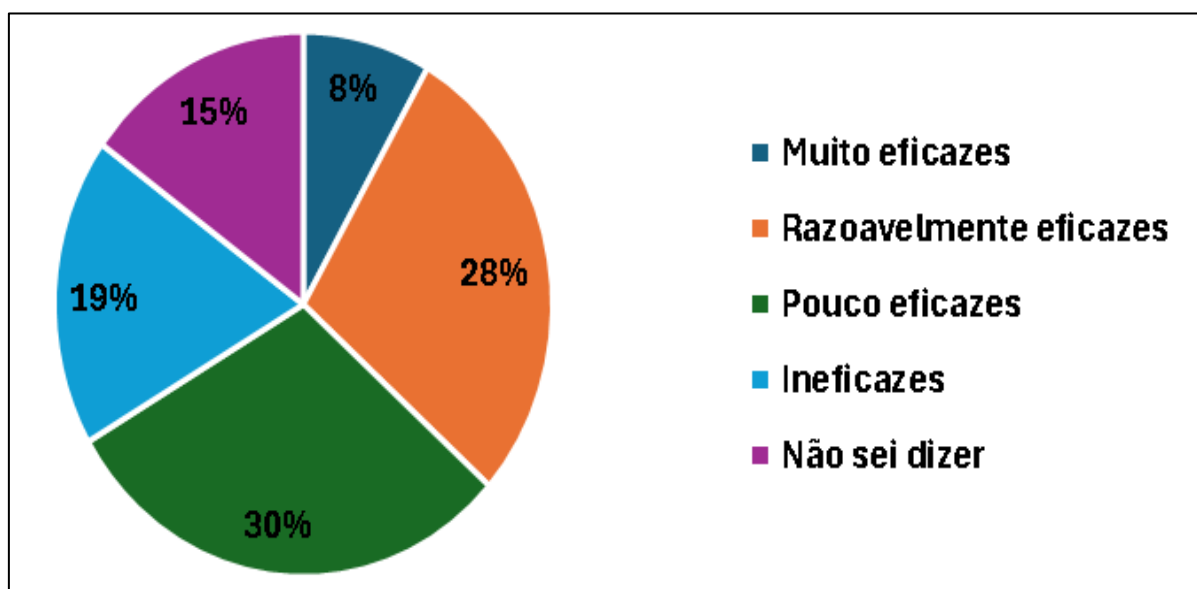
formação continuada é apontada por diversos autores como fundamental para que os educadores adquiram competências em escuta ativa, resolução pacífica de conflitos e práticas restaurativas (Cunha, 2020; Libâneo, 2013a). A ausência dessas habilidades pode comprometer a capacidade de mediação e aumentar o risco de agravamento das tensões.

Interessantemente, 17% indicaram que reforçar as normas disciplinares e aplicar punições mais rígidas seria uma medida eficaz. Embora a aplicação de normas claras seja essencial para o bom funcionamento da escola, autores como Tiba (2015) alertam que o excesso de punições sem diálogo pode provocar sentimento de exclusão e rebeldia nos alunos, o que dificulta ainda mais a convivência escolar harmoniosa. Dessa forma, é recomendável equilibrar ações disciplinares com práticas pedagógicas dialógicas e restaurativas. A categoria “Outros” (6%) revela que existem ainda outras possibilidades não previstas nas opções, o que reforça o caráter multifatorial da gestão de conflitos escolares. Como afirma Charlot (2009), a escola é um espaço de diversidade e, portanto, as soluções para os conflitos devem considerar a pluralidade de sujeitos, contextos e experiências envolvidos no processo educativo.

Em síntese, os dados apontam para a necessidade de estratégias integradas e colaborativas na gestão de conflitos, com ênfase no fortalecimento das relações interpessoais, na mediação escolar estruturada e no engajamento ativo da comunidade. Essas ações são indispensáveis para a consolidação de um ambiente escolar pacífico, inclusivo e propício à aprendizagem.

Figura 8.

Avaliação da Eficácia das Medidas adotadas para Lidar com Conflitos na escola



Para a Figura 8, avaliação da eficácia das medidas para lidar com conflitos, revela que apenas uma pequena parcela (8%) dos respondentes considera as medidas adotadas pela escola para lidar com conflitos como muito eficazes, enquanto 30% as consideram pouco eficazes e 19% como ineficazes, totalizando 49% de percepção negativa. Esse dado evidencia uma fragilidade significativa nas estratégias institucionais de enfrentamento dos conflitos escolares.

Essa percepção reforça os argumentos de Libâneo (2013b), ao destacar que a gestão escolar democrática deve priorizar o desenvolvimento de mecanismos participativos e formativos na resolução de conflitos, evitando soluções meramente punitivas ou improvisadas. A predominância de respostas que apontam pouca eficácia (30%) ou ineficácia (19%) pode estar associada à falta de preparo dos profissionais para atuar diante de situações conflitivas, como também à ausência de protocolos consistentes e contextualizados.

A categoria "Razoavelmente eficazes", representando 28%, sugere que há iniciativas com algum impacto positivo, embora ainda insuficientes. De acordo com Cunha (2020), a eficácia das ações de mediação e resolução de conflitos escolares está diretamente relacionada à formação dos educadores, à clareza das normas institucionais e à inclusão da comunidade no processo. A falta de articulação entre esses elementos pode comprometer o alcance dos resultados esperados.

O percentual de 15% dos respondentes que afirmam “não saber dizer” pode ser interpretado como reflexo da ausência de comunicação clara sobre as medidas existentes ou da falta de envolvimento direto desses profissionais nos processos de gestão dos conflitos. Como afirma Paro (2017), a transparência nas práticas institucionais e o engajamento dos atores escolares são essenciais para uma gestão educacional efetiva e participativa.

Esses dados convergem com os demais resultados da pesquisa, que apontam limitações na formação docente, na articulação com as famílias e na institucionalização de práticas de mediação. Tais limitações comprometem não apenas o clima organizacional, mas também a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, como salientam Tiba (2015) e Silva e Cordeiro (2021). Assim, é possível concluir que há uma demanda urgente por fortalecimento das políticas de formação continuada, implantação de programas estruturados de mediação escolar e maior diálogo entre os membros da comunidade educativa.

