

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA**  
**Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.**

Jacqueline Santana Gonçalves

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA:**  
**Documentos oficiais e o papel do diretor**

ARARAQUARA/SP

2023

Jacqueline Santana Gonçalves

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA:  
Documentos oficiais e o papel do diretor**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre (a) em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Escolar

**Orientador:** Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira

ARARAQUARA/SP

2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

**G626m** GONÇALVES, Jacqueline Santana

**Mediação de conflitos na escola:** documentos oficiais e o papel do diretor/ Jacqueline Santana Gonçalves. -- Araraquara: Universidade de Araraquara – UNIARA, 2023.

140 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira

1. Clima Escolar. 2. Gestão Escolar. 3. Mediação de Conflitos.

**CDD 371.58**

### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GONÇALVES, Jacqueline Santana **Mediação de conflitos na escola:** documentos oficiais e o papel do diretor. 2023. 110 f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

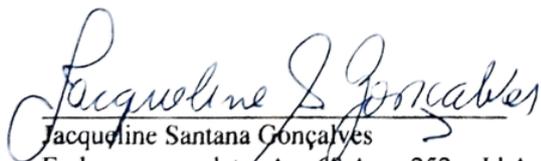
### ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Jacqueline Santana Gonçalves

TÍTULO DO TRABALHO: Mediação de conflitos na escola: documentos oficiais e o papel do diretor

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2023.

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Jacqueline Santana Gonçalves

Endereço completo: Av. 68 A, n. 252 – Jd América CEP: 13.506060 – RIO CLARO – SP

E-mail: [jacquesantana147@gmail.com](mailto:jacquesantana147@gmail.com)

## FOLHA DE APROVAÇÃO



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,  
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

### FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: **Educação e Ciências Sociais**.

Nome da autora: **Jacqueline Santana Gonçalves**

Código de aluno: **15021-011**

Data: **6 de março de 2023**

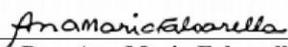
Título Do Trabalho: **“MEDIACÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA: Documentos oficiais e o papel do diretor”**.

Assinaturas dos Examinadores:

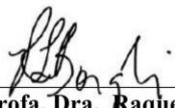
Conceito:

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira** (orientador)  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovada ( ) Reprovada

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Ana Maria Falsarella**  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X) Aprovada ( ) Reprovada

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Raquel Fontes Borghi**  
Universidade Estadual Paulista - UNESP - Rio Claro.

(X)Aprovada ( ) Reprovada

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 11/04/2023.

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira** (orientador)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido, Rogério Fernando Mainardi, pelo apoio constante e sem o qual estas conquistas pessoal e profissional não seriam possíveis. Agradeço pelo incentivo nos momentos de cansaço, por cozinhar, ir ao supermercado, cuidar da casa, de todos e, principalmente, de mim. Seu empenho foi imprescindível, me proporcionando tempo e energia para a realização deste sonho.

Agradeço aos meus pais pela educação e formação de caráter que me estimulam a continuar evoluindo e aprendendo.

Agradeço aos meus filhos, pois o exercício da maternidade é um forte impulso para continuar lutando, superando os obstáculos da vida como forma de exemplo e inspiração aos que nos observam.

Agradeço a minha querida amiga Haidê pela força e companhia durante essa empreitada, pelas fotos em meio a livros e notebooks trocadas, pelas ideias, pelo apoio, pelas risadas que tornaram esse momento mais leve e mais feliz.

Agradeço a todos os professores do mestrado por todo conhecimento compartilhado que, certamente, farão parte da minha caminhada acadêmica.

Agradeço às professoras da banca de qualificação e defesa Ana Maria Falsarella e Raquel Fontes Borgui pelas orientações e sugestões que muito me auxiliaram nessa dissertação.

Agradeço, especialmente, ao meu orientador Professor Doutor Edmundo Alves de Oliveira, pela dedicação, paciência e empenho para a conclusão desta pesquisa.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu pai, ao meu marido e à Haidê, pois sem o apoio deles eu não teria superado os obstáculos para chegar até aqui.

## **EPIGRAFE**

*Lenda Cherokee – Conflito entre dois lobos*

*“Um velho cherokee dava lições de vida aos seus netos.*

*Disse-lhes:*

*“Está se travando uma luta dentro de mim. Luta terrível, entre dois lobos.*

*Um é o medo, a cólera, a inveja, a tristeza, o remorso, a arrogância a autopiedade, a culpa, o ressentimento, a inferioridade e a mentira. O Outro é a paz, a esperança, o amor, a alegria, a delicadeza, a benevolência, a amizade, a empatia, a generosidade, a verdade, a compaixão e a fé. A mesma luta está se travando dentro de vocês e de todas as outras pessoas...”*

*As crianças puseram-se a refletir sobre o assunto e uma delas perguntou ao avô: “Qual dos lobos vencerá?”*

*O ancião respondeu: “Aquele que for alimentado...”*

***Índios Cherokee***

*“Devemos promover a coragem onde há medo, promover o acordo onde existe conflito, e inspirar esperança onde há desespero.”*

***Nelson Mandela***

## RESUMO

O presente estudo discute sobre o papel do diretor escolar em relação à mediação de conflitos, que são oriundos das relações interpessoais no interior da escola, e sobre quais documentos oficiais o auxiliam nessa tarefa. Trata-se de uma pesquisa documental de caráter qualitativo referente ao papel do diretor como mediador de conflitos e o uso dos documentos disponíveis tais como Estatuto do Magistério, Regimento Escolar, Conselho de Escola, entre outros. Para realizar este estudo foram pesquisados os registros sobre conflitos nas escolas, Livros de Ocorrência e Livros de Orientação, comumente chamados de “livros pretos” de quatro escolas que representam todas as modalidades ofertadas pela rede municipal de ensino que estão localizadas em diferentes regiões da cidade. Foram selecionados e analisados registros que representam os conflitos similares que ocorrem nas escolas, que envolvem problemas de relacionamento interpessoal, falta ou falha de comunicação e gestão de pessoas. Os representantes teóricos que fundamentaram a pesquisa são Nebot (2000) Botler (2003) Libâneo, (2004), Lück (2000), (2009), (2014); Paro (2015); Chiavenato (2014); Chrispino (2007), (2008), (2011); Falsarella (2021); Ras (2021); Martinelli; Almeida; Bandos (2020); Carrasco e Barraza (2020) Sturm (2014); Gonçalves (2015). O tema teve como hipótese que a mediação de conflitos é uma tarefa necessária para diretores e que a formação inicial e continuada nem sempre dão suporte a esse trabalho imprescindível para o fortalecimento da equipe escolar. Os registros sobre conflitos pesquisados nas escolas mostram que, em sua maioria, os documentos utilizados auxiliam os diretores na tarefa da mediação, definem atribuições de cargo e funções, diretrizes, normas de comportamentos e leis. No entanto os mesmos registros mostram também que os documentos são pouco conhecidos e necessitam ser mais divulgados e estudados pela equipe escolar. A pesquisa aponta ainda que o papel do diretor, que tem como uma de suas atribuições mediar conflitos, é determinante para que eles sejam usados como oportunidade de crescimento e melhor aproveitamento dos diferentes talentos e habilidades do grupo. Com objetivo de contribuir com o trabalho dos diretores escolares, elaborou-se uma cartilha abordando as questões de gestão de pessoas e mediação de conflitos na escola.

**Palavras-chave:** Clima Escolar; Gestão Escolar; Mediação de Conflitos; Livro de Ocorrência.

## ABSTRACT

The present study discusses the role of the school director in relation to the mediation of conflicts that originate from interpersonal relationships within the school and which official documents help him in this task. It is documental research of a qualitative nature referring to the director's role as a mediator of conflicts and the use of available documents such as the Teaching Statute, School Regulations, School Council, among others. To carry out this study, records on conflicts in schools, Occurrence Books and Guidance Books, commonly called "black books", of four schools that represent all the modalities offered by the municipal education network that are in different regions were searched. from the city. Records were selected and analyzed that represent the most similar conflicts between those that occur in schools, involving problems of interpersonal relationships, lack or failure of communication and people management. The theoretical representatives who founded the research are Nebot (2000) Botler (2003) Libâneo, (2004), Lück (2000), (2009), (2014); Pará (2015); Chiavenato (2014); Chrispino (2007), (2008), (2011); Falsarella (2021); Ras (2021); Martinelli; Almeida; Bands (2020); Executioner and Barraza (2020) Sturm (2014); Gonçalves (2015). The theme had as a hypothesis that conflict mediation is a necessary task for directors and that initial and continuing education does not always support this work and can provide for the strengthening of the school team. The records on conflicts researched in schools show that, for the most part, the documents used by assistant directors in the mediation task, define assignments of charge and functions, guidelines, norms of behavior and laws. However, the same records also show that the documents are little known and protected because they are more publicized and studied by the school staff. The research also pointed out that the role of the director, who has as one of his attributions to mediate conflicts, is crucial for them to be used as an opportunity for growth and better use of the different talents and skills of the group. With the aim of contributing to the work of school directors, a booklet was prepared addressing people management issues and conflict mediation at school.

**Keywords:** School Climate; School management; Conflict Mediation; Occurrence book.

## LISTA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1 - Livros de Ocorrência Escolar .....</b> | <b>55</b> |
|--|-----------|

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> - Clima organizacional da escola .....                              | 36 |
| <b>Quadro 2</b> - Classificação dos conflitos e suas causas.....                    | 38 |
| <b>Quadro 3</b> - Análise da tipologia de conflito .....                            | 39 |
| <b>Quadro 4</b> - Conflitos Escolares segundo Martinez Zampa .....                  | 42 |
| <b>Quadro 5</b> - Categorização dos conflitos escolares .....                       | 43 |
| <b>Quadro 6</b> - Pautas para reunião de diretores .....                            | 68 |
| <b>Quadro 7</b> - Formação para diretores pela SME (2019 a 2022) .....              | 69 |
| <b>Quadro 8</b> - Matriz nacional comum de competências do diretor .....            | 71 |
| <b>Quadro 9</b> - Modalidades de Ensino nas escolas da Rede Municipal.....          | 80 |
| <b>Quadro 10</b> - Instituições selecionadas para realização da pesquisa .....      | 80 |
| <b>Quadro 11</b> - Tipos de Conflitos similares encontrados entre sujeitos.....     | 82 |
| <b>Quadro 12</b> - As categorias elencadas para análise e discussão dos dados ..... | 83 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**AVAMEC** – Ambiente virtual de aprendizagem do Ministério da Educação

**BNC** – Base Nacional Comum

**CAP** – Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CNE** – Conselho Nacional de Educação

**ESR** – Educadores para Responsabilidade Social

**ECA**- Estatuto da Criança e do Adolescente

**EJA** – Educação de Jovens e Adultos

**HTPI** – Horário de Trabalho Pedagógico Individual

**HTPC** – Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo

**NAME** – Associação Nacional de Mediação em Educação

**PPP** – Projeto Político Pedagógico

**RCCP** – Resolving Conflict Creatively Program

**SciELO** – Scientific Electronic Library Online

**SME** – Secretaria Municipal de Educação

**SESI** – Serviço Social da Indústria

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PRÓLOGO.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2 MAPEAMENTO BIBLIOGRÁFICO .....</b>                                   | <b>24</b> |
| <b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>  | <b>28</b> |
| 3.1 Gestão escolar, liderança e gestão de pessoas na escola .....         | 28        |
| 3.2 Cultura e clima organizacional na escola: o diretor na berlinda ..... | 33        |
| 3.3 Conflito .....  | 37        |
| 3.3.1 <i>Gestão de Conflitos</i> .....                                    | 40        |
| 3.3.2 <i>Conflito Escolar</i> .....                                       | 41        |
| 3.4 Comunicação e prevenção de conflitos .....                            | 44        |
| 3.4.1 <i>Comunicação não violenta (CNV)</i> .....                         | 45        |
| 3.4.2 <i>Comunicação Assertiva</i> .....                                  | 47        |
| 3.4.3 <i>Escuta Ativa</i> .....   | 48        |
| 3.4.4 <i>Parafraseamento</i> .....  | 49        |
| 3.5 Mediação e negociação de conflitos: o que pode ser feito .....        | <b>50</b> |
| 3.5.1 <i>Técnicas de mediação de conflitos</i> .....                      | 51        |
| 3.5.2 <i>Caucus</i> .....   | 53        |
| 3.5.3 <i>Mediação Facilitadora</i> .....                                  | 53        |
| 3.5.4 <i>Mediação Narrativa</i> .....                                     | 54        |
| 3.5.5 <i>Mediação transformativa</i> .....                                | 54        |
| 3.6 Documentos de apoio para evidências de ocorrências .....              | 55        |
| 3.6.1 <i>O Livro de Ocorrência</i> .....                                  | 55        |
| 3.6.2 <i>Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA</i> .....             | 57        |
| 3.6.3 <i>Estatuto do Magistério Público Municipal</i> .....               | 58        |
| 3.6.4 <i>Conselho de Escola</i> .....                                     | 59        |
| 3.6.5 <i>Projeto Político Pedagógico – PPP</i> .....                      | 60        |
| 3.6.6 <i>Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo – HTPC</i> .....         | 61        |
| 3.6.7 <i>Termo de Posse</i> .....   | 62        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.6.8 Avaliação de desempenho.....   | 63         |
| 3.6.9 Regimento Escolar.....   | 65         |
| 3.7 Formação do Diretor – SME: suporte de mediação de conflitos .....  | 67         |
| <b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>   | <b>75</b>  |
| 4.1 Tipo de pesquisa.....  | 75         |
| 4.2 Contexto .....   | 75         |
| 4.3 Procedimentos éticos.....  | 76         |
| 4.4 Participantes: Corpus ou contexto.....   | 76         |
| 4.5 Instrumento de coleta de dados .....   | 76         |
| 4.6 Tratamento dos dados .....   | 77         |
| <b>5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>78</b>  |
| 5.1 Contextualizando e identificando a Rede de Ensino.....   | 78         |
| 5.2 Análise I: O que dizem os livros de ocorrência escolar .....   | 84         |
| 5.3 Análise II: O que diz o Livro de Orientação da escola .....  | 99         |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>108</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>  | <b>16</b>  |
| <b>APÊNDICE A: Termo de autorização à Secretaria Municipal de Educação.....</b>                                | <b>16</b>  |
| <b>APÊNDICE B - MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA:<br/>cartilha para diretores escolares .....</b> | <b>18</b>  |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>41</b>  |
| <b>ANEXO I - MODELO DE TERMO DE POSSE - LIVRO II – ANO 2022 .....</b>  | <b>41</b>  |
| <b>ANEXO II - FICHA PERIÓDICA DE DESEMPENHO – DIRETOR.....</b>   | <b>42</b>  |

## **PRÓLOGO**

### **A Direção e eu**

#### **Eu enquanto aluna observando a primeira diretora de escola...**

Aos seis anos entrei na escola e nela permaneço até hoje. Em minha memória está registrado que, naquela época, o diretor (a) era uma figura de imenso respeito, quando entrava na sala de aula a gente ficava de pé e em completo silêncio, colocava a mão direita sobre a carteira. Quem fizesse bagunça ia para sala do diretor e era ele quem mandava na escola. De modo geral todos os alunos tinham medo do diretor.

Uma vez comprei um doce que vinha com anel de plástico na cantina da escola, comi o doce na hora do recreio e coloquei o anel no dedo. Algum tempo depois, o dedo começou a inchar e doer, pois o anel estava apertado. Falei para a inspetora de alunos, que me levou para a sala da diretora, que ficou brava comigo por ter colocado o anel no dedo. Ela, então, me disse que teria que me levar ao serralheiro para tirar o anel. Comecei a chorar na hora, pois entendi que iam serrar meu dedo, afinal, eu tinha seis anos e estava na primeira série. Naquele momento, a merendeira, que entrou na sala da diretora para levar uma xícara de café, me viu chorando e disse para a diretora que sabia como tirar o anel, me levou carinhosamente até a cozinha e disse que eu não tinha culpa de o anel ter ficado apertado, que tudo ia dar certo e ninguém ia serrar meu dedo. Quando chegamos na cozinha ela colocou detergente na minha mão, abriu a torneira fazia uma espécie de massagem no dedo enquanto rezava baixinho, em pouco tempo o anel saiu. Naquele dia, aos seis anos de idade, aprendi uma coisa importante sobre a diretora da “minha escola”: ela não sabia tudo.

#### **Eu como professora observando uma das diretoras que tive...**

Em 2001 iniciei como professora de Educação Básica em uma unidade escolar do sistema S. Poucos dias depois, eu estava no pátio com minha turma de alunos participando do momento cívico, cantando o hino nacional, o hino da cidade e, por fim, acompanhando uma apresentação cultural de outra turma de alunos. Quando o evento acabou, a diretora entrou em minha sala de aula e disse em tom de voz alterado, “O pátio estava muito cheio! Não era para você estar lá! Você não saber ler?” Sem entender o que estava ocorrendo e envergonhada por

levar uma bronca da diretora na frente dos meus alunos comecei a chorar. Um de meus alunos me olhou e disse: “Nossa eu não sabia que professora também chorava na escola”. Poucos minutos depois a diretora voltou e falou: “Me desculpe, hoje era seu dia, era professora Maria que não deveria estar lá”. Mais uma vez foi possível notar que a diretora não sabia tudo.

### **Eu sendo observada enquanto diretora substituta...**

Era o terceiro dia do ano letivo numa escola de Educação Infantil. Para quem não sabe, os primeiros dias de aulas em escolas para crianças pequenas são muito agitados, crianças choram porque é a primeira vez que se separam de seus pais, mães choram porque é a primeira vez que se separam de seus filhos e algumas professoras também choram ao ouvir tanto choro. Eu andava por toda a escola, percorrendo as classes, perguntando se os professores precisavam de alguma coisa. A avó de um aluno me parou no corredor, me disse que era preciso “dar um jeito no meu cabelo”, estranhei o comentário e disse a ela “Como? Não entendi? Ela prosseguiu: “Você precisa arrumar melhor seu cabelo, esse cabelo não é cabelo de diretora”. Aprendi vivenciando o papel de diretora que não sabia qual cabelo deveria usar e, portanto, eu também não sabia tudo.

### **Quem sou eu?**

Nasci na cidade de São Paulo e vim com minha família para o interior do Estado no início da adolescência. Estudei sempre em escolas públicas, aos 17 anos entrei no curso de Licenciatura em Pedagogia na UNESP em Rio Claro. Fiz pós-graduação em Educação Especial e em Direito e Gestão Educacional. Trabalhei durante dez anos como professora de Educação Básica, atuando no ensino infantil e fundamental em escolas municipais e no SESI.

A partir de 2009 comecei a trabalhar no Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico da Secretaria Municipal de Educação em Rio Claro como coordenadora de projetos de Educação em Tempo Integral, atuei também como vice-diretora e diretora substituta. Desde 2017 sou vice-diretora em uma escola de educação infantil em Rio Claro.

O desejo de continuar os estudos no mestrado vem de longo tempo, porém, as condições só se materializaram neste momento. Penso ter sido melhor assim, pois tanto o trabalho, como a convivência em várias escolas, juntamente com uma maturidade mais desenvolvida, adquiri bagagem e encontrei a coragem de olhar para algo que boa parte das

peças prefere não ver e não comentar: os conflitos interpessoais que ocorrem entre as pessoas que trabalham dentro de uma escola.

Com esse estudo pretendo contribuir com a rede municipal de ensino onde trabalho, de forma mais competente e efetiva. Alimento uma paixão pelo aprender e pelo ensinar e é exatamente isso que pretendo fazer por toda a minha vida, ampliando e compartilhando conhecimento.

## APRESENTAÇÃO

A inquietação sobre o tema desta pesquisa surgiu do trabalho em escolas, observando, principalmente, como eram tratados os conflitos interpessoais ocorridos entre as pessoas que trabalham dentro da escola.

Iniciei o trabalho em escolas como auxiliar de encarregada de creche, numa unidade municipal (naquela época se chamava creche, hoje é Escola de Educação Infantil Etapa 1 e a função exercida equivale ao trabalho de vice-diretora). Ainda em processo de formação no curso de Licenciatura em Pedagogia, minha tarefa era auxiliar no planejamento e na avaliação do trabalho pedagógico de professoras e monitoras de ensino que, em sua maioria, tinham maior vivência profissional, enquanto eu ainda não possuía conhecimento sobre o trabalho de liderar e fazer a gestão de pessoas.

Depois de formada, comecei a trabalhar nas escolas de ensino infantil e fundamental I como professora eventual. Além disso, trabalhei como professora contratada tendo atuado em uma escola diferente por ano. Por isso, pude vivenciar várias formas de gestão e observar os modos de trabalhos de vários diretores até me efetivar numa escola municipal de ensino fundamental I recém-inaugurada na periferia da cidade. Na cidade onde a pesquisa fora realizada, as escolas localizadas nas periferias são chamadas de “escolas de passagem”, onde boa parte dos profissionais ficam por pouco tempo até conseguirem remoção para outros locais considerados “melhores”. Por este motivo, geralmente, a cada ano tínhamos um diretor ou uma diretora diferente. Tal situação impedia a escola de criar uma identidade de grupo e ficava difícil formar uma equipe coesa.

Observei enquanto professora que a alta rotatividade, tanto da equipe gestora, quanto dos docentes, era um dos pontos que causam conflitos, pois requeriam readaptações constantes, quebravam rotinas e impediam a criação de vínculos, a sensação de pertencimento e a formação de uma cultura organizacional.

Exerci, paralelamente, o cargo de professora também no Serviço Social da Indústria (SESI) onde a mesma diretora e a maioria dos professores e funcionários trabalhavam no mesmo local por mais de dez anos. O trabalho de formação continuada ocorreu de forma mais efetiva e era notável o desenvolvimento da equipe ao longo do tempo.

Enquanto aluna e professora vivenciei muitas formas de gestão escolar e sempre observei os diretores e diretoras. Alguns demonstravam facilidade em relação ao diálogo, liderança e relações interpessoais, enquanto outros apresentavam dificuldades com essas questões, mesmo sendo aprovados nos concursos públicos nas primeiras posições.

Alguns diretores iniciavam seus trabalhos com entusiasmo e buscavam por transformações. No entanto, em pouco tempo, acabavam vencidos pelo cansaço, devido ao boicote de professores e/ou funcionários e às difíceis relações com a comunidade escolar.

Atuei também como coordenadora pedagógica no Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico (CAP) na Secretaria Municipal de Educação e participava de reuniões com a secretária de educação do município, diretores de departamento e supervisores de ensino, tendo a oportunidade de observar de várias perspectivas como os conflitos, que fazem parte da natureza humana, se tornavam entraves que influenciam o desenvolvimento do trabalho na escola.

Durante meu trabalho como professora e como coordenadora pedagógica, sempre despertaram o meu interesse a forma como os diretores mediavam os conflitos que ocorriam no interior da escola, o modo que tratavam as questões, a forma como eram feitas essas intervenções e de que maneira afetavam a qualidade do trabalho realizado.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da pesquisa surgiu do trabalho como professora e gestora em várias escolas observando, principalmente, como eram tratados os conflitos entre as pessoas que conviviam e trabalhavam diariamente no interior da escola. É imprescindível elucidar que o termo “conflitos” nesta pesquisa não se refere à violência escolar, tema que tem se destacado nas pesquisas acadêmicas, trazendo investigações e contribuições focadas especialmente nos alunos, sobre confrontos em torno da comunidade escolar, depredações, vandalismo nas escolas, *bullying* e *cyberbullying*, agressões de alunos contra professores, como aponta o levantamento realizado por Gonçalves (2015).

O foco desta pesquisa são os conflitos oriundos das relações interpessoais que ocorrem no cotidiano escolar, entre os gestores, professores, funcionários e pais de alunos, definidos por Chrispino (2007) como conflitos escolares, por acontecerem no espaço próprio da escola e categorizados por Nebot (2000) como organizacionais, culturais, pedagógicos ou de atores.

Este estudo não se trata de responsabilizar o diretor pelos conflitos que ocorrem no interior da escola, até porque ele, algumas vezes, sofre com a vulnerabilidade provocada pela sensação de isolamento. Trata-se de refletir sobre o seu papel enquanto mediador e como os documentos oficiais disponíveis o apoiam nessa tarefa de conduzir da melhor forma as relações interpessoais no interior da escola. Libâneo (2004) afirma que:

Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola; assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas; assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente; articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais). (p. 215- 216).

É necessário, portanto, uma melhor formação inicial e continuada para exercer tal função. Professores, funcionários e pais de alunos percebem quando alguns diretores atuam de forma insegura, por vezes inexperientes, realizando uma gestão confusa e deixando a equipe escolar sem saber como agir. Nota-se que esse fator ocorre principalmente com diretores que vem de outras cidades e não conhecem o sistema da rede onde ingressam, nem as pessoas com quem trabalhará, formará e liderará.

Algumas pessoas, por vezes, se aproveitavam de momentos vulneráveis do diretor iniciante ou que acabou de ser removido para uma nova escola, contribuindo para que seu trabalho seja realizado de modo menos eficiente. Gestores escolares que se mostram bem-

preparados para passar em concursos, no entanto podem apresentar dificuldades para lidar com as pessoas no cotidiano escolar.

Botler (2003) conclui em sua investigação sobre o diretor escolar enquanto um profissional que, geralmente tem formação de professor, mas lhe falta a experiência de gestor. A autora complementa afirmando que o diretor pode aprender a fazer a gestão de pessoas com as capacitações das secretarias de educação ou em cursos de especialização.

Falsarella (2021) considera a formação dos gestores escolares como um dos pressupostos para a qualidade da educação. Da mesma maneira, a formação é ainda requisito importante para que se sintam seguros para liderar e coordenar o trabalho realizado dentro das escolas.

A gestão escolar é mais do que administrar bem um só setor, ela atinge um amplo complexo de atividades e esferas, segundo Lück (2009, p. 24-25),

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos.

Parte da realização desse estudo é advinda das inquietações pessoais e profissionais, originadas pelas atividades desempenhadas enquanto professora, em várias unidades educacionais desse município do interior paulista, observando a atuação de diretores com diferentes idades, tempos de trabalho e experiências profissionais. Uma das dificuldades similares entre eles como já foi colocado anteriormente, era identificar, mediar, negociar e transformar conflitos em oportunidades de aprendizado e superação.

Percebeu-se que em algumas ações diretivas era visível a insegurança de lidar com situações conflituosas, o que provocava uma sensação de vulnerabilidade. Havia na equipe escolar subordinados que percebiam esse “ponto fraco”, provocando entraves no trabalho da escola como um todo.

Neste sentido, o eixo deste estudo será investigar sobre o papel do diretor como mediador frente às situações de conflito e investigar se os documentos oficiais

disponibilizados, tais como Estatuto do Magistério, Regimento Escolar e outros, auxiliam na condução e solução dos conflitos oriundos das relações interpessoais no interior da escola.

Ressalta-se que nesse estudo não serão considerados os conflitos entre alunos, o foco são os conflitos oriundos das relações interpessoais que ocorrem no cotidiano escolar, entre gestores, professores, funcionários e pais de alunos e que precisam de intervenção para que ocorra prevenção, tratamento e solução, objetivando alcançar o bom andamento do trabalho na escola, para que os alunos tenham uma educação de qualidade.

De acordo com os estudos feitos pela plataforma do Ambiente virtual de aprendizagem do Ministério da Educação (AVAMEC), não há no Brasil – até a finalização desta pesquisa – um programa ou uma rede que fomente, de maneira institucionalizada, a troca de experiências, aprendizados e práticas inspiradoras entre diretores de escola. Dados do questionário do diretor da Prova Brasil, do ano de 2017, revelam que 93,83% dos gestores escolares trocam informações entre si. Isso revela que a ausência não é com relação às trocas, mas, sim, quanto aos espaços institucionalizados. Da mesma forma, no país, é quase inexistente a bibliografia sobre mentoria de diretores de escola, visto que, geralmente, se encontram referenciais e propostas com foco para mentoria de professores, principalmente para os iniciantes.

O Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou uma Base Nacional Comum (BNC) de competências do diretor escolar e, o fato de não ter havido um documento anteriormente, por vezes, obstaculizou o acompanhamento do desempenho do gestor ao longo da carreira, ou mesmo, em sua atuação no cargo ou função. (BRASIL, 2022).

Neste estudo, as palavras diretor e gestor escolares serão tratadas como sinônimos e serão utilizadas conforme a menção dos autores citados.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar por meio dos registros feitos nas escolas, como o diretor enfrenta e procura resolver os conflitos internos da escola e quais documentos oficiais fundamentam essa tarefa. Os objetivos específicos são: analisar se os documentos oficiais auxiliam o diretor na mediação dos conflitos interpessoais que ocorrem nas escolas e se os registros realizados servem como estratégia para tratar os conflitos; analisar os documentos de registro que definem os casos de conflito, como foram tratados e resolução; construir parâmetros analíticos que permitam explicitar a realidade enfrentada pelas escolas, as formas de solução de conflitos aplicadas e os resultados alcançados.

A fim de alcançar tais objetivos os procedimentos metodológicos partem de uma abordagem qualitativa, envolvendo a pesquisa bibliográfica e documental. Na sequência os documentos elaborados pelas escolas foram analisados buscando identificar os conflitos

interpessoais. Os documentos analisados são Livros de Ocorrência, Livros de Orientação e documentos oficiais do município, Estatuto do Magistério, Regimento Escolar, Estatuto do Conselho de Escola, Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Resolução de H.T.P.C., Avaliação de desempenho, utilizados pelos diretores para dar suporte as ações de mediação.

Na seção 1 (um) será apresentado um mapeamento bibliográfico em repositórios institucionais, banco de dados e plataformas de bibliotecas digitais no sentido de obter conhecimento do que já foi pesquisado sobre o tema. Na seção 2 (dois) serão apresentados conceitos de conflito e conflito escolar, a gestão dos diretores nas relações de conflitos no contexto escolar e o papel do diretor na gestão do clima escolar com conceitos basilares dos autores que nortearam o aporte teórico deste estudo. Já na seção 3 (três) são tratados dos procedimentos metodológicos, ou seja, como a pesquisa foi realizada. Na seção 4 (quatro) foram realizadas a análise e a discussão dos dados, como os documentos e registros pesquisados dão suporte ao diretor para resolver os conflitos do cotidiano escolar. E, por fim, na seção 5 (cinco) foram construídas as considerações finais sobre este estudo.

## 2 MAPEAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Este estudo iniciou-se com um mapeamento bibliográfico a partir de repositórios de bibliotecas digitais e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO); das bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Repositório da Universidade de Araraquara (UNIARA). Além disso, de revistas científicas qualificadas para aprofundar e identificar o estado da arte sobre as tendências teóricas a respeito de conflito escolar. Esta busca proporcionou o aprofundamento e a identificação das lacunas existentes para, assim, oportunizar a ampliação do conhecimento e contribuir cientificamente para a área da educação.

Os documentos coletados em bibliotecas e repositórios digitais foram selecionados e analisados, permitindo a obtenção de um direcionamento sobre as questões que correlacionavam-se com o presente estudo e, de acordo com os conteúdos das pesquisas destes documentos realizadas por seus autores, foi possível identificar como se encontram as pesquisas em relação aos conflitos escolares no que diz respeito às relações entre diretores, professores e funcionários das instituições escolares.

Como complemento, foram aplicados filtros de delimitação temporal definindo os anos de 2017, 2018 e 2019 como bases da pesquisa. As palavras-chave utilizadas para a busca nestes catálogos foram: Gestão Escolar; Mediação de Conflitos e Clima Escolar.

No Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES (CAPES, 2020) o procedimento de coleta para cada palavra-chave foi realizado em 3 etapas.

Utilizando a primeira palavra-chave, Gestão Escolar, a expressão, inicialmente, indicou grande quantidade de publicações, necessitando a aplicação de outros filtros, tais quais por assunto geral, áreas de conhecimento e temporalidade, restringindo a assuntos correlatos ao pesquisado. Após a identificação dos títulos e da leitura técnica dos resumos, os trabalhos foram descartados restando 4 (quatro) dissertações que apresentavam elementos relacionados à pesquisa sobre os conflitos que ocorrem dentro da escola, que são mediados na maioria das vezes pelo diretor (a) ou pela equipe gestora composta por diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico.

Em relação à segunda palavra-chave, Mediação de Conflitos, aplicados os devidos filtros e realizada a leitura dos títulos, observou-se que os trabalhos não tratavam de assuntos pertinentes ao objeto de pesquisa, portanto, foram descartados.

A partir da terceira palavra-chave, Clima Escolar, foram encontrados títulos sobre violência escolar, mas não condiziam com o assunto proposto neste estudo. Os filtros foram aplicados juntamente à leitura dos títulos e o resultado dos trabalhos selecionados não se referiam aos assuntos pertinentes a este estudo e, portanto, foram descartados.

Especificamente, sobre o banco de dados SciELO – Scientific Electronic Library Online, a busca pelo emprego da palavra-chave 1 (um), Gestão Escolar, resultou em 63 (sessenta e três) artigos tendo sido, após lidos os títulos, descartados 62 (sessenta e dois), pois tratavam ou da relação do trabalho do diretor com as questões pedagógicas ou com as políticas educacionais. Apenas um artigo foi selecionado por se tratar das relações de poder que se estabelecem no interior da escola.