5.6.1 Análise Geral das Respostas dos Questionários dos Coordenadores Pedagógicos, Diretores e Professores (Gráficos 1 a 8) à Luz dos Objetivos da Pesquisa

A análise geral dos resultados obtidos por meio dos questionários aplicados a coordenadores pedagógicos, diretores e professores das escolas de Ensino Fundamental do município de Marabá – PA, evidencia aspectos fundamentais para a compreensão da gestão de conflitos escolares, conforme delineado no tema e nos objetivos propostos na pesquisa.

O objetivo principal da investigação consiste em analisar como os gestores escolares enfrentam os conflitos internos e externos, identificando estratégias adotadas, desafios enfrentados e impactos dessas práticas. As respostas aos gráficos de 1 a 8 mostram que os conflitos estão significativamente presentes no cotidiano escolar, sendo os conflitos entre alunos os mais recorrentes (Gráfico 2), em especial sob formas de agressões verbais, físicas e situações de bullying. Tal achado está em consonância com estudos que apontam o ambiente escolar como reflexo das tensões sociais mais amplas, exigindo intervenções pedagógicas e sociais sistematizadas (Silva & Cordeiro, 2021).

O Gráfico 1 revelou uma alta incidência de conflitos diários ou semanais entre os alunos, indicando uma necessidade urgente de intervenções regulares e planejadas. Essa frequência compromete o clima institucional e o processo de ensino-aprendizagem, como apontado por Libâneo (2013b), que defende a importância de um ambiente escolar harmonioso para o desenvolvimento pedagógico e social dos estudantes.

O objetivo específico 1, que trata da identificação dos fatores geradores de conflitos, encontra respaldo nos dados apresentados: a prevalência de conflitos entre alunos e a percepção de impactos como dificuldade na aprendizagem, desmotivação de professores e alunos, e clima organizacional tenso (Gráfico 5), demonstram a relação direta entre a convivência conflituosa e o comprometimento do processo educativo (Paro, 2017).

No que se refere ao objetivo 2, que busca mapear estratégias de mediação, os resultados do Gráfico 3 são reveladores: 50% dos participantes não souberam informar se a escola possui protocolos formais para gestão de conflitos, e apenas 8% relataram a existência de um programa bem estruturado. Tal cenário indica uma fragilidade institucional quanto à sistematização das práticas de mediação, o que reforça a necessidade de desenvolvimento de políticas pedagógicas claras e acessíveis, conforme defendido por Cunha (2020).

O Gráfico 4 contribui diretamente para o objetivo 4, ao mostrar que 67% dos profissionais nunca participaram de capacitações em gestão de conflitos, embora demonstrem interesse. Isso revela uma lacuna crítica na formação continuada dos educadores e reforça a premissa de que a mediação exige preparo específico, com foco em escuta ativa, comunicação não violenta e construção de soluções colaborativas (Tiba, 2015).

Com relação ao objetivo 3, que trata do papel dos regulamentos escolares, o levantamento aponta para uma percepção limitada da eficácia das diretrizes atuais (Gráfico 8). Apenas 8% consideram as medidas muito eficazes, enquanto 30% as julgam pouco eficazes e 19% como ineficazes, evidenciando a necessidade de revisão e fortalecimento das normativas internas das escolas para que promovam uma cultura de paz e responsabilização compartilhada (Gómez & Souza, 2019).

Os gráficos 6 e 7, ao abordarem os maiores desafios e sugestões de melhorias, destacam dois pontos centrais: a falta de envolvimento das famílias (45%) e a carência de formação dos profissionais como os principais entraves à gestão de conflitos. Por outro lado, as sugestões mais apontadas para o aprimoramento da gestão envolvem a maior participação das famílias e comunidades escolares, bem como a criação de equipes de mediação específicas. Essas informações convergem com o objetivo 5 da pesquisa, que propõe recomendações baseadas em boas práticas, alinhadas à literatura que valoriza a gestão democrática, a inclusão da comunidade e o investimento em programas de formação docente continuada (Freire, 1996; Libâneo, 2013).

Em síntese, os dados dos questionários confirmam a presença recorrente de conflitos escolares, a falta de preparo técnico-pedagógico para o enfrentamento adequado e a ausência de diretrizes claras e eficazes. A análise reforça a importância da construção de uma cultura institucional voltada à convivência ética, à resolução dialogada dos conflitos e à corresponsabilidade entre escola, família e comunidade.

5.7 Triangulação dos dados (entrevistas, questionário e análise das documentações)

A triangulação dos dados coletados por meio da análise documental, das entrevistas com diretores e coordenadores pedagógicos e da aplicação de questionários com professores e gestores permitiu uma visão ampla e articulada sobre os desafios e práticas relacionadas à gestão de conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá – PA. Os achados fornecem evidências convergentes e complementares que respondem diretamente aos objetivos da pesquisa, permitindo compreender com profundidade como os conflitos são vivenciados e enfrentados no cotidiano escolar.

Analisar como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá, Pará, lidam com os conflitos internos e externos nas escolas, identificando estratégias adotadas, desafios enfrentados e impactos dessas práticas na promoção de um ambiente escolar harmonioso e propício à aprendizagem.

A triangulação revelou que os conflitos escolares são recorrentes, com alta incidência entre alunos, envolvendo desde desentendimentos verbais até casos de violência física e bullying. A maior parte dos gestores e professores reconhece a presença constante de conflitos, embora muitas vezes faltem estratégias sistematizadas para seu enfrentamento. Embora haja esforços individuais (como conversas, intervenções pontuais e envolvimento da família), a ausência de protocolos formais e programas contínuos de mediação compromete a eficácia das ações. Essa realidade impacta diretamente no clima escolar e no processo de ensino-aprendizagem, gerando desmotivação, indisciplina e prejuízos pedagógicos.

Objetivo Específico 1: Identificar os principais fatores que geram conflitos nas escolas do ensino fundamental de Marabá, considerando aspectos disciplinares, relacionais e socioeconômicos.

Todos os instrumentos utilizados convergiram para apontar como principais fatores de conflito: Problemas de relacionamento interpessoal entre alunos; Influência de contextos familiares desestruturados; Falta de limites e acompanhamento por parte dos responsáveis; Questões socioeconômicas, como vulnerabilidade social e violência nos entornos escolares.

As entrevistas com coordenadores e diretores reforçaram que muitos dos conflitos refletem problemas externos à escola, como desigualdade social e ausência de políticas públicas efetivas. Os dados documentais (atas, relatórios disciplinares) confirmam a predominância de registros envolvendo indisciplina, bullying e desrespeito mútuo.