Ao continuar a pesquisa, mas utilizando a palavra-chave 2 (dois), Mediação de Conflitos, foram encontrados 237 (duzentos e trinta e sete) artigos que, após identificados os títulos, foram descartados 236 (duzentos e trinta e seis) por terem como foco os conflitos em relação à educação especial ou aos alunos indígenas. Deste grupo, foi selecionado apenas 1 (um) artigo, que trata sobre a gestão escolar como processo de negociação.

A palavra-chave 3 (três), Clima Escolar, quando realizadas as buscas, permitiu encontrar 27 (vinte e sete) artigos e, após a leitura dos resumos, foram descartados 26 (vinte e seis) por tratarem de outros assuntos como *bullying* e violência escolar. Foi selecionado somente 1(um) artigo que trata sobre como se expressam as questões de confiança e cuidado referentes ao exercício de liderança de diretores.

No repositório da UNIARA – Universidade de Araraquara, para a palavra-chave 1 (um), Gestão Escolar, foram encontradas 2 (duas) dissertações que tratam sobre a ação cotidiana do diretor de escola na educação infantil e uma análise da conduta de gestores públicos.

Após a leitura dos resumos e algumas introduções, 9 (nove) trabalhos mencionavam o tema de interesse. A seguir, serão apresentados os principais apontamentos discutidos pelos autores desses trabalhos.

Em sua dissertação, Teixeira (2013) aponta, ao concluir sua pesquisa utilizando o método de observação direta do "Diretor iniciante e a complexidade do cotidiano escolar", a necessidade de reconstruir políticas de formação. Benga (2021), em seu trabalho de pesquisa qualitativa, analisou a proposta de formação da Secretaria Municipal de São Paulo e apontou como resultado a necessidade do processo de formação continuada. Sturm (2014) em sua dissertação "Gestão escolar o medo no cotidiano", utilizando entrevista com cinco diretores, apontou o medo em relação ao desempenho da função e das relações interpessoais na escola.

Sandó Valiente e Del Toro Prada (2020) realizaram uma revisão documental quanto às políticas educacionais, particularidades do contexto das instituições e diagnóstico das necessidades educacionais, do potencial dos diretores e modelagem das qualidades para um desempenho ideal dos diretores de escola.

Poubel e Junquilha (2019) objetivaram em seu artigo compreender a gestão de uma escola pública de ensino fundamental e apontaram a gestão escolar como um processo relacional e emergente, um "vir a ser". Minotti (2020) analisa em seu trabalho de mestrado profissional a "Ação Cotidiana do diretor" e conclui que muitas atividades realizadas na escola, não necessitam, a princípio, da participação direta do diretor desviando-o de seu real papel a serviço da educação.

Oliveira (2016) analisa e aponta em seu trabalho de mestrado profissional, intitulado "A conduta do gestor público", por meio de entrevistas com diretores, coordenadores e técnicos, as dificuldades apresentadas pelos gestores quanto ao conhecimento da legislação referente ao seu trabalho, gestão de pessoas e mediação de situações de conflitos. O autor ressalta a necessidade de formação para o desenvolvimento destas habilidades necessárias para evitar prejuízos na qualidade e na má administração de instituições públicas.

Carrasco e Barraza (2020) tratam de como se expressam as questões de cuidado com as pessoas e a criação de um clima de confiança para conquistar a liderança da equipe, por meio do discurso de dez diretoras chilenas.

Silva (2018) relaciona algumas necessidades formativas e desafios enfrentados por diretores iniciantes. Entre as questões de legislação, os documentos e outros elementos, a autora aponta a gestão de pessoas e a mediação de conflitos como dificuldades, além de enfatizar a falta de ações formativas direcionadas, especificamente, aos diretores.

Finalizando esta seção, enfatiza-se que a busca por trabalhos relevantes sobre o tema proposto e as palavras-chave selecionadas não obtiveram resultados satisfatórios, pois o número de estudos encontrados foi reduzido, justificando assim a inclusão dos trabalhos de Teixeira (2013), Sturm (2014) e Oliveira (2016), mesmo que apresentassem datas anteriores à limitação temporal especificada anteriormente. Estes estudos apontam para assuntos que colaboram para uma melhor reflexão sobre tema proposto nesta pesquisa. Outro fator que merece destaque é a lacuna existente nesta temática, o que poderá abrir espaços para novos estudos e assim favorecer o avanço do conhecimento e contribuir cientificamente para a área da educação.

As leituras iniciais do mapeamento contribuíram à inquietação da pesquisa, pois mostraram que os conflitos internos da escola não são muito estudados de forma direta, apesar

de serem reconhecidos como inerentes ao contexto escolar.

As relações que ocorrem no interior da escola possuem características peculiares, uma vez que os mesmos atores convivem por horas, dias e em alguns casos, até anos, como por exemplo alunos e professores, pais, funcionários e equipe gestora. Cuidar para que as relações se desenvolvam de forma harmônica é imprescindível para criar um clima de respeito e confiança entre os envolvidos, dessa forma considera-se este estudo relevante.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Os pressupostos teóricos deste estudo apresentam, entre outros enfoques, a gestão nas relações de conflitos no contexto escolar. Os representantes teóricos que fundamentaram a pesquisa foram Nebot (2000) Botler (2003) Libâneo, (2004), Lück (2000), (2009), (2014); Paro (2015); Chiavenato (2014); Chrispino (2007), (2008), (2011); Falsarella (2021); Ras (2021); Martinelli; Almeida; Bandos (2020); Carrasco e Barraza (2020) Sturm (2014); Gonçalves (2015). Estes autores mencionam a importância do diretor enquanto líder e sua capacidade no sentido de dirigir, delegar, tomar decisões e possuir habilidades para encontrar medidas apropriadas para cada situação e apresentar soluções diante de adversidades que certamente irão surgir.

#### 3.1 Gestão escolar, liderança e gestão de pessoas na escola

As mudanças ocorridas na sociedade durante as últimas décadas provocaram também modificações nas mais variadas relações, sejam elas culturais, sociais, econômicas, tecnológicas e no mundo do trabalho, e até mesmo ambientais. Estas alterações ocorrem devido às novas formas de pensar e se relacionar na sociedade contemporânea.

Entretanto, apesar das mudanças sempre terem feito parte da história, a sua intensidade e volume têm causado cada vez mais impacto, produzindo resultados imprevisíveis, trazendo incertezas e transformações para as organizações. (CHIAVENATO, 2014).

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. (CHIAVENATO, 2014, p. 9).

Na visão de Chiavenato (2014) o grande diferencial e principal vantagem de uma organização de trabalho decorrem das pessoas que atuam nela, são as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente, e são elas que geram e fortalecem a imaginação, a criatividade e a inovação. É importante destacar que agora se fala em gestão com as pessoas, gestão do talento humano, gestão de competências, gestão do capital intelectual. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os parceiros internos que mais entendem dela, de suas atividades e do seu futuro.

Nota-se que o diretor de escola é, sobretudo, um professor, um educador que tem o

desafio de se transformar também em um gestor de pessoas dentro da escola, superando os entraves burocráticos que muitas vezes o tornam um “fazedor de ofícios”. Deve assegurar-se que “conhece bem o chão da escola” e as pessoas que nela trabalham para mobilizar os talentos e provocar o crescimento do grupo.

Falsarella (2021) destaca que a maioria dos educadores que ocupa cargos de gestão se formou em ambiente tradicional, assim, ainda que o gestor apresente discurso atualizado, tende a manter em sua atuação o paradigma no qual foi formado, tanto pela “zona de conforto”, quanto pelo medo que as mudanças podem causar. A autora ressalta ainda o prejuízo da centralização de decisões, o estabelecimento de relação vertical de autoridade e subordinação que reduz as possibilidades de cooperação.

Não dá para pensar a função gestora sem a integração e a articulação de seus componentes, sem a divisão das tarefas de forma cooperativa. Cabe lembrar que a concepção de gestão compartilhada não se esgota na equipe escolar, implica construção de uma cultura democrática que adentra as salas de aula, as reuniões com pais, as relações com a comunidade, que se estabeleça regras de convívio em função do bem coletivo e que o exercício da autoridade aconteça sem arbitrariedade. [...] dentro de uma nova concepção de gestão, demanda competência e eficiência que levem a mobilização de talentos e energias como prática social comprometida com a população. (FALSARELLA, 2021 p. 10).

Os estudos de Falsarella (2021) mostram que para constituir um grupo de trabalho é preciso, antes de tudo, estudar o grupo, pois há a delicada questão da convivência grupal. Existem também uma série de dificuldades de relacionamento que emperram a criatividade e a liberdade do grupo, ocasionando prejuízos ao próprio trabalho e sobretudo às pessoas que estão envolvidas. “Existem as brigas e as disputas, a competição que incluem a falsidade, os complôs, o egoísmo, o narcisismo e as panelas”. (FALSARELLA, 2021, p. 191).

A mesma autora destaca a importância de que o educador, seja ele professor ou diretor, vivencie no grupo escolar o mesmo processo que deve ser propiciado aos educandos, ou seja, educar-se numa concepção de mundo e de ser humano em que a relação ensinar e aprender se dá dinamicamente, dentro de um processo contínuo e desafiador. É o grupo que vai provocar ansiedade e desestabilizar, no entanto, também vai apoiar e subsidiar a construção de novas formas de caminhar.

Nesta perspectiva, Libâneo (2009) destaca que o objetivo das escolas de ensinar e educar pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, são possibilitadas pelas formas de organização e de gestão. No entanto, nas últimas décadas, surgiram diferentes

entendimentos sobre os modos de organizar e gerir as escolas, provocando dúvidas, incertezas e até confusões entre diretores de escola, coordenadores pedagógicos e professores. Para o autor o enfoque principal é entender que a escola é um patrimônio da sociedade, é o lugar de formação cultural e científica que objetiva a formação integral dos alunos e para tanto necessita de procedimentos e meios organizacionais, ou seja, a boa gestão é voltada para a boa aprendizagem (LIBÂNEO, 2009).

Ainda sobre as práticas de organização e gestão, Libâneo (2009) defende que devem estar a serviço da melhoria do ensino e da aprendizagem, pois o que faz diferença entre as escolas é o grau em que conseguem melhorar a qualidade da aprendizagem escolar dos alunos.

As escolas recebem hoje alunos de diferentes origens sociais, culturais, familiares, portadores vivos das contradições da sociedade. É preciso que o grupo de dirigentes e professores definam formas de gestão e de convivência que regulem a organização da vida escolar e as práticas pedagógicas, precisamente para conter tendências de discriminação e desigualdade social e assegurar a todos o usufruto da escolarização de qualidade. (LIBÂNEO, 2009, p. 8).

Quanto à preparação de diretores para que tenham um olhar centrado na escola, em sua cultura e modos de trabalho e convívio, Paro (2015) critica a chamada “formação continuada” dos gestores que não se deve bastar em palestras ou cursos oferecidos aos diretores. Da mesma forma, que tais estratégias não estejam fora de seu contexto e de sua prática escolar cotidiana. A crítica é que esses cursos servem apenas para atribuir “pontos” na carreira escolar, porque tal formação fica distante dos problemas que os diretores enfrentam em seu dia a dia.

“No que concerne à figura do diretor, trata-se de se questionar a atual situação em que este acaba se constituindo mero preposto do Estado na escola, cuidando para o cumprimento da lei e da ordem ou da vontade do governo no poder” (PARO, 2015 p. 115). O autor defende a peculiaridade democrática e pública da função, sendo que o diretor escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, devendo legitimar a vontade livre e o consentimento daqueles que se submetem a sua direção. Assim como Libâneo (2009), defende a gestão participativa como pressuposto da garantia de que todos aprendem na escola e que a qualidade da aprendizagem seja o objetivo primordial do trabalho nela desenvolvido.

Lück (2014) afirma que assumir os desafios de gestão escolar, na função de diretor, é chamar para si responsabilidades especiais; a primeira delas é entender que enfrentar problemas e conflitos é a questão mais natural do trabalho educacional com pessoas, pois,

afinal, a educação pressupõe desenvolvimento, mudança e esforço neste sentido. Lamentar que os desafios existam pode representar negá-los e, assim, facilitar uma reação negativa em relação a eles. Aceitar, assumir, permanecer e trabalhar para superá-los constituem a condição do trabalho da gestão. Trabalhar na escola com essa perspectiva, representa promover a qualidade da educação e desenvolver competências de gestão. A autora aponta também a sensibilidade para o modo como as pessoas percebem e interpretam a escola, o processo educacional e seus desdobramentos e o seu papel pessoal no conjunto e nas especificidades desse processo. Outro aspecto importante apresentado pela autora, que corrobora com Vitor Paro (2015) e Libâneo (2009), é a clareza do foco do trabalho na aprendizagem e na formação dos alunos. Tudo que se realiza na escola deve estar voltado para esse objetivo primordial.

Lück (2014) analisa em seus estudos sobre liderança em gestão escolar que há algumas décadas o ensino público era destinado a poucos e orientado por um sistema administrativo centralizador. Nesse modelo, a qualidade era garantida com mecanismos de controle e cobrança. A sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo, como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos. É nesse contexto que surgiu a necessidade de haver uma ou mais pessoas para dirigirem as ações que encaminham a escola para a direção desejada.

Onde não existe liderança, o ritmo de trabalho é enfraquecido e não há a mobilização para alcançar os objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. As decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e por interesses pessoais. Existem indivíduos que despontam, naturalmente, para exercer esse papel e, certamente, o farão se o ambiente favorecer. Mas mesmo eles precisam de orientação para empregar essa habilidade e toda a energia em nome do bem coletivo.

Para Lück (2014) um diretor líder é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, mas sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos - pois é deste conhecimento que virá sua autoridade, ao passo que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também deve aceitar os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

A autora supracitada defende o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Onde isto ocorre, diz ela, nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel

na organização e assumam novas responsabilidades (LÜCK, 2014).

Paro (2015) considera que a escola é uma empresa também, pois é uma instituição que envolve esforço humano-coletivo na busca de um objetivo, mas não é empresa no sentido capitalista, visto que toda empresa visa um fim e o fim da empresa mercantil é o lucro. Há uma apropriação do trabalho alheio, de modo que a empresa funciona muito bem sendo via de mando. Contudo, é diferente da escola, cujo objetivo é formar sujeitos e pessoas autônomas proporcionando educação de qualidade, onde a aprendizagem ocorre de forma efetiva. Tudo tem que ser pensado de forma democrática.

Neste sentido, o Paro (2015) enfatiza a importância de estudar a ação administrativa do diretor de escola, como atividade técnica e ao mesmo tempo política, que tem a educação como o fim que a direção escolar deve servir. O mesmo autor aponta a relativa escassez no âmbito das investigações sobre a realidade escolar brasileira, especialmente no que se refere ao significado das funções do diretor de escola à luz da natureza educativa dessa instituição.

As relações escolares necessitam ser estudadas para além das ideias simplistas como ressalta Chrispino (2008): “é aterrador o fato das instituições formadoras dos futuros professores e gestores, bem como os titulares dos sistemas de ensino público, não possuem, como atividade recorrente, cursos de capacitação sobre o tema”.

Embora cada escola tenha uma personalidade própria, construída coletiva e historicamente por seus atores no enfrentamento dos desafios, conhecê-la e alinhá-la aos objetivos educacionais de elevado valor social é condição à atuação mais efetiva do diretor (LÜCK, 2010).

Para tal, tanto os gestores, como os professores precisam estar preparados para mediar as tensões que cercam e permeiam o cotidiano escolar. Apesar de ser um grande desafio, principalmente em meio às crescentes demandas sociais e exigências atribuídas à escola, as quais demandam a construção e a manutenção de um bom clima e cultura da organização escolar, é preciso observá-la como organismo em constante movimento, marcado por transformações.

Entre vários fundamentos que norteiam a gestão escolar, o de maior representatividade e importância é o que diz respeito aos recursos humanos, uma vez que se trata de relações entre os vários componentes deste complexo espaço que é a escola. A gestão deste setor envolve o corpo docente, os funcionários, os alunos e, por extensão, seus familiares e a comunidade escolar. Uma boa relação com todo esse grupo de pessoas requer uma preparação adequada por parte dos diretores, principalmente dos iniciantes no cargo que podem enfrentar um período de resistência, isolamento e insegurança.

As relações interpessoais são complexas e, por vezes, imprevisíveis em sua totalidade. Documentos, leis, normas e diretrizes podem nortear, regulamentar e punir ações, no entanto, parecem não ser, em nenhuma esfera da sociedade, o suficiente para prevenir, mediar e solucionar os conflitos.

Falsarella (2021) considera que ao se colocar a escola como foco da almejada qualidade na educação, a formação dos gestores deve ser um dos alicerces fundamentais para que assumam com segurança a liderança e a coordenação do trabalho nas escolas, intermediando as relações entre essas e a comunidade, assim como com as demais instâncias do sistema escolar e as respectivas políticas educacionais. Tais ponderações sugerem a reflexão sobre o papel do diretor na construção do clima escolar, sendo que este contribui significativamente para a prevenção de conflitos interpessoais na escola. Este assunto será abordado no próximo tópico.

### **3.2 Cultura e clima organizacional na escola: o diretor na berlinda**

Pensando de forma simplificada, o clima e a cultura escolar são a representação das pessoas que nela trabalham e convivem e suas relações interpessoais. Assim como não cabe mais esperar pelo aluno ideal que deveria chegar à escola pronto para aprender, também não é possível crer que existam os professores, funcionários ou diretores “prontos”. Se os alunos que estão nas escolas não são mais os “filhos da elite”, pode-se afirmar que ocorreu a mesma transformação entre os que trabalham na escola, incluindo o diretor. “Mudou o mundo à volta da escola, da mesma forma mudaram seus alunos, seus professores e seus gestores” (CHRISPINO, 2011, p. 19).

Dessa forma, Libâneo (2009) coloca que se ampliou a compreensão da escola como lugar de aprendizagem, de compartilhamento de saberes e experiências, como espaço educativo que gera efeitos nas aprendizagens de professores e alunos. As escolas são concebidas como instituições aprendentes, portanto, espaço de formação e aprendizagem, em que as pessoas mudam com as organizações e as organizações mudam com as pessoas.

O diretor de escola desempenha um papel caracterizado pela liderança, de acordo com Lück (2014), todo trabalho em educação, conforme sua natureza formadora, implica em uma ação de liderança, que é a capacidade de influenciar positivamente pessoas para que coletivamente aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem

projetos, promovam melhorias e que possam também se divertir desenvolvendo inteligência social e emocional.

Para que tudo isso aconteça de fato dentro das escolas será necessário mediar os conflitos naturais da convivência humana da forma mais positiva possível e essa tarefa exige do diretor preparação e o domínio de habilidades como comunicação e confiança que são necessárias para um bom clima na organização escolar.

De acordo com Masetto (2003), *apud* Falsarella, (2021, p. 11).

A cultura educacional do gestor é formada pelo conjunto de princípios, teorias e experiências educacionais estudadas e vivenciadas por ele, assumidas como orientação em sua atividade profissional. É constituída de sua visão sobre sociedade, a relação homem-mundo, a relação entre os homens e, ainda, sobre o significado de seu papel e da função que exerce.

O choque entre a cultura do diretor e da escola é mola propulsora para uma série de conflitos, pois o clima e a cultura determinam a identidade do estabelecimento de ensino, aquilo que realmente o representa, o modo como conduz suas expectativas, suas decisões, como enfrenta seus desafios, seus problemas e a forma como propõe seu currículo e efetiva sua proposta pedagógica.

Libâneo (2009) afirma que a organização e a gestão da escola devem conter um plano com metas bem definidas, expectativas elevadas, competência específica, liderança efetiva e reconhecida da direção e da coordenação pedagógica, além de clima de trabalho propício à integração e à articulação dos profissionais, assim como oportunidades de reflexão e trocas de experiência. O autor enfatiza ainda sobre a participação dos pais e a importância do investimento em formar uma imagem pública positiva da escola.

Na perspectiva da escola como organização social, para além da visão administrativa, as organizações escolares são abordadas como unidades sociais formadas de pessoas que atuam em torno de objetivos comuns, portanto, como lugares de relações interpessoais. A escola é uma organização em sentido amplo. Uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera através de estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição. (LIBÂNEO, 2005, p. 77).

Cabe também à escola, enquanto instituição educativa, a tarefa de ensinar o aprender a viver e conviver, no entanto é necessário a reflexão do quanto seus atores estão realmente preparados para esse desafio.

De acordo com Lück (2010) existe um consenso por parte de representantes dos mais diversos segmentos da sociedade, líderes políticos e comunidades, que somente a educação de

fato pode melhorar a qualidade de vida da sociedade brasileira. No entanto, a mesma autora afirma que ainda se faz necessário a tomada de um posicionamento das instituições escolares e das pessoas que nelas atuam, como mobilizadoras dos processos sociais, como também do desempenho dos profissionais da educação, para que possam realmente contribuir com o desenvolvimento da sociedade

Paro (2015, p. 74) chama a atenção para a forma de administrar a escola no Brasil, que é praticamente centenária. Para o autor, a escola tem “[...] se estruturado a partir de um equívoco em seu objetivo e na forma de buscá-lo, porque adota uma visão estreita de educação”. Na mesma obra, *Diretor Escolar, educador ou gerente?* o autor questiona a concepção de administração ou gestão escolar como fim em si mesma e não como meio para alcançar a qualidade da educação que é a singularidade do trabalho escolar.

O conceito de gestão, função principal do diretor de escola, pressupõe em si, a ideia de participação e está associado à mobilização de pessoas, talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado pela vontade coletiva (LÜCK, 1996).

Libâneo (2009) afirma que a escola é um patrimônio da sociedade, um lugar de formação cultural e científica, pela qual se promove o desenvolvimento mental e a formação da personalidade dos alunos e, para alcançar seus objetivos, necessita de procedimentos e meios organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticos para se obter sucesso nas aprendizagens.

O diretor da escola como líder, não apenas influencia, mas também é visto como exemplo do modo de ser e de fazer, isso pode ocorrer tanto de forma positiva no que se refere à realização das responsabilidades educacionais da escola, quanto negativamente, na medida que deixa de oferecer os necessários balizamentos, correções de rumos e marcações educacionais aos fazeres espontâneos da coletividade escolar (LÜCK, 2010).

O clima e a cultura escolar são conceitos interligados, apresentam-se de forma dinâmica por meio de gestos, atitudes, discursos, comportamentos individuais e coletivos, uso de espaço e tempo, atitudes e omissões manifestadas ou não, no enfrentamento dos desafios na escola. A boa condução do clima escolar previne conflitos e os trata de forma construtiva.

Lück (2011, p. 69) apresenta o quadro com a resenha sobre o clima organizacional da escola (Quadro 1).

### Quadro 1 - Clima organizacional da escola

| Aspectos                         | Natureza   |
|----------------------------------|--|
| <b>O que é</b>                   | Grau de satisfação material e emocional do conjunto de membros de uma organização a partir de como a percebem (CODA, 1997; LUZ, 1996, QUEIROZ, 2005).<br>Forma de interação entre os membros de uma organização (SOUZA, 1978; LITWIN, apud BISOGNIN; NICOLAU; GRACIOLI, 2006).<br>Atmosfera psicológica existente em uma organização, que influencia a maneira como as pessoas agem e reagem. Valores e atitudes assumidos pelas pessoas de uma organização (BENNIS, 1997).<br>Reflexo da cultura de uma organização (LIMA; ALBANO, 2002). |
| <b>Por que existe</b>            | Expressar a satisfação ou insatisfação dos atores envolvidos nos eventos, circunstâncias, condições vigentes.  |
| <b>Como se manifesta</b>         | Percepções, atribuição de significados expressos em discursos, indicadores de satisfação   |
| <b>Como é formado</b>            | Resulta especialmente de fatores internos da organização escolar, sobretudo do estilo de gestão, liderança e de decisões tomadas, porém é influenciado por fatores externos.   |
| <b>Elementos que o sustentam</b> | Estilos de gestão e liderança. Varia segundo a situação psicológica e o estágio motivacional em que se encontram as pessoas na organização.  |
| <b>Observações</b>               | Condições não resolvidas do clima e deixadas a si mesmas tendem a se cristalizar, institucionalizando-se, isto é, incorporando-se ao modo de ser e de fazer da escola, contribuindo, dessa forma, para uma cultura organizacional negativa. O clima influencia o desempenho e o rendimento escolar. O clima organizacional não é uniforme em toda a escola, uma vez que, pela diversidade das pessoas que a formam, com interesses e personalidades diferentes, haverá sempre diferentes reações diante dos fatos.                         |

Fonte: Adaptado de Lück (2011).

De acordo com o Quadro 1, a autora afirma que nenhuma escola é melhor do que o conjunto das atuações interativas dos membros de sua comunidade, sobretudo de seus profissionais, pois é a partir das representações e significados atribuídos aos elementos que compõem a escola e seu fazer educacional que o coletivo é construído.

A mesma autora enfatiza ainda que nas escolas consideradas eficazes, os gestores agem como líderes também em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos, que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais.

Quando a gestão não consegue conduzir o bom clima escolar, se sente como quem apaga incêndios, tal qual a expressão “matando um leão por dia” é comumente usada para

expressar a falta de perspectiva dos gestores. Incurrendo em mal-estar também por falta de um referencial teórico e conceitual para que possam atuar de forma mais abrangente e interativa (LÜCK, 2011).

Falsarella (2021) afirma que mesmo escolas que pertencem a uma rede ou sistema de ensino, diferem muito entre si, quando observadas em seu *modus operandi* interno e das relações interpessoais que ocorrem em seus espaços. A autora enfatiza ainda que exercer a gestão educacional dentro da escola é estar no centro de uma multiplicidade de culturas que se entrecruzam em um mesmo local e cabe ao diretor tomar consciência disso para conseguir dominar a verdadeira arte da articulação e negociação de interesses que são, muitas vezes, conflitantes.

Nesse sentido, a autora supracitada coloca que conduzir uma escola significa andar a todo momento sobre o fio de uma navalha, pois cada realidade cultural tem sua lógica interna que atribui sentido às práticas, costumes, ideias, crenças e concepções para aqueles que a vivenciam. De acordo com a autora, o clima de trabalho pode ser autoritário ou permissivo, pode, da mesma forma, ser mais democrático e voltado para participação coletiva, ou ainda mais fragmentado e voltado para decisões individuais. Seja como for, sempre é percebido de maneira consciente ou inconsciente por todos que atuam na escola.

Os conflitos de relações podem ocorrer em qualquer nível de contato, mas ter a habilidade para conseguir resolvê-los é para poucos. O diretor é uma peça fundamental nessas horas, e é ele quem irá mediar tais conversas, visando a melhor solução. Para isso, considera-se importante, além de saber sobre os princípios da gestão escolar, desenvolver as habilidades de liderar e fazer gestão de pessoas no cotidiano. Sobre o conflito, será abordado com maiores detalhes no próximo tópico.

### **3.3 Conflito**

Consultando o termo “conflito” no dicionário tem-se a seguinte definição: “[...] do latim *conflictu*; luta, embate, guerra, enfrentamento, oposição entre duas ou mais partes, desavença entre grupos, divergência, discordância de ideias e opiniões”. (FERREIRA, 2013, p.188). Quanto à literatura específica há autores que tratam e definem conflito como a seguir.

De acordo com Martinelli, Almeida e Bandos (2020), o conflito pode ser encarado de maneira positiva, pois pode ser benéfico em termos de diferenças de opiniões e visões, além de proporcionar aprendizagem e enriquecimento em termos pessoais e culturais. Quanto aos

efeitos negativos, devem ser minimizados mostrando os efeitos positivos que podem surgir do conflito. O autor enfatiza que líderes, professores, técnicos e outros profissionais que precisam se relacionar com outras pessoas devem aprender a gostar de lidar com conflitos, por mais que a ideia pareça repulsiva. Ras (2017) define conflito como um processo e, por isso, difícil de conter. Um processo dinâmico e ascendente, quanto mais tempo se demora para tratá-lo, tanto mais rapidamente se propaga.

Chrispino e Santos (2011) defendem que conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. Por isso, todos que vivem em sociedade tendem a viver igualmente a experiência do conflito. Para os autores, o conflito se origina na diferença de interesses, de desejos, de aspirações e de posições que são defendidas frente às outras. Neste sentido, salientam que a dificuldade encontrada para lidar com o conflito é a incapacidade de identificar as circunstâncias que derivam do conflito ou que o causam. De forma geral, nas escolas e na vida, o conflito é percebido quando manifestado de forma violenta.

Chrispino e Santos (2011) ressaltam ainda que, em sociedades mais acessíveis, o conflito tende a assumir uma função estabilizadora e torna-se possível encontrar pessoas que apresente atitudes conflitantes em torno de um tema, mas que sejam parceiras em uma segunda temática, resultando no exercício salutar das discordâncias e alianças. Destas idas e vindas resulta a transformação social. Por esta razão, não se deve confundir conflito com violência. Moore (1998) classifica os tipos de conflitos e suas causas (Quadro 2).

#### **Quadro 2 - Classificação dos conflitos e suas causas**

| <b>Tipos de conflito</b> | <b>Causas do Conflito</b>  |
|--------------------------|--|
| Estruturais              | Padrões destrutivos de comportamento, interação; controle, posse, distribuição desigual de recursos; poder e autoridade desiguais; fatores geográficos, físicos ou ambientais que impeçam a cooperação; pressões de tempo. |
| De valor                 | Critérios diferentes para avaliar ideias ou comportamentos; objetivos exclusivos intrinsecamente valiosos; modos de vida, ideologia ou religião diferente.   |
| De relacionamento        | Emoções fortes; percepções equivocadas ou estereótipos; comunicação inadequada ou deficiente; comportamento negativo repetitivo.   |
| De interesse             | Competição percebida ou real sobre interesses fundamentais (conteúdo); interesses quanto a procedimentos; interesses psicológicos.   |
| Quanto aos dados         | Falta de informação; informação errada; pontos de vista diferentes sobre o que é importante; interpretações dos dados e procedimentos de avaliação diferentes.   |

Fonte: Adaptado de Moore (1998, p. 62).

Chrispino (2007) traz também, como objeto importante de análise, a tipologia de conflito de Redorta (2004) que elucida grandes exemplos de conflitos nos conhecidos movimentos de rompimento de paradigmas onde a classificação costuma ser hierárquica e permite estabelecer relações de pertencimento. A seguir, no Quadro 3, estão estipulados os tipos de conflitos e quando eles ocorrem.

### Quadro 3 - Análise da tipologia de conflito

| Tipo de Conflito     | Ocorre quando  |
|----------------------|--|
| De recursos escassos | Algo não existe o suficiente para todos  |
| De poder             | Algum de nós que mandar, dirigir ou controlar o outro  |
| De autoestima        | Meu orgulho pessoal se sente ferido  |
| De valores           | Meus valores ou crenças fundamentais estão em jogo   |
| De estrutura         | Há um problema cuja solução requer longo prazo, esforços importantes de muitos e meios que estão além de minha possibilidade pessoal |
| De identidade        | O problema afeta minha maneira íntima de ser o que eu sou  |
| De norma             | Alguém descumpra uma norma social ou legal   |
| De expectativas      | Não se cumpriu ou se fraudou o que um esperava do outro.   |
| De inadaptação       | Modificar as coisas produz uma tensão que não desejo   |
| De informação        | Algo se disse ou não se disse ou se entendeu de forma errada   |
| De interesses        | Meus interesses ou desejos são contrários aos do outro   |
| De atribuição        | O outro não assume a sua culpa ou responsabilidade em determinada situação   |
| De relações pessoais | Habitualmente não nos entendemos como pessoas  |
| De inibição          | Claramente a solução do problema depende do outro  |
| De legitimação       | O outro não está de alguma maneira autorizado a atuar como o faz, tem feito ou pretende fazer  |

Fonte: Redorta (2004) *apud* Chrispino (p. 19, 2007)

Os conflitos sempre vão existir, ainda mais se o ambiente for preparado a fim de proporcionar participação e envolvimento. O diretor precisa ter disposição para o enfrentamento das questões que vão surgindo no decorrer da atuação. É preciso pensar nas relações entre as pessoas, alunos, professores, funcionários e familiares. O conflito pode ser positivo, no sentido de que posições contrárias estão sendo colocadas em diálogo, e, para tal,

faz-se necessário dispor de tempo e de espaço para escuta e encaminhamento do processo no sentido de que as pessoas consigam se posicionar (CHRISPINO, 2011).

Pensar nas interações interpessoais e na constante necessidade de comunicação dentro da escola, provoca a reflexão sobre a forma como o diretor realiza a mediação de conflitos. Colocando o conflito como algo inerente – e até necessário – ao ser humano, ele pode apresentar-se como forma de evitar a total apatia ou a submissão. No entanto, não se deve confundi-lo com violência (GALVÃO, 2004).

### *3.3.1 Gestão de Conflitos*

Hodgson (1996) distingue três tipos básicos de conflitos nas organizações: a discussão, a competição e o conflito. De acordo com o autor, no tipo “discussão”, as contribuições das diferentes visões podem levar à melhor solução e sugerem os seguintes pré-requisitos para que ocorram discussões produtivas e construtivas: 1) Liderança compartilhada – tem que haver confiança entre os membros do grupo, para que apresentem, abertamente, os fatos e suas impressões sobre a situação; 2) Discussão focada nos fatos – as questões devem ser tratadas de forma que os objetivos sejam esclarecidos e esteja focada nos fatos conhecidos, nas metas que se pretende alcançar e nos métodos a serem utilizados.