Objetivo Específico 2: Mapear as estratégias e práticas de mediação de conflitos utilizadas pelos gestores escolares, analisando sua eficácia na resolução de desentendimentos entre alunos, professores e a comunidade escolar.

A triangulação demonstrou que: As práticas de mediação existentes são majoritariamente informais e reativas, com pouca sistematização. A maioria dos participantes dos questionários desconhece a existência de protocolos oficiais de gestão de conflitos (Gráfico 3); Os diretores e coordenadores relataram a adoção de medidas como rodas de conversa, escuta ativa e mediação direta, mas ressaltaram que essas ações dependem da iniciativa de poucos profissionais e não fazem parte de um projeto institucional estruturado.

A documentação analisada também evidenciou falta de registro sistemático das ações de mediação e da avaliação de seus resultados, dificultando a mensuração de sua eficácia.

Objetivo Específico 3: Avaliar o papel dos regulamentos escolares e diretrizes institucionais na gestão de conflitos, investigando se as normas existentes são aplicadas de forma eficaz e contribuem para a harmonia no ambiente escolar.

A análise documental mostrou que as escolas possuem regimentos internos, porém estes: Não são amplamente divulgados ou compreendidos por alunos e famílias; Têm aplicação restrita, geralmente em casos mais graves; São percebidos como instrumentos punitivos, em vez de formativos.

As entrevistas e os questionários corroboraram essa visão: apenas 8% dos respondentes consideram os regulamentos muito eficazes (Gráfico 8), enquanto uma parcela significativa os considera pouco eficazes ou ineficazes, revelando a necessidade de revisão e reformulação dessas diretrizes.

Objetivo Específico 4: Analisar a formação e capacitação dos gestores e educadores em relação à mediação de conflitos, verificando a existência de programas de treinamento e suas influências na prática da gestão escolar.

A maioria dos profissionais relatou nunca ter participado de capacitações específicas sobre mediação de conflitos (Gráfico 4). As entrevistas confirmaram esse dado, apontando que: A formação continuada oferecida pelo sistema educacional é pontual e genérica, sem foco direto na gestão de conflitos; Há um desejo coletivo por qualificação, mas faltam políticas públicas e incentivo à formação.

Essa ausência compromete a qualidade das intervenções e gera insegurança na tomada de decisões por parte dos gestores e professores.

Objetivo Específico 5: Propor recomendações para aprimorar as estratégias de gestão de conflitos nas escolas públicas de Marabá, com base nas boas práticas identificadas e nas experiências bem-sucedidas em outros contextos educacionais.

A triangulação apontou diversas recomendações emergentes dos próprios participantes: Criação de equipes de mediação escolar, com apoio psicossocial; Fortalecimento do vínculo com as famílias, promovendo a corresponsabilidade; Implementação de programas de formação continuada com foco em resolução de conflitos, escuta ativa e comunicação não violenta; Revisão e divulgação dos regimentos escolares, com enfoque formativo; Articulação com órgãos da rede de proteção, como CRAS, CREAS e Conselho Tutelar.

Essas propostas estão alinhadas às boas práticas defendidas por autores como Freire (1996), Tiba (2015) e Libâneo (2013a), que reforçam a importância de uma gestão escolar democrática, participativa e formativa.

A triangulação dos dados revela que os conflitos escolares em Marabá são frequentes e multifatoriais, mas ainda não recebem o tratamento institucional necessário para que sejam prevenidos e resolvidos de forma pedagógica e eficaz. Apesar do reconhecimento da gravidade

da situação por parte dos gestores e professores, as ações ainda são fragmentadas, dependentes da iniciativa individual e fragilizadas pela ausência de formação específica e diretrizes claras.

Para promover um ambiente mais harmonioso e propício à aprendizagem, torna-se essencial o desenvolvimento de políticas públicas educacionais locais, voltadas à mediação de conflitos, formação continuada dos educadores e envolvimento das famílias e comunidade no processo educativo.

CAPÍTULO 6.

CONCLUSÕES FINAIS E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

O capítulo final apresenta uma síntese dos principais achados da pesquisa sobre a gestão de conflitos nas escolas públicas de Marabá, Pará, destacando a atuação limitada e pouco sistematizada dos gestores escolares nesse processo. Evidenciou-se a carência de formação continuada específica, a predominância de ações reativas e a escassa adoção de práticas restaurativas. Conclui-se que há necessidade urgente de políticas públicas que fortaleçam a mediação escolar. O capítulo também propõe recomendações práticas, como a implementação de protocolos institucionais, capacitação docente e maior integração com a comunidade. Por fim, são sugeridas linhas futuras de investigação, incluindo estudos comparativos entre diferentes municípios e análises longitudinais sobre os impactos das estratégias de mediação no clima escolar.

6.1 Conclusão final e principais linhas futuras de pesquisa

A presente pesquisa teve como foco a análise da gestão de conflitos nas escolas de ensino fundamental do município de Marabá, Pará, com o objetivo central de compreender como os gestores escolares lidam com os conflitos internos e externos, identificando as estratégias adotadas, desafios enfrentados e impactos dessas práticas no ambiente escolar. A investigação buscou responder, em especial, à questão principal: Como os gestores escolares do ensino fundamental em Marabá lidam com os conflitos nas escolas e quais estratégias são mais eficazes para garantir um ambiente escolar harmonioso? Além disso, objetivou compreender aspectos complementares relacionados às causas dos conflitos, às práticas de mediação, à função dos regulamentos escolares e à formação dos gestores e educadores.

Os dados coletados, por meio da triangulação entre entrevistas, questionários e análise documental, confirmam que os conflitos no ambiente escolar são multifatoriais. Sobressaem-se fatores de ordem social, tais como a vulnerabilidade socioeconômica dos alunos, que impacta diretamente na convivência e nas relações interpessoais. A influência do contexto familiar, marcado por desafios diversos, também figura como uma das principais causas geradoras de tensões no ambiente escolar.

Além disso, a estrutura interna das escolas contribui significativamente para a eclosão dos conflitos. A ausência de protocolos claros de mediação e a fragilidade das normativas

escolares, somadas às práticas pedagógicas ainda pouco centradas na convivência democrática, ampliam os espaços de vulnerabilidade para o surgimento de desentendimentos e agressões.

Estes resultados corroboram a primeira hipótese, demonstrando que a origem dos conflitos não pode ser atribuída a um único fator, mas sim à inter-relação complexa entre aspectos sociais, familiares e institucionais.