No tipo “competição”, estabelecem-se padrões para um desempenho superior e motivam-se as pessoas a produzirem mais para atingirem um padrão avançado. Tal competição pode ser benéfica se for aberta, ou seja, organizam-se espaços onde todos ganham, entretanto, se for fechada, tem-se uma pessoa ganhando e outra perdendo, o que pode levar a conflitos destrutivos. Por fim, o tipo “conflito”, surge por falta de confiança, perspectivas diferentes e enfoques individuais para o tratamento das divergências, denunciando que, na maioria das vezes, esses tipos de conflitos são destrutivos (HODGSON, 1996).

Os conflitos destrutivos acontecem quando as pessoas se sentem insatisfeitas e desmotivadas; o conflito tornar-se mais significativo do que a tarefa a ser desempenhada e desvia as pessoas de lidarem com as questões que realmente são relevantes; leva as pessoas ou os grupos a se tornarem não cooperativos entre si. (MARTINELLI, 2020, p. 38).

Para vencer o desafio de motivar as pessoas com quem se trabalha e manter a harmonia no ambiente profissional é preciso conhecer os desejos das pessoas e, para isso, o diálogo é imprescindível. Benga (2021) enfatiza que o diretor deve ter sua formação voltada

para o trabalho “centrado na escola” e não apenas “sentado na escola” e faz-se necessário circular pelos ambientes, observar, ouvir as pessoas, conhecer suas forças e suas fraquezas.

Lessa (1999) sugere alguns tipos de forças motivadoras que influenciam os trabalhadores no exercício de suas tarefas:

Motivação para realização: pessoas que se tornam motivadas para superar desafios e sentir realização pessoal e profissional.

Motivação por afiliação: pessoas que atuam melhor quando elogiadas pelos superiores hierárquicos.

Motivação para competência: pessoas que buscam apresentar soluções para os problemas, exercem suas tarefas com qualidade e procuram sempre inovar. Estes indivíduos muitas vezes motivam também os colegas.

Motivação para o poder: pessoas que tem facilidade para influenciar colegas, modificar situações e assumir riscos. Esse movimento pode gerar ações positivas, quando estão voltadas ao desenvolvimento da organização, ou negativas, quando voltadas para o bem-estar pessoal.

Neste sentido, Lessa (1999) aponta ainda que é importante considerar que cada pessoa tem objetivos únicos que afetam sua forma de comportamento diante das situações. Em um local de trabalho os comportamentos também são afetados pela disposição de aprender, de lidar com o ambiente, com as atitudes dos colegas, com suas próprias emoções e valores, com as maneiras como funcionam os sistemas de recompensa e punições dentro da organização e, principalmente, em como consegue manter a motivação.

### *3.3.2 Conflito Escolar*

A escola é um equipamento social de educação e o diretor tem um importante papel para que a aprendizagem realmente aconteça e isso significa também fazer a gestão das pessoas que atuam na escola, de forma que o trabalho se desenvolva com aprimoramento contínuo (LIBÂNEO, 2009).

#### Quadro 4 - Conflitos Escolares segundo Martinez Zampa

| Tipos de Conflitos Escolares           |  |
|--|--|
| Tipo                                   | Quando surge   |
| Pluralidade de pertencimento           | Quando o docente faz parte de diferentes estabelecimentos de ensino ou mesmo de níveis diferentes de ensino.   |
| Definição do projeto institucional     | Quando a construção do projeto educacional favorece a manifestação de diferentes posições quanto a objetivos, procedimentos e exigências no estabelecimento escolar.                                   |
| Operacionalização do projeto educativo | Quando no momento de executar o projeto institucional, aparecem divergências nos âmbitos de planejamento, execução, e avaliação, levando a direção a lançar mão de processos de coalizão, adesões etc. |
| Entre autoridades formal e funcional   | surge quando não há coincidência entre a figura da autoridade formal (diretor) e da autoridade funcional (líder situacional).  |

Fonte: Martinez Zampa (2005, p. 30-31)

De acordo com Chrispino (2011), os conflitos educacionais, para efeito de estudo, são aqueles provenientes das próprias ações dos sistemas escolares ou oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional mais ampla. O mesmo autor adapta a classificação de Martinez Zampa (2005, p. 31-32) para relacionar os conflitos escolares que acontecem no espaço próprio da escola ou com seus atores diretos. Os conflitos que ocorrem com maior frequência se dão:

Entre docentes por: Falta de comunicação; Interesses pessoais; Questões de poder; Conflitos anteriores; Valores diferentes; Busca de pontuação ou posição de destaque; Conceito anual entre docentes; não indicação para cargos de ascensão hierárquica; Divergências em posições políticas ou ideológicas.

Entre pais, docentes e gestores, por: Agressões entre alunos e destes com professores; Perda de material de trabalho; Associação de pais e amigos; Cantina escolar ou similar; Falta ao serviço pelos professores; Critérios de avaliação, aprovação e reprovação; Uso de uniforme escolar; Não atendimento a requisitos burocráticos e administrativos.

Nebot (2000, p. 81-82), categoriza os conflitos escolares da seguinte forma:

### Quadro 5 - Categorização dos conflitos escolares

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Organizacionais</b>       | Setoriais que se produzem a partir da divisão do trabalho e do desenho hierárquico da instituição, que gera a rotina de tarefas e de funções (direção, técnico-administrativos, professores e alunos etc.), o salário e as formas como o dinheiro se distribuem no coletivo, afetando a qualidade de vida dos funcionários e docentes etc.;  |
| <b>Culturais:</b>            | Comunitários - são aqueles que emanam de redes sociais de diferentes atores onde está localizada a escola. Rompem-se as concepções rígidas dos muros da escola, ampliando-se as fronteiras como por exemplo os bairros e suas características, as organizações sociais do bairro, as condições econômicas de seus habitantes etc.);  |
| <b>Raciais e identidades</b> | São grupos sociais que possuem um pertencimento e afiliação que faz a sua condição de existência no mundo. Estes, com suas características culturais, folclóricas, ritualísticas, patrocinam uma série de práticas e <i>habitus</i> que retroalimentam o estabelecimento de ensino (por exemplo, a presença de fortes componentes migratórios na região etc.);   |
| <b>Pedagógicos</b>           | São aqueles que derivam do desenho estratégico da formação, dos dispositivos de controle de qualidade e das formas de ensinar, seus ajustes ao currículo acadêmico e suas formas de produção. Por exemplo, não é a mesma coisa ensinar matemática ou literatura, mas ambas possuem procedimentos similares, mas diferentes; a organização dos horários das turmas e dos professores; as avaliações etc.; |
| <b>Atores</b>                | São aqueles que denominamos “pessoas” e que devem ser distinguidos: de grupos e subgrupos, ocorrem em qualquer âmbito (turma, corpo docente, direção etc.);  |
| <b>Individuais</b>           | São aqueles onde a “patologia” toma um membro da organização escolar. Neste caso, há sempre o risco da estigmatização do membro da comunidade que é causador do conflito.  |

Fonte: Nebot (2000, pp. 81-82)

Chrispino (2007) realça a necessidade de destacar a capacidade da escola em perceber a existência do conflito e ainda sua capacidade de reagir positivamente a ele, transformando-o em ferramenta do que chamamos de tecnologia social, uma vez que o aprendizado de convivência e gestão do conflito deve ser permanente.

Ras (2021) pontua que não importa o grau de implicação dos envolvidos, pois o conflito impede a evolução e o desenvolvimento das relações entre os parceiros, portanto se faz necessário decodificar as causas do conflito, detectar seus sinais anunciadores e utilizar métodos reconhecidos que permitirão intervir o quanto antes para neutralizar o processo. Uma das principais ferramentas para prevenir e solucionar conflitos é a comunicação que o diretor deve utilizar de maneira eficaz, sendo assim os tópicos seguintes abordarão alguns tipos de comunicação.

### 3.4 Comunicação e prevenção de conflitos

As boas relações e a comunicação confiável são essenciais para um ambiente de trabalho saudável. No ano 2000, a Agência Europeia de Pesquisa em Segurança e Saúde no trabalho realizou uma pesquisa que apontou as características de ambientes de trabalho que poderiam levar prejuízos à saúde:

- Insuficiência de comunicação com pouco apoio mútuo na resolução de problemas;
- Indefinição dos objetivos da instituição;
- Incertezas em relação à oportunidade de melhoria na carreira;
- Baixo reconhecimento nos trabalhos realizados;
- Incerteza nos momentos de tomar decisões;
- Conflitos interpessoais e isolamento;
- Excesso de exigências que levam a jornadas muito longas;
- Ausência de apoio familiar;
- Equipamentos e/ou instalações físicas insatisfatórias;
- Carência de diversidade nas funções de trabalho;
- Sensação de inutilidade no seu próprio trabalho;
- Pouca ou muita carga de trabalho.

Quando mantida a atenção aos pontos de tensão que podem gerar conflitos, é maior a possibilidade de prevenção e gerenciamento.

A comunicação é base do relacionamento entre as pessoas, seja entre familiares, amigos ou no ambiente de trabalho. Dessa forma, saber como se comunicar, falar o que precisa e ouvir as pessoas com atenção são capacidades necessárias quando se deseja gerenciar uma situação de conflito.

Entre os tipos de comunicação, as que estão mais presentes no interior das escolas são:

A. Comunicação interpessoal: é a troca de informações diretamente entre as pessoas ou com uso de tecnologias, objetivando criar e fortalecer laços sociais;

B. Comunicação institucional ou organizacional: utilizada em espaços sociais formais a fim de trocar conhecimentos importantes para o trabalho realizado naquele local, como, por exemplo, um mural informativo em uma escola. Nesse tipo de comunicação as pessoas representam os cargos que ocupam e utilizam linguagem formal.

Diante da importância da comunicação no ambiente de trabalho é necessário compreender seus elementos, assim como as dificuldades causadas por ruídos ou falhas no processo de comunicar-se.

Rosenberg (2006) enfatiza a importância de o ouvinte estar disposto a compreender a mensagem de quem está falando para uma comunicação eficiente. Da mesma forma, é fundamental ter clareza do que deseja transmitir, expressando a maneira de ser, pensar e agir. O autor pontua que os ruídos na comunicação impedem a compreensão total da mensagem, ou seja, falas mal pronunciadas, o uso de duplo sentido, o emprego equivocado da língua, a insegurança, o uso de expressões ou palavras desconhecidas, a velocidade da fala – muito lenta ou muito rápida – o uso de figuras de linguagem, o excesso de gestos, a argumentação exagerada, a fala em único tom, o uso de expressões em outra língua, a linguagem vulgar, o excesso de informações, utilização de uma linguagem excessivamente técnica e um ambiente barulhento. Além desses, outros fatores como motivações e emoções podem causar vários ruídos na comunicação.

Existem várias técnicas que podem colaborar para uma comunicação menos ruidosa, tal como usar linguagem acessível ao público, fornecer informações claras e completas, comunicar-se com empatia e checar o que as pessoas entenderam sobre o que foi comunicado, para se for caso, refazer a mensagem.

#### *3.4.1 Comunicação não violenta (CNV)*

É um conceito concebido pelo psicólogo e escritor Rosenberg (2006). Neste enfoque, é necessário expressar-se com honestidade, superando hábitos de julgamento, defesa ou ataque e receber a fala do outro com empatia, desenvolvendo a compaixão com os outros e consigo mesmo. São componentes da comunicação não violenta:

a) Observação: Para Rosenberg (2006) é imprescindível separar observação de avaliação. Segundo o autor, a observação com avaliação vem carregada de rótulos ou julgamentos sobre as ações das outras pessoas e é chamada de observação violenta.

A observação não violenta é um complexo desafio, por causa do hábito que grande parte das pessoas adquiri e perpetua ao julgar tudo e todos. Eis um exemplo de observação violenta: “Os estrangeiros não cuidam da própria casa”. Esta observação poderia ser feita de forma não violenta e poderia ser apresentada da seguinte forma “Não vi aquela família estrangeira limpar a calçada” (ROSENBERG, 2006, p. 55-56).

b) Sentimento: De acordo com Rosenberg (2006), a maneira como as pessoas se sentem não é valorizada na sociedade. Uma pessoa pode trabalhar por anos num mesmo local, sem que ninguém se importe ou pergunte como ela está se sentindo.

No entanto, o mesmo autor afirma que identificar o sentimento de maneira clara e objetiva e expressar aos outros é importante para se conseguir uma comunicação eficiente e resolver conflitos. No entanto se faz necessário diferenciar o que é a expressão de um sentimento, de pensamentos, de avaliações e de interpretações. Como exemplo, apresenta-se uma expressão inadequada do sentimento: “Sinto-me insignificante para as pessoas com quem trabalho”, e que, segundo o autor, poderia ser colocada de forma mais adequada: “Sinto-me triste quando as pessoas com quem trabalho não elogiam o que eu faço” (ROSENBERG, 2006, p. 68).

c) Necessidades: A partir da compreensão dos próprios sentimentos é possível a uma pessoa reconhecer o que precisa, ou seja, sua necessidade, e assim será mais fácil comunicar ao outro que o se necessita sem julgamentos ou culpa. Esse processo requer mudanças de percepção, pois ninguém pode ser responsável pelos sentimentos dos outros, ao mesmo tempo é possível se importar com os outros sem esquecer-se de si próprio e o mais importante: responsabilizar-se pelo que sente com a consciência de que os outros não são obrigados a atender suas necessidades.

d) Pedido: Após observar, sem avaliar ou julgar a situação, e identificar os sentimentos envolvidos e a necessidade, é possível conhecer o que se precisa ou se deseja do outro. A forma como se expressa um desejo é importante para uma comunicação efetiva. Por isso, deve-se ter clareza, usar frases objetivas e ter consciência de que o pedido não deve ser uma exigência, assim não culpar o outro pela possibilidade de atendimento ou não.

Para efetivar a comunicação não violenta se faz também necessário expressar-se com honestidade e aprender a ouvir as pessoas, recebendo suas mensagens com empatia, sem preconceitos, julgamentos ou críticas. Na escola, como em quaisquer outros locais de convivência de pessoas, é necessário criar canais eficientes de comunicação. Muitos conflitos se originam pela falta ou falhas de comunicação que causam mal-entendidos, divisões no grupo de trabalho, desmotivação e, por diversas vezes, brigas.

Se antes a escola não precisava se preocupar com o processo de comunicação, uma vez que códigos de linguagem, símbolos e signos eram semelhantes, hoje diferentemente, ela briga desiguais, o que obriga ao aprimoramento dos modos e dinâmicas para que ela seja eficaz. (CHRISPINO, 2006, p. 67).

O conceito de comunicação eficiente deve ser articulado como uma meta comum que inspire um grupo variado de pessoas para que haja empenho em conjunto.

### 3.4.2 Comunicação Assertiva

O termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar, do latim *afirmare*, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza. (MARTINS, 2005).

A assertividade auxilia nas relações interpessoais, facilitando a comunicação ética entre as pessoas. A linguagem assertiva propicia a expressão da verdade, autorrespeito e respeito pelos outros, buscando soluções para os conflitos de forma que atendam as partes envolvidas. As técnicas de comunicação assertiva propiciam mudança do comportamento passivo ou agressivo para um comportamento maduro e honesto.

De acordo com Martins (2005), a assertividade é uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha. Muitos confundem o conceito de assertividade e dizem que não querem ser assertivos para não magoar as pessoas. No entanto, a assertividade é o “ingrediente” dos relacionamentos saudáveis. A mesma autora afirma que o comportamento assertivo é direto, não permite rodeios, justificativas ou desculpas. Toda mensagem tem uma frase nuclear considerada como foco principal e somente ela deve ser comunicada. Quando se usa excesso de palavras, corre-se o risco de assumir uma postura passiva e diluir a força da mensagem entre desculpas e justificativas.

A seguir um exemplo de Martins, (2005, p. 24).

Comportamento não direto,

*“Mirtes, desculpe-me por ter-lhe chamado no final do expediente. Eu estava tão ocupada toda a tarde. Preciso falar com você algo muito importante. Como você está se sentindo? Bem, é desagradável ter que dizer isso. Afinal, você vem trabalhando conosco durante muito tempo e me sinto constrangida. Não é nossa vontade, mas infelizmente vamos ter que desligá-la do quadro de funcionários. Não fique chateada conosco.”*

A forma mais adequada e direta,

*“Mirtes, como é do seu conhecimento, você não vem atendendo às novas demandas do trabalho. Por isso, quero comunicar-lhe que, a partir de hoje, você não fará mais parte do quadro de funcionários. Agradeço sua dedicação nesse tempo e conte conosco, caso necessite de recomendações”*

Martins (2005) ainda coloca que uma pessoa assertiva vence pela influência, atenção e negociação, oferecendo ao outro a opção pela cooperação. Não oferece retaliações e estimula a comunicação de mão dupla.

Para a autora, uma pessoa assertiva tem desenvoltura e flexibilidade para se mover entre comportamentos construtivos, ora influenciando o seu interlocutor por meio da expressão de seus sentimentos, necessidades, ora aceitando ser influenciado, ou seja, ouvindo opiniões divergentes, solicitando e oferecendo apoio (MARTINS, 2005).

A comunicação, de fato, somente ocorre quando uma mensagem for interpretada e não somente recebida. Portanto, a forma de falar, ouvir, entender e colocar em prática o que foi dito, tem que ser compreendida pela outra parte para que seja bem-sucedida.

### *3.4.3 Escuta Ativa*

O termo escuta ativa surgiu em 1970, nos Estados Unidos. Ele foi instaurado pelo psicólogo Thomas Gordon, considerado um importante nome no estabelecimento de técnicas de comunicação empregadas na resolução de conflitos. E ele não apenas descobriu essas ferramentas, como as ensinava para professores, vendedores, pais e pessoas que ocupavam cargos de liderança, a fim de melhorar suas relações profissionais e interpessoais. Da mesma maneira, estabeleceu técnicas de comunicação empregadas na resolução de conflitos, no qual facilitava o relacionamento interpessoal, estimulava a resolução de conflitos, gerava confiança, desenvolvia a comunicação, promovia a empatia e otimizava o tempo.

A escuta ativa é uma forma de comunicação bastante utilizada na tarefa de mediar conflitos. Em tal método, é necessário ouvir com atenção a pessoa que está se colocando e observar todas as suas expressões, inclusive as corporais, com a finalidade de entender o que realmente está sendo falado.

Existe uma probabilidade de, diante de um conflito, uma pessoa ficar emocionalmente alterada, e tal estado emocional pode fazer com que sejam omitidos fatos relevantes às propostas de soluções. Dessa forma, escutar ativamente requer ouvir além do que está sendo dito com o objetivo de propor resoluções viáveis.

Cada pessoa envolvida deve ser estimulada a falar sobre o conflito, assim, por meio da escuta, o mediador deve procurar entender as posições, interesses, necessidades e desejos de cada parte. Assim, a mediação pode proporcionar uma condição justa para todos os envolvidos, o que possibilitará chegar a um ponto convergente.

Ao seguir alguns passos para aplicar a escuta ativa:

- foque na pessoa que está falando e mantenha o contato visual com ela a todo momento, mostrando que está atento ao que está sendo dito;
- esteja com a mente sempre aberta. Você precisa estar ligado para interpretar a linguagem verbal e não verbal;
- preste atenção, mas permaneça relaxado. Assim, vai evitar que aconteça uma tensão desnecessária;
- evite distrações e interrupções, como telefonemas, conversas paralelas, celulares, entre outros;
- escute as palavras e busque visualizar o que o outro está tentando dizer. Uma coisa é o que a pessoa está falando, outra é o que você realmente está compreendendo do que está sendo exposto;
- não julgue ou tire conclusões precipitadas;
- deixe o pensamento e as informações fluírem de forma natural, evitando impor suas convicções;
- realize perguntas apenas para ter certeza de que a mensagem está sendo assimilada corretamente. No entanto, só faça isso quando a outra pessoa fizer uma pausa em sua explicação;
- forneça feedback para a outra pessoa, mostrando que está interessado em ajudar a solucionar o problema. Por exemplo, faça críticas positivas e elogios;
- coloque-se no lugar do outro e busque entender suas necessidades, expectativas, valores, motivações etc. (CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL, 2019a, online).

#### 3.4.4 Paraphraseamento

A técnica do paraphraseamento na mediação dos conflitos é uma das importantes estratégias para que se obtenha êxito na comunicação. Algumas conversas podem tornar-se difíceis devido às emoções não controladas e a utilização desta técnica permite emitir um discurso imparcial entre as partes e o estabelecimento da confiança. Outra vantagem dessa técnica é possibilitar que as partes sejam protagonistas do processo e expressem suas opiniões livremente o que é o cenário ideal na mediação de conflitos.

O paraphraseamento ocorre quando o mediador repete as frases da parte utilizando outras palavras como sinônimos, resume as ideias principais e reconstrói o que foi dito, sem mudar o sentido e com a finalidade de torná-lo mais claro para todos os participantes, ou seja, é a reformulação por parte do mediador do que foi dito, sem alterar o sentido de seu conteúdo. Esta estratégia pode ser utilizada para reduzir as tensões durante a negociação, principalmente quando os ânimos estão exaltados, pois neutraliza um discurso ao substituir termos agressivos por uma fala mais compreensível (BRAGA NETO; SAMPAIO, 2012).

Todavia, para que as pessoas envolvidas no conflito consigam sucesso no processo de mediação, elas necessitam de oportunidades para expressar todas as opiniões, reclamações e

pontos de vista. Devem ser protagonistas para que se sintam parte da decisão final. Isso reduz, significativamente, a chance de o conflito continuar ocorrendo e aumentarem suas proporções (BRAGA NETO; SAMPAIO, 2012).

O mediador deve opinar o mínimo possível, manter uma posição neutra e estimular o diálogo. O parafraseamento faz com que as partes sintam que as falas delas são importantes para o processo, o que facilita a comunicação. Dessa forma, a técnica de parafrasear reduz o nível de agressividade, animosidade ou de indisposição, pois a conversa não será mais só uma disputa entre opiniões, mas um espaço de reflexão sobre as próprias palavras.

### **3.5 Mediação e negociação de conflitos: o que pode ser feito**

O ambiente escolar e suas múltiplas facetas envolvem, neste contexto, uma série de diferentes posicionamentos. Assim, a discordância, as opiniões opostas, as diferenças tornam as relações, muitas vezes, fragilizadas acarretando desconfortos e conflitos. Tornar este espaço um lugar agradável e pacífico é tarefa árdua para o diretor e, para tanto, ele deve fazer uso da mediação para resolver conflitos e usar estratégias para prevenção, facilitando aos envolvidos um processo construtivo para a realização do conhecimento, seu principal propósito, é o que se define como mediação.

[...] a mediação de conflitos deixa de ser uma técnica especialmente estudada no campo cognitivo e ensaiada na ação prática didática, para fazer parte da cultura escolar, que diagnostica o conflito quando ele ainda é um antagonismo e resolve o conflito com o respeito que seus membros exigem, evitando que ele desambe para a manifestação violenta do conflito, que é o que se chama de violência. (CHRISPINO, 2011, p. 63).

Os conflitos podem ocorrer e serem ampliados, muitas vezes, quando o indivíduo não reconhece que a identidade das pessoas leva a diferentes formas de ver e enfrentar as mesmas situações. Além disso, a divisão entre pessoal e social não se apresenta com limites claros, mesmo porque o indivíduo só se reconhece enquanto pessoa em sua relação com outros e, da mesma forma, os indivíduos sofrem influência do contexto social e histórico em que se encontram.

Para Martinelli, Almeida e Bandos (2020), quando se pensa em negociações, deve-se levar em conta que elas podem se originar a partir de algum tipo de conflito ou como formas de resolver o próprio conflito. Portanto, a negociação é um dos melhores e mais usados meios para solucioná-los. São vários os tipos de conflitos: os de interesses, os de necessidades e os

de opiniões. Para negociar conflitos é imprescindível pontuar suas causas, que podem decorrer de diferenças de personalidade, da existência de atividades interdependentes no trabalho, de metas diferentes, de recursos compartilhados, de diferenças de informação e de percepção, dentre outras.

Hodgson (1996, p. 10) classifica três tipos de enfoques para lidar com conflitos de acordo com as motivações que estão por trás do comportamento das pessoas:

1 - Empurrar para a solução: neste enfoque tem-se o negociador que gosta de ver as coisas feitas, em geral é assertivo e entusiástico ao trazer novas ideias. Procura indicar um objetivo a ser atingido e proporcionar autoridade para que isso ocorra. Seu foco está sempre na ação, no movimento e no cumprimento das tarefas.

2 - Ajudar a solucionar o conflito: pretende que seu comportamento seja benéfico aos outros. Esse tipo de negociador procura ajudar quando percebe que pode beneficiar as pessoas quando há tarefas a serem feitas.

3- Analisar o conflito e agir em função da lógica e da ordenação: procura fatos para analisar sua tomada de decisões. Concentra-se mais na certeza de que as coisas estejam sendo realizadas de modo correto, de forma ordenada e lógica e menos com consideração às pessoas.

### 3.5.1 Técnicas de mediação de conflitos

Chrispino (2011) apresenta um breve histórico sobre a mediação escolar e coloca que experiências envolvendo a aplicação de mediação de conflitos no universo escolar datam em média de trinta anos atrás e surgem como resposta organizada frente à crescente onda de violência nos Estados Unidos, quando religiosos e ativistas perceberam a importância de ensinar a crianças e jovens as técnicas de mediação de conflito. Em 1981 um grupo de professores e pais criou, como prevenção contra guerra através da educação, a *Educators for Social Responsibility* (ESR) (Educadores para Responsabilidade Social), que buscou treinar professores com técnicas de mediação de conflitos.

Em 1982, a cidade de São Francisco criou, talvez, o mais famoso programa de mediação de conflito na escola, o *Conflict Resources for School and Youth*. Este programa é o modelo para a maior parte dos programas de mediação escolar dentro e fora dos Estados Unidos, pois prepara currículos para diversas idades e implementa capacitação de mediadores de conflito na escola. Chrispino (2011) ressalta que esse programa é tal ordem que seus

organizadores consideram as habilidades para manejar conflitos como parte essencial para uma sociedade democrática.

Em 1984 um grupo de educadores e mediadores comunitários fundaram a *National Association for Mediation in Education* (NAME) (Associação Nacional de Mediação em Educação) e em 1985, um programa conjunto entre os Educadores da cidade de Nova York criou o *Resolving Conflict Creatively Program* (RCCP), que era um programa baseado em resolução de conflito.

Chripino (2011) defende que o tema mediação de conflito deve ser introduzido no currículo escolar, pois constitui-se numa forma de dizer ao jovem e à criança que suas diferenças podem se transformar em antagonismos e que, se estes não forem entendidos, evoluem para conflito, que deságua na violência. O autor ressalta ainda que esse aprendizado e a percepção social, quando são proporcionados aos estudantes, são habilidades desenvolvidas para sempre.

Embora o foco desse estudo não seja a mediação de conflitos entre estudantes, é importante ressaltar que se a técnica já foi pensada como uma necessidade curricular, já que a escola é uma instituição onde convivem pessoas diversas e, portanto, produz conflitos, e se as crianças e jovens devem aprender no espaço escolar como lidar com eles, o mesmo deve ser pensado em relação aos educadores e ao diretor que é responsável pela escola como equipamento social de educação.

Algumas técnicas de mediação de conflitos são estratégias do Direito e visam auxiliar as partes em uma situação neste teor para promover que elas mesmas encontrem alguma forma de solucionar o problema de um jeito que seja benéfico para todos.

Vale lembrar que a escola ainda se encontra no processo de criar uma sistematização própria a fim de mediar os conflitos que ocorrem entre as pessoas em seu interior. Por esta razão, é necessário beber em outras fontes, como por exemplo no Direito e na Psicologia.

Nesse momento, o conceito de paz passou por uma releitura de forma a contemplar uma dimensão social, humana e cultural. É nesse sentido que defendemos que as instituições educacionais devem contemplar em seu conteúdo o conceito de cultura de paz e convivência, esta última entendida como cultura de tolerância e respeito às diferenças. (LEAL, 2020, online).

Serão apresentadas a seguir algumas técnicas apontadas pelo portal Direito Profissional que podem ser utilizadas também pelo diretor de escola com o objetivo de realizar a gestão e a mediação de conflitos.

### 3.5.2 *Caucus*

Trata-se de uma estratégia em que o mediador se reúne, separadamente, com cada um dos envolvidos no conflito, objetivando criar uma relação mais próxima e confiável e possibilitando compreender melhor as necessidades e pontos de vista de cada um. Também, pode ser utilizada para conter os ânimos e reunir informações relevantes para as negociações. [...] Realização de reuniões privadas; Estímulo à confiança entre as partes; Estabelecimento de uma relação de proximidade (CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL, 2019b).

É importante ter precaução, tendo em vista que o fato de o mediador se reunir de forma privada com um dos envolvidos pode provocar certa desconfiança da outra pessoa. Por essa razão, é imprescindível ter um bom conhecimento e prática em relação à estratégia para identificar o melhor momento de usá-la.

As principais vantagens dessa técnica são a possibilidade de pensar com mais calma sobre o processo de mediação, menos chances de omissões por conta da presença de outra parte, elaboração de um planejamento de propostas a serem usadas nas sessões conjuntas, obtenção de revelações de uma das partes de informações confidenciais, superação de vários pontos que, inicialmente, não seriam resolvidas em reuniões conjuntas, como problemas de comunicação, barreiras emocionais, expectativas irreais e em demasia.

Por isso, o mediador necessita exercer a empatia, prestar atenção aos detalhes e aspectos importantes que vão auxiliar no desenvolvimento da mediação, oferecer um ambiente confortável para que os envolvidos se sintam seguros, propiciar uma boa comunicação e respeitar o princípio da imparcialidade e da confidencialidade. É fundamental que o mediador procure sempre adaptar a técnica a cada tipo de situação e conflito, considerando que os casos não são iguais. Assim, é possível usar o recurso da forma mais adequada para conduzir o processo de mediação.

### 3.5.3 *Mediação Facilitadora*

Também chamada de mediação tradicional, de mediação satisfativa ou de modelo tradicional-linear de Harvard, esta é uma das mais antigas em termos de aplicação, embora sua estruturação formal tenha sido estudada e formatada no começo do século XX. Esta técnica entende que as partes sempre podem chegar a um acordo sólido e duradouro se munidas de informação, tempo e apoio o bastante. É composta de cinco fases:

[...] Abertura do mediador, que introduz o que está sendo negociado; Abertura das partes em sessão conjunta, que expõem seus pontos de vista; Sessões privadas, em que o mediador dialoga com cada parte; Negociação, em que se discute o que seria possível ceder ou concordar; Acordo, em que as partes entram em denominador comum. (CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL, 2019c, online).

Nesse tipo de mediação, o mediador raramente emite qualquer opinião, especialmente sobre os resultados de uma possível ação judicial.

#### *3.5.4 Mediação Narrativa*

Também conhecida como mediação narrativa circular, esta técnica tende a levar em consideração as histórias das partes e conseguir encontrar o sentido na construção da relação entre elas para a existência e a resolução do problema.

Esse tipo de mediação tem, como ponto de partida, que todas as pessoas vivem através de histórias e discursos, ou seja, a formação é construída por meio das relações. Procura, por isso, evitar determinismos essencialistas, ou seja, não assume que as pessoas possam ser intrinsecamente agressivas, frágeis, boas ou depressivas, por exemplo, mas que desenvolvem estes comportamentos.

Por meio da escuta dual das histórias das partes, busca-se uma ressignificação destas. Assim, o objetivo é o de encontrar a resolução na construção de uma nova história.

#### *3.5.5 Mediação transformativa*

Este modelo de mediação tem como objetivos restabelecer a relação e empoderar as pessoas em conflito para, depois, resolver a disputa. O método foca em que cada uma das partes possa compreender as necessidades e os interesses da outra. Similar ao método tradicional, aqui, o mediador serve apenas como um facilitador da conversa, sem exercer influência no resultado ou na decisão (CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL, 2019b).

As mais diversificadas técnicas de mediação de conflitos nas relações humanas, e em particular nas relações dentro da instituição escolar, servem para garantir as boas relações e a harmonia no ambiente educacional. Igualmente, existem outros instrumentos para registrar as ocorrências que, por acaso, aconteçam na escola. Estes instrumentos têm a função de reguladores nas relações entre os sujeitos e como forma de conter ou inibir as diversas

maneiras de conflitos e até violência no ambiente escolar. Sobre estes instrumentos serão discutidos nos tópicos a seguir.

### **3.6 Documentos de apoio para evidências de ocorrências**

#### *3.6.1 O Livro de Ocorrência*

Um dos instrumentos utilizados nas instituições escolares como uma ferramenta de controlar a disciplina é o Livro de Ocorrências, chamado, popularmente, de “Livro Preto”. Tem como função realizar o registro de ocorrências disciplinares e conflitos que ocorram no interior da escola. Serve também como um banco de dados, onde é possível gerar informações sobre o que acontece na escola e, com base nisso, trabalhar os problemas direto nas suas fontes.



**Figura 1: Livros de Ocorrência Escolar**

Fonte: próprio autor (2022)

Para a autora Moro (2001), o Livro de Ocorrência conhecido também como “Livro Preto” é uma das fontes mais importantes para se descobrir o cotidiano de uma escola, como se davam as relações interpessoais e as medidas tomadas pela mesma para que o andamento escolar fosse o mais tranquilo possível.

Moro (2001) afirma que um dos papéis mais importantes da escola é transmitir regras, normas e valores a fim de garantir equidade nas relações sociais e institucionais.

Estes documentos tinham relação com o sistema punitivo e preventivo nas escolas, visavam garantir a disciplina e manter a autoridade e recebiam diversas nomeações: Portarias

e termos de censura, livro de advertências, livro de penalidade e outros. A autora também encontrou livros específicos para ocorrências de professores e funcionários e que tinham como função garantir o bom andamento das aulas.

Moro, (2001), afirma que para compreender os significados dos registros é preciso verificar a conotação dada a cada termo pela sociedade da época, seu suporte legal e seu auxílio para as relações pessoais.

Silva Neto (2019) considera que os livros de ocorrência podem se tornar um instrumento valioso para lidar com os conflitos e instaurar o clima de paz. O autor considera a escola um ambiente dinâmico e rico, principalmente no plano das interações sociais. No entanto, são necessários alguns princípios básicos para a aprendizagem e para a regulação das relações.

O mesmo autor destaca que o livro de ocorrência é naturalizado na cultura escolar e tem se consolidado como objeto de pesquisa no meio acadêmico. No Brasil, tornou-se um dos principais dispositivos criados para lidar, institucionalmente, com os conflitos na escola, especialmente, com relação aos alunos (SILVA NETO, 2019).

“O registro de uma ocorrência ou de um conflito é feito para marcar um rito e significa que a mediação deva ser mais cuidadosa, tanto para acolher adequadamente a pessoa que se sentiu desrespeitada, quanto cuidar para que o impasse seja resolvido” (SILVA NETO, 2019)

De acordo com Silva Neto (2019), este rito, que envolve a narrativa de uma discórdia registrada em livro e que, portanto, soa mais relevante, passa a ser incorporado na rotina escolar, como algo importante para os profissionais da escola. Dessa forma, o livro de ocorrências se mostra como um traço significativo da cultura escolar, devido aos seus valores, práticas e sistema simbólico.

Tanto Moro (2001) quanto Silva Neto (2019) destacam que a forma mais comum de preencher o livro é registrar o acontecimento e exigir que os responsáveis assinem pelo ato. Ocorre que no documento dificilmente são apontadas possíveis soluções por meio de, pelo menos, um acompanhamento. O registro feito de forma isolada não exerce a função transformadora.

Ambos os autores afirmam que os registros devem servir como um banco de dados, onde será possível gerar e armazenar informações sobre o que acontece na escola e com base nisso, trabalhar questões diretamente em suas fontes, tornando-se um importante instrumento para enfrentar conflitos dentro das escolas (SILVA NETO, 2019; MORO, 2001).

Portanto, é possível refletir que os registros nos livros de ocorrência ou em livros de orientação são importantes. No entanto, não devem ser vistos como uma ameaça ou uma

forma da escola se isentar de sua responsabilidade, mas devem ser considerados uma fonte de dados valiosa para que a escola, com base nos indicadores, encare a gestão de forma estratégica, utilizando os registros para provocar o repensar das ações e o desenvolvimento de habilidades reflexiva.

### *3.6.2 Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA*

Outro instrumento que poderá ser utilizado como apoio é a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (BRASIL, 1990), que ficou popularmente conhecida como Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e versa sobre a proteção integral à criança e ao adolescente, definindo como criança a pessoa até doze anos de idade incompletos e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade.

O ECA trata da proteção das crianças e adolescentes, define órgãos de proteção, assim como as diretrizes para o processo de adoção e medidas socioeducativas decididas pelo Conselho Tutelar para os crimes cometidos contra os jovens desta faixa etária. Essas medidas socioeducativas são as ações aplicáveis a adolescentes autores de atos infracionais e estão previstas nos artigos do Estatuto da Criança e do Adolescente. Apesar de ser uma resposta à prática de um delito, apresenta um caráter exclusivamente educativo e não punitivo (DIGIÁCOMO; DIGIÁCOMO, 2013).

O Estatuto surgiu para cumprir e reforçar a Constituição Federal de 1988, em que menciona a ideia de prioridade absoluta, alegando que deve-se empregá-la na proteção da infância, devendo não ser apenas empregada pelo Estado, como também pela família e por toda a sociedade. Na época em que o Estatuto foi lançado, houve pressão e participação de movimentos sociais, além de ter uma campanha das Organizações das Nações Unidas (ONU) em prol da Lei.

As crianças e os adolescentes têm direitos assegurados por lei, no entanto, os deveres também existem. Os direitos constituem de modo resumido em ter acesso à educação de qualidade, ter acesso à cultura e informação, ter contato com pessoas da mesma idade, não ser obrigado a trabalhar como um adulto, ter alimentação, acesso à saúde, assistência médica e boa qualidade de vida, conviver em sociedade e expressar valores, ideais e sentimentos, ter proteção familiar, não sofrer agressões de qualquer natureza, seja ela física, psicológica ou qualquer outra.

Em relação aos deveres, estes versam sobre o respeito às outras pessoas, independentemente de qualquer fator relacionado a religião, cultura, etnia, sexo, idade, orientação sexual ou nacionalidade, por exemplo. São deveres também das crianças e adolescentes, no caso representados por seus responsáveis legais, frequentar os ensinos Básico, Fundamental e Médio (DIGIÁCOMO; DIGIÁCOMO, 2013).

Chrispino (2008) ressalta o artigo 53 do ECA (BRASIL, 1990), que discorre entre outros, sobre o direito da criança de ser respeitada por seus educadores, chamando atenção para fato de o direito de ser respeitado não propiciar ao adulto a possibilidade de respeitar ou não a criança. Se existe o direito da criança de ser respeitada, cabe ao educador o dever de respeitá-la.

No entanto, Chrispino (2008) enfatiza que é imprescindível, no exercício cotidiano da relação escolar, que o direito ao respeito ocorra em via de “mão dupla”. Dessa forma, as crianças e os adolescentes devem respeitar os educadores, professores, diretores e outros profissionais da educação, sendo que a conduta desrespeitosa do aluno, dependendo do caso, pode configurar ato infracional, nos termos do artigo 103 do ECA.

Para Chrispino (2008) o ECA tem total ação nas práticas escolares, visto que a Educação Básica é destinada a alunos de zero a dezessete anos e, por esta razão, deve ser de amplo conhecimento dos educadores, principalmente para os que atuam com dentro desta faixa etária.

A seguir será tratado sobre o que prevê o Estatuto do Magistério a respeito das transgressões passíveis de penalidade disciplinar em relação aos profissionais da educação da rede municipal pesquisada.

### *3.6.3 Estatuto do Magistério Público Municipal*

O estatuto do magistério público municipal faz parte também da lista de instrumentos e serve como amparo legal para mediar conflitos escolares, onde está descrita a Lei Complementar nº 024 de 15 de outubro de 2007.

No Estatuto do Magistério, o título 23, no artigo 139, trata-se das transgressões passíveis de pena:

- I- O não cumprimento dos deveres previstos neste Estatuto;
- II- A ação ou omissão que traga prejuízo físico, moral ou intelectual ao educando;
- III- A imposição de castigo físico ou humilhante ao educando;

- IV- O ato que resulte em exemplo não compatível a valores positivos para o educando;
- V- A prática de discriminação por motivo de raça, condição social, nível intelectual, sexo, credo, convicção política, religião ou pessoa portadora de necessidades especiais;
- VI- Retirar sem autorização qualquer objeto ou documento existente no local de trabalho;
- VII- Entreter-se durante as horas de trabalho em palestras, leituras e outras atividades que não sejam do interesse do trabalho;
- VIII- Deixar de comparecer ao serviço sem justa causa;
- IX- Tratar de interesses particulares durante horário de trabalho, com prejuízo para as atividades do serviço;
- X- Incentivar greves ou praticar atos contra as boas práticas do trabalho;
- XI- Requerer ou promover a concessão de privilégios, juro ou favores semelhantes. (RIO CLARO, 2011).

Ainda no mesmo Estatuto do Magistério, mas em seu artigo 140, são tratadas as penas disciplinares:

- I- Repreensão;
- II- Suspensão;
- III- Demissão;
- IV- Demissão a bem do serviço público;
- V- Cassação da aposentadoria. (RIO CLARO, 2011).

Destacada acima somente a parte que trata sobre as transgressões, por se aproximar do objeto da pesquisa, considera-se importante destacar também que a coleta de dados ocorreu de forma a ter acesso somente aos conflitos registrados nos livros de ocorrência. Portanto, não se obteve acesso às possíveis penalidades que tenham ocorrido posteriormente.

É igualmente importante enfatizar que foram citados dos documentos oficiais, ou seja, do Estatuto do Magistério público Municipal (Lei complementar 024 de 15 /10 /2007) e do Conselho de Escola e Regimento Escolar (2011) somente os artigos passíveis de utilização pelo diretor como base e/ou argumento para mediação de conflitos na escola, que é o tema de concentração desse estudo.

#### *3.6.4 Conselho de Escola*

O Conselho de Escola, que é formado por representantes de pais ou responsáveis, funcionários, professores eleitos por seus pares e pelo diretor ou diretora de escola, se constitui pela Deliberação COMERC N°001 de 30 de setembro de 2011. Salientando que todas as escolas possuem um conselho.

O Conselho de Escola pode ser convocado para intermediar conflitos que ocorram na escola, no entanto, as reuniões, quando acontecem de fato, são utilizadas para discutir sobre recursos financeiros das escolas e tratar do calendário de eventos escolares como festas, por exemplo. Os Conselhos de Escola possuem um Estatuto com normas padrão e no capítulo II, artigo 5º, que trata das atribuições, o inciso 12 explicita, “[...]Contribuir com a elaboração das normas de funcionamento da escola, dentro dos parâmetros educacionais da Secretaria Municipal de Educação e da legislação em vigor” (RIO CLARO, 2011).

Portanto, os regimentos escolares são elaborados pelas escolas com base nos artigos do Estatuto do Conselho de Escola, que constitui-se a partir de uma lei do município e do Estatuto do Magistério, que também é uma lei municipal. Os regimentos escolares mais recentes foram discutidos e formulados em 2011.

Entre os instrumentos e documentos que podem fundamentar e nortear as ações escolares está o Projeto Político Pedagógico (PPP), sobre o qual será mencionado a seguir.

### *3.6.5 Projeto Político Pedagógico – PPP*

O Projeto Político Pedagógico constitui-se em documento que expressa a identidade e os horizontes da escola, projetando suas ações e refletindo, concretamente, seu projeto educativo. Pressupõe ação intencional e compromisso sociopolítico com a formação do cidadão, sem distanciar-se da realidade, uma vez que:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2007, p. 13).

O Projeto Político Pedagógico deve ser parte fundamental dos princípios norteadores das práticas dentro da escola. Além disso, deve ser elaborado com a colaboração de todos os envolvidos neste contexto e amplamente divulgado na comunidade escolar. E, o mais importante, sempre que necessário, ser utilizado para consultas e buscas de fundamentos para a correta tomada de decisões e às ações necessárias no interior da escola.

Nesse sentido, o PPP oferece apoio às relações dos atores dessa comunidade, uma vez que os sujeitos dela são os gestores, professores, alunos e funcionários e exercem diferentes papéis, bem como possuem diferentes conceitos, portanto, não estão livres de relações conflituosas. O PPP, como base para a organização na divisão do trabalho, deve conter requisitos para contornar e superar os conflitos e tensões para que sejam construídas novas formas de relações no trabalho, dando condições à reflexão, ao diálogo e à comunicação em todos os setores da escola, estimulando o processo educativo. (ARAÚJO, 2013).

As escolas dispõem de espaços e de momentos conquistados e legalizados, que são destinados à formação, troca de experiências entre os pares e as atividades conjuntas, que são as horas de trabalho pedagógico coletivo (HTPC), sobre o qual será tratado a seguir.

### *3.6.6 Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo – HTPC*

O HTPC (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo) é um horário destinado ao professor para dar continuidade aos seus estudos e, com isso, melhorar a qualidade do ensino público no Brasil. Os HTPCs tiveram início no Estado de São Paulo através do Decreto nº 21.833 de 28/12/1983 - SÃO PAULO, 1983 (SANTINI; VEDOVATTO; GUARDA, 2020).

Em 1998, designou-se a nova denominação, HTPC, com o objetivo de garantir o desenvolvimento de projetos e a formação contínua dos docentes em serviço. A partir desta data, passaram a ser obrigatórios para todos os professores do Ensino Fundamental, sendo as horas das reuniões incorporadas a sua jornada de trabalho (SANTINI; VEDOVATTO; GUARDA, 2020).

Em Rio Claro – SP, de acordo com a Resolução SME 005/2013 de 13 de fevereiro de 2013, que dispõe sobre o HTPC da rede municipal, onde a pesquisa foi realizada, a organização ocorre da seguinte maneira:

I – Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC) que compreende o tempo atribuído ao professor para: a) preparação e avaliação do trabalho pedagógico, em colaboração com a administração da escola, reuniões pedagógicas, estudo, articulação com a comunidade e planejamento de acordo com a proposta pedagógica da escola e as normas da Secretaria Municipal da Educação e/ou b) formação continuada.

II – Hora de Trabalho Pedagógico Individual (HTPI): tempo destinado ao docente para preparação de aulas, material didático, correção de exercícios, atendimento de pais, integração com outros docentes, orientação com professor coordenador (individual ou em grupos) e outras atividades definidas na proposta pedagógica da escola; e Resolução SME 005/2013.

III – Hora de Trabalho Pedagógico em Local Livre (HTPL): tempo destinado ao docente para fins de cumprimento das atividades inerentes às práticas de ensino aprendizagem, em local e horário de livre escolha. Art. 56. As Horas de Trabalho Pedagógico serão cumpridas: I – no local de trabalho, de forma coletiva (HTPC) ou individual (HTPI), destinando-se a: a) atuação com a equipe escolar em grupos de formação permanente e reuniões pedagógicas; b) elaboração, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar; c) aperfeiçoamento profissional; e/ou d) atividades de interesse da Unidade Escolar e da Secretaria Municipal da Educação. II – em local indicado pela Secretaria Municipal da Educação, de forma coletiva (HTPC) Resolução SME 005/2013. (RIO CLARO, 2013, online).

De acordo com Santini, Vedovatto e Guarda (2020), pesquisas relatam que o HTPC, apesar de ser importante, não tem atingido seus objetivos devido a sua forma de organização. Da mesma forma, os momentos de formação dentro do HTPC não têm colaborado para que o profissional se sinta capaz de interferir na realidade educacional.

A seguir, está explicitado o importante documento emitido pelo município – e que todos os profissionais aprovados em concursos públicos para os cargos de professor ou diretor neste município assinam ao ingressarem. Ele é denominado Termo de Posse e o profissional admite ter sido informado sobre as regras e as normas e se compromete, além de cumprir, respeitar a hierarquia organizacional.

### *3.6.7 Termo de Posse*

De acordo com Mazza (2022) a posse, em paralelo, é o ato que atribui prerrogativas, deveres e responsabilidades ao cargo público, não podendo ser alterado, unilateralmente, por qualquer das partes, exceto previsão legal (art. 13 da lei 8112).

É a investidura pela assinatura do respectivo termo, em cargo público efetivo, decorrente de nomeação pelo qual o investido aceita as atribuições do cargo que passa a ocupar. O profissional assina o termo concordando que lhe foram apresentados os documentos necessários para sua posse e ao exercício do cargo e ele compromete-se a cumprir os deveres do cargo de acordo com a legislação vigente e respeitar a hierarquia. Este é um documento importante ao que tange a resolução de conflitos, pois nele expressa-se o compromisso de seguir a legislação vigente, respeitar os superiores hierárquicos e o regimento escolar.

Durante toda a trajetória de trabalho, o profissional do magistério público municipal será avaliado anualmente por seus superiores hierárquicos, observando os critérios da avaliação de desempenho.

A seguir, destaca-se, a partir do recorte ligado ao tema de estudo, a ficha de avaliação de desempenho. O termo de posse (ANEXO I) para o ingressante é assinado antes do início das funções no local de trabalho.

### *3.6.8 Avaliação de desempenho*

Outro importante documento, que fundamenta as ações do diretor e dá suporte como ferramenta enquanto mediador de conflitos, é aquele composto pelos dados obtidos por meio da avaliação de desempenho, pois é utilizado para emitir uma análise de acordo com as funções que ocupa no trabalho, seja individual, ou em suas relações com o grupo. É também utilizado para a promoção do crescimento pessoal e profissional, resultando em um melhor desenvolvimento na realização do seu trabalho.

De acordo com Chiavenato (2016, p. 109) “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”.

Em uma instituição educacional este instrumento auxilia o diretor em sua reflexão sobre as ações dos professores e funcionários e, a partir das informações geradas, apropriem-se de fundamentos para realizar intervenções, tomar decisões, como também executar ações para o melhoramento do desempenho e das relações interpessoais da equipe e ainda, se necessário, reorientar suas iniciativas e ações.

Os indicadores de avaliação de desempenho possibilitam, portanto, entre outras melhorias, ser um instrumento norteador na resolução de conflitos e, mais importante, na prevenção das situações conflituosas.

De acordo com o Estatuto do Magistério, em seu Cap. III, o Sistema de Avaliação de Desempenho se apresenta em forma de uma ficha periódica de avaliação de desempenho anual (ANEXO II) e diz respeito aos quesitos que serão observados pelo gestor ao atribuir a nota para a pessoa avaliada.

Art. 6º. Fica instituído o Sistema de Avaliação de Desempenho do Magistério, com a finalidade de aprimoramento dos métodos de gestão, valorização do Profissional do Magistério, melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de evolução funcional. § 1º - Compete à Secretaria Municipal da Educação e Secretaria Municipal de Esportes a gestão do Sistema de Avaliação de Desempenho respeitadas as normas regulamentares da Secretaria de Administração. 6.(alterado pelo art.1º, da LM 4435, de 31-12-2012) § 2º - A avaliação de desempenho será

regulamentada por comissão com representatividade dos diversos segmentos dos profissionais do magistério.

Art. 7º. O Sistema de Avaliação de Desempenho é composto por: I – Avaliação Especial de Desempenho, utilizada semestralmente para fins de aquisição da estabilidade no serviço público, conforme o art. 41, § 4º da Constituição Federal, e para fins de evolução funcional; 64 II – Avaliação Periódica de Desempenho, utilizada anualmente para fins de evolução funcional. § 1º. O Sistema de Avaliação de Desempenho será regulamentado por Decreto no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data de publicação desta Lei, devendo dele constar: I – definição de indicadores relacionados à atuação funcional do Profissional do Magistério; II – diretrizes para o acompanhamento do desempenho; e III – diretrizes para o plano de aperfeiçoamento funcional. § 2º. Os processos avaliatórios poderão utilizar indicadores diferenciados, conforme a complexidade das atribuições dos cargos, devendo ser publicados sempre com antecedência à realização da aferição.

Art. 8º. A Avaliação Periódica de Desempenho será um processo anual e sistemático de aferição do desempenho do Profissional do Magistério, observadas as atribuições do cargo ou função que ocupa, e será utilizada para fins de programação de ações de capacitação e como critério para a evolução funcional, compreendendo: I – divulgação prévia das metas de desempenho coletivas e individuais, indicadores de desempenho, procedimentos, critérios e fatores de avaliação; II – conhecimento formal por parte do servidor público do resultado de sua avaliação; e III – utilização de critérios e fatores de avaliação objetivos. Parágrafo único. A Avaliação Periódica de Desempenho observará os seguintes fatores de desempenho: I – à qualidade e produtividade do processo de ensino aprendizagem; II – ao seu comportamento, aí compreendidos os elementos de comprometimento com o ensino, responsabilidade, disciplina, iniciativa, assiduidade, pontualidade e urbanidade no trato com alunos e colegas; III – ao esforço demonstrado em capacitar-se e atualizar-se; IV – à integração aos objetivos institucionais e à política educacional do Município; e V – à preparação e ao conhecimento em sua área específica de atuação. (RIO CLARO, 2007, online).

É importante frisar que foi realizado um recorte da ficha de avaliação de desempenho somente da parte que trata sobre as relações interpessoais na escola, tema relevante a essa pesquisa. As fichas de avaliação de desempenho da equipe gestora, ou seja, professor, coordenador, vice-diretor e diretor também contêm tais critérios. A seguir alguns critérios citados na avaliação de desempenho.

[...]2 – Quanto ao seu comportamento aí compreendidos os elementos de comprometimento com o ensino, responsabilidade, disciplina, iniciativa, assiduidade, pontualidade, urbanidade no trato com alunos e colegas: Pontuação; relaciona-se profissionalmente no ambiente de trabalho e é receptivo no acolhimento diário da comunidade. (0, 5, 7, 10 pontos). (RIO CLARO, 2011, online).

### 3.6.9 Regimento Escolar

Wolf (2008) ressalta que embora o Regimento Escolar seja um documento importante para a comunidade, ela o desconhece ou conhece apenas os capítulos referentes a direitos e deveres. A autora destaca ainda que é necessário levar ao conhecimento da comunidade escolar que o Regimento abrange não somente a organização disciplinar da escola, mas também a organização administrativa e pedagógica, constituindo-se um documento que contém muito mais do que o simples registro de normas (WOLF, 2008).

O Regimento Escolar deve ser resultante de uma construção coletiva, que deve refletir o projeto político-pedagógico da escola e normatizar a organização administrativa, didático-pedagógica e disciplinar da instituição de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96, estabelece que o Regimento deve ser democraticamente construído pela comunidade escolar. Desse modo, todos deveriam conhecê-lo e observá-lo em suas diretrizes.

No entanto, Wolf (2008) destaca que Regimento Escolar, como tem sido feito, expressa contradições, pois, ao mesmo tempo em que aponta para a gestão democrática, apresenta-se como um documento elaborado sem a devida participação da comunidade escolar, constituído por regras e normas previamente definidas, que podem ser praticadas por todas as instituições, independentemente de suas especificidades.

Para tanto, Wolf (2008) enfatiza que o Regimento Escolar, sendo um instrumento da organização administrativa e pedagógica da escola, acaba por se tornar sua lei maior. Ele define a natureza e a finalidade da escola, bem como as normas e os critérios que regulam seu funcionamento.

A exigência da elaboração de regimentos pelas escolas, respeitando suas especificidades, começa com a edição da Lei nº. 5692/71 (Artigo 2º, Parágrafo Único). O Conselho Nacional de Educação, normatizando os estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino, orienta que os regimentos contenham elementos indispensáveis ao funcionamento de um estabelecimento, inclusive, sua filosofia, seus objetivos, sua organização administrativa, didática e disciplinar (Parecer nº 352/72).

Em relação aos regimentos, a LDB estabelece apenas a obrigatoriedade de adaptá-los “aos dispositivos da Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos” (Lei nº 9394/96, Art. 88, § 1º).

O PPP da escola e o Regimento Escolar são documentos interligados já que o último confere o embasamento legal ao primeiro, desde as Constituições Federal e Estadual até os

pareceres normativos dos Conselhos Estaduais de Educação. Neste sentido, o Regimento Escolar deve ser entendido como a “constituição”, a “lei” da escola. Dessa forma, a importância do Regimento Escolar está em estabelecer as regras gerais orientadoras rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo PPP.

Todas as escolas pesquisadas têm um documento norteador com descrição de atribuições de cargos e normas denominado Regimento Escolar. Ele é o documento mais utilizado como base para fazer a mediação e a orientação, de acordo com os Livros de Ocorrências e Livros de Orientação e possui poucas diferenças de uma escola para outra, principalmente no que se refere as Normas de Gestão e Convivência.

Sendo assim, a seguir, serão destacados somente os artigos que são mais utilizados pelos diretores nos registros dos conflitos decorrentes das relações interpessoais nas escolas:

#### Capítulo IV – Das normas de Gestão e Convivência

Artigo 21- As normas de gestão e convivência visam orientar as relações profissionais e interpessoais que ocorrem no âmbito da escola e se fundamentarão na gestão democrática, na solidariedade, na justiça, na equidade, na ética, na diversidade e pluralidade cultural, na autonomia e demais virtudes humanas.

Artigo 22 - As normas de gestão e convivência, elaboradas com a participação representativa dos envolvidos no processo educativo, pais, alunos, professores e funcionários contemplarão no mínimo:

I- Os princípios cooperativos que regem as relações profissionais e interpessoais;

II- Os direitos e deveres dos participantes no processo educativo;

III- As formas de acesso e utilização coletiva dos ambientes escolares;

IV- A responsabilidade individual e coletiva na manutenção de equipamentos, materiais, salas de aula e demais ambientes.

V-

Artigo 23 - Nos casos graves de descumprimento de normas será ouvido o Conselho de Escola para aplicação de penalidades, ou encaminhamento às autoridades competentes.

Artigo 24 - Nenhuma penalidade poderá ferir as normas que regulamentam o servidor público, no caso de funcionários, a Constituição Federal, a CLT, Lei Complementar 024/07 e a Lei 017/07. (Leis municipais)

Parágrafo único – A escola não poderá fazer solicitações que impeçam a frequência de educandos às atividades escolares ou venha sujeitá-los à discriminação ou constrangimento de qualquer ordem.

Artigo 25 – Todos os segmentos escolares obedecerão a princípios comuns que deverão reger as relações profissionais e interpessoais:

I- Estar presente em seu local de trabalho nos horários previstos;

II- Cultivar o respeito mútuo, a tolerância, a atenção e solicitude;

III- Manter o espírito de colaboração e de amizade;

IV- Evitar situações de constrangimento e confronto;

V- Adotar o diálogo constante para resolver situações de conflito;

VI- Evitar toda e qualquer forma de discriminação;

VII- Nortear a ação pedagógica, contemplando os valores éticos, políticos e estéticos;

- VIII- Valorizar a autonomia, a responsabilidade, o espírito crítico, a participação, a ordem democrática e o civismo;
- IX- Respeitar a sensibilidade, a criatividade e a diversidade;
- X- Trabalhar para o desenvolvimento da ética e da cidadania;
- XI- Prestar o devido respeito aos seus superiores imediatos. (RIO CLARO, 2011, online).

Os documentos abordados aqui são registros importantes que servirão de suporte e um banco de dados com informações relevantes acerca do que ocorre na escola e, com base nestes indicadores, o gestor poderá refletir sobre os problemas e, assim, tomar melhores decisões na resolução de conflitos ou mesmo desenvolver estratégias para sua prevenção.

O próximo item trata da formação do diretor, isto é, oferecimento de cursos de formação na gestão escolar, incluindo capacitações para mediação de conflitos. Para isso, foi consultado o site da Secretaria Municipal de Educação visando a verificação desta informação.

### **3.7 Formação do Diretor – SME: suporte de mediação de conflitos**

Com a finalidade de obter conhecimento sobre quais têm sido as formações ofertadas aos diretores pela SME e se alguma formação oferece suporte aos diretores para a tarefa de mediação dos conflitos que ocorrem no interior da escola, foi consultado o site onde acontece a maior parte da comunicação entre as partes. De acordo com o site da Secretaria Municipal de Educação essas foram as pautas para reunião de diretores coletadas a partir de 2015 (Quadro 6).

### Quadro 6 - Pautas para reunião de diretores

| Data       | Pauta  |
|------------|--|
| 09/12/2015 | Aplicação da avaliação de desempenho dos servidores da administração direta da prefeitura de XXX XXXXX e seu instrumental  |
| 14/04/2016 | Sem pauta no site  |
| 05/09/2016 | Inscrições e matrículas para Educação Infantil ano letivo 2017   |
| 17/10/2016 | Sistema Educacenso   |
| 31/01/2017 | Cronograma do período de adaptação   |
| 23/08/2017 | Matrículas 2018 e Censo 2018   |
| 23/10/2017 | Pauta: 1) Apresentação Proposta - QSORRISO 2) Resoluções de Remoção, Permuta e Atribuição Q2 3) Ingresso de Funcionários 4) Ampliação das tabelas dos Anexos da Lei nº 3777/2007.  |
| 01/02/2018 | Adaptação na Educação Infantil Etapas I e II, Formações para professores, Planejamento   |
| 30/04/2018 | Resoluções de atribuição de classes e aulas para docentes de Q1 e Q2, Proposta QSORRISO, Resolução de Remoção e Permuta, Ingresso de Funcionários.   |
| 20/05/2019 | Minuta do Decreto da APM   |
| 26/06/2019 | Acúmulo de cargo   |
| 04/03/2021 | Orientações para o ano letivo  |
| 16/03/2021 | Sem pauta no site  |
| 30/03/2021 | Sem pauta no site  |
| 13/04/2021 | Estágio  |
| 06/05/2021 | Sem pauta no site  |
| 22/06/2021 | Sem pauta no site  |
| 20/07/2021 | Sem pauta no site  |
| 21/09/2021 | Sem pauta no site  |
| 16/11/2021 | Departamento Pedagógico  |
| 31/01/2022 | Vacina das crianças- Secretaria da Saúde, Início das aulas presenciais, quadro epidemiológico do município. Atualização do plano de retomada, Atualização dos sistemas (Sistema Digital e Lista de Espera). Atendimento de lista de espera. Avaliação 2021, Avaliação diagnóstica 2022, Adaptação. Programa Inova Educação. Projeto Recomposição das Aprendizagens. Projeto de Reforço. Projeto Maleta de Leitura. Projeto Sacola da Leitura. Formação de professores do Projeto de Reforço do ano 2022. HTPC geral. Planejamento – Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA. EJA campanha de retorno aos estudos. Formações 2022. HTPCs gerais, Estágio 2022, Censo 2022, orientações gerais. Professores contratados, Resoluções, Atribuições, Entrega de Documentos diversos- Cronograma. APM, Conselho de Escola. |
| 27/04/2022 | Sem pauta  |
| 26/05/2022 | Lei 17252/2020 – Orientações Dra. Suzi sobre vacina  |

Fonte: <https://www.educacaorc.com.br/> (2022)

Observando-se o Quadro 6 de reuniões para diretores, não há evidências sobre quais formações foram ofertadas pela SME. É possível notar que grande parte das pautas, que foram disponibilizadas, são informações com prazos e tarefas que os diretores têm para realizar. No mesmo site foram encontrados alguns cursos de formação para diretores descritos (Quadro 7).

### Quadro 7 - Formação para diretores pela SME (2019 a 2022)

| Data          | Formação  |
|---------------|---|
| Março 2019    | Curso de extensão “Escola: Espaço de Formação de Professores”.                |
| Agosto 2019   | Formação sobre Progressão.  |
| Novembro 2019 | Processo Administrativo e Pedagógicos, módulo I.                              |
| Novembro 2019 | Formação Educação Especial.   |
| ON LINE 2021  | Formação Técnico – administrativa para Diretores e Vice-diretores de Escolas. |
| Mai 2021      | Ferramentas Digitais para Gestores  |
| Outubro 2022  | Formação UNDIME para Diretores  |

Fonte: <https://www.educacaorc.com.br/> (2022)

Souza e Gouveia (2010) apontam que o princípio constitucional da gestão democrática na escola pública, combinado com as determinações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/96, sobre a necessidade de que os sistemas de ensino devem dotar as escolas de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, tem resultado em variadas discussões sobre o papel do diretor escolar.

Entre outras discussões sobre o trabalho de diretores, têm ocorrido aquelas que abordam sobre como deve ser o acesso, se deve ser cargo advindo de aprovação em concurso público ou se deve ser uma função com um sistema de rodízio onde um professor exercerá a função por determinado tempo e depois retorna ao trabalho em sala de aula, enquanto outro professor assume a função. Há também, de acordo com os mesmos autores, a função por indicação política e a eleição de diretores (SOUZA; GOUVEIA, 2010).

Outra discussão importante em torno do trabalho do diretor escolar acontece em torno de sua formação inicial e continuada. O principal questionamento é se tais formações dão conta de subsidiar o trabalho que esse profissional necessita realizar na escola.

Nesse sentido, Souza e Gouveia (2010) questionam se o diretor necessita de formação específica em administração escolar e, com o objetivo de provocar uma reflexão sobre essa temática, citam Littrell e Foster (1995, p 32) sobre como “os gestores na educação agem, comumente, baseados em seu bom senso, ou ainda, a partir de um senso prático acerca do que é correto para ser efetivado, o qual emerge da experiência e não da teoria”.

Paro (2015) corrobora com Souza e Gouveia (2010) no sentido em que o trabalhador docente que assume a função de diretor de escola pública no Brasil precisa ser mais bem informado sobre a expectativa que se tem sobre o desempenho nesta função. Apontam ainda sobre a necessidade da sociedade, das administrações públicas e das universidades discutirem

melhor o que é a natureza desse trabalho, visto que tem consequências diretas na noção de carreira, formação inicial e continuada, provimento e remuneração.

Nesse contexto, serão apresentadas a seguir as atribuições do diretor na rede municipal a qual pertencem as escolas que tiveram os registros pesquisados, conforme consta no Estatuto do Magistério.

Gerais: responsabiliza-se por atividades de pesquisa, planejamento, assessoramento, controle e avaliação do processo educacional, bem como da direção administrativa da Unidade Educacional.