A pesquisa revelou que, embora exista a intenção por parte dos gestores de mediar os conflitos, as práticas adotadas carecem de sistematização e de um embasamento técnico-pedagógico consistente. Grande parte dos entrevistados demonstrou desconhecimento ou incerteza sobre a existência de protocolos formais, e os questionários indicaram uma baixa frequência de capacitação específica em mediação.

As estratégias predominantes ainda são reativas e focadas na contenção do conflito após sua ocorrência, como punições disciplinares, em detrimento de métodos preventivos e restaurativos que envolvam a escuta ativa e o diálogo entre as partes.

Assim, a segunda hipótese é confirmada: as práticas de mediação atuais são insuficientes e demandam adaptações que considerem as especificidades culturais, sociais e institucionais de Marabá para se tornarem eficazes na promoção da convivência harmoniosa.

O estudo evidenciou que os regulamentos escolares, embora formalmente existentes, apresentam baixa eficácia na prevenção dos conflitos. A aplicação das normas é predominantemente punitiva e reativa, com pouca articulação pedagógica para a construção de um ambiente democrático e acolhedor.

Os gestores apontaram a necessidade de revisar e fortalecer os regimentos internos, tornando-os instrumentos vivos, participativos e orientados para a promoção da cultura de paz. A percepção dos profissionais quanto à eficácia das normas foi majoritariamente negativa, o que reforça a terceira hipótese da pesquisa.

A análise dos dados revela uma lacuna significativa na formação continuada de gestores e professores em relação à gestão de conflitos escolares. A maioria dos entrevistados relatou ausência de programas estruturados de capacitação, o que compromete a aplicação de práticas pedagógicas eficazes de mediação.

Essa realidade corrobora a quarta hipótese da pesquisa, evidenciando que a gestão de conflitos ainda não é tratada como uma competência essencial a ser desenvolvida e aprimorada no contexto escolar. A falta de preparo técnico-pedagógico dificulta o reconhecimento dos conflitos como oportunidades de aprendizagem social e desenvolvimento emocional, limitando-se a respostas punitivas e superficiais.

Dessa forma, a capacitação deve ser entendida como um investimento estratégico para a construção de ambientes escolares saudáveis, onde a mediação dialogada e o fortalecimento dos vínculos comunitários se consolidem como pilares da convivência.

Os resultados apontam que a prevalência de conflitos não gerenciados adequadamente compromete o clima escolar, afetando diretamente o processo de ensino-aprendizagem. A desmotivação de professores e alunos, o aumento do absenteísmo e a elevação dos casos de bullying refletem o impacto negativo de ambientes conflituosos.

Além disso, a fragmentação na abordagem dos conflitos e a pouca participação da comunidade escolar e das famílias agravam a situação, dificultando o estabelecimento de redes de apoio e corresponsabilidade.

Esses fatores confirmam a necessidade urgente de políticas institucionais que incorporem a gestão de conflitos como eixo transversal, promovendo uma cultura escolar pautada no respeito, na inclusão e na paz social.

A investigação realizada em Marabá trouxe evidências importantes sobre a complexidade da gestão de conflitos no ensino fundamental público. A análise integrada dos dados demonstra que, apesar da consciência dos gestores acerca da problemática, os desafios institucionais, sociais e formativos limitam a efetividade das estratégias adotadas.

A falta de protocolos claros, a ausência de capacitação contínua e a aplicação predominantemente reativa dos regulamentos escolares compõem um quadro que precisa ser transformado para garantir um ambiente escolar harmonioso e propício à aprendizagem.

Primeiramente, a investigação confirmou que os conflitos escolares são frequentes e multifacetados, decorrendo de fatores sociais, familiares e internos à própria dinâmica escolar. As entrevistas e questionários indicaram que as principais causas dos conflitos estão associadas a questões disciplinares, relações interpessoais fragilizadas, desigualdades socioeconômicas, e falta de infraestrutura adequada, corroborando com a literatura que aponta a escola como um microcosmo da sociedade (Silva & Cordeiro, 2021; Libâneo, 2013a).

Quanto às práticas de mediação de conflitos adotadas, a pesquisa evidenciou que, apesar da existência de algumas estratégias pontuais, elas ainda carecem de sistematização e adaptação às especificidades locais. A ausência de protocolos claros e a falta de capacitação adequada dos gestores e educadores limitaram a eficácia dessas práticas. Tal cenário corrobora a hipótese de que as estratégias precisam ser fortalecidas e contextualizadas para responder às demandas específicas das escolas de Marabá (Cunha, 2020; Tiba, 2015).

No que diz respeito ao papel dos regulamentos escolares, observou-se que sua aplicação tem caráter predominantemente reativo, focando na punição em detrimento da prevenção e resolução pacífica dos conflitos. A baixa percepção de eficácia das normativas internas evidencia a necessidade de revisão e atualização dos regulamentos para que promovam uma cultura de paz e corresponsabilização coletiva, conforme sugerem Gómez & Souza (2019).

Por fim, a análise revelou lacunas na formação continuada dos gestores e educadores no que tange à gestão de conflitos, demonstrando que essa competência ainda não é plenamente contemplada nos programas de capacitação disponíveis. A carência de treinamentos específicos compromete a atuação eficaz na mediação e na construção de ambientes escolares harmoniosos, destacando a importância da capacitação contínua e especializada, como defendido por Freire (1996) e Moran (2015b).

Portanto, a pesquisa conclui que a gestão eficaz dos conflitos depende da articulação entre três dimensões fundamentais: a institucional (com políticas claras e aplicáveis), a formativa (com capacitação específica e contínua) e a comunitária (com o envolvimento ativo de famílias e demais atores sociais).

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se que pesquisas futuras explorem: a) desenvolvimento e avaliação de programas de formação continuada específicos para mediação de conflitos que contemplem as peculiaridades locais de Marabá, envolvendo gestores, professores e famílias; b) estudos aprofundados sobre a participação das famílias e da comunidade na gestão dos conflitos escolares, visando identificar mecanismos efetivos de cooperação e corresponsabilidade; c) investigação sobre a implementação de práticas restaurativas no contexto das escolas públicas do município, analisando seu impacto na redução dos conflitos e na melhoria do clima escolar; d) análise longitudinal dos efeitos das políticas institucionais voltadas à gestão de conflitos, para avaliar mudanças ao longo do tempo na cultura escolar e no desempenho acadêmico; e) avaliação do papel das tecnologias educacionais e das redes sociais no surgimento e na mediação dos conflitos, considerando os desafios contemporâneos do ambiente escolar.

A investigação realizada em Marabá revelou que a gestão dos conflitos nas escolas do ensino fundamental ainda enfrenta desafios significativos, sobretudo em relação à sistematização das práticas, à capacitação dos gestores e à participação da comunidade escolar.

Diante disso, propõem-se as seguintes sugestões de melhoria, alinhadas aos resultados obtidos e às necessidades expressas pelos participantes, como por exemplo desenvolver e institucionalizar protocolos específicos para a mediação de conflitos, com diretrizes claras e

procedimentos padronizados que possam ser aplicados por todos os membros da comunidade escolar. Isso ajudará a tornar a gestão mais eficaz, garantindo respostas consistentes e preventivas. Investir na formação continuada de gestores e educadores com foco em técnicas de mediação, escuta ativa, comunicação não violenta e práticas restaurativas. Programas de capacitação contínua devem ser planejados para que a equipe escolar se sinta preparada para enfrentar os conflitos de forma construtiva. Fortalecer os canais de diálogo entre escola, famílias e comunidade, promovendo a corresponsabilidade na gestão dos conflitos. A participação ativa das famílias deve ser incentivada por meio de reuniões, projetos comunitários e programas de acompanhamento social. Introduzir metodologias que priorizem a resolução dialogada e colaborativa dos conflitos, como círculos de paz, mediação por pares e práticas restaurativas, buscando transformar o conflito em oportunidade de aprendizagem e fortalecimento dos vínculos sociais. Revisar as normas internas das escolas para torná-las mais preventivas e educativas, evitando abordagens exclusivamente punitivas e promovendo a cultura da responsabilidade compartilhada e do respeito mútuo e estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação das estratégias de gestão de conflitos, permitindo ajustes e melhorias constantes, com base em indicadores qualitativos e quantitativos do clima escolar.

Referências Bibliográficas

- Abramovay, M., & Rua, M. G. (2002). *Violências nas escolas*. UNESCO/BID/MEC.
- Abramovay, M., & Rua, M. G. (2003). *Violência nas escolas: Uma análise da violência escolar no Brasil*. Ministério da Educação.
- Alencar, E. M. L. S., & Fleith, D. S. (2009). *Criatividade na educação superior: Uma experiência de inovação no ensino*. Vozes.
- Almeida, M. E. B. (2011). *Gestão democrática da educação: Conflitos e desafios*. Cortez.
- Altoé, S., & Mendes, T. (2021). *Gestão escolar e mediação de conflitos: práticas para uma cultura de paz*. Cortez.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7^a ed.). APA.
- Aquino, J. G. (2003). *Indisciplina na escola: Alternativas teóricas e práticas*. Summus.
- Banks, J. A. (2008). *An introduction to multicultural education*. Pearson.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bartholo, T. L. (2012). Gestão escolar e práticas democráticas: desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 28(2), 259–275. <https://doi.org/10.21573/vol28n2p259>
- Behrens, M. A. (2018a). A escola como espaço de construção da cultura de paz: estratégias pedagógicas e projetos de convivência. *Revista Educação em Foco*, 23(2), 112–129. <https://doi.org/10.35699/2177-8310.2018.3487>
- Behrens, M. A. (2018b). A mediação de conflitos na escola: fundamentos e práticas para a convivência. *Revista Educação em Foco*, 23(1), 95–112. <https://doi.org/10.35699/2177-8310.2018.3452>
- Bento, A. (2010). *Gestão escolar: práticas e desafios*. Educational.
- Berger, P. L. (2001). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
- Birkett, W., & Rapa, E. (2010). Violence, safety and school culture: A case study. *Journal of Educational Research*, 16(4), 327-340.
- Bolívar, A. (2006). *A gestão democrática da escola: Uma abordagem crítica*. Artmed.
- Boqué Forremarole, M. P. (2021). *Conflitos na escola: da teoria à prática*. Editora da Universidade.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Senado Federal.

- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Ministério da Educação.
- Brasil. (2012). *Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012*. Conselho Nacional de Saúde. <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Brasil. (2016). *Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016*. Diário Oficial da União.
- Brasil. (2018a). *Base Nacional Comum Curricular*. Ministério da Educação.
- Brasil. (2018b). *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) – Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Diário Oficial da União.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Harvard University Press.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2014). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. John Wiley & Sons.
- Cano, V. (2007). *Convivência escolar: Prevenção e mediação de conflitos*. Artmed.
- Charlot, B. (2009). *A relação com o saber: Elementos para uma teoria*. Artmed.
- Christenson, S. L., & Sheridan, S. M. (2001). *Schools and families: Creating essential connections for learning*. Guilford Press.
- Cohen, J. (2013). The impact of school violence on students and learning outcomes. *Educational Review*, 65(1), 91-106.
- Cohen, J., et al. (2009). School climate and student achievement. *Educational Research Review*, 15(2), 12-24.
- Cordeiro, M. A. (2021). *Gestão de conflitos no espaço escolar: Diálogos e práticas de mediação*. Cortez.
- Costa, M. G. (2025). *O papel do psicólogo escolar na gestão de conflitos: Mediação, autonomia moral e ética*. [Manuscrito não publicado].
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Cruz, A. B., Santos, L. M., & Silva, R. F. (2021). Violência e clima escolar: O papel da mediação. *Revista Brasileira de Educação*, 26(1), 1-15.
- Cunha, M. I. (2020). Gestão de conflitos e formação docente: Caminhos para uma educação transformadora. *Revista Brasileira de Educação*, 25(84), 1–15. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782020250084>