Específicas:

- a- dirigir a Unidade Educacional de modo a garantir a consecução dos objetivos do processo educacional e a integração de todos os componentes;
- b- coordenar e integrar a equipe técnica, administrativa e docente da Unidade para elaboração do plano escolar;
- c- supervisionar o funcionamento das instituições auxiliares da escola;
- d- promover condições para integração da Escola-Comunidade;
- e- coordenar e controlar os serviços administrativos da Unidade, tendo em vista especialmente:
  1. as atribuições de seu pessoal;
  2. elaboração das folhas de frequência;
  3. o fluxo de documentos da vida escolar;
  4. o fluxo de documentos da vida funcional;
  5. organização e funcionamento da Secretaria da Unidade
  6. o fornecimento de dados indicadores para análise e planejamento global;
  7. o horário de atividades e funcionamento de sua Unidade Educacional;
- f- zelar pelo fiel cumprimento do horário escolar, de modo a impedir atraso ou interrupção das atividades docentes e administrativas;
- g- preparar de conformidade com a orientação superior o orçamento e programa anual da escola;
- h- cumprir e fazer cumprir as disposições legais relativas à organização didática, administrativa e disciplinar da escola, bem como normas e diretrizes emanadas de autoridades superiores;
- i- propor à Secretaria Municipal de Educação a criação e supressão de classes, em face da demanda escolar;
- j- cuidar para que o prédio e suas instalações sejam mantidos em boas condições de segurança e higiene bem como propor reformas, ampliações, provimento de material necessário ao seu funcionamento;
- k- cuidar para que sejam sanadas quaisquer falhas ou irregularidades verificadas na Unidade;
- l- coordenar a execução de programas elaborados e autorizados pela Secretaria Municipal de Educação;
- m- exercer atribuições que lhe forem diretamente cometidas pelo Secretário Municipal de Educação;
- n- aplicar advertências e suspensões ao pessoal lotado em sua Unidade, encaminhar denúncias, reclamações e pedidos de sindicância ou inquérito ao Secretário Municipal de Educação. (RIO CLARO, 2007, online).

Especificações: formação em curso superior de graduação, de licenciatura plena em Pedagogia ou outro de nível superior com pós-graduação “stricto sensu” na área de Educação.

Experiência mínima de 5 (cinco) anos na docência e/ou, combinadas às funções de suporte pedagógico direto à docência na Educação Básica.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor foi elaborada pelo Ministério da Educação e aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em maio de 2021, suas ideias surgiram a partir de referências oriundas da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para estruturar os sistemas de ensino. Para Botelho e Silva (2022), o principal objetivo da Matriz é parametrizar a função do diretor escolar dialogando, supostamente, com a meta 19 do Plano Nacional de Educação que trata sobre a gestão democrática, ou seja, assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014).

O documento aprovado no CNE define uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal e relacional. Segue um recorte da matriz, que trata especificamente sobre a dimensão pessoal e relacional no Quadro 8.

#### **Quadro 8 - Matriz nacional comum de competências do diretor**

### Quadro 8 - Matriz nacional comum de competências do diretor

| D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL   |  |   |
|--|--|---|
| Competências   | Descrição  | Atribuições/Práticas/Ações esperadas  |
| <b>D.1) Cuidar e apoiar as pessoas e solidária.</b>                      | O diretor escolar promove e constrói respeito e confiança por meio de seu comportamento ético, promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar. Inspira confiança, devido à sua capacidade de ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes.</li> <li>• Promover a convivência escolar respeitosa</li> <li>• Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.</li> </ul>  |
| <b>D.2) Agir democraticamente</b>  | O diretor deve ser o principal promotor do diálogo na comunidade escolar, onde a escuta e o incentivo à conversa com todos são decisivos para um projeto educativo democrático e de qualidade. ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista,</li> <li>• Estimular a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.</li> </ul>   |
| <b>D.3) Desenvolver alteridade, empatia e respeito as pessoas</b>        | O diretor deve respeitar e promover o respeito mútuo entre os agentes escolares e da comunidade, em relações de alteridade e empatia.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.</li> <li>• Tratar todos de forma equitativa e com respeito.</li> <li>• Valorizar a cultura de sua comunidade.</li> </ul>  |
| <b>D.4) Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça</b> | O diretor orienta sua atuação pela ética, integridade, transparência, imparcialidade e justiça, garantindo o respeito ao direito à educação e em favor da superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer cumprir as normas e regras da escola, de forma justa e consequente, no sentido de garantir o direito à educação para todos.</li> <li>• Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.</li> <li>• Buscar a superação das desigualdades educacionais.</li> <li>• Garantir o respeito ao direito à educação, com ênfase na promoção da cidadania.</li> <li>• Pautar suas ações pela ética profissional.</li> </ul> |
| <b>D.5) Saber comunicar-se e lidar com conflitos</b>                     | O diretor busca sempre a melhor forma de se expressar. Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola.</li> <li>• Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.</li> <li>• Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola.</li> </ul>  |

Fonte: BRASIL, (2021)

A Matriz responde, mais especificamente, à estratégia 19.8 do Plano Nacional de Educação/2014-2024 e da Lei nº 14.113, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). A estratégia 19.8 do PNE (2014-2024) descreve a articulação dos critérios de definição da Matriz com o provimento dos cargos para desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar a prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014).

De acordo com Botelho e Silva (2022), a aprovação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor retoma um debate de décadas referente às competências e atribuições dos diretores escolares. As principais críticas desses autores com relação à matriz, se refere à tentativa de padronização dos processos de gestão e com os interesses de mercado, presentes no setor privado para as escolas públicas, trazendo aos diretores uma função gerencialista.

O conselheiro relator da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, Mozart Neves Ramos coloca que o diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século 21.

“O cenário que temos hoje exige ir muito além dos aspectos cognitivos”, afirma Mozart. Um diretor eficaz é aquele que consegue criar um ambiente propício ao desenvolvimento pleno dos professores, “na perspectiva de que todos os alunos possam aprender”. (CNE, 2021, online).

Para o Conselho Nacional de Educação (CNE) o texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar trata-se de um documento comum em outros países que avançaram em sua política de desenvolvimento de lideranças, que ajuda as redes a buscarem coerência em sua política de formação, seleção e apoio aos diretores, dando clareza ao que se espera deles no exercício da função. (CNE, 2021, online). A presidente do CNE, Maria Helena Guimarães de Castro, enfatiza a importância da flexibilidade no tocante às atribuições do diretor de escola, “[...] é preciso respeitar a diversidade das nossas escolas públicas e particulares, urbanas e rurais, pequenas e grandes. Não é possível que o diretor de uma escolinha de alunos tenha as mesmas atribuições de uma escola que atende todas as etapas da educação básica”. (CNE, 2021, online).

No tocante, a fala da presidente do CNE colocada acima, pode-se pensar que não somente seja possível, como também necessárias as mesmas atribuições ao diretor de escola, independentemente do número de alunos e das etapas atendidas pela escola, pois todos os alunos possuem o mesmo direito de aprender com qualidade. O que deve se tornar um diferencial são as condições de trabalho proporcionadas ao diretor. No caso de uma escola maior e mais complexa, é necessária uma equipe gestora que conte com mais profissionais habilitados para auxiliar, além de todos os demais recursos humanos e materiais que devem ser condizentes com as necessidades de cada realidade escolar.

Oliveira (2016) ressalta que o diretor lida com seres humanos e as pessoas são talentos e não números. O autor cita Valoi (2007), que coloca a questão delicada de que muitos gestores assumem o cargo com acentuado despreparo, desconhecimento sobre a legislação,

assim como não possuem técnicas de gestão e mediação de conflitos, nem mesmo ferramentas de liderança. O mesmo autor traz ainda a reflexão de Paro (2011) de que não é porque o diretor cumpre a Lei que está fazendo uma boa gestão. Ele tem que ter a capacidade de avaliar cada situação e tomar adequadas decisões (OLIVEIRA, 2016).

Apropriadamente, Oliveira (2016) complementa colocando que para o gestor é um desafio lidar com o conhecimento e a interpretação das leis, tanto mais é enfrentar e lidar com as diferenças humanas.

“Um dos maiores desafios do gestor público é atuar como exímio mediador de conflitos que, em sua maioria, são oriundos de interesses antagônicos entre os membros da equipe, haja vista diferenças culturais, de personalidade e de caráter de cada um” (OLIVEIRA 2016, p. 69).

Nesse sentido, Luck (2007) ressalta que muitos gestores por razões diversas relativizam ou velam o conflito, transferindo-o de tempo, lugar e proporção, portanto, saber como enfrentá-lo da melhor forma é tarefa primordial.

Destacando a dimensão número cinco, “Saber comunica-se e lidar com conflitos”, Oliveira (2016) coloca em sua pesquisa sobre o gestor público que é necessário, ao detectar um conflito, identificar a raiz do problema, sua origem, refletir sobre os lados positivo e negativo do conflito, usá-lo para evolução dos envolvidos, pois conflitos, principalmente os de personalidade, podem ser destrutivos, quando ofendem a dignidade do outro, sua reputação, etnia, crença e valores como, por exemplo, assédios moral e sexual e atitudes de racismo. Nesse sentido, o gestor deve ter atitudes proativas, acompanhar o trabalho na escola, ser bom ouvinte e construir relações menos hierarquizadas e mais multiculturais.

Finalizando o embasamento teórico que fundamentou a problemática da pesquisa, serão descritos na próxima sessão os procedimentos metodológicos e os caminhos percorridos que auxiliaram na investigação deste estudo.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo refere-se a uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que não se fará emprego de valoração ou de dados numéricos, pois visa aprofundar a compreensão dos fenômenos e, de acordo com Creswell (2007, p. 208), tal tipo de pesquisa caracteriza-se por acontecer no local, ou seja, o pesquisador necessita compreender o contexto procurando explicar o porquê das coisas e, ao mesmo tempo, irá “[...] coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado”. Além disso, caracteriza-se por uma pesquisa documental, uma vez que os dados foram coletados por meio de documentos contendo os registros de interesse.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa tem como objetivo tratar da mediação de conflitos no ambiente escolar, aplicando a investigação de análise documental de registros, que trazem evidências das ocorrências relacionadas aos conflitos interpessoais neste contexto. Uma vez que esse tipo de pesquisa:

[...] é aquela em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno; é um procedimento que utiliza de métodos e técnicas de captação, compreensão e análise de um universo de documentos, com bancos de dados que são considerados heterogêneo. (OLIVEIRA JUNIOR; SANTOS; SCHNEKENBERG, 2021, p.76).

### **4.2 Contexto**

A pesquisa foi realizada por meio de consultas de documentos objetivando investigar ocorrências registradas no cotidiano escolar, especialmente no que tange aos conflitos interpessoais entre os sujeitos que convivem na escola. Para isso, buscou-se dados em registros institucionais que pudessem conter informações sobre fatos que comprovem a existência de relações conflituosas entre os sujeitos que ali interagem.

### **4.3 Procedimentos éticos**

Para a realização das consultas nos registros documentais foi necessário a elaboração de um documento denominado Consentimento da Secretaria Municipal de Educação (SME) (APÊNDICE A) entregue à Direção das escolas.

### **4.4 Participantes: Corpus ou contexto**

Inicialmente, para a pesquisa, foram selecionadas 7 (sete) escolas da Rede Municipal, mas, diante das dificuldades encontradas, foi possível contar apenas com a participação de 4 (quatro) escolas municipais localizadas em bairros de uma cidade do interior do estado de São Paulo. Por motivos éticos foram suprimidos os nomes das escolas, as quais foram denominadas de escolas E1, E2 E3, e E4. O critério para a escolha destas escolas como campo da investigação foi com o objetivo de elencar, ao menos, uma escola de cada etapa de ensino ofertada na rede e que tivesse em sua equipe gestora diretor efetivo e substituto.

O segundo critério foi a autorização por meio de consentimento da Secretaria Municipal de Educação e a disponibilização dos livros de ocorrência ou livros de orientação.

### **4.5 Instrumento de coleta de dados**

A coleta dos dados foi realizada no ano de 2022 e mediante o consentimento da Direção das escolas, possibilitando a coleta em cada uma das quatro escolas.

Para a realização da coleta de dados foram consultados livros de ocorrência e livros de orientação dos últimos sete anos, ou seja, 2015 a 2022.

Com base na leitura dos livros foi possível notar que a maioria continha tanto ocorrências, como orientações. Em alguns casos, estavam no mesmo livro ocorrências referentes aos alunos, funcionários e professores. Mas o foco de interesse foram as ocorrências entre as pessoas que trabalhavam no cotidiano escolar.

Os dados foram coletados por meio do registro fotográfico e, posteriormente, realizada a transcrição literal do material para a construção do banco de dados, excluindo-se apenas os nomes das pessoas e das instituições.

#### **4.6 Tratamento dos dados**

Após a transcrição, os registros foram organizados em tipos de conflitos entre professores, conflitos entre professores e equipe gestora, conflitos entre pais e professores ou funcionários e conflitos entre funcionários, separando em categorias definidas da seguinte maneira:

Categoria 1: falta ou falha de comunicação;

Categoria 2: falta de conhecimento sobre função e atribuições do trabalho;

Categoria 3: falta de conhecimento dos documentos oficiais;

Categoria 4: Ações do diretor.

Estas categorias foram organizadas a partir das ocorrências similares encontradas nos documentos de registro, que fazem parte da rotina escolar. Foram assim definidas a fim de oportunizarem melhores análise e discussão à luz dos autores abordados no aporte teórico. Na sessão a seguir, será apresentada a análise dos resultados.

## **5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 Contextualizando e identificando a Rede de Ensino**

Em junho de 2022, consideradas as 65 escolas da rede, 51 eram geridas por diretoras e diretores efetivos no cargo, aprovados em concursos públicos de provas e títulos, e 14 escolas contavam com diretoras substitutas, que foram indicadas pelos diretores que estavam exercendo outras funções como supervisores de ensino, diretores de departamentos ou coordenadores pedagógicos do Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico (CAP), na Secretaria Municipal de Educação (SME), ou mesmo ocupando o cargo de secretário de educação do município.

Para exercer a função de diretor substituto é necessário ser Licenciado em Pedagogia, no caso de outra licenciatura, ter concluído o mestrado ou o doutorado em Educação, ter no mínimo três anos de experiência como professor, ser indicado pelo diretor efetivo do cargo e ser aprovado pelo Conselho de Escola (RIO CLARO, ESTATUTO DO MAGISTÉRIO DE, 2007).

A equipe gestora da rede municipal é composta por um diretor e, em sua maioria, por um vice-diretor e um professor coordenador. Dependendo do número de alunos e turnos de funcionamento, as escolas podem ter dois vice-diretores e dois professores coordenadores.

Para exercer a função de professor coordenador é necessário ser Licenciado em Pedagogia ou ter concluído o mestrado ou o doutorado em Educação, ter no mínimo três anos de experiência como professor efetivo da rede municipal, elaborar um plano de trabalho de acordo com a determinações da SME para a pretendida Unidade Escolar que deverá ser aprovado pela direção, supervisão da escola e um representante do Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico (CAP). Após a aprovação do plano de trabalho, o professor passa por votação na escola pelos professores e direção e poderá exercer a função se for eleito por ao menos cinquenta por cento dos votos mais um.

Geralmente o diretor escolhe seu vice-diretor por afinidade pessoal, por conhecer seu trabalho ou por terem atuado juntos enquanto professores. Para a função de vice-diretor também é necessário ser Licenciado em Pedagogia, ou então ter concluído o mestrado ou o doutorado em Educação, ter no mínimo três anos de experiência como professor efetivo da rede municipal e ser aprovado pelo Conselho de Escola.

Quando o diretor vem de outra cidade ou rede de ensino, a Secretaria Municipal de Educação indica alguns candidatos a vice-diretores que podem ou não serem aprovados

depois de uma entrevista com o diretor ingressante, ou, dependendo do caso, indica o vice-diretor que já está atuando na escola onde o diretor ingressou.

Neste caso, para o novo diretor, vindo de outra rede de ensino ou de outra cidade, o vice-diretor, ainda que selecionado por ele, também seja “um estranho” assim como o professor coordenador, será necessário construir uma relação de parceria e confiança com ambos e, sucessivamente, com toda a equipe e a comunidade escolar. O sentimento de isolamento e a busca por inserir-se no grupo e na cultura escolar torna-se ainda maior se partir do princípio de que tudo e todos são desconhecidos.

O diretor que inicia seu trabalho em uma nova escola, seja pelo ingresso na rede ou por ter passado pelo processo de remoção, pode enfrentar um certo desconforto inicial para liderar a equipe, pois na maioria das vezes o professor coordenador trabalha na escola há algum tempo e possui um relacionamento mais aprimorado com os professores.

Pode ainda ocorrer a mesma coisa em relação ao vice-diretor, ou seja, se ele já pertencer àquela escola, este pode ser visto pelo grupo como uma referência.

Essas duas situações exemplificadas podem provocar conflitos entre a própria equipe gestora caso não haja uma comunicação clara e, principalmente, se não forem definidas quais são as atribuições e as tarefas de cada um. Caberá, então, ao diretor conquistar seu lugar na escola, onde deve conhecer, formar e liderar as pessoas para que ocorra a melhoria contínua da qualidade do trabalho.

A sensação de isolamento pode ocorrer também em consequência da própria decisão do diretor ou da diretora, visto que pode escolher remover-se todo ano para outra escola de acordo com sua classificação no Concurso de Remoção, como pode também, a qualquer momento, solicitar a cessação de portaria de designação de seu vice-diretor; esse retornará para seu cargo de professor em sala de aula ou pode ser convidado a atuar em outra escola por outro diretor.

Conforme mencionado anteriormente é grande a rotatividade de diretores, professores e funcionários em boa parte das escolas, visto que todos os efetivos (que passaram por concurso público) tem o direito de remover-se para outra escola ao final de cada ano.

No Quadro 9 estão apresentadas as modalidades de ensino nas escolas da Rede Municipal, incluindo escolas com atendimento à educação infantil e escolas com atendimento ao ensino fundamental I de acordo com as respectivas quantidades e faixas etárias.

### Quadro 9 - Modalidades de Ensino nas escolas da Rede Municipal

| <b>ESCOLAS COM ATENDIMENTO À EDUCAÇÃO INFANTIL</b>     |    |   |
|--|----|---|
| Total Geral → 44                                       |    | Idade   |
| Escolas exclusivas da Etapa I                          | 18 | de 4 meses a 3 anos e 11 meses  |
| Escolas com atendimento às Etapas I e II               | 26 | de 4 anos a 5 anos e 11 meses   |
| <b>ESCOLAS COM ATENDIMENTO AO ENSINO FUNDAMENTAL I</b> |    |   |
| Total Geral → 20                                       |    | Idade   |
| Escola com atendimento à Ensino Fundamental I e II     | 1  | Fundamental I → a partir de 6 anos<br>Fundamental II → a partir de 11 anos                              |
| Escolas com atendimento somente à Ensino Fundamental I | 14 | Fundamental I → a partir de 6 anos  |
| EJA I e EJA II   | 5  | EJA → Ensino de Jovens e Adultos I (1º ao 5º ano)<br>EJA → Ensino de Jovens e Adultos II (6º ao 9º ano) |

Fonte: próprio autor (2022)

A Rede Municipal conta com 65 escolas, deste total foi definido que 10% fariam parte da pesquisa, perfazendo um total de 7 escolas, na qual 3 apresentaram motivos para a não participação, restando somente 4 escolas (Quadro 10).

### Quadro 10 - Instituições selecionadas para realização da pesquisa

| Instituição | Modalidade de Ensino                                 | Cargo ou função | Tempo de atuação do diretor (a) | Número de professores | Número de funcionários |
|-------------|--|-----------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>E1</b>   | Educ. Infantil Etapa II                              | Efetivo         | 4 anos                          | 28                    | 25                     |
| <b>E2</b>   | Educ. Infantil Etapa I                               | Substituto      | 1 ano e 5 meses                 | 16                    | 26                     |
| <b>E3</b>   | Educ. Infantil Etapas I e II, Ensino Fund. I e EJA I | Efetivo         | 9 anos                          | 43                    | 35                     |
| <b>E4</b>   | Ensino Fundamental I e II                            | Efetivo         | 3 anos                          | 33                    | 49                     |

Fonte: próprio autor (2022)

O primeiro critério para a seleção das escolas foi de elencar ao menos uma de cada modalidade ofertada na rede. O segundo critério foi de incluir escolas onde a direção fosse administrada por diretores efetivos e substitutos, o terceiro critério foi a confirmação e o aceite dos diretores em disponibilizar os documentos para consulta e coleta dos dados para a pesquisa.

É preciso destacar que alguns diretores se sentiram desconfortáveis com o tema, em especial a palavra “Conflito”, mesmo com o documento autorizado pela Secretaria Municipal de Educação e o contato pessoal feito pela pesquisadora explicitando como a pesquisa seria

realizada, pautada no sigilo total quanto aos nomes das escolas e de seus gestores. Ao entrar em contato com os diretores notou-se que as recusas não eram formais e sim pedidos de adiamento quanto à visita da pesquisadora para consulta dos livros de ocorrência e argumentos como “*não sabiam onde estavam guardados os livros de ocorrências*”.

No caso de uma diretora substituta em especial, quando feita a solicitação para a pesquisa, ela explicara que a diretora efetiva da escola não a havia autorizado mostrar os livros de ocorrências. Em outras escolas foram disponibilizados apenas os livros de ocorrências entre alunos, mesmo tendo sido explicado com antecedência o objetivo da pesquisa. Por isso, estes não foram utilizados, por não tratar-se do tema de interesse.

A diretora da escola **E2** disponibilizou um livro diferenciado, o Livro de Orientações, e nele continha orientações aos professores e funcionários que, após examinado e mostrou-se muito interessante e alinhado aos objetivos do estudo, pois, comparando-o aos outros livros, foi possível notar que tratava-se de uma forma eficaz de prevenir conflitos, pois muitos deles ocorrem porque algumas pessoas demonstram não saber quais são suas reais atribuições no trabalho e como trabalhar em equipe.

Estes foram desafios e dificuldades encontrados para a realização da pesquisa. Foi possível perceber que o tema tende a causar incômodo, pois os conflitos ainda são vistos como um “problema a ser escondido”. Observa-se um esforço, em alguns casos, para demonstrar que sempre está tudo bem, como sendo a falta de conflitos um atestado de competência e trabalho de sucesso.

Chripino (2011) ressalta que ao realçar o conflito na escola, torna-se possível chamar atenção para a capacidade que esta possui em perceber a existência do conflito e sua capacidade de reagir positivamente a ele transformando-o em ferramenta de tecnologia social, uma vez que o aprendizado de convivência e gestão do conflito deve ser permanente. O autor destaca ainda que a gestão do conflito é um patrimônio pessoal e coloca o indivíduo a um novo patamar social, que busca a solução do conflito.

Durante a pesquisa foram encontrados vários tipos de conflitos registrados e tratados em sua maioria da seguinte forma: escrita de uma conversa sobre os fatos ocorridos seguidos das assinaturas dos envolvidos e, algumas vezes, também de testemunhas do ocorrido. Alguns utilizam para suporte Leis como, por exemplo, o Estatuto da Criança e do Adolescente, além de outros documentos como fontes de orientação aos envolvidos, tais como o Regimento Escolar – considerado o principal.

A seguir serão descritos os Conflitos Similares que mais apareceram nos registros por tipos, conforme o Quadro 11.

**Quadro 11 - Tipos de Conflitos similares encontrados entre sujeitos**

| <b>Professores x Professores</b>  |
|---|
| Ser convidado ou eleito para exercer função de suporte pedagógico e não ser convidado ou eleito |
| Divergências sobre a interpretação da Proposta Pedagógica da escola                             |
| Uso de materiais do outro sem pedir permissão   |
| Mudança no mobiliário da sala de aula utilizada em comum  |
| Discussões por crenças religiosas ou posições políticas   |
| Disputa por lideranças de grupos  |
| <b>Professores x equipe gestora</b>   |
| Professor que não avisa com antecedência sobre faltas ou atrasos                                |
| Professor que não aceita orientações  |
| Desrespeito às regras de convivência na escola  |
| Professor que não entrega documentos pedagógicos no prazo                                       |
| Não respeita a hierarquia   |
| Abuso de autoridade do diretor  |
| <b>Funcionário x equipe gestora</b>   |
| Funcionários que desconsideram orientações  |
| Funcionários que não cumprem horários   |
| Funcionários que não possuem as habilidades necessárias para realizar as tarefas                |
| Funcionários que criam intrigas entre os colegas de trabalho                                    |
| Funcionários que fumam dentro da escola   |
| Disputa por liderança (líder oculto)  |
| <b>Funcionários x Funcionários</b>  |
| Brigas por causa da distribuição de tarefas   |
| Disputas por lideranças de grupos   |
| Falta de entendimento sobre a função  |
| Funcionários mais antigos e mais novos no local   |
| Crenças e costumes culturais, religiosos etc.   |
| Disputa entre os efetivos, contratados (empresas terceirizadas) e temporários (eventuais)       |

**Quadro 11 - Tipos de Conflitos similares encontrados entre sujeitos**

(continua)

| <b>Pais de alunos x equipe gestora</b>  |
|---|
| Pais que se queixam de não ter suas solicitações atendidas, como por exemplos horários diferenciados de entrada e saída de seus filhos. |
| Queixa de brigas entre as crianças que não são evitadas pelos professores   |
| Queixa de agressividade com alunos de forma verbal e física   |
| Não respeitar o regimento escolar   |
| Resistência ao ouvir fatos sobre a conduta dos filhos   |
| Queixas e julgamentos de profissionais da escola sobre os alunos  |
| <b>Pais x professores x funcionários</b>  |
| Professores ou funcionários que falam com alunos de forma ríspida   |
| Professores que apresentam muitas faltas  |
| Professores ou funcionários que não comunicam sobre quedas e acidentes ocorridos na escola  |
| Professores que denunciam pais que agridem filhos   |
| Postura inadequada do professor ou funcionários como ex.: discriminação por identidade de gênero, (famílias homoafetivas)               |
| Vestimenta de professor inadequada para ambiente de trabalho  |

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Para a proposta deste estudo, as ocorrências foram classificadas por categorias que possuem, em sua raiz, conflitos similares aos que mais aconteceram nas escolas pesquisadas, sendo definidas em 4 (quatro) categorias (Quadro 12).

**Quadro 12 - As categorias elencadas para análise e discussão dos dados**

| <b>CATEGORIAS</b>   |
|---|
| I – Falta ou falha de comunicação                                 |
| II – Falta de conhecimento sobre função e atribuições do trabalho |
| III – Falta de conhecimento dos documentos oficiais               |
| IV – Ações do diretor   |

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Estas categorias foram identificadas e analisadas de acordo com as teorias dos autores utilizados no referencial teórico. Chiavenato (2014) afirma que, na gestão de pessoas, a

comunicação precisa ser presente e eficaz. Uma comunicação bem estruturada é capaz de diminuir os conflitos no ambiente de trabalho, além de impactar no clima e na cultura organizacional, motivando pessoas e engajando equipes para atingir seus objetivos. Ainda de acordo com Chiavenato (2014), quando todos conhecem quais são suas atribuições e os valores que norteiam seu trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização.

De acordo com Oliveira (2016) muitos gestores públicos chegam para ocupar o cargo sem o devido conhecimento das Leis que regulamentam o trabalho com a educação escolar. Inclusive, muitos não conhecem o artigo 37 da Constituição Federal, (BRASIL, 1988) que elenca os princípios constitucionais da Administração Pública: Princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, nem os regulamentos da própria instituição.

Falsarella (2021) coloca que ser gestor escolar exige atualização permanente, muita reflexão, espírito crítico e criatividade. De acordo com a autora, os temas que afetam diretamente o cotidiano escolar, necessitam das ações do diretor, como organização e coordenação do trabalho pedagógico-administrativo e a formação de grupo de trabalho coeso e integrado, entre outros.

## **5.2 Análise I: O que dizem os livros de ocorrência escolar**

Os registros de ocorrência foram selecionados da seguinte maneira: 1) alguns pelo conteúdo que permite abordar questões relevantes como, por exemplo, a forma das relações entre adultos e crianças na escola; 2) outros, como exemplo, de um registro insuficiente, com informações incompletas, que não permitiriam identificar a causa do conflito; 3) outros registros foram incluídos por apontarem as ações do diretor; 4) outros por apresentarem envolvimento de diferentes atores do cotidiano escolar; 5) há ainda os registros que citam os documentos oficiais utilizados para tratar os conflitos e orientar os envolvidos.

Como não se trata de pesquisa quantitativa, não houve preocupação com o número de registros, pois o enfoque se constituiu em razão dos conteúdos apresentados nos registros com o intuito de abarcar as questões de pesquisa que são a mediação de conflitos, os documentos oficiais e o papel do diretor.

A seguir, estão descritas as principais situações conflituosas encontradas nos documentos consultados, das quais foram selecionadas as ocorrências que se destacaram

durante a pesquisa documental, uma vez que o número de incidentes de conflito é muito grande. Portanto, foi apresentada, discutida e analisada apenas a quantidade que representava as 4 (quatro) categorias identificadas nos registros, delineadas por ocorrências e em qual categoria estariam classificadas, quais os sujeitos envolvidos e a identificação da instituição.

Ocorrência 1

Sujeitos: Professores x equipe gestora

Categoria: I – Falta ou falha de comunicação

Instituição: E1

*Em 14 de junho de 2022 por volta das 07h35, a professora P se dirigiu a vice-diretora que se encontrava no portão da escola acompanhando a entrada de pais e alunos, questionando o motivo da troca de agente educacional de seu aluno com necessidades educacionais especiais sem nenhuma comunicação prévia. A professora estava emocionalmente alterada e exigia uma explicação sobre o fato, utilizando volume alto da voz, exigia uma ação da vice-diretora naquele momento, assim como uma explicação aos pais da criança que aguardavam na porta de sua classe. A vice-diretora explicou a professora que a mudança ocorreu por determinação da Secretaria Municipal de Educação e que a diretora faria as explicações no horário de trabalho pedagógico coletivo. Acompanhou a professora até a porta de sua classe, onde os pais do aluno aguardavam e explicou o ocorrido dizendo que a criança seria assistida por outra agente educacional, pois esse tipo de atendimento passou a ser realizado por uma empresa terceirizada por determinação da Secretaria Municipal de Educação, portanto acima de qualquer decisão da equipe gestora. (Ocorrência 1).*

A substituição de um professor ou funcionário que atua próximo aos alunos deve ser comunicada com antecedência e os motivos argumentados com seus responsáveis. Quando não for possível antecipar, comunicar assim que possível, mas, neste caso, também não é descartada a argumentação, porque não houve qualquer aviso prévio. Esta atitude evita reclamações e conflitos entre pais e a direção.

De acordo com a análise de Nebot (2000), o conflito presente na ocorrência acima se classifica no cunho pedagógico e deriva dos dispositivos de controle de qualidade e das formas de ensinar. Nota-se que a professora se sentiu prejudicada pela troca da monitora que acompanhava seu aluno público-alvo da educação especial, visto que esse fato impactaria o andamento de seu trabalho com o respectivo aluno e com a turma. Além disso, demonstrou alteração emocional na forma de falar, pois não havia sido comunicada, previamente, sobre a mudança.

Analisando esta ocorrência, é possível identificar que a causa principal foi a falta de comunicação sobre a troca da agente educacional. Certamente, pareceu existir um vínculo de confiança entre a professora, a criança e a funcionária. Após o vínculo ser bruscamente

rompido – e sem qualquer tipo de explicação antecipada –, a sensação de desconforto entre todos os envolvidos aumentou. Este tipo de conflito poderia ter sido evitado com, por exemplo, a comunicação prévia por parte da equipe gestora.

Ocorrência 2

Sujeitos: Professores x Professores

Categoria: II - Falta de conhecimento sobre função e atribuições do trabalho

Instituição: E1

*Em oito de abril de 2016 reuniram-se nesta Unidade Escolar, a diretora substituta A. S., a vice-diretora, a professora coordenadora, juntamente com a professora do Infantil 2C Sra. C e o professor da sala de recursos M. L. O propósito dessa reunião é ouvir ambos os professores sobre a discussão que houve no dia 06 de abril, na sala de recursos, onde ambos se exaltaram e trocaram ofensas. O professor M explicou que a Sra. C. se recusa a adaptar as atividades do aluno público-alvo de necessidades educacionais especiais e se recusa a ouvir suas orientações sobre como desenvolver e aplicar atividades para que o aluno se desenvolva e participe integralmente do processo educativo. Por sua vez a professora C. disse que essa obrigação é do professor da sala de recursos, que a ela cabe somente apontar que a criança apresenta dificuldades de aprendizagem. A diretora orientou os dois professores sobre como deve ocorrer os diálogos na escola, mesmo quando há discordâncias, deve se pautar no respeito mútuo conforme está no Regimento Escolar [...] “Tratar a todos com repito e urbanidade”. A diretora e a professora coordenadora leram para os dois professores as atribuições de cada um quanto ao processo educativo do aluno em questão. Quanto ao seu posicionamento de recusa na adaptação das atividades escolares para o aluno que é público-alvo de necessidades educacionais especiais, (aluno com deficiência neuro-motora), a professora Sra. C foi orientada conforme o Estatuto do Magistério e conforme a LDB, quanto aos direitos que esse aluno possui, direitos que requerem dela os deveres enquanto professora. Não havendo nada mais a tratar deu-se por encerrada a reunião. Segue assinatura de todos. (Ocorrência 2).*

Desconhecer as próprias atribuições e os dispositivos legais que sustentam os direitos dos alunos é uma das causas recorrentes de conflitos no interior da escola. Na ocorrência acima percebe-se que a professora Sra. C. entende que somente o professor da sala de recursos deva cuidar para que seu aluno com deficiência tenha seu direito à educação atendido.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL,1990) traz no capítulo IV, artigo 53 que criança e adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho. A educação é um direito fundamental da pessoa com deficiência, em todos os níveis de aprendizado ao longo da vida. Conforme o artigo 205 da Constituição Federal, a educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa para o exercício da cidadania e preparo para o trabalho. O

estudante com deficiência deve participar, inclusive, de todas as outras atividades escolares: jogos, atividades esportivas, recreativas e de lazer, uma vez que a educação não se limita à sala de aula. (Art. 28, item XV da Lei Brasileira de Inclusão).