- Cunha, M. I., & Ferraz, M. J. (2019). *Mediação de conflitos na escola: Caminhos para a cultura de paz*. Autêntica.
- Cunha, S. M. (2021). *Gestão de conflitos na escola: teoria e prática na mediação de situações escolares*. Appris.
- Cury, C. R. J. (2002). *Educação e contradição: fundamentos sociopolíticos da educação brasileira*. Papirus.
- Cury, C. R. J. (2018). *Educação e conflitos: Novas perspectivas para a escola*. Unesp.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., & Ahtaridou, E. (2007). *The impact of school leadership on pupil outcomes*. Department for Education and Skills.
- Denzin, N. K. (2012). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Aldine Transaction.
- Deslandes, R. (2004). Parental involvement in schooling: A critical review of literature. *International Journal of Educational Research*, 41(2), 1-10.
- Deutsch, M. (2006a). A framework for understanding conflict and conflict resolution. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (2nd ed., pp. 1-30). Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (2006b). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Dornbusch, S. M., Ritter, P. L., & Gonzales, R. (1987). The relation of parenting style to adolescent school performance. *Child Development*, 58(3), 1244-1257.
- Dourado, L. F. (2015). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. Autores Associados.
- Dunker, C. I. L. (2024). *A violência nas escolas: Entre a política, o social e o pedagógico*. [Manuscrito não publicado].
- Dunn, J., et al. (2015). The effects of neighborhood violence on school children. *Journal of Community Psychology*, 43(5), 74-89.
- Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- Fan, W., & Chen, M. (2001). Parental involvement and students' academic achievement: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 13(1), 1-22.
- Ferreira, M. A. (2019). Mediação de conflitos na escola: Uma prática restaurativa em construção. *Revista Educação e Contemporaneidade*, 28(58), 317-333. <https://doi.org/10.22481/rece.v28i58.5895>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Fonseca, M. A., & Bianconcini Almeida, J. (2020). Estratégias de mediação na escola: Experiências e desafios. *Revista de Psicologia Escolar e Educacional*, 24(2), 123-145.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- Freire, P. (2017). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.
- Furlong, M., et al. (2003). Risk and protective factors in the lives of children exposed to violence. *American Journal of Community Psychology*, 31(3), 333-351.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. Oslo: International Peace Research Institute.
- Galtung, J. (2000). *Conflict Transformation by Peaceful Means: The TRANSCEND Method*. United Nations.
- Garcia, R. L. (2017). *Gestão de conflitos na escola: entre o autoritarismo e a mediação*. Cortez.
- Garcia, R. L., & Souza, R. T. (2011). *Conflitos na escola: O que fazer?* Papirus.
- Gatti, B. A. (2018). A formação de professores no Brasil: características e problemas. *Revista Brasileira de Educação*, 23. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230056>
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data*. Sage.
- Gil, A. C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Hawthorn Press.
- Gohn, M. G. (2018). *Teorias dos movimentos sociais: Paradigmas clássicos e contemporâneos*. Loyola.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Objetiva.
- Gómez, R. E., & Souza, M. M. (2019). A mediação de conflitos escolares como prática pedagógica. *Revista de Educação*, 9(2), 145–158. <https://doi.org/10.18316/2318-0870.v9n2p145-158>
- González, H. (2014a). Psychosocial support in schools: Addressing the needs of students in crisis. *Journal of School Psychology*, 51(6), 53-67.
- González, N. (2014b). Urban schools and community partnerships. *Educational Policy*, 28(3), 201-212.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hargreaves, D. H. (1994). *The Mosaic of Learning: Schools and Teachers for the Next Century*. Demos.
- Heloani, J. R., & Silva, E. (2006). *A difícil tarefa de ser gestor escolar: práticas e dilemas cotidianos*. Papirus.
- Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2009). Parental involvement in middle school: A meta-analytic assessment of the strategies that promote academic achievement. *Developmental Psychology*, 45(3), 740–763.
- Hoover-Dempsey, K. V., & Sandler, H. M. (1997). Why do parents become involved in their children's education? *Review of Educational Research*, 67(1), 3-42.
- Hulleman, C. S., & Harackiewicz, J. M. (2010). Promoting interest and performance in high school science classes. *Science*, 329(5995), 1181-1185.
- IBGE. (2022). *Censo demográfico 2022*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- INEP. (2021). *Censo Escolar 2021*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- Johnson, D. W. (2015). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization*. (12th ed.). Pearson Education.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2005). *Joining together: Group theory and group skills*. (8th ed.). Pearson Education.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1996). Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research. *Review of Educational Research*, 66(4), 459-506.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2019). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Libâneo, J. C. (2013a). *Didática*. Cortez.
- Libâneo, J. C. (2013b). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Alternativa.
- Libâneo, J. C. (2017). *Didática*. Cortez.
- Lima, R. S., & Araújo, T. M. (2019). *A formação de gestores escolares e os desafios da mediação de conflitos no ambiente educacional*. Educa Press.

- Lima, D. (2025). *Gestão participativa e melhoria da qualidade do ensino*. Saber.
- Lück, H. (2009a). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo.
- Lück, H. (2009b). *Gestão educacional: Uma nova abordagem*. Vozes.
- Lück, H. (2011a). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Papirus.
- Lück, H. (2011b). *Gestão escolar e qualidade da educação: fundamentos teóricos e metodológicos*. Vozes.
- Ludke, M., & André, M. E. D. (2013). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. EPU.
- Macedo, L. (2000). *Conflito: uma oportunidade de aprendizagem*. Casa do Psicólogo.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Matos, R. L., & Rocha, A. M. (2018). Mediação de conflitos no ambiente escolar: desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Educação*, 23(72), 1–20. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018237248>
- Mayer, B. (2010). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. John Wiley & Sons.
- Minayo, M. C. de S. (2017). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. Hucitec.
- Monteiro, A., & Pereira, J. (2025). *Mediação de conflitos escolares: Estratégias para o desenvolvimento socioemocional*. [Manuscrito não publicado].
- Moore, D. (2010). School violence prevention strategies. *Journal of School Safety*, 45(2), 56-68.
- Moore, D., & DeAngelis, M. (2010). The effects of school violence on students. *Journal of School Health*, 80(2), 64-72.
- Moran, J. M. (2015a). *A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá*. Papirus.
- Moran, J. M. (2015b). Metodologias ativas para uma educação inovadora. In Bacich, L., & Moran, J. M. (Orgs.), *Metodologias ativas para uma educação inovadora: Uma abordagem teórico-prática* (pp. 15-33). Penso.
- Moran, J. M. (2015). *Mudança de paradigmas na educação: novas práticas e valores*. Papirus.
- Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. UNESCO.
- Nóvoa, A. (1992). *Os professores e a sua formação*. Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (2009). *Professores: Imagens do futuro presente*. Educa.

- Oliveira, J. S. (2020). *Mediação de conflitos nas escolas: Um estudo sobre suas aplicações e desafios*. Editora Universitária.
- Oliveira, R. T. (2015). *Conflitos no ambiente escolar: Desafios e possibilidades de mediação*. Editora Penso.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at school: What we know and what we can do*. Oxford: Blackwell.
- Paro, V. H. (2007). *Educação, administração e democracia*. Cortez.
- Paro, V. H. (2016a). *Gestão democrática da escola pública*. Ática.
- Paro, V. H. (2016b). *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. Ática.
- Paro, V. H. (2017). *Educação, escola e democracia*. Cortez.
- Perry, B., et al. (2011). Adverse childhood experiences and their impact on education. *Journal of Education Policy*, 20(4), 34-47.
- QEDU. (2022). *Dados da educação brasileira*. QEDU.
- Reardon, B. A. (1980). *Peace Education: A Review and Projection*. Educational Resources Information Center.
- Rebouças, L. M. (2018). Gestão de conflitos na escola: Desafios e possibilidades. *Revista Brasileira de Educação*, 23(72), 1–20. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230072>
- Resnik, D. B. (2021). *The ethics of research with human subjects: Protecting people, advancing science, promoting trust*. Springer.
- Reyes, A. (2015). School climate and student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 89-110.
- Rosenberg, M. B. (2006a). *Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Ágora.
- Rosenberg, M. B. (2006b). *Nonviolent communication: A language of life*. PuddleDancer Press.
- Sander, B. (2015a). *Gestão democrática da educação: Atuais tendências e debates*. Cortez.
- Sander, B. (2015b). *Gestão educacional: Organização e sociedade*. Autores Associados.
- Sander, B. (2018). *Mediação escolar e resolução de conflitos*. Contexto.
- Santos, A., & Nascimento, B. (2025). *Gestão de conflitos escolares: Estratégias de comunicação e inovação*. Editora Educação.
- Santos, B. S. (2018a). *Mediação escolar: Um caminho para a pacificação de conflitos*. Contexto.
- Santos, F. (2018b). *Mediando conflitos escolares: Práticas e desafios*. Acadêmica.

- Santos, C. M., & Oliveira, M. R. (2020). *Gestão escolar e resolução de conflitos: Práticas eficazes no contexto educacional*. Educa Press.
- Santos, M. E., & Oliveira, A. C. (2019). Conflitos escolares e práticas restaurativas: desafios e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa*, 49(173), 154–172. <https://doi.org/10.1590/198053146409>
- Saviani, D. (2008). *Escola e democracia*. Autores Associados.
- Secretaria de Educação de Marabá. (2023). *Relatório anual sobre a distribuição geográfica das escolas municipais*.
- Silva, A. L. (2017). Violência escolar e evasão: Uma análise das causas e impactos. *Cadernos de Educação*, 49(3), 89–103.
- Silva, D. F. (2010). *Metodologia da pesquisa em educação* (2ª ed.). Cortez.
- Silva, M. C. (2018). *Relações interpessoais na escola e a gestão de conflitos*. Vozes.
- Silva, M. F., & Cordeiro, R. M. (2021). Mediação de conflitos no ambiente escolar: Práticas restaurativas em debate. *Revista Educação e Políticas em Debate*, 10(1), 147–162. <https://doi.org/10.20396/repd.v10i1.8653464>
- Silva, M. R. (2021). *Gestão escolar e resolução de conflitos: Estratégias e desafios no contexto educacional*. Educa Press.
- Silva, P. H., & Oliveira, J. B. (2020). O papel da gestão na cultura de paz escolar. *Revista de Educação*, 10(1), 45-60.
- Sousa, R., & Ruediger, M. A. (2020). *Ética e integridade na pesquisa acadêmica: Prevenção do plágio e boas práticas científicas*. FGV Editora.
- Souza, J. F., & Rangel, M. D. (2019). Regimentos escolares e gestão democrática: limites e possibilidades. *Revista Educação e Políticas em Debate*, 8(1), 250–267. <https://doi.org/10.14393/REPOD-v8n1a2019-7>
- Souza, R. (2015a). *Convivência e mediação de conflitos na escola*. Penso.
- Souza, S. (2015b). *Bullying: Mapeamento e enfrentamento na escola*. Pimenta Cultural.
- Souza, C. (2024). *Liderança escolar e cultura de paz: Desafios e oportunidades*. Aprender.
- Spera, C. (2005). A review of the literature on the influence of parenting styles on children's development. *Educational Psychology Review*, 17(2), 124-130.
- Steinberg, L. (2001). We know some things: Parent-adolescent relationships in retrospect and prospect. *Journal of Research on Adolescence*, 11(1), 1-19.
- Tardif, M. (2014). *Saberes docentes e formação profissional*. Vozes.

- Tavares, A. (2016). *Gestão da convivência escolar: Educação para a paz e para a cidadania*. Intersaberes.
- Teixeira, A. R. (2017). *Conflito e convivência no ambiente escolar: fundamentos e práticas*. Cortez.
- Thapa, A., et al. (2013). School climate and student outcomes: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 83(3), 357-385.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Tiba, C. (2020). *A escola e os desafios do comportamento: como lidar com a indisciplina e promover um ambiente de respeito*. Saraiva Educação.
- Tiba, I. (2010a). *Disciplina: limite na medida certa*. Integrare.
- Tiba, I. (2010b). *Juventude & pós-modernidade: Uma visão psicanalítica*. Gente.
- Tiba, I. (2015). *A arte de educar*. Integrare.
- Tiba, I. (2019). *Disciplina: limite na medida certa*. Integrare.
- Ting-Toomey, S., & Oetzel, J. G. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Sage.
- Tolan, P., & Guerra, N. (1994). *What Works in Reducing Adolescent Violence: An Empirical Review of the Field*. Center for the Study and Prevention of Violence.
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- UNESCO. (2020). *Manual de educação para a paz e direitos humanos*. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.
- Ury, W. (2000). *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop*. Penguin Books.
- Valente, J. A. (2010). *Psicologia da educação: Fundamentos e processos*. Artmed.
- Vasalampi, K., Salmela-Aro, K., & Nurmi, J. E. (2012). School burnout and engagement in young people: The role of perceived parental support. *Learning and Individual Differences*, 22(3), 278-285.
- Vasconcellos, C. S. (2012). *Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico*. Libertad.
- Veiga, I. P. A. (2013). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. Papirus.
- Vygotsky, L. S. (2007). *A formação social da mente: O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. Martins Fontes.

- Wachtel, T., & McCold, P. (2004). *Restorative justice in everyday life: Beyond the formal ritual*. In H. Zehr & B. Toews (Eds.), *Critical issues in restorative justice*. Criminal Justice Press.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage.
- Zehr, H. (2018). *Justiça restaurativa: fundamentos e aplicações*. Palas Athena.
- Zins, J. E., Weissberg, R. P., Wang, M. C., & Walberg, H. J. (2004). *Building academic success on social and emotional learning: What does the research say?* Teachers College Press.
- Zins, J., et al. (2004). Building emotional intelligence in the classroom. *Educational Leadership*, 62(4), 42-45.