Outro conflito similar encontrado nos livros de ocorrência, envolvem disputa entre a liderança do diretor e do “líder oculto”, que pode ser um funcionário antigo da escola ou um professor. Este, em geral, influencia o grupo nas decisões e muitas vezes manipula situações e pessoas para impedir que o diretor exerça sua autoridade na escola.

Ocorrência: 3

Sujeitos: Professores x equipe gestora

Categoria: II Falta de conhecimento sobre função e atribuições do trabalho

Instituição: E4

*Eu F.W.C, diretora desta Unidade Escolar, venho relatar o ocorrido e a falta de respeito que o professor C.B. teve com minha pessoa.*

*Fui chamada pela professora do 4º ano para resolver um problema de indisciplina e encontrei o professor C.B. no corredor conversando com a professora do 5º ano. Ao resolver o problema do 4º ano, me dirigi até o mesmo para ver se ele estava em Horário de Trabalho Pedagógico Individual, sendo que estava atrapalhando a aula do outro professor.*

*O mesmo relatou que estava questionando a nossa decisão sobre transferir a data do evento do folclore e falou que estava em aula e a professora também. Eu falei que ele não poderia fazer isso no horário de aula, o mesmo falou que ia continuar conversando.*

*Perguntei onde estavam seus alunos e o mesmo respondeu que estavam sozinhos, pois não havia agente educacional no corredor. Dirigi-me até a sala do professor e constatei que o agente escolar estava em seu posto no corredor, juntamente com a agente escolar C.A. que também estava em seu posto no corredor e a agente escolar D.V. vinha a meu encontro, onde questionei o porquê a mesma não tinha atendido o professor, todos os agentes escolares responderam que em nenhum momento o professor pediu presença em sala de aula. O professor foi de sala em sala atrapalhando a aula e me colocando em situação constrangedora aos professores do fundamental, este sem pensar em hipótese nenhuma nos alunos.*

*O mesmo dirigiu-se até minha sala em voz alta, veio me questionar o porquê eu tinha ido até sua sala e o mesmo me acusou de ter invadido sua aula e acabado com a brincadeira das crianças e que eu fui até a sala para constranger as crianças o que foi totalmente equivocado, pois não condiz com a realidade do ocorrido. Eu relatei para o mesmo que eu nem entrei em sua sala que por sinal estava sozinha e mesmo assim ele pediu que eu fosse até a sala dele para me pôr frente a frente com os alunos.*

*Eu o acompanhei e no caminho encontrei os agentes educacionais já relatados anteriormente, falaram na frente do mesmo que eu não tinha entrado na sala de aula. O mesmo, novamente falou na presença dos agentes educacionais que isso era abuso de poder e que eu, fico constrangendo os funcionários. Fui até a sala e pedi que o agente escolar A. que estava em seu ponto de trabalho me acompanhasse como testemunha. Perguntei para os alunos na frente do professor e do agente educacional se eu tinha entrado na sala. Os alunos confirmaram que não e que eu só havia*

*perguntado com quem os alunos estavam. E outra vez com tom de ironia e agressividade e mostrando um descontrole e sem se preocupar com os educandos, o professor falou que eu estava coagindo os alunos.*

*Em todo momento ele ficava perguntando na minha frente se eles tinham medo de mim. O que não é verdade, pois tenho uma boa socialização com os alunos e me retirei da sala.*

*No horário do café, que não é de costume, pensando em deixá-los em momento de socialização entre eles, reunimos todos os professores e equipe gestora, onde deixei claro sobre o ocorrido, conforme registrado no livro de ocorrências como a ata do dia de hoje. Nesse momento o professor falou na presença de todos os outros professores, equipe gestora e coordenação que tinha gravado toda a conversa entre eu e ele, repudiei esse ato, dizendo que de forma nenhuma poderia ter gravado a conversa sem meu consentimento ou fazendo uso do celular durante a aula e mesmo criando um clima desfavorável na escola sem se preocupar em hipótese nenhuma como ficam os educandos.*

*Segue assinatura da diretora e de testemunhas, professor se recusou a assinar. (Ocorrência 3)*

De acordo com as categorias de Martínez Zampa (2005) e com o conflito de atores de Nebot (2005), o registro acima é considerado um conflito entre autoridades formal e funcional.

A interação entre as pessoas de um grupo de trabalho, de acordo com Falsarella (2021), não se manifesta apenas pelo fato de “estarem juntas”, trocar ideias ou dividir tarefas do dia a dia, mas, também, enfrentar dificuldades e superar divergências. Essa relação, complementa a autora, possibilita questionar, negociar, articular ações, diminuir resistências e favorecer mudanças.

A ocorrência 3 demonstra uma situação vivenciada na escola por parte da diretora que, além do constrangimento que ela se referiu no registro, trouxe uma possível reflexão sobre o desgaste emocional, sobre o desperdício de tempo e de energia, que poderiam ter sido utilizadas de forma mais produtiva na escola.

Pode-se observar lendo o registro que o professor tentava persuadir outros professores da escola, procurando, desta forma, os convencer para que agissem de outra forma quanto ao evento que ocorreria na escola.

Registrar conflitos é uma ação importante no contexto escolar e, resguardar as partes envolvidas quanto às possíveis consequências é uma orientação dos supervisores escolares. Ainda assim, é possível refletir se tal conflito entre o professor e a diretora não poderia ter sido conduzido de outras formas, especialmente se pensado o papel do diretor enquanto mediador de conflitos. É importante, então, observar algumas possibilidades:

1- Lembrar ao professor que de acordo com o Regimento Escolar com o ECA os alunos não podem ficar sem a companhia de um adulto responsável.

- 2- Orientar o professor que pode reservar um horário de trabalho pedagógico individual para conversar com a equipe gestora e tirar dúvidas sobre eventos na escola, ou qualquer outra que seja necessária.
- 3- Orientar o professor que pode conversar e/ou debater com seus pares e com a equipe gestora, no horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC), (que ocorre uma ou duas vezes por semana, dentro da jornada de trabalho de todos os professores), sobre eventos da escola ou qualquer outro assunto pendente de discussão.
- 4- Orientar o professor que pode recorrer ao Conselho de Escola (colegiado oficial) para esclarecer qualquer ação tomada pela equipe gestora.
- 5- Orientar que de acordo com o Termo de Posse e o Regimento Escolar ele deve cumprir uma orientação de seu superior hierárquico, no caso a diretora, e retornar para sua sala de aula com os alunos, conforme solicitado. (RIO CLARO, 2011, online)

As ações acima enumeradas sugerem que não é preciso entrar em uma discussão para resolver um conflito. Outros encaminhamentos podem ser utilizados. Supondo que o professor ainda assim se recusasse a voltar para sua sala de aula e acompanhar seus alunos, a diretora poderia ter solicitado a presença de um agente educacional para substituí-lo junto aos alunos enquanto registraria, com apoio de testemunhas, que o professor se recusou a cumprir uma orientação sua, desrespeitando assim a hierarquia, conforme previsto no Regimento Escolar, Termo de Posse e Estatuto do Magistério, (todos documentos oficiais). Após isso, conversar com o professor em momento oportuno, podendo, inclusive, requerer a presença do supervisor.

Percebe-se que ocorre, algumas vezes, seja por falta de experiência e/ou de habilidades, elementos para gestão de conflitos por parte do diretor. Neste caso, o mais indicado seria usar os documentos oficiais como instrumentos de mediação e de formação da equipe escolar.

Benga (2021), investigando o papel do grupo colaborativo na formação continuada de diretores iniciantes, coloca depoimento de alguns diretores como a seguir:

*De tudo que eu ouvi aqui, pensei comigo mesma, mas não mudou nada na equipe... estou perdida ainda, tenho poucos meses de direção, as coisas chegando e eu fazendo, não é como eu queria. Hoje consigo ver vários erros, mas, em alguns momentos, eu precisava do outro. Nem tudo a gente pode sozinho. D8*

Nota-se que alguns diretores passam por um processo de tentativa e erro até construírem por si só o próprio caminho para tratar dos conflitos. Cabe ainda uma reflexão sobre o fato de que, seja por meio de concurso, eleição ou indicação, nenhum destes processos funcionam como um “passe de mágica”, onde o diretor ou diretora recebe todas as habilidades

necessárias, ou seja, algumas precisam ser estudadas, desenvolvidas e exercitadas. O professor que se torna gestor, constrói-se a cada dia. (BENGA, 2021).

Sturm (2014), conclui que as relações interpessoais estão entre os problemas do cotidiano escolar mais relatados pelos diretores em sua pesquisa, como mostra o seguinte depoimento: “Tenho problemas interpessoais entre funcionários e, trabalhar o relacionamento em uma comunidade grande é complicado. (Diretor 2)” (STURM, 2014, p. 121).

Ainda de acordo com o estudo de Sturm (2014), outro diretor coloca em seu depoimento vários exemplos em que as relações interpessoais causam entraves no trabalho:

*Problemas de competição às vezes, entre um funcionário e outro, às vezes até de ciúme. Eu já tive funcionários questionando que eu me dava melhor com uma funcionária do que com as demais e às vezes existem questões de afinidade com qualquer pessoa. Não é porque eu gosto. Muitas vezes você pede para que as pessoas façam determinadas coisas porque elas têm essa habilidade ou porque elas se colocam de maneira pronta, tem sempre aquele que está disposto a fazer mais do que o seu trabalho e tem aqueles que não, “não sou pago para isto. [...] eu acho que o mais difícil mesmo na direção, aliás eu acho que não só na direção, mas pra todo profissional que é líder, é lidar com gente! Lidar com gente, relacionamento. Por melhor intenção que você tenha nem sempre você consegue fazer as coisas de um jeito que a pessoa ache “legal”. Não que você queira a aprovação, não. Mas acertar ne?! Não quer ser reconhecida nada disso. Mas você quer acertar. Porque o erro, o fracasso não faz parte da nossa geração. Por mais que se fale em erro construtivo, que você aprende errando, que errando se aprende... a gente não aceita o erro com facilidade. (Diretora 3) (STURM, 2014, p. 121).*

O depoimento acima descreve acontecimentos, sentimentos e preocupações similares no cotidiano dos diretores.

Nota-se que existe uma dificuldade em perceber a existência dos conflitos ainda em fases iniciais e, conseqüentemente, fazer as mediações necessárias para que a equipe aprenda a se relacionar de modo colaborativo. A formação inicial e continuada parece não dar suporte para essa tarefa de mediação no cotidiano escolar.

Ocorrência: 4

Sujeitos: Funcionário x Funcionário

Categoria: IV - Falta de conhecimento sobre função e atribuições do trabalho.

Instituição: E1

*No dia 2 de março de 2018 a funcionária “A” da cozinha se desentendeu com a funcionária “B” da limpeza, o motivo do desentendimento ocorreu por discutirem sobre a quem cabe limpar as mesas do refeitório depois da merenda. A disse que B a ofendeu chamando-a de porca e folgada. “B” disse que “A” gritou com ela mando-a limpar as mesas depressa. As duas funcionárias foram orientadas pela diretora de acordo com o Regimento*

*Escolar artigo 25, inciso 5: Adotar o diálogo constante para resolver situações de conflito. Caso voltem a discutir na escola novamente serão tomadas outras providências”. Logo abaixo desse registro escrito segue a assinatura das pessoas envolvidas aqui denominadas de “A” e “B” e assinatura da diretora da escola. (Ocorrência 4).*

De acordo com Nebot (2000), tal conflito pode ser considerado de setor, pois foi produzido a partir da divisão de trabalho, da rotina de tarefas e das funções que parecem não ter ficado claras às pessoas envolvidas. Nota-se que a causa do conflito não foi tratada no registro, ou seja, a quem pertencia a responsabilidade de limpar as mesas do refeitório.

Considera-se que, para tratar este conflito, talvez, pudesse ter sido utilizado o Regimento Escolar (2011), especialmente por se referir às devidas descrições dos cargos das pessoas envolvidas e a descrição das tarefas organizadas pela própria equipe gestora, o que seria suficiente para esclarecer a quem cabia o trabalho de limpar as mesas.

De toda forma, foi mencionado o inciso do Regimento Escolar, que fala sobre adotar o diálogo. No entanto, não foi colocada no registro uma proposta de como dialogar quando existir um desentendimento como, por exemplo, a Escuta Ativa ou a Comunicação Não Violenta (ROSENBERG, 2006). Parte-se do princípio de que todas as pessoas saibam como dialogar – o que nem sempre acontece –, principalmente em situações de conflito.

Percebe-se também que não aparece no registro da ocorrência quais seriam as outras providências. A palavra pode, inclusive, ser entendida pelas funcionárias como uma “ameaça”. De acordo com o registro, ainda não é possível saber se as partes envolvidas no conflito conseguiram identificar por qual motivo houve a discussão. Esclarecimentos deste tipo têm o objetivo de permitirem um olhar para a situação de modo construtivo para que, além desse fato não se repetir, possam agir de diferente forma diante de outro impasse semelhante. A importância destas observações é que elas permitem analisar se houve um tratamento do conflito ou apenas o registro dele.

#### Ocorrência 5

Sujeitos: Funcionário x Funcionário

Categoria: II Falta de conhecimento sobre função e atribuição do trabalho

Instituição: E4

*No dia 09 de março de 2018 a agente de limpeza CRC, procurou a direção, muito nervosa, chorando, relatou que a agente de limpeza eventual AP contou a ela que a agente de limpeza RS verbalizou que vai “quebrar um cabo de vassoura no seu lombo e ainda disse que vai furar o bucho da outra”, além disso as chama de vagabundas e profere outras ofensas a elas e outras colegas de trabalho Sra. F e PL. Relata também que anda com medo de vir trabalhar, prefere faltar ao serviço do que correr o risco de ser agredida, relata ainda que as funcionárias ouviram as ameaças que AP fez.*

*Relatou também que ao chegar no trabalho hoje de manhã, colocou sua bota para lavar a sala dos professores, quando retornou para calçar seu tênis, suas meias estavam amaradas com um nó uma na outra. Situação essa que a trouxe até a direção. Baseado nisso a direção tomará as devidas providências. (Ocorrência 5). (Grifos da autora)*

Ras (2017) coloca que o processo do conflito começa de forma insignificante, algumas vezes em razão de algo que parece não ter importância, um comentário, uma forma de olhar. Sem que haja reação ele continua a crescer e, a partir de um determinado limiar, o processo se torna visível. Neste momento, o melhor a fazer é intervir para contê-lo, pois a intervenção é possível até certo ponto. Após isso, o processo de conflito acelera e nada mais pode contê-lo, dessa forma, conclui-se que, a partir do momento em que você adquire consciência do processo de conflito, deve agir imediatamente.

Os registros permitiram observar também que os mesmos tipos de conflitos provocados por desentendimentos sobre a realização das tarefas, como exemplo, a quem cabe limpar um local, ocorreram em várias escolas e alguns conflitos incluem ameaças de agressão física “[...] vou quebrar o cabo da vassoura no lombo e furar o bucho de [...]”. Fatos como este deveriam provocar nos diretores uma reflexão sobre a necessidade de serem revistas, com toda a equipe escolar, as atribuições de cada um e os trabalhos que devem ser feitos de forma colaborativa.

#### Ocorrência 6

Sujeitos: Funcionário x Funcionário

Categoria: IV – Ação do Diretor

Instituição: E4

*“Na data de hoje, 29/06/2017, aconteceu na sala da direção, uma reunião para esclarecimentos sobre o fato ocorrido no dia anterior. A agente de serviços de alimentação A.S. queixou-se à direção pelo modo como se expressou o agente escolar J.A., quando indagou sobre a alimentação ofertada aos alunos da Zona Rural que após as 11h30 aguardam a chegada do transporte escolar. Na ocasião a vice-diretora P. imediatamente esclareceu a situação para o agente escolar, contudo foi necessária a conversa na data de hoje. Feitos os esclarecimentos, o funcionário J.A. desculpou-se pelo procedimento inadequado para com a funcionária A. S. Em tempo a funcionária comunicou à direção que seu esposo registrou um Boletim de Ocorrência pela internet. Dada a situação como esclarecida, julgou-se necessário o presente registro que orienta e dá ciência aos dois funcionários sobre a importância de um convívio respeitoso no ambiente de trabalho.” (Ocorrência 6).*

De acordo com os registros das ocorrências disponibilizados para a realização dessa pesquisa, nota-se que, algumas vezes, há uma pressa em abafar o conflito para que todos voltem a realizar suas tarefas, gerando um registro insuficiente em relação ao fato ocorrido,

impedindo a identificação de sua verdadeira causa e a melhor forma de tratar buscando uma aprendizagem sobre mediação de conflitos. Na ocorrência 6, especificamente, uma funcionária queixou-se pelo modo como um colega de trabalho fez uma pergunta, mas esse modo não fora evidenciado no registro. No entanto, aparentemente foi a causa pela qual o marido da funcionária registrou um boletim de ocorrência. Alguns lançamentos são realizados com a intenção apenas de “registrar” e não de elucidar ou promover um melhor entendimento da situação, porque caso ocorra reincidência, o diretor “fez a parte dele” e registrou o fato.

Sturm (2014), em sua pesquisa intitulada “Gestão e medo no cotidiano escolar”, destaca alguns depoimentos advindos de entrevistas com diretores de escola, entre eles um trata exatamente do ato de registrar: “[...] eu nunca faço o atendimento primeiro sem estar registrando, eu acho que o registro é um respaldo que a gente tem, eu aprendi isso às duras penas, com um registro você está respaldado daquilo que você falou. (DIRETORA 2)”. (STURM, 2014, p. 116).

Falsarella (2021) ressalta que no trabalho as pessoas convivem e interagem umas com as outras, comunicam-se de forma a gerar simpatia ou antipatia, aproximam-se ou afastam-se, entram em conflito, competem, cooperam, estreitam amizade, usam de sinceridade ou são dissimuladas nessas relações e, neste sentido, a autora complementa:

Tais relações, voluntárias ou inconscientes, constituem o complexo processo de interação humana, que se expressa sob a forma de comportamentos verbais ou não verbais. Não só a palavra, mas um olhar, um gesto, uma expressão facial, uma postura de corpo, um caminhar, ou até mesmo o calar, o permanecer em silêncio, traduzem ideias e sentimentos. Emitimos e recebemos mensagens num processo permanente de intercâmbio com o outro [...] A interação entre os participantes de um grupo de trabalho não é só o estar junto, trocar ideais ou dividir tarefas do dia a dia, mas também, enfrentar dificuldades e superar divergências” FALSARELLA, p 192 2021

#### Ocorrência 7

Sujeitos: Pais de alunos x equipe gestora

Categoria: IV Ação do Diretor

Instituição: E1

*No dia 10 de setembro de 2018 por volta das 13h20 a senhora H, T. mãe do aluno Y. T. da turma Infantil 1 Sala Amarela, entrou na escola gritando e agredindo verbalmente a diretora. A mãe relatou que funcionária M fechou o portão antes que ela pudesse entrar com seu filho, mesmo vendo que se encaminhava para escola. A mãe estava alterada, colocou o dedo indicador próximo ao rosto da diretora proferindo ameaças, acusando-a de dar ordens à funcionária para que impedisse sua entrada. A funcionária M foi ouvida pela equipe gestora (diretora e vice-diretora) e disse que realmente viu que a mãe e o aluno estavam se aproximando, mas olhou em seu relógio e estava na hora exata de fechar o portão e por isso fechou. A senhora H foi ouvida pela diretora, vice-diretora e pela supervisora da escola, relatando que a*

*atitude da funcionária deixou seu filho muito irritado, fazendo com que a criança não quisesse mais entrar na escola, disse também que achou a atitude da funcionária uma falta de educação e que a diretora deveria orientar melhor os funcionários da escola. A funcionária M foi orientada por escrito com o inciso II do artigo 25 do Regimento Escolar: “Cultivar o respeito mútuo, a tolerância, a atenção e a solicitude. Foi lembrado a funcionária M a importância e o significado da palavra tolerância em relação ao pequeno atraso da mãe quanto ao horário de fechar o portão. Também foi retomada uma orientação verbal feita anteriormente com a funcionária sobre a importância da parceria com os pais dos alunos e a comunidade escolar, pois não foi a primeira queixa de responsável por aluno a esse tipo de comportamento. Portanto ficou definido que por suas características pessoais de personalidade e modos de agir, no entanto considerando também suas habilidades, suas tarefas seriam remanejadas e não ficaria mais responsável pelo portão na hora da entrada, seria substituída por outra pessoa mais preparada para realizar esse trabalho”. Assinatura de todos os envolvidos ao final desse registro. (Ocorrência 7).*

De acordo com o quadro de categorias de Nebot (2000), esse conflito pode ser identificado como de atores, pois a funcionária aparenta considerar-se pertencente a um grupo (escola), ao mesmo tempo em que considera “a mãe” de outro grupo (pais) com visões e entendimentos diferenciados sobre regras e horários da escola.

Analisando esse registro de conflito entre funcionária e responsável por aluno, é possível notar o fato, pois o motivo foi registrado e evidenciou que a funcionária fechou o portão impedindo a entrada do aluno e de sua mãe. Foi explicado à funcionária que faltou o exercício da tolerância em relação ao horário de fechamento do portão, pois ela afirmou que percebeu que a mãe e a criança se encaminhavam para entrar. Nota-se também que a funcionária já havia sido orientada verbalmente sobre esse tipo de atitude. Então, o registro fez-se, realmente, necessário para possíveis futuros encaminhamentos. E, tendo a funcionária repetido a mesma atitude, a diretora reanalisou suas dificuldades e habilidades e readaptou suas tarefas na escola. Desse modo, ficou evidenciado que o conflito foi mediado pela diretora de forma construtiva e foi encontrada uma solução, ou seja, realocar uma pessoa mais preparada para receber pais e alunos no portão da escola.

Percebe-se que o documento oficial Regimento Escolar (2011) foi utilizado, porém, deve ser enfatizada também a postura da diretora em procurar estratégias para solucionar o conflito do tipo Discussão – classificado de acordo com Martinelli, Almeida e Bandos (2020) – analisando o conflito e agindo em função da lógica e da ordenação ao ouvir as partes envolvidas, analisar o perfil da funcionária e propor uma solução foram determinantes.

#### Ocorrência 8

Sujeitos: Professor x Mãe de aluno

Categoria: III e IV Falta de conhecimento dos documentos oficiais; Ações do diretor

Instituição: E4

*No dia 06/10/2017 recebemos a visita da Sra. L.S.M, responsável pelo aluno N.M.S do 3º ano relatando que no dia anterior 05/10/2017 a professora S. puxou o cabelo de seu filho e o empurrou para sentar, pois o mesmo estava na lousa em sala de aula com a atividade “roda do silêncio” e, devido a um evento especial que ocorreria na escola neste dia, a docente teve essa atitude para apressá-lo a participar do evento e embarcar no ônibus, no horário da saída as 16h20. Conversamos com a mãe e nos comprometemos em averiguar os fatos e que retornaríamos para o responsável do aluno. No dia 06/10/2017 sexta-feira a Sra. C. e a Sra. A, ambas vice-diretoras da escola foram até a sala de aula e conversaram com os alunos sobre os fatos da ocorrência. Os alunos confirmaram a versão da mãe e ainda relataram que a professora é muito brava e que em certos momentos usa palavras que rotulam os alunos. No dia 10/10/2017 a direção chamou a docente e ela nos explicou que 05/10/2017 a única anormalidade foi que ao final da aula os alunos saíram correndo por conta de um evento especial que estava acontecendo naquele dia. Disse ainda que a aula estava tranquila e na normalidade. Pela gravidade do caso que pode resultar em maiores transtornos aos alunos e a própria docente a direção a orientou que repudia tal postura e solicita que reveja seus atos de convivência e ensinamento aos educandos e a forma como se dirige aos alunos no cotidiano escolar” (Ocorrência 8).*

No livro desta ocorrência (8) foi encontrada o seguinte registro de orientação:

*“Orientação à S.C.B.*

*Diante do caso acima relatado no dia 28/09/2022, entre a professora R e o aluno N.M.S. a direção desta Unidade Escolar após ouvir os alunos que confirmaram a queixa da mãe e o relato do menor, que teve seu cabelo puxado pela professora, reitera os seguintes direitos estabelecidos no ECA: Artigo 17- dispõe que o direito ao respeito será garantido se observada a inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral, abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia, dos valores, ideias e crenças, dos espaços e objetos pessoais. Portanto, o direito ao respeito compreende a preservação da integridade física e psíquica, que possui especial relevância tendo em vista a condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, não representando a mera não agressão, além da integridade moral, entendida como a preservação dos valores morais da criança e do adolescente.*

*Artigo 18- dispõe que é dever de todos velar pela dignidade da criança e do adolescente, pondo-os a salvo de qualquer tratamento desumano, violento, aterrorizante, vexatório ou constrangedor.*

*O Regimento desta Unidade Escolar, artigo 36, parágrafo VI – Tratar colegas, funcionários, pais e alunos com paciência, civilidade e respeito.” Segue assinatura da professora.*

*Dessa forma a direção orienta a professora a se atentar à sua postura e a seu modo de lidar com os alunos, cuidando para não estabelecer contato físico junto a esses, não utilizar de sua força física a fim de contê-los, ou obrigá-los a realizar alguma atividade, não utilizar palavras de baixo calão junto aos alunos. A direção, ainda se coloca à disposição da professora*

*para auxiliar quando houver situações em sala de aula que fogem do seu controle. Nesse caso orientamos a pedir que uma agente educacional chame alguém da gestão da escola ou direcione os alunos envolvidos até a direção da escola”.*

*Assinam o aluno, mãe e professora.*

Neste conflito, envolvendo a agressão de uma professora ao aluno e a reclamação de sua mãe, nota-se que a direção fez uso do Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (BRASIL, 1990) e do Regimento Escolar, (2011) orientando a professora com documentos legais sobre o direito do aluno e o dever da professora. Pode-se observar que o papel da diretora foi de orientar e mediar, procurando recompor a relação entre as partes envolvidas, professora, aluno e a mãe, conforme as estratégias descritas anteriormente por Martinelli, Almeida e Bandos (2020).

São inúmeros os registros de ocorrências que tem como causa inicial problemas de comunicação no interior das escolas que acabam em conflitos que envolvem funcionários, professores, pais ou responsáveis por alunos e a equipe gestora. É sobre isso que abordará a próxima ocorrência.

#### Ocorrência 9

Sujeitos: Pais de alunos x equipe gestora

Categoria: I Falta ou falha de comunicação

Instituição: E3

*“Na data de hoje, 16/09/2019, o aluno I.W. do Maternal II D, durante a merenda, comeu estrogonofe e voltou para a sala de aula, a professora percebeu que em sua boca, pescoço e braços apareceram sinais de alergia. O aluno tem intolerância a alguns alimentos que contenham proteínas do leite, corantes, chocolate, carne suína e embutidos como mostra a declaração médica, pois ainda estão em andamento os exames que confirmem a intolerância. A família foi comunicada imediatamente e o pai, que estava em Limeira, conseguiu falar com a mãe que veio buscar a criança assim que pôde. Todos os envolvidos foram chamados e orientados da necessidade de um olhar mais atento a essa situação”.* (Ocorrência 9)

Acima observa-se um exemplo de registro em que aparece a falha de comunicação no interior da escola. Havia um documento, no caso a declaração médica apontando uma intolerância alimentar da criança. Ao que demonstra o registro da ocorrência essa importante informação não foi devidamente informada às pessoas responsáveis pela alimentação do aluno, o que poderia ter causado prejuízos maiores a sua saúde.

Nos registros sobre conflitos em todas as escolas pesquisadas a falha ou falta de comunicação é uma das principais causas, sobretudo quando ocorre alguma mudança e esta não é comunicada com antecedência. Emerson e Stewart (2015) colocam que os seres

humanos preferem o que é previsível, pois dessa forma conseguem operar em piloto automático e preservar seus recursos limitados como tempo e energia para outras coisas mais significativas. Assim, a literatura enfatiza que quando confrontadas com algo inesperado, as pessoas, normalmente, lutam para conseguir voltar ao que é seguro e controlável (EMERSON; STEWART, 2015).

As ocorrências 10, 11, 12 e 13 se apresentam como exemplos da falta de conhecimento a respeito das leis e sobre como deve acontecer as relações entre adultos e crianças na escola, podendo até se tornar alvo de processos judiciais por assédio.

Ocorrência 10

Sujeitos: Funcionário x equipe gestora

Categoria: III e IV Falta de conhecimento dos documentos oficiais e Ações do Diretor

Instituição: E3

*“Nesta data 03/03/2020, no período da manhã, uma aluna foi cumprimentar o inspetor L., o abraçou enquanto estava sentado no pátio. Logo depois se sentou em seu colo em uma de suas pernas. O funcionário foi chamado para orientação para que evite qualquer tipo de contato físico com os alunos para zelar por seu nome e evitar qualquer comentário maldoso que o possa prejudicar” Ocorrência 10*

Chrispino e Chrispino (2008) ressaltam no trabalho que denominaram “Judicialização das relações escolares”, caracterizado pela ação da justiça no universo da escola e das relações escolares, que os atores principais da educação não estão sabendo lidar com todas as variáveis que compõem essas relações. Para os autores é imprescindível ser do conhecimento dos atores que constroem as relações escolares o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Novo Código Civil e Código de Defesa do Consumidor, para que tenham conhecimento sobre os direitos e deveres que resultam em responsabilidade civil.

Ocorrência 11

Sujeitos: Funcionário x Funcionário

Categoria: III e IV Falta de conhecimento dos documentos oficiais e Ações do Diretor

Instituição: E4

*A funcionária S veio comunicar a direção sobre um fato que considerou estranho, durante a aula de [...], viu um aluno pegar na mão da agente educacional V e achou “muito estranho” essa proximidade entre a funcionária e o aluno. V foi chamada pela direção e perguntada sobre o fato, respondeu que o aluno se aproximou dela e perguntou se poderia “estralar seus dedos”, a funcionária disse que não viu nenhum mal e permitiu. V disse ainda que S deveria “cuidar de sua vida” e não ficar falando de outras pessoas. A diretora orientou as duas funcionárias a se atentarem às suas tarefas e prestar atenção aos alunos no horário de*

*trabalho, sem mais deu-se por encerrada a reunião” março de 2022. Assinatura da diretora, da vice-diretora e das funcionárias. (Ocorrência 11).*

Chrispino e Chrispino (2008) ressaltam que ao receber o estudante para qualquer atividade, o estabelecimento de ensino, seja ele da rede pública ou particular, fica investido do dever de vigilância e de guarda, devendo preservar a integridade física e moral dos estudantes, tendo a obrigação de empregar todos os meios disponíveis e eficazes de vigilância, visando prevenir e evitar qualquer ofensa ou dano àqueles que mantêm sob guarda.

Nesta ocorrência percebe-se que o Diretor não conhece os documentos legais que regulamentam as relações entre crianças e adultos na escola.

Ocorrência 12

Sujeitos: Professor X Funcionário

Categoria: IV Ação do diretor

Instituição: E3

*A professora C.S.M. do 4º ano me procurou e disse que uma aluna relatou a ela que um funcionário da empresa terceirizada a chamou e disse que ela é bonita, pegando no cabelo dela. Chamei a criança para ouvi-la. Ela me disse que o moço a elogiou e falou que o cabelo dela é lindo. E que não pôs a mão no cabelo dela. Para fazer uma averiguação completa do ocorrido resolvi ouvir o funcionário. Ele foi chamado para conversar e disse que falou que com a menina, fez um elogio a ela, sem nenhuma má intenção. Ele não estava sozinho, haviam outros funcionários juntos e estavam no refeitório, um espaço aberto. É um bom funcionário, honesto, dedicado e que não tem nenhuma atitude que o desabone perante a escola. Contudo orientei-o a evitar falar com as crianças, para evitar problemas como esse, apenas fazer seu serviço. Conversei com o pai da criança e dei ciência do ocorrido”. Assinam a ocorrência o diretor e o pai. Ocorrência 12.*

A ocorrência descrita anteriormente revela a fragilidade do espaço escolar diante da contratação de funcionários de empresas terceirizadas que, por diversas vezes, são contratados sem a devida formação para o trabalho com crianças. O estabelecimento de ensino é responsável por qualquer dano ao estudante menor, seja ele causado pelo professor, pelos funcionários, por outros alunos ou mesmo por terceiros como, por exemplo, um invasor ou visitante (CHRISPINO; CHRISPINO, 2008).

Ocorrência: 13

Sujeitos: Pais de alunos x funcionário

Categoria: IV Ação do diretor

Instituição: E4

*Em 23 de agosto de 2019 a professora coordenadora C recebeu a mãe da aluna BA do 7º ano, que veio buscar a filha na escola e relatou que não havia vindo reclamar, mas que já havia comentado um problema na*

*portaria, dizendo que chamou atenção do funcionário R, pois ele convidou sua filha para comer lanche pelo Messenger, a professora coordenadora ouviu a mãe e falou que passaria as informações para direção. Na sequência a diretora chamou o funcionário que comentou que a mãe perguntou se era ele que conversava com a filha pelo Messenger, o mesmo confirmou, então a mãe disse que ela é menor de idade e que ele não deveria ter esse tipo de atitude. O funcionário confirmou que manteve conversa com a aluna por cerca de um mês, falando coisas do tipo “Oi tio, tudo bem tio?”, mas que após o convite a mesma ficou brava com ele dizendo que não deveria ter convidado para comer lanche. O funcionário declarou a direção que tem ciência de que a aluna é menor de idade. Declarou também que foi a aluna que puxou conversa com ele. A diretora está orientando o funcionário que encaminhará esse relato para SME, para tomar medidas cabíveis. Orientou também que não deve ter ou aceitar nenhum convite de alunos pelas redes sociais. Assinatura do funcionário e testemunhas. (Ocorrência 13)*

A maior parte dos registros similares encontrados nos livros de ocorrência das escolas pesquisadas demonstram que o principal papel do diretor tem sido o registrar/escrever/relatar os conflitos para se resguardar de que “tomou uma providência” caso o conflito se agrave ou volte a acontecer. Em boa parte dos registros aparecem poucos pontos de mediação e/ou de propostas de soluções e isso provoca a reflexão sobre a necessidade de ampliar esse conhecimento para auxiliar o trabalho do diretor de escola.

Silva Neto (2019) ressalta que o livro de ocorrências pode se tornar instrumento valioso para lidar com conflitos e promover um clima de paz, visto que a escola é um espaço dinâmico e rico em diferenças, por isso necessita de instrumentos básicos para alcançar a aprendizagem e para regulação das ações.

Tanto Moro (2001) quanto Silva Neto (2019) destacam que o registro feito apenas como ato de possuir um lançamento como respaldo de uma ação da equipe gestora, não exerce a função transformadora que é a razão principal para tratar e resolver conflitos.

### **5.3 Análise II: O que diz o Livro de Orientação da escola**

Em uma das escolas pesquisadas (E2) a diretora disponibilizou um Livro de Orientações, a princípio pensou-se em descartá-lo por não se tratar do tema de estudo, no entanto, ao examiná-lo, percebeu-se que se tratava de uma maneira eficaz de prevenir e tratar conflitos, o que se enquadra também no tema central dessa pesquisa.

Orientação 1:

Sujeitos: Professor x Funcionários x Equipe Gestora

Categoria: IV: Ação do diretor

Instituição: E2

*No dia 18/05/2022 em conjunto com as agentes educacionais I e R conversamos sobre de quem é a responsabilidade acerca das propostas pedagógicas e adaptações com as crianças de inclusão. Expliquei que a professora T é responsável por orientar e adaptar algumas atividades para os alunos, mas quem aplica é a professora da turma, juntamente com a agente educacional, pois a professora de AEE está na escola apenas um dia por semana. I sugeriu dividir os horários de alunos, uma hora com a professora e outra com a professora da sala de recursos. A agente trouxe que muitas vezes o aluno é esquecido nas propostas e que as professoras falam para ela levar o aluno para fazer a atividade. Orientei I a quando ela achar que o aluno foi esquecido, questionar as professoras “E o aluno A?” “Como vamos adaptar?” para que as professoras expliquem como deverá fazer e que ela tenha iniciativa de questionar e não apenas de ficar aguardando comandos. Expliquei que na maioria das vezes são elas que executarão as propostas de atividades com as crianças, mas poderá ocorrer delas cuidarem da turma para que as professoras deem atenção específica para os alunos de inclusão durante a aplicação de determinada atividade. Expliquei a I e R que elas têm total autonomia para sugerir adaptações e melhorias na aplicação das atividades junto aos alunos. Coloquei-me à disposição para auxiliar as agentes educacionais em qualquer questão necessária. (Orientação 1)*

Orientação 2:

Sujeitos: Professor x Funcionários x Equipe Gestora

Categoria: IV: Ação do diretor

Instituição: E2

*No dia 26/04/2022 em conjunto com as professoras M e K e as agentes educacionais S e M, discutimos sobre a organização quando realizarem propostas que sujam o espaço, serem feitas no solário, ou no pátio e que os melhores dias são as terças e quintas feiras, pois é quando as salas são lavadas e o solário também. Ressaltei a importância de se levar as crianças para tomar banho de sol todos os dias no solário. Orientei as educadoras quanto a postura que devem ter perante as crianças, com relação ao tom da voz, cuidado ao trocar para não machucar braços, mãos, pescoço, não pegar os bebês pelos braços. Disse que fica muito evidente as concepções sobre criança e infância que existe entre professores e agentes dessas turmas, porém é necessário que haja comunicação e parceria entre as educadoras, de modo que o trabalho tenha fluência e coerência. Sem o diálogo fica muito complicado realizar um trabalho em parceria. Orientei sobre a higienização dos brinquedos que deve ser realizada pelas agentes educacionais todos os dias após o uso. Orientei sobre a troca, que o educador deve levar primeiro todos os pertences das crianças e depois realizar a troca que em nenhum momento as educadoras devem deixar as crianças na bancada sozinhas, pois trata-se de um risco e de um grande perigo para os bebês. As educadoras compartilharam do planejamento anual que todos possam saber as propostas e objetivos são delineados para as crianças. (Orientação 2) **Grifo da autora.***

Nota-se logo no início da orientação 1, observando as palavras registradas, “em conjunto”, “conversamos”, que remetem ao diálogo e à liderança compartilhada. Logo mais aparecem outras palavras que demonstram a orientação acontecendo de fato no emprego dos termos “expliquei”, “orientei”, “questionar”, ocorrendo uma participação ativa das funcionárias no processo. Seguindo adiante aparecem as expressões “autonomia para sugerir” e “coloco-me a disposição para auxiliar” favorecendo a percepção de responsabilidade das pessoas envolvidas nas atividades de ensino.

Com a leitura das orientações 1 e 2 pode-se refletir sobre a importância na geração de espaços de confiança que, de acordo com Carrasco e Barraza (2020), ela é pilar fundamental para o desenvolvimento da liderança, para conversar e conhecer as pessoas, para ouvir sobre as percepções que têm sobre seu próprio trabalho e sobre a divisão de responsabilidade com as demais pessoas com quem trabalha.

Percebe-se que a professora coordenadora colocou para as agentes educacionais que elas têm autonomia para sugerir, o que segundo Carrasco e Barraza (2020) é promover espaço de confiança, justiça organizacional, bem-estar coletivo, com participação e compromisso, independentemente da posição hierárquica.

Orientação 3:

Sujeitos: Professor x Funcionários x Equipe Gestora

Categoria: IV: Ação do diretor

Instituição: E2

*No dia 06/06/2022, em conjunto com a professora L e a agente educacional C conversamos sobre os processos de elaboração dos pareceres descritivos, as educadoras trocaram pontos de vista sobre o desenvolvimento das crianças para elaboração dos pareceres. Ressaltei os pontos que seriam importantes para constar nos mesmos e a forma de fazê-los. Furneci material impresso com orientações e questões para pensar e elaborar os relatórios. As educadoras trouxeram a dificuldade que tem encontrado com asseio de algumas crianças, como D e A. Segundo as educadoras, a mãe não penteia os cabelos em casa e as crianças já chegam na escola com os cabelos embaraçados e dificulta pentear após dormirem. Explicaram que tem usado o borrifador com creme para auxiliar nesse processo. Orientei que o creme deve ser usado apenas se for enviado pela família e de forma individual, haja vista que pode causar alergias nas crianças, além do fato de já ter sido orientado em Reunião Pedagógica-administrativa que não era para ser utilizado borrifadores por esta questão, além disso as crianças ficam com os cabelos molhados. Ressaltei que diante de certas dificuldades não seja dito nada na presença das crianças, como sinal de respeito pois cada família tem seus costumes, seus rituais. Orientei que as educadoras apenas arrumem os cabelos das crianças, prendam e ensinem as crianças a se arrumarem, com o auxílio das educadoras, uma vez que essa questão está contemplada no projeto autocuidado, onde as crianças devem olhar para si mesmas e cuidar de seu próprio corpo. Porém isso não descarta a*

*orientação e acompanhamento por parte das educadoras que devem assegurar o bem-estar das crianças. (Orientação 3) Grifo da autora*

Observando a orientação número 3 é possível verificar que houve a prevenção de um conflito que poderia ocorrer entre a mãe das crianças D e A e as agentes educacionais sobre a questão dos cabelos das crianças. A orientação fora oportuna, lembrando outras que já haviam sido feitas anteriormente e pontuando o porquê e como deve ser conduzida a situação de forma respeitosa tanto em relação às crianças quanto às famílias. De modo geral as orientações nesta unidade escolar têm como ponto em comum a prevenção de conflitos, que demonstra um acompanhamento sistemático realizado do trabalho junto aos alunos, que se apresenta como uma característica marcante da cultura dessa escola.

A cultura organizacional das escolas é algo muito complexo, envolvendo interesses distintos entre pessoas e grupos e diferentes bagagens culturais. Isto constitui um desafio aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores, pois para se chegar a definições e decisões em torno dos objetivos comuns, há que se considerar disputa de interesses, os significados, os valores, as diferenças, as relações de poder externas e internas. (LIBÂNEO, 2013, p. 95).

Orientação 4:

Sujeitos: Funcionários x Equipe Gestora

Categoria: IV: Ação do diretor

Instituição: E4

*“Orientação para as agentes educacionais*

*A equipe gestora da E4 vem orientar as agentes educacionais que trabalham na unidade sobre alguns assuntos de suma importância.*

- 1- O contato com os nossos alunos deve ocorrer de forma objetiva e de acordo com suas funções, não pode manter contato físico com os educandos, segurando-os pelo braço, puxando-os pela camiseta, empurrando-os e forçando fisicamente a realizarem algumas ações;*
- 2- É importante se portar de forma respeitosa dentro da escola, tendo em vista que somos exemplo para as crianças. Tomar cuidado com as palavras utilizadas no ambiente de trabalho, com o modo como se dirige as crianças e aos adultos, com o que fala de um aluno na frente de outro(s) aluno(s);*
- 3- Todos os problemas de indisciplina e/ou outros assuntos que não forem resolvidos no âmbito da rotina escolar devem obrigatoriamente ser reportados a gestão da escola para que possamos tomar as atitudes cabíveis. Lembramos, principalmente, que em caso de falta grave o aluno deve ser imediatamente encaminhado para à direção;*
- 4- As agentes educacionais devem ficar à disposição da escola, equipe gestora e professores para auxiliarem nas atividades e na rotina escolar dos alunos, ficando claro que mudanças e relocalizações podem ser realizadas mediante nossas necessidades;*

- 5- *É proibido o uso de celular para assuntos pessoais no período de trabalho inclusive compactuar com uso do mesmo de forma livre nas dependências da escola;*
- 6- *Todos os agentes educacionais devem cumprir as suas funções e permanecer nos seus respectivos locais mediante orientações que foram dadas pela equipe gestora da escola;*
- 7- *Cumprir rigorosamente horários de cafés e almoço, salvo exceções comunicadas pela equipe gestora antecipadamente;*
- 8- *Os horários de cafés e almoço devem ser feitos no refeitório, no fundo do refeitório e da cozinha ou na sala dos professores, sala de descanso, jamais pelos corredores ou junto aos alunos;*
- 9- *Independente da tarefa que esteja realizando, os locais e horários definidos no cronograma para os intervalos de almoço das crianças devem ser atendidos impreterivelmente;*
- 10- *É imprescindível lembrar que quem mantém a organização da sala é o professor e a agente educacional é a auxiliar do professor;*
- 11- *Lembramos que o trabalho em equipe é fundamental para que o atendimento seja de qualidade, isso significa que cada um deve fazer sua parte.*  
*Contamos com a colaboração de todos para que possamos cumprir a nossa rotina de trabalho de forma tranquila e de acordo com nossas funções. (Orientação 4)*

Conforme afirma Chiavenato (2014), orientar as pessoas é o primeiro passo para se obter uma adequada aplicação nas diversas atividades da organização, pois é necessário posicionar as pessoas em suas atividades na organização, esclarecendo seu papel e objetivos. Para o autor, orientar é encaminhar, guiar, indicar o rumo para que alguém reconheça a situação do lugar em que se encontra. Apontar rumos, definir comportamentos, ações e objetivos são providências orientadoras que as organizações devem oferecer aos funcionários.

Orientação 5:

Sujeitos: Professores x Equipe Gestora

Categoria: IV: Ação do diretor

Instituição: E3

*Ata da reunião de Orientação com a professora M.D.O. do 3º ano.  
Em reunião realizada com a professora M.D.O. no dia 24/03/2017 com a participação da professora coordenadora A.S. e o diretor da unidade, foram tratados assuntos relacionados a prática pedagógica da professora:*

*Organização do espaço*

*Trabalho com duplas produtivas, trios e grupos de quatro (como está funcionando?) [...]*

*Biblioteca de classe [...]*

*Materiais [...]*

*Organização do tempo [...]*

*Leitura da professora [...]*

*Leitura do aluno [...]*

*Cópia da lousa [...]*

*Atividades diversificadas [...]*

*Atividades extraclasse [...]*  
*Brincar [...]*  
*Leitura [...]*  
*Escrita [...]*  
*Textos Coletivos [...]*  
*Reescrita [...]*  
*Integração de disciplinas [...]*  
*Letra cursiva [...]*  
*Trabalho com diário [...]*  
*Listas do mesmo grupo semântico [...]*  
*Textos de memória [...]*  
*Crianças não alfabetizadas [...]*  
*Avaliação [...]*  
*Material didático [...]*  
*Cuidados [...]*  
*Combinados [...]*  
*Matemática [...] Orientação 5*

Analisando os registros sobre os conflitos que ocorrem nas escolas, nota-se que, comumente, os diretores deixam de investigar suas causas devido à grande demanda burocrática de trabalho e às lacunas na formação para prevenção, identificação e mediação de conflitos. Nota-se também que, na maioria das vezes, são realizadas medidas superficiais de contenção a curto a prazo, como orientações por escrito às partes envolvidas, entretanto, sem qualquer base nos documentos disponíveis, como Estatuto do Magistério, Estatuto da Criança e do Adolescente, Conselho de Escola, Regimento Escolar e outros. O foco parece ser “apagar o incêndio” e retomar o mais breve possível as demais atividades do cotidiano.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos documentos oficiais, a análise dos registros de ocorrências mostrou que eles auxiliam o diretor na tarefa de mediação, apontam parâmetros, ações, atribuições, normas de convivência e conectam-se à legislação vigente. Boa parte dos registros de ocorrências citam documentos, principalmente o Regimento Escolar e leis como Estatuto da Criança e do Adolescente, que amparam as orientações do diretor. No entanto, nota-se que os documentos auxiliariam ainda mais se fossem estudados de forma mais aprofundada e que, em alguns casos, o emprego do Regimento Escolar poderia ser benéfico. Todavia, nota-se que ele necessita ser atualizado e reconstruído coletivamente. Evidencia-se ainda a necessidade de conhecimento sobre esses documentos, mesmo por parte dos próprios diretores que, dessa forma, teriam maior potencial de apoio no âmbito das relações escolares.

Os documentos que norteiam as ações escolares necessitam ser amplamente estudados e divulgados com maior frequência pela equipe, pois funcionam como facilitadores ao processo de aprender como devem ocorrer essas ações e também como regular as relações interpessoais no cotidiano escolar.

Em uma das escolas pesquisadas notou-se que em boa parte das ocorrências não havia nenhuma referência ao Regimento Escolar ou a qualquer outro documento nos registros de conflitos. Havia, ao contrário, ou ordem direta, ou orientação da diretora.

Os registros em sua maioria limitam-se a relatar de forma breve e simplificada o fato. Em poucos casos, percebe-se que as pessoas foram realmente ouvidas e que foram de fato orientadas no sentido de perceberem a causa pela qual houve o desentendimento e a mediação evidenciou o objetivo de aprenderem a desenvolver novas formas de resolução de conflitos. Nesse sentido pode-se refletir que os registros sobre os conflitos não estão sendo feitos de maneira a provocarem sua superação e aprendizado, mas estão, na verdade, sendo “engavetados”. Fica evidenciado que não está ocorrendo, em boa parte dos casos, a mediação de conflitos na escola.

Com base na leitura das ocorrências, foi possível notar que boa parte dos conflitos similares que ocorrem nas escolas são originados por falta e por falhas de comunicação, desconhecimento das próprias atribuições e dos colegas e das normas gerais e de convivência no trabalho, que geram mal-entendidos e, alguns destes, ainda acabam em brigas e até ameaças de agressão física em casos mais extremos.

Cabe ao diretor ficar atento à qualidade da comunicação e das informações compartilhadas no interior da escola, assim como fomentar uma comunicação clara e objetiva,

ao passo que avalia também seu próprio modo de comunicar-se, que pode constituir-se a partir de ferramentas de prevenção e tratamento de conflitos.

Notou-se que parte dos conflitos é originado na distribuição das tarefas na escola. Por isso, se o diretor não realizar este trabalho de modo compartilhado com as pessoas que irão “colocar a mão na massa”, ele poderá gerar situações conflituosas, disputas e até agressões.

Ficou evidente que não existiu, para este estudo, qualquer relação direta com o fato de um(a) diretor(a) ser estável ou substituto(a), ou seu tempo de experiência de trabalho ser maior ou menor em relação aos outros, seja em uma escola ou em várias, com um número maior ou menor de ocorrências, ou ainda que estas sejam mais graves ou mais amenas. Percebe-se, sim, diferença em relação à quantidade e à intensidade de conflitos entre as culturas organizacionais das escolas e o número de pessoas que trabalham numa mesma escola, ou seja, quanto mais pessoas, mais divergências de todos os tipos, sejam elas culturais, sociais ou outras.

Como o período de leitura das ocorrências foi de 2015 a 2022, alguns diretores não estavam atuando na escola no período em que algumas das analisadas aconteceram. Em algumas escolas notou-se, por meio dos registros feitos nos livros de ocorrências e orientações, que quando há um acompanhamento mais efetivo do diretor na rotina escolar, este consegue detectar e prevenir conflitos, orientando as pessoas antes que eles aconteçam, evidenciando que o papel do diretor tem impacto direto no clima da escola.

Na escola denominada E2 foi possível perceber uma cultura organizacional de resolver as divergências por meio do diálogo, que foi iniciada por outra gestão e incorporada pela equipe escolar como um todo, ao qual a atual diretora deu continuidade, pois os livros de ocorrência demonstraram ao longo do tempo uma incidência cada vez menor de conflitos.

Assim podemos considerar que os documentos auxiliam, porém, o papel do diretor, que tem entre suas funções saber lidar com conflitos, é determinante. Por isso, é necessário um olhar criterioso para as relações que acontecem no interior da escola, pois elas afetam as pessoas e sua sensação de pertencimento ao grupo. Portanto, o cuidado com as relações interpessoais tem que estar presente, como parte significativa do trabalho do diretor.

A partir dessa condição é possível refletir que não bastam outras alterações na escola, se elas não passarem pela melhoria da atuação do diretor. O diretor escolar é visto por seus subordinados como exemplo e, por sua liderança, ele imprime um modo de ser e de fazer na escola. Dessa forma, cabe ao diretor escolar, ao assumir as responsabilidades pela gestão da escola, preparar-se para esse exercício e, durante este período, estar atento às oportunidades

diárias de sistematização de conhecimentos específicos neste trabalho e no desenvolvimento de competências.

Sendo assim, torna-se fundamental que o meio acadêmico pesquise e discuta sobre a formação inicial e continuada voltada à figura diretor escolar, sendo capaz de valorizar o protagonismo e os saberes experienciais, além de refletir sobre o que produz de conhecimentos, sobre a construção e a partilha deste saber tendo como objetivo fortalecer a gestão escolar como área de conhecimento imprescindível para a tão almejada qualidade da educação pública.

Como uma forma de contribuir com o trabalho dos diretores escolares, especialmente aos que apresentam pouca experiência com gestão de pessoas e mediação de conflitos, elaborou-se uma cartilha (APÊNDICE B) composta por alguns apontamentos sobre as ações com base em acontecimentos sobre as relações interpessoais no cotidiano escolar.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. E. de. **A importância do professor-coordenador na construção do projeto político pedagógico e na prática docente**. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8994/1/2013\\_JocileneEstacioDeAraujo.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8994/1/2013_JocileneEstacioDeAraujo.pdf) Acesso em: 18 jan. 2023.

BENGA, M.V.P. **Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação contínua**. PUC, São Paulo, 2021.

BOTLER, A. H. **Autonomia e ética na gestão escolar**. Braga, Portugal, 2003.

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise**. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e83899. Março de 2022.

BRAGA NETO, A.; SAMPAIO, L. R. C. Mediação de conflitos: Conceito e Técnicas. In: SALLES, C. A. de; LORENCINI, M. A. G. L.; SILVA, P. E. A. da. (Org.) **Negociação, Mediação e Arbitragem: Curso básico para programas de graduação em Direito**. São Paulo: Método, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 5 jun. 2022.

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm) Acesso em: 5 jun. 2022.

BRASIL. CFE. **Parecer nº 352/72**. Dispõe sobre Regimento Escolar de estabelecimentos do Sistema Federal de Ensino. Brasília, DF, 1972. Disponível em: [https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CEED-RS\\_20170824135333pare0072.pdf](https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CEED-RS_20170824135333pare0072.pdf) Acesso em: 5 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 5692/71, de 20 de dezembro de 1971. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 5 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: junho/2022.

BRASIL. Ministério da Educação Conselho Nacional de Educação. **Minuta de Parecer e Projeto de Resolução**. 2021. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category\\_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 13 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Alfabetização. **Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares**. 2022. Disponível em: <https://avamec.mec.gov.br/#/instituicao/seb/curso/15099/informacoes>. Acesso em: 29 ago. 2022.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios.** 7. ed. Madrid: Paraninfo, 1991.

CARRASCO, A.; BARRAZA, D. La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. **Calidad en la Educación**, n. 53, p. 364-391, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31619/caledu.n53.830> Acesso em: 13 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 7.ed. Barueri – SP: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 4 ed. Barueri, Manole, 2014.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos ao modelo de mediação. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.** v.15 n.54, p. 11-28, Rio de Janeiro, jan./mar. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TytpKNQ94yYRNYmhqBXTwxP/?Format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CHRISPINO, Á.; SANTOS, T. C. dos. Política de ensino para a prevenção da violência: Técnicas de ensino que podem contribuir para a diminuição da violência escolar. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S.l.], v. 19, n. 70, p. 57-80, jan. 2011. ISSN 1809-4465. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/artice/view/470>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CNE aprova matriz para diretores. Boletim 61 - maio de 2021. **Aprendizagem em Foco.** [s.l.]: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/#:~:text=O%20cen%C3%A1rio%20que%20temos%20hoje,todos%20os%20alunos%20possam%20aprender%22>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL. **Aprenda o que é escuta ativa e como utilizar essa técnica na mediação de conflitos.** Portal Direito profissional, 2019a. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/escuta-ativa-na-mediacao-de-conflitos/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL. **Conheça os 5 principais tipos de mediação existentes.** Portal Direito profissional, 2019b. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/tipos-de-mediacao/>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL. **O que é a técnica caucus e como utilizá-la na mediação de conflitos?** 2019c. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/caucus-na-mediacao-de-conflitos/> Acesso em: 13 jun. 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007.

DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Ed.Cortez, UNESCO no Brasil, 1996. Disponível em: [http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a\\_pdf/r\\_unesco\\_educ\\_tesouro\\_descobrir.pdf](http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf). Acesso em: 13 jun. 2022.

DIGIÁCOMO, M. J.; DIGIÁCOMO, I. A. **Estatuto da criança e do adolescente anotado e interpretado**. 6.ed. Curitiba: Ministério Público do Estado do Paraná. Centro de Apoio Operacional das Promotorias da Criança e do Adolescente, 2013. Disponível em: [https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/caopca/eca\\_annotado\\_2013\\_6ed.pdf](https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/caopca/eca_annotado_2013_6ed.pdf) Acesso em: 13 jun. 2022.

EQUIPE EDUCAMUNDO. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: guia completo do tema. 2020. Disponível em: [www.educamundo.com.br/blog/guia-eca-estatuto-crianca-adolescente](http://www.educamundo.com.br/blog/guia-eca-estatuto-crianca-adolescente). Acesso em: 10 dez. 2022.

EMERSON, T.; STEWART, M. **Gestão de Mudanças**. São Paulo, Editora SENAC, 2015.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano Escolar e a Ação do Gestor**: contribuições sobre o tema. Curitiba: Appris, 2021.

FRANCO, F. C.; PRADOS, R. M. **História do ensino e discursos político-educacionais na educação de São Paulo**. HISTEDBR On-line, Campinas, n. 60, p. 215-229, dez. 2014.

GALVÃO, I. **Cenas do cotidiano escolar**: conflitos sim, violência não. Petrópolis: Vozes, 2004.

HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman, 1996.

LEAL, M. N. **Mediação escolar**: uma poderosa ferramenta na cultura da paz. Psicofix, [S.l.], 15 out. 2020. Disponível em: <https://psicofix.pt/mediacao-escolar-uma-poderosa-ferramenta-na-cultura-da-paz/>. Acesso em: 17 abr. 2023.

LESSA, J. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, SAEP, 1999.

LIBÂNIO, J. C. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Revista de Educação, CEAP-Salvador**. Jan/Jun, 2009.

LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino. Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, v. 19, p. 96, 1996.

LÜCK, H. **A escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2000.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, v.5, 2010.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ, 2011.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. 9 ed. Petrópolis, RJ, 2014.

MARTINELLI, D. P., ALMEIDA, A. P., BANDOS, M. F. C, **Negociação e Solução de Conflitos**. 2ed. São Paulo, Atlas, 2020.

MARTINS, V. **Seja assertivo!** como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal. Alta Books; 1ª edição, 2005.

MASETTO, M T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.  
MINOTTI, F. A. G. S. **Ação Cotidiana do diretor de escola na educação infantil**. 164f. Dissertação (Mestrado em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) - Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara, 2020.

MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MURGUÍA, B. M. **Mediación y resolucion de conflictos**. Barcelona: Paidá, 1999.

NADAL, P. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas. **Gestão escolar**, 2009. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>. Acesso em: 13 jun. 2022.

OLIVEIRA, A. B. de. **O gestor universitário público: conduta, tomada de decisões e mediação de conflitos**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2016. Disponível em: [https://docs.wixsta.tic.com/ugd/35e7c6\\_8077298239264c0ab51388afc5c99979.pdf](https://docs.wixsta.tic.com/ugd/35e7c6_8077298239264c0ab51388afc5c99979.pdf)

OLIVEIRA, N. A. R. **A HTPC como espaço de formação: uma possibilidade**. 2006. 128 f. Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada ao Ensino de Línguas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

OLIVEIRA JR., E. B., G. S.; SANTOS, A. C. O; L. SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.44, p.36-51/2021 Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br> Acesso em: 20 jan. 2023.

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

PORTAL.MEC.GOV.BR.DOCMAN, 2021, disponível em 21/07/2021

POUBEL, L.; JUNQUILHO, G. S. Para além do management: o processo de gestão em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**. Set 2019, v. 17, nº3 p. 539 -551, 2019.

RAS, P. **Caderno de Exercícios para gestão de conflitos**. 5 ed. Rio de Janeiro, Vozes 2017.

REDORTA, J. **Cómo analizar los conflictos: la tipologia de conflictos como herramienta de mediación**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2004.

RIO CLARO. COMERC - Conselho Municipal de Educação de Rio Claro. **Deliberação COMERC Nº001 DE 12 de maio de 2011.** Fixa Normas Regimentais Básicas para as Escolas do Sistema Municipal de Ensino de Rio Claro. COMERC - Conselho Municipal de Educação de Rio Claro. 2011. Disponível em: [https://www.educacaorc.com.br/media/biblioteca/7002018/delib\\_01\\_COMERC\\_2011\\_normas\\_regimentais.pdf](https://www.educacaorc.com.br/media/biblioteca/7002018/delib_01_COMERC_2011_normas_regimentais.pdf). Acesso em: 12 jul. 2022.

RIO CLARO – SP. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal da Educação. **Resolução SME 005/2013 de 13 de fevereiro de 2013** (Dispõe sobre a organização e funcionamento das Horas de Trabalho Pedagógico - HTP Coletivo, Individual e Livre dos docentes, estatutários e contratados na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro para o ano letivo de 2013). Disponível em: <https://www.educacaorc.com.br/media/biblioteca/7004641/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SME%20005-2013%20-%20HTP.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2023.

RIO CLARO – SP. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal da Educação. **Lei complementar Nº 024 de 15 de outubro de 2007** dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público Municipal do Município de Rio Claro. Rio Claro: Diário Oficial do Município, 2011. Disponível em: <https://www.educacaorc.com.br/media/biblioteca/21/consolidacaodaleicomplementar2.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

RIO CLARO – SP. Prefeitura Municipal de Rio Claro Estado de São Paulo. **LEI nº. 3777 de 15 de outubro de 2007.** (Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Magistério Público Municipal de Rio Claro e dá providências correlatas). Disponível em: <https://www.educacaorc.com.br/media/biblioteca/17/leimunicipal3777-2007.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2022.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não Violenta.** São Paulo, Ágora, 2006.

SANTINI, M. R. de O.; VEDOVATTO, D.; GUARDA, V. M. A. Sobre o horário de trabalho pedagógico coletivo. **Educ. Teoria Prática**, Rio Claro, v. 30, n. 63, e16, 2020 Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-81062020000100088&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-81062020000100088&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 16 jan. 2023.

SÃO PAULO. (Estado). **Parecer CEE Nº 67/98, de 18 de março de 1998.** Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais. Secretaria da Educação/Coordenadoria de Estudos e Normas Pedagógicas. Diretrizes e bases da educação nacional: legislação e normas básicas para sua implementação. São Paulo: p. 1035 -1036, 2001.

SILVA, C. F. **Necessidades formativas dos diretores de escola iniciantes na rede municipal de ensino de São Paulo.** 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: PUC, 2018.

SILVA NETO, Claudio Marques da. **Para que serve o livro de ocorrências disciplinares na escola?** 2019. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2221/para-que-serve-o-livro-de-ocorrencias-disciplinares-na-escola>. Acesso em: 25 out. 2022.

SOUZA Â. R de. GOUVEIA A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educ ver.** 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602010000400009>. Acesso em: 12 dez. 2022.

STURM, M. F. D. **Gestão e medo no cotidiano escolar**: relatos de diretores de escola. p. 170. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Sorocaba, Sorocaba, 2014.

VALIENTE SANDÓ, P.; DEL TORO PRADA, J.J. Referentes orientadores para favorecer la pertinencia social de la formación especializada del director escolar. Mendive. **Revista de Educación**, v. 18, n. 3, p. 573-587, 2020.

VEIGA, Ilma Passos (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Termo de autorização à Secretaria Municipal de Educação.

Rio Claro, 22 de setembro de 2021.

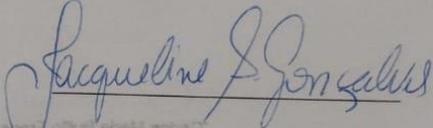
Ofício: Referente a autorização para pesquisa, dissertação de mestrado.

Sra. Valéria Aparecida Vieira Velis  
Secretária de Educação

Venho por meio deste solicitar vossa autorização para realizar minha pesquisa de mestrado.

Em anexo o Projeto de Pesquisa, o termo de Consentimento Institucional e o Termo de Compromisso do pesquisador responsável.

Certa de contar com vossa valiosa colaboração, desde já agradeço.

  
Coord. de Educação Física  
Carmelina Maria Figueira  
RG: 40.020.812-2  
Jacqueline Santana Gonçalves



Após análise do projeto, o Centro de Aperfeiçoamento Pedagógico, coloca-se favorável a realização da pesquisa. O pesquisador encaminhou os seguintes documentos:

1. Carta direcionada a SME, na figura do Secretário de Educação, escrita pelo estudante Responsável pela Pesquisa explicando o desenvolvimento da pesquisa resumidamente; com TELEFONE e EMAIL para contato;
2. Projeto de Pesquisa.

Faltando anexa os documentos:

1. Carta direcionada a SME, na figura do Secretário de Educação, escrita pelo Professor Orientador da Universidade apresentando o estagiário;
2. Parecer consubstanciado do CEP, com aprovação da pesquisa;
3. Atestado de Matrícula do estudante responsável pela pesquisa no Programa de Pós Graduação a que está vinculado;

Para completa anuência do pedido.

*Carina Fragelli*  
Carina Marie Bullo Fragelli  
Coord. da Educação Física  
RG: 40.820.812-8

*Carina Fragelli*  
Carina Marie Bullo Fragelli  
Coord. da Educação Física  
RG: 40.820.812-8

Documentos anexados  
em: 08/11/2021



**APÊNDICE B - MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA:  
cartilha para diretores escolares**



## A CARTILHA



### **MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA**

**Cartilha para diretores escolares**

**Jacqueline Santana Gonçalves  
Rio Claro - SP  
2022**

*JACQUELINE SANTANA GONÇALVES*

*MEDIAÇÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para  
diretores escolares*

Produto resultado de Dissertação de Mestrado realizado na UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO, GESTÃO E INOVAÇÃO, no período de 2021-2022 sob Orientação **Orientador:** Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira

Rio Claro – SP  
2023

**Ficha catalográfica**

**G626m** GONÇALVES, Jacqueline Santana

**Mediação de conflitos interpessoais na escola:** cartilha para diretores escolares/ Jacqueline Santana Gonçalves: diagramação das ilustrações Haidê Augusta da Rosa -- Araraquara: Universidade de Araraquara – UNIARA, 2022. 21 p.