APÊNDICE A

Entrevista semiestruturada com os diretores e coordenadores

Questionário – Pesquisa sobre Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental de Marabá, Pará

Instruções:

Prezado(a) gestor(a), este questionário faz parte de uma pesquisa científica sobre a gestão de conflitos no ambiente escolar. As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, respeitando a confidencialidade e o anonimato dos participantes.

1. Contexto e Percepção da Gestão de Conflitos

1. Como o(a) senhor(a) percebe a frequência e a natureza dos conflitos escolares (entre alunos, professores, pais e comunidade) na sua instituição?

2. Estratégias de Mediação e Resolução de Conflitos

2. Quais estratégias a escola adota para mediar e resolver conflitos internos e externos?
3. Há alguma política ou programa institucional específico voltado para a mediação e resolução de conflitos na escola? Se sim, quais são seus impactos?

3. Papel dos Gestores na Prevenção de Conflitos

4. Como o(a) senhor(a) avalia o papel da gestão escolar na prevenção e na mediação de conflitos?
5. De que forma os gestores e coordenadores pedagógicos são preparados ou capacitados para lidar com situações de conflito na escola?

4. Desafios e Impactos na Gestão Escolar

6. Quais os principais desafios enfrentados pela escola na resolução de conflitos?
7. Como os conflitos impactam o ambiente escolar e o desempenho acadêmico dos alunos?

5. Propostas para Melhorias

8. Quais sugestões ou propostas o(a) senhor(a) considera essenciais para aprimorar a gestão de conflitos na escola?

APÊNDICE B

Questionário com professores, coordenadores e diretores

Questionário – Pesquisa sobre Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental de Marabá, Pará

Instruções:

Prezado(a) participante, este questionário faz parte de uma pesquisa científica sobre a gestão de conflitos no ambiente escolar. Assinale a alternativa que melhor representa sua percepção. As respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, garantindo o sigilo e o anonimato dos participantes.

1. Frequência e Tipos de Conflitos

1. Com que frequência ocorrem conflitos entre alunos na sua escola? () Diariamente, () Semanalmente, () Quinzenalmente, () Raramente, () Nunca
2. Qual o tipo de conflito mais comum na sua escola? () Conflitos entre alunos (agressões verbais, físicas, bullying), () Conflitos entre alunos e professores, () Conflitos entre professores e equipe gestora, () Conflitos entre a escola e a comunidade (pais e responsáveis), () Outros. Quais? _____

2. Estratégias e Capacitação

3. A escola possui protocolos ou diretrizes formais para lidar com conflitos? () Sim, há um programa bem estruturado, () Sim, mas ainda precisa de melhorias, () Não, mas há iniciativas informais para resolução, () Não há nenhuma diretriz clara
4. O(a) senhor(a) já participou de capacitações ou treinamentos sobre gestão de conflitos escolares? () Sim, regularmente, () Sim, mas de forma esporádica, () Não, nunca participei, mas gostaria, () Não, e não vejo necessidade

3. Impacto dos Conflitos e Desafios

5. Qual o principal impacto dos conflitos no ambiente escolar? () Dificuldade na aprendizagem dos alunos, () Desmotivação de alunos e professores, () Aumento da evasão escolar, () Clima organizacional tenso, () Nenhum impacto significativo
6. Qual o maior desafio na gestão de conflitos na sua escola? () Falta de formação para os gestores e professores, () Ausência de estratégias eficazes de mediação, () Pouco envolvimento da família na resolução dos problemas, () Falta de apoio institucional (Secretaria de Educação, políticas públicas), () Outros. Quais? _____

4. Sugestões e Melhorias

7. O que poderia contribuir para uma melhor gestão de conflitos na escola? () Mais capacitação para professores e gestores, () Criação de uma equipe específica para mediação de conflitos, () Maior envolvimento da família e da comunidade escolar, () Reforço das normas disciplinares e maior rigor nas punições, () Outros. Quais?

8. Como você avalia a eficácia das medidas adotadas atualmente na sua escola para lidar com conflitos? () Muito eficazes, () Razoavelmente eficazes, () Pouco eficazes, () Ineficazes, () Não sei dizer

APÊNDICE – C

Termo de Consentimento da Instituição de Ensino Básico

TERMO DE CONSENTIMENTO DA ESCOLA

A presente pesquisa contempla o projeto de pesquisa do Instituto de Educação Superior - ILUSES, no Mestrado em Ciências da Educação em convênio com a Escola Superior de Educação João de Deus - Portugal e se propõe a observar, fotografar e entrevistar os envolvidos no tema da pesquisa.

Na Instituição _____
de Ensino Básico. Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do Município de Marabá, Pará, Brasil. Para este fim, os intervenientes (diretores, coordenadores e professores) serão convidados a participar da referida pesquisa como voluntários através de entrevistas semiestruturadas, com as questões ao tema proposto. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo.

Entretanto, como estudo exploratório que se impõe, pede-se permissão para menção aos nomes ou imagens dos participantes quando estas se fizerem necessárias à comprovação dos dados e informações, sendo preservada a identificação e imagem dos sujeitos participantes, em quaisquer apresentações orais ou trabalho escrito, que venha a ser publicado. A participação nesta pesquisa é voluntária e o (a) participante pode a qualquer momento interromper a sua participação, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo. O pesquisador responsável por esta pesquisa se compromete a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou seu responsável legal venha a ter. Após ter sido devidamente informados de todos os aspectos desta pesquisa ACADÊMICA e ter tido oportunidade para esclarecer todas as minhas dúvidas, eu (DIRETOR) autorizo a utilização dos dados, informações e imagens da escola, enquanto Participante da pesquisa.

Eu _____ autorizo a recolha, registro, tratamento e análise das respostas em questionários, depoimentos em entrevistas e conversas informais, bem como de imagens e documentos escolares relacionados exclusivamente ao fim desta pesquisa.

Marabá - PA, Brasil, de _____ de _____ 2025

DIREÇÃO ESCOLAR

APÊNDICE – D

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado(a): . Gestão de Conflitos nas Escolas do Ensino Fundamental do Município de Marabá, Pará, Brasil. Desenvolvido pela **mestrando pesquisador** – **José Itamar Silva dos Santos**.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo(a) pesquisador(a) e/ou seu(s) orientador(es) / coordenador(es). Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Marabá, Pará ____ de _____ de 2025.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____