Produto da Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Alves de Oliveira

1. Clima Escolar.
2. Gestão Escolar.
3. Mediação de Conflitos.

**CDD 371.58**

## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

### INTRODUÇÃO

#### Prezado diretor (a)

#### Você foi aprovado em concurso público!



#### Parabéns pela conquista!

Deve ter sido difícil estudar, se dedicar, renunciar ao lazer e ao seu tempo com a família. Você deve ter superado inúmeros concorrentes. Então, celebre sua conquista e faça dela um propósito de vida com qualidade, para você e para os que trabalharem e estudarem na mesma escola em que você conduzirá. Certamente, deve saber que ser aprovado no concurso dá a você uma vaga como servidor público, ou seja, um emprego. Entretanto, você não será dono de uma escola.

Ser aprovado no concurso é sinal de competência, de inteligência comprovada nos estudos formais, porém, a estabilidade no cargo público não deve fazer de você uma pessoa acomodada à espera de benefícios e aposentadoria. A aprovação e a conquista da “cadeira” deve ser apenas o primeiro desafio em sua carreira. A educação de qualidade que os pais esperam, que os alunos precisam e que o país tanto almeja, também é sua responsabilidade.

#### Você foi eleito por seus pares!



#### Parabéns!

Ser eleito é muito significativo e você deve ser uma pessoa influente, admirada e com perfil de liderança. No entanto, a eleição não deve fazer de você um refém que teria, em primeiro lugar, a missão de tentar agradar a todos para continuar na função ao ser reeleito. Portanto, celebre sua conquista e faça dela um propósito de vida com qualidade, para você e para os que trabalharem e estudarem na mesma escola em que você conduzirá. Ser eleito é admirável, mas ainda não é o principal desafio em sua carreira.

A eleição não deve impedir você de apontar aos seus “eleitores” o que deve e precisa ser melhorado. Afinal, oferecer feedback para melhoria contínua e correção de possíveis falhas é uma das principais funções de uma pessoa líder. As pessoas que te escolheram confiaram em seu potencial para realizar este trabalho. A educação de qualidade que os pais esperam, que os alunos precisam e que o país tanto almeja, também é sua responsabilidade.



## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

### Você foi indicado!

#### Parabéns!



É uma honra ser indicado! Você deve ser uma pessoa empreendedora, que inspira confiança, que deve ter trabalhado com afinco e aproveitado de forma assertiva todas as oportunidades que apareceram. Além disso, parece demonstrar competência e caráter, pois quem indica também é uma espécie de avalista da pessoa indicada. Seu desafio é mostrar as habilidades que trouxeram você até esse lugar.

A indicação não deve fazer de você um gestor acomodado e sim um articulador de pessoas e talentos. A educação de qualidade que os pais esperam, que os alunos precisam e que o país tanto almeja, também é sua responsabilidade.

Ser diretor de escola é uma conquista indubitável, entretanto, é também uma grande responsabilidade. Não é possível saber se todos que almejam e conseguem esse cargo ou função estão cientes dos desafios, dos conhecimentos que precisam ter e das habilidades a serem desenvolvidas para conduzir uma escola de modo a alcançar sucesso nas aprendizagens de alunos, professores e funcionários.



Entre aos seis anos de idade na escola e nunca mais saí, primeiro enquanto aluna, depois como professora e, em seguida, trabalhando na equipe gestora de algumas escolas. São décadas vivenciadas dentro de várias escolas, algumas na cidade de São Paulo, outras no interior paulista.

Minha experiência observando diretores de vários ângulos, inclusive trabalhando como diretora de escola e convivendo com outros diretores, me proporcionou o contato com vários perfis. Alguns apenas buscam pelo *status*, só querem ganhar mais, “ser o chefe” e distanciam-se dos alunos. Há os que assumem a responsabilidade com aquele otimismo inicial, mas cansam-se rapidamente ao conhecerem os entraves, a burocracia e, principalmente, a dificuldade em lidar com as pessoas. Porém, há também aqueles que abraçam a responsabilidade e lutam com todas as forças por uma educação de qualidade.



### **MEDIACÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares**

Na escola, o diretor (a) lidará diretamente e cotidianamente com pessoas. Os alunos e seus responsáveis são pessoas, os funcionários são pessoas, os professores e supervisores de ensino são pessoas e, você, diretor, é uma pessoa. Sente-se preparado para lidar com pessoas? Estudar para ser aprovado em concurso é um desafio, ser eleito é outro, ser indicado também implica em habilidades diferenciadas. Você diretor (a), o quanto se sente preparado para lidar com os conflitos entre as pessoas de sua equipe?

De acordo com Almeida, Bandos e Martinelli (2020), aprender a lidar com pessoas e mediar conflitos é uma tecnologia social, uma habilidade que pode ser aprendida e melhorada a partir da prática.



**É sobre isso que vamos falar um pouco.**

**Jacqueline Santana**  
Vice-Diretor de escola



## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

### O TEMPO PASSA, O GESTOR PASSA, A ESCOLA FICA

#### O compromisso com a Educação de qualidade



O que será que a escola de hoje precisa em sua gestão? De um líder empreendedor? De um animador? De um líder “empresário” com propostas de soluções inovadoras?

A escola precisa de pessoas que gostem de pessoas, que estejam dispostas a lidar com conflitos, porque conviver com pessoas o tempo todo é difícil, cansativo e, algumas vezes, até doloroso. A escola precisa de pessoas que acreditem em si mesmas e que acreditem que as pessoas podem aprender, apesar de situações adversas que estejam vivenciando. A escola precisa de profissionais que saibam como ensinar e como aprender das mais variadas formas, que entendam de desenvolvimento humano, de ensino e aprendizagem. A escola precisa de gente que saiba observar e ouvir, como e quando intervir, que saiba, igualmente, fazer a pergunta que levará ao raciocínio que implicará na aprendizagem. A escola precisa de educadores com coragem e conhecimento para lidar com pessoas diferentes.

Muito tem sido falado no meio acadêmico sobre o gerencialismo nas escolas. Então, pergunto: a escola deve ou não ser administrada como uma empresa para alcançar bons resultados? As principais críticas sobre administrar a escola, almejando que ela evolua como se espera de uma empresa, referem-se ao prejuízo da gestão democrática e repousam na real informação de que cada escola é única. Se bem que a cada empresa também é, mas, obviamente, os objetivos das escolas são diferentes.

Será que todo esse discurso de que cada escola tem sua realidade (o que é real), também não é usado como uma desculpa para se acomodar e seguir tocando o barco da forma mais tranquila possível? Seja qual for a realidade da escola, todas elas têm pessoas.

Quando se fala em gestão democrática, será que as pessoas sabem o que significa o termo Democracia? A aprendizagem nas escolas tem ocorrido de forma democrática? Estas são questões para outra cartilha. No entanto, algumas breves reflexões são necessárias.



## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

---

### O papel do gestor na escola

É possível refletir sobre dois pontos, o primeiro é que tanto na escola como nas empresas, quem trabalha para produzir bens, serviços ou conhecimento são as pessoas. Mesmo as empresas que trabalham com máquinas e robôs precisam de pessoas para projetarem, produzirem, operarem e fazerem a manutenção dessas tecnologias. Portanto, se as pessoas são necessárias, seja dentro da empresa ou na escola é preciso aprender como lidar com elas, investir em seu aprimoramento profissional e isso implica em ouvir, respeitar e valorizar as diferenças. O segundo ponto é que, de maneira geral, as empresas têm produtos e serviços que, se forem feitos da mesma maneira e com os mesmos materiais devem sair iguais como, por exemplo, rodas de bicicleta. Por isso, se forem usados os mesmos processos e os mesmos materiais é grande a chance de serem produzidas rodas iguais.

Podemos pensar que as empresas que lidam com produtos têm um processo mais controlável e previsível e este é um dos principais motivos de crítica quando se compara a empresa à escola. O ser humano na escola é diferente. Observe: dois alunos chamados “João Pedro da Silva”, nascidos no mesmo dia, colocados na mesma escola e com a mesma professora podem não aprender da mesma forma. Se ocorrer um problema com as rodas de bicicleta, muito provavelmente, o defeito no processo será descoberto e realinhado em pouco tempo. Em algumas horas, talvez.

Para descobrir a causa de um dos “Joãos Pedros” não estar aprendendo como deveria pode levar muito tempo, até anos. O processo de desenvolvimento do ser humano é diferente e demorado, de um produto, nem sempre. Se muitas rodas de bicicleta apresentarem alterações, se ocorrer um prejuízo, o seguro da empresa pode cobrir. Se muitas crianças, jovens ou adultos, saem da escola sem aprender, ou com uma aprendizagem fraca, ou seja, “com defeito”, quem vai pagar por “este” prejuízo? A sociedade toda.

É possível refletir que não se trata de “gerenciar” a escola como se faz em algumas empresas, pois seus processos e o modo de atuar das pessoas na escola não são passíveis de controle e padronização. Na escola imperam as diferenças em suas mais variadas formas e, para que essas sejam transformadas em instrumentos de aprendizagem, são imprescindíveis a observação atenta, a escuta ativa, a participação coletiva, a formação contínua e, sobretudo, a liderança competente.



## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

---

Por isso, o trabalho do diretor de escola é tão importante e de grande responsabilidade, pois não existe seguro que cubra o prejuízo da aprendizagem não alcançada. Vamos imaginar um diretor (a) trabalhando 30 anos numa escola com 300 alunos. Se pensarmos somente nos alunos, neste momento, identificaremos que muitas pessoas estão sob a responsabilidade da liderança de apenas uma (não somente do trabalho do diretor, evidentemente), assim como de sua gestão, enquanto agente transformador na escola.

De fato, a qualidade da educação não depende somente do trabalho e das habilidades do diretor, nem dos professores, pois existem as políticas públicas, as questões sociais, familiares e individuais nos processos de aprendizagem.

O foco desta cartilha reside em um recorte sobre o que o diretor pode fazer em relação aos conflitos que ocorrem entre as pessoas da escola, transformando-os em oportunidades de evolução de sua equipe e até ajudando as pessoas a tornarem-se também mediadoras no cotidiano escolar.



## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares



### O gestor, o conflito e a escola

O que os conflitos têm a ver com a qualidade do trabalho desenvolvido na escola? Às vezes, as pessoas se envolvem em brigas de tal forma que não conseguem pensar, nem fazer outra coisa. E quem arcará com o prejuízo? Certamente, a aprendizagem de qualidade, que é (ou deveria ser) o propósito de todo o trabalho realizado dentro da escola.

“A briga alimenta a briga e engole os que nela mergulham” Sêneca

Isto é uma cartilha e a intenção aqui não é apresentar teorias, nem discutir conceitos de forma aprofundada. Também não é um livro de receitas, mas um “produto final” resultante de uma pesquisa acadêmica sobre mediação de conflitos na escola, os documentos legais e o papel do diretor.



É um relato de experiências vivenciadas ao longo de uma carreira profissional de mais de vinte anos, enquanto professora, coordenadora pedagógica, vice-diretora e diretora, dentro de várias escolas de educação básica, compartilhando experiências e propondo reflexões partindo da realidade e das relações interpessoais que ocorrem dentro das escolas.

### Mediando conflitos interpessoais na escola, algumas experiências reais

1- Vamos pensar sobre o que se pode fazer quando os funcionários da limpeza se desentendem.

A- Por que brigam?

- De forma mais comum, agentes de serviço de limpeza, geralmente, entram em conflito por causa da distribuição das tarefas na escola, por não entenderem bem suas atribuições, por fofocas e disputas pela liderança de grupos.

Caso número 1- Por que vocês não acionam a descarga?

Trabalhando como vice-diretora numa escola de ensino fundamental 1 e 2, recebemos, (a diretora e eu) uma queixa de que as descargas do banheiro feminino das funcionárias da escola não estavam funcionando. Entramos em contato com a Secretaria Municipal de Educação, (SME) e solicitamos serviço de manutenção para as descargas.



## **MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares**

Para nosso espanto, os funcionários vieram e constataram que todas as descargas estavam funcionando perfeitamente, apenas não estavam sendo acionadas. Reunimos todas as funcionárias da escola, agentes educacionais, agentes de serviço de limpeza, agentes de serviço de alimentação e auxiliares administrativas, explicamos que as descargas não apresentavam nenhum defeito e perguntamos o que poderia estar acontecendo, já que apenas mulheres adultas usavam aquele local. Foi naquele momento que uma das agentes de serviço de alimentação respondeu que as funcionárias da limpeza não lavavam seus pratos depois do almoço, então elas decidiram não acionar a descarga após usarem o vaso sanitário. Como mediar esse conflito?

- Qual a origem desse conflito?  
Banheiro feminino sujo, ambiente desagradável.



- Qual a causa?  
Desconhecimento das funções e atribuições de trabalho.

As agentes de serviço de alimentação sentiam que não tinham a obrigação de lavar os pratos que as funcionárias da limpeza utilizavam. Deixar de usar as descargas, era uma forma de “protesto”.

Como mediar?

Propor um diálogo.

A primeira tentativa de diálogo não deu certo. Houve troca de ofensas como “porca”, “burra”, “vaca” e outros. Foi preciso explicar para todas aquelas mulheres adultas o que significava a palavra diálogo, ouvir com atenção e respeito e esperar a sua vez para falar também com atenção e respeito. Foi necessário marcar a conversa para outro dia, onde todas viessem preparadas para dialogar e não para discutir.

## MEDIACÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

Na reunião seguinte, os ânimos estavam mais calmos e a conversa fluiu de forma mais cautelosa. As agentes de serviço de alimentação disseram que não achavam justo ter que lavar os pratos das demais funcionárias, visto que elas estavam ali para trabalhar para os alunos. As funcionárias da limpeza disseram que dessa forma não iriam mais limpar os banheiros de funcionários, professores e equipe gestora, pois seguindo a mesma linha de raciocínio, tinham que limpar apenas os banheiros utilizados pelos alunos.



### Existe documento para mediar esse conflito?

Sim. Em toda rede escolar existe (ou deveria existir) um documento oficial com a descrição de cargos e funções que deveria ser lido e, de preferência, uma cópia entregue a cada funcionário logo que inicia seu vínculo de trabalho, podendo ser consultado em caso de esquecimento. Há também organização e distribuição interna por parte da própria escola que devem ser realizadas junto aos funcionários que vão executar as tarefas numa forma de gestão com as pessoas, como defende Chiavenato (2004), e numa gestão compartilhada, como apontam Carrasco e Barraza (2020).



### Qual o papel do diretor nesse caso?

Ler o documento junto com as funcionárias possibilitou-nos certificar de que entenderam seu conteúdo. Foi importante todas as funcionárias compreenderem que para manter a higiene e a segurança alimentar, as pessoas que fazem limpeza em diversos ambientes, não devem frequentar a cozinha, pois suas roupas podem, possivelmente, estar contaminadas com bactérias, que chegariam aos alimentos, provocando doenças. Posteriormente, foi fundamental fixar uma cópia no quadro em local de acesso a todos, as atribuições de cada cargo, esclarecendo a quem cabia lavar a louça e a quem cabia limpar os banheiros.



Neste caso, além de proporcionar o diálogo e ensinar como dialogar, a equipe gestora também se propôs a reunir as funcionárias em situações que não envolvessem apenas conflitos, a fim de criar um ambiente mais harmonioso entre elas. Por isso, é necessário criar espaços para formação de vínculos, pois somente a sensação de pertencimento será capaz de produzir equipes cooperativas.

## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

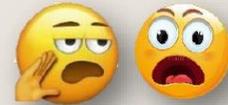
No banheiro feminino foi colocada a seguinte frase: “Banheiro limpo, ambiente agradável, corpo saudável”.

Toda pessoa precisa entender onde, quando e como seu trabalho deve ser realizado da melhor maneira. Deve ser informada de como seu trabalho (ou a falta dele) afeta a escola como um todo. Como uma equipe pode ser formada de modo eficiente se cada um não sabe o que deve fazer e por quê?



### **Caso número 2 – Professores e funcionários versus equipe gestora, liderança ou disputa de poder?**

Para Fullan e Hargreaves (2000), o principal foco da equipe gestora deve ser desenvolver os professores, pois é na sala de aula que a aprendizagem acontece. Ainda, de acordo com os autores, os professores devem participar dos processos decisórios da escola, compartilhando suas experiências de ensino e observações sobre as aprendizagens e dificuldades dos alunos. O fato dos professores apenas se agruparem, segundo os autores, não pode ser, por si só, algo considerado bom, porque as pessoas reúnem-se para fazer coisas boas, coisas ruins ou para fazerem absolutamente nada.



Recebi convite para ser vice-diretora em uma escola, havia um desconforto entre os professores e a diretora e alguns meses depois os professores se reuniram, fizeram um documento e solicitaram à Secretaria de Educação a saída da diretora daquela escola. É possível imaginar quanto diálogo faltou para que a situação chegasse a esse ponto. Entretanto, nem todos concordavam com a situação, porém, não foi fácil colocar-se contra o grupo.

Quaisquer coisas importantes que determinados professores façam ou possam fazer passam despercebidas e quaisquer coisas ruins que façam não são corrigidas. Muitas das soluções para os problemas do ensino estão “lá fora”, em algum lugar, mas são inacessíveis. Não podemos vê-las. [...] Os professores veteranos são amplamente subutilizados. O descrédito na mudança se aposenta, mas também se aposenta a sabedoria. Os novos professores, com sua combinação de idealismo, energia e receio, são também, subutilizados, pois as tendências conservadoras cobram sua parte e já começam a moldar a carreira deles na direção dos limites mais inferiores do possível. Qualquer solução terá que extrair dos professores, e levar adiante, aquilo que eles têm a

## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

oferecer, em todos os estágios de sua carreira. Esse acúmulo escondido de qualificação profissional constitui um dos grandes reservatórios não utilizados de talento, ele é capaz de alimentar nossas tentativas de melhorias e encontra-se ao nosso alcance. (FULLAN; HARGREAVES, 2000 p. 25 e 26)

A liderança deve ser compartilhada com os professores e funcionários e as decisões que envolvem os processos de ensino e aprendizagem devem ser pensadas com eles, por eles e para eles, como defendem os autores supracitados.

Paro (2015) coloca que a administração escolar é uma atividade meio para que a atividade fim, ou seja, a aprendizagem dos alunos, ocorra. Para tanto, a escola deve ser um espaço, uma comunidade aprendente, como aponta Libâneo (2009), e pensada de forma realmente coletiva.



A equipe gestora, liderada pelo diretor, deve coordenar os processos educativos juntamente às pessoas que ordenam suas etapas, ouvindo-as, observando o modo como realizam suas atividades, procurando atender suas necessidades e a melhoria contínua da escola.

### **Caso número 3 – Liderança compartilhada**

Ocorreu uma reunião no início do ano em uma escola de educação infantil e a pauta em questão era sobre como melhorar a organização do horário das crianças que ficavam na escola em tempo integral, que almoçavam e dormiam na escola.

As agentes educacionais responsáveis por acompanhar as crianças durante a alimentação, higiene bucal e sono, explicitaram sobre as dificuldades na hora de colocar os colchões no chão, ao mesmo tempo em que precisam supervisionar o uso do banheiro, devido ao pouco número de funcionários em relação à quantidade de crianças.

A vice-diretora perguntou se ajudaria pedir auxílio a uma das funcionárias da limpeza para arrumar os colchões, enquanto as agentes educacionais cuidavam do momento de alimentação. Eis que uma das agentes educacionais respondeu, “eu tenho que colocar os colchões da minha turma, conheço os lençóis e principais vínculos e desafetos de cada criança e, dependendo de quem se deita perto de quem, ninguém dorme”. Isso é fazer liderança compartilhada.



## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

Papel do diretor: olhar e “ouvir” a escola em suas individualidades e em sua totalidade.

### **Caso número 4 – Pais e professores, uma relação que requer confiança e parceria**



Era uma turma de educação infantil com crianças de cinco anos. Notei que uma menina era totalmente dependente da colega, copiava tudo dela, cada traço, cada letra, cada gesto. Pensei que tinha que tomar uma atitude e tomei. Mudei a criança de lugar e ela chorou, mas eu insisti que era para seu próprio bem. No dia seguinte, ao me aproximar da escola para trabalhar, percebi uma movimentação diferente dos pais que aguardavam o horário de entrada.

Quando cheguei próxima ao portão, vi a mãe da criança enfurecida, pois ela havia chorado pela manhã e não queria mais vir para escola por que eu a tinha separado de sua melhor amiga. A diretora, assim que percebeu o alvoroço, se aproximou e convidou a mãe para conversar junto comigo em sua sala. A mãe explicou que a criança entrou em um estado de sofrimento devido a minha atitude de separá-la de sua melhor amiga. Contou ainda que as famílias se encontravam também fora da escola, por isso o vínculo de confiança de sua filha na colega era muito forte.



Expliquei à mãe que percebi o quanto sua criança era dependente da colega, copiava tudo dela e que isso prejudicaria sua aprendizagem. A mãe estava muito brava, pois não conseguia trazer a menina para escola e exigia que a colocasse perto de sua amiga novamente.

A diretora falou para a mãe que iríamos avaliar a situação e tomar a melhor atitude em relação a criança, seu bem-estar na escola e seu desenvolvimento e que voltaríamos a conversar para encontrar a melhor forma de conduzir a situação.

Depois que a mãe da criança foi embora, a diretora enalteceu o fato de eu ter observado que a menina era dependente da colega de turma, porém, que eu poderia ter conduzido a situação de uma maneira mais branda, tirando a menina de perto de sua amiga aos poucos e em alguns momentos da aula, e não ter agido como uma “foice”, rompendo de uma só vez aquele laço tão significativo para a criança.

A diretora me deu indicações sobre como agir. Falou que eu poderia sugerir à turma toda que formássemos equipes durante as aulas para a realização de atividades diferenciadas, jogos, brincadeiras

## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

e que, quando eu fosse montar essas equipes, por algumas vezes, poderia colocar a menina e sua colega separadamente, para que assim ela fosse ganhando confiança e autonomia.

Assim fiz e obtive excelente resultado. Da mesma maneira, aprendi uma valiosa lição: se eu tivesse compartilhado a questão com a diretora antes, poderia ter evitado o sofrimento da criança.

Papel do diretor: observar, dialogar, ouvir, formar, intervir.

### **Caso número 5 – Diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, quando o trio se torna uma equipe gestora?**



Há redes de ensino em que o vice-diretor é a única pessoa que o diretor pode escolher para trabalhar consigo. Mas seria suficiente para eliminar conflitos entre a equipe gestora? Nem sempre! Porque há diferenças nas concepções sobre educação, sobre liderança, de gestão de pessoas e, algumas vezes, também de valores.

Existe diretor que trata o vice como um assistente pessoal e pede que realize as tarefas que ele não gosta. Da mesma maneira, considera-se hierarquicamente superior para tomar atitudes como essas, mas que enfraquecem a credibilidade na equipe gestora, desperdiçando talentos e habilidades e, ainda, podendo servir de mau exemplo em relação aos professores e funcionários.

A equipe gestora precisa trabalhar em conjunto, ter uma linguagem clara e objetiva, ao mesmo tempo em que cada um, diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, deve saber quais são suas tarefas e os limites de sua atuação. A melhor estratégia é somar esforços, estimulando para que cada um atue no que sabe fazer de melhor, e aprender com outro. Desta forma, o trio gestor deve identificar as habilidades que precisam desenvolver, pois a principal tarefa de uma equipe gestora é buscar a melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem na escola, inclusive de seu próprio desenvolvimento na gestão da escola.

A escola, como aponta Libâneo (2009) é um equipamento social de educação e a administração escolar, como defende Paro (2012), é uma atividade meio para que a educação de qualidade aconteça.

Muitas vezes ocorre, conforme aponta Lück (2009), um desperdício de talento humano nas escolas, por falta de habilidades de liderança e de gestão de pessoas de diretores.

## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

Às vezes, é um problema de ego, um medo de que o vice ou o coordenador se destaque mais do que ele. Diretores mais preocupados com o sucesso da escola e com sua responsabilidade social muitas vezes não se importam em “aparecer” menos, focam nas habilidades de cada membro da equipe e permite que cada um faça o seu melhor valorizando e dando o devido crédito. Assim, ele terá várias pessoas trabalhando com empenho e realizando suas tarefas com eficácia.



Outro conflito frequente ocorre quando o diretor não se sente responsável pelo trabalho pedagógico da escola, deixando-o somente a cargo do coordenador. Igualmente, não se envolve no planejamento e na organização dos HTPCs, (Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo), das reuniões pedagógico-administrativas, não acompanha o planejamento das aulas, as avaliações e nem as reuniões de pais.

Existem diretores que acabam engolidos pela burocracia e não conseguem dedicar-se à função primordial da escola. Eles tornam-se fazedores de ofícios e de documentos, que são imprescindíveis à vida funcional de professores e funcionários, mas acabam impedidos de acompanhar o planejamento das ações educativas e de contribuírem efetivamente com a aprendizagem dos alunos.

### **Caso 6- Quando o diretor continua a ser um formador de sua equipe**

Certa vez, em meu trabalho como professora de educação básica, tive dificuldades em ajudar um aluno em seu processo de alfabetização. Planejei atividades variadas, porém, o menino não conseguia perceber o som das letras consoantes nas palavras e não avançava em sua aprendizagem de leitura e escrita. Solicitei a presença da diretora na sala de aula, para que observasse tanto a atividade que eu havia proposto, quanto minhas intervenções, além do modo como eu auxiliava no raciocínio da criança com perguntas planejadas. A diretora sentou-se num canto da sala de aula, observou em silêncio e depois me chamou para uma conversa de orientação em sua sala.



Disse-me que a atividade proposta estava sendo um desafio acima do nível de conhecimento prévio que a criança apresentava e essa distância entre o sabido e o que estava sendo “cobrado”, naquele momento, estava deixando-o frustrado. Foi uma observação muito importante para mim e, certamente, passei a me atentar em relação a outros alunos. Isso mostra a importância do diretor ser também um formador, um líder que acolhe e orienta.

## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares



### Uma palavra final

Libâneo (2009) coloca que as escolas são vistas como instituições aprendentes, portanto, espaço de formação e aprendizagem, em que as pessoas mudam com as organizações e as organizações mudam com as pessoas. As práticas culturais dentro das escolas atuam na aprendizagem de todos, influenciam em seu modo de pensar e devem propiciar formação reflexiva em coletividade.

Ainda de acordo com o mesmo autor, produzir mudanças qualitativas é o principal papel das práticas de organização e gestão da escola e complementa afirmando que a boa gestão é voltada para a boa aprendizagem.

Para Falsarella (2021), o dirigente educacional pode ser apenas um administrador que cumpre e faz cumprir a legislação ou um verdadeiro gestor, que se atenta aos aspectos dinâmicos das relações interpessoais, que mobiliza energias, talentos próprios e alheios e que desenvolve a capacidade de articular pessoas. A autora supracitada destaca algumas atitudes que valorizam o gestor, são elas:

## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

Reconhecer e incentivar a participação de toda a equipe com foco na aprendizagem. Ter sala de trabalho sempre aberta a todos e se fazer acessível. Assegurar a presença ativa e participativa da equipe gestora, a flexibilidade, o compromisso com a educação e o compartilhado de decisões. Valorizar o dinamismo, o empenho e a qualidade do trabalho dos profissionais da escola. Ouvir todos a atenção e, quando necessário advertir, fazê-lo em particular. Priorizar sempre os aspectos pedagógicos em suas decisões.”

Esta cartilha não tem a intenção de responsabilizar o diretor pelos conflitos interpessoais que ocorrem no cotidiano escolar, nem de sugerir que seja possível padronizar atitudes. Trata-se apenas de uma colaboração, despertada por um olhar que observou muitos diretores, enquanto aluna e professora, e que participou de várias equipes gestoras nas funções de coordenadora, vice-diretora e de diretora.

Há diretores que acabam priorizando as questões burocráticas, o que pode tornar-se um entrave para desenvolver outras habilidades também importantes, tais como a comunicação assertiva, a mediação de conflitos e a liderança. É necessário aprender sobre como aprimorar as relações interpessoais no trabalho a fim de formar uma equipe integrada.

O diretor deve ser um formador contínuo dentro da escola, fazendo uma gestão compartilhada com as pessoas que realizam o trabalho, ouvindo-as, respeitando-as e proporcionando a evolução de todos, inclusive a própria. Afinal, a tão aclamada qualidade da educação passa também pela sua atuação consciente enquanto líder de sua equipe.

### REFERÊNCIAS

CARRASCO, A.; BARRAZA, D. La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la Educación*, n. 53, p. 364-391, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31619/caledu.n53.830> Acesso em: 13 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 4 ed. Barueri, Manole, 2014.

FALSARELLA, A. M. *Cotidiano Escolar e a Ação do Gestor*: contribuições sobre o tema. Curitiba: Appris, 2021.

## MEDIÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

---

FULLAN, M. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade.** 2 ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LIBÂNIO, J. C. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Revista de Educação, CEAP-Salvador.** Jan/Jun, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINELLI, D. P., ALMEIDA, A. P., BANDOS, M. F. C, **Negociação e Solução de Conflitos.** 2ed. São Paulo, Atlas, 2020.

PARO, V. H. **Diretor Escolar educador ou gerente?** São Paulo, Cortez, 2015.

## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA ESCOLA: cartilha para diretores escolares

---

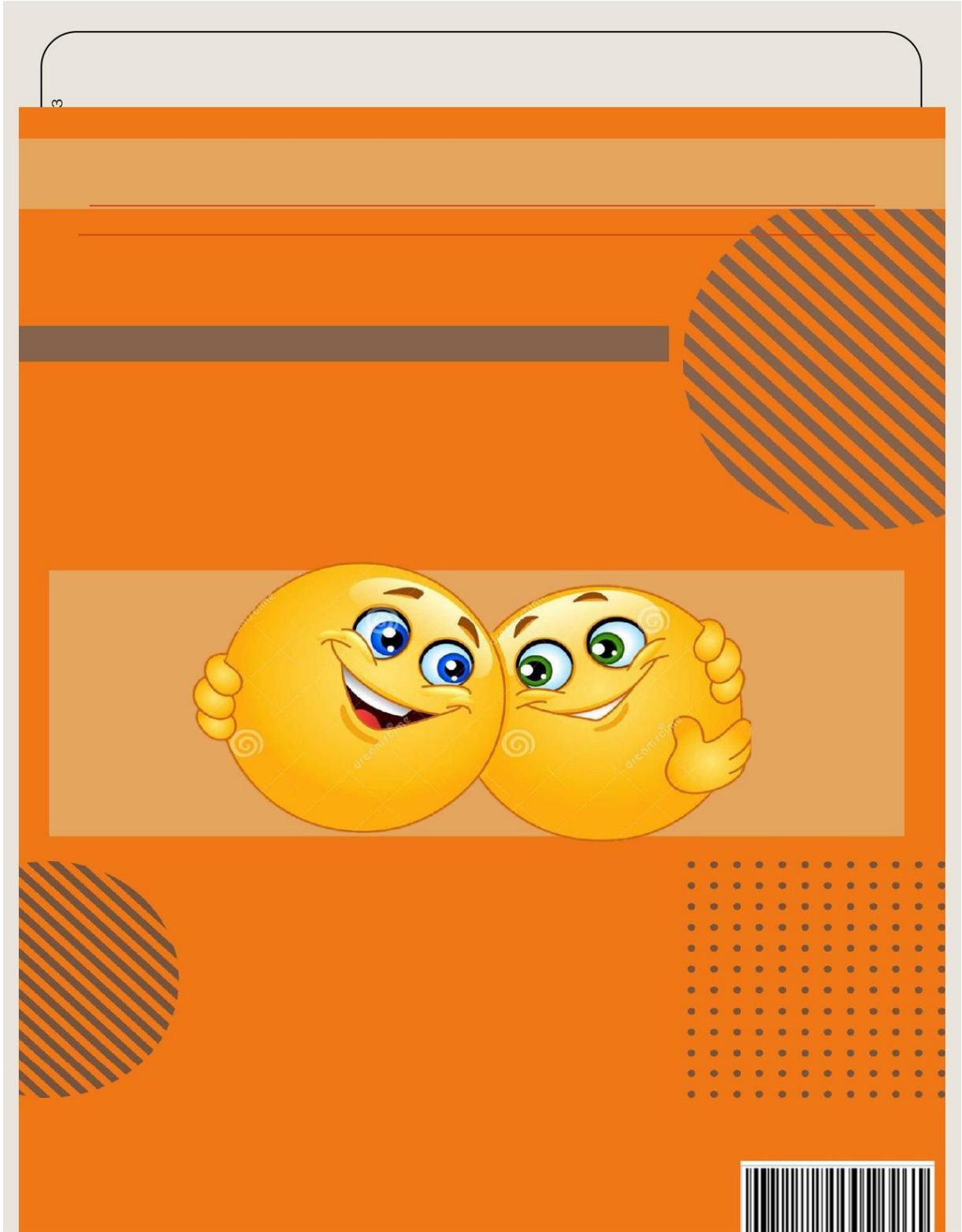


### Informações sobre a autora:

Atuação Profissional – Professora de Educação Básica, Coordenadora de Projetos de Educação de Tempo Integral, Diretora substituta e Vice-diretora.

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1992). Tem experiência na área de Educação, com ênfase em Administração de Unidades Educativas. Pós-graduação em Gestão e Direito Educacional FATEP – Rio Claro 2010. Especialização em Educação Especial e Inclusiva – 2016. Mestre pela UNIARA – Universidade de Araraquara – SP.





## ANEXOS

## ANEXO I - MODELO DE TERMO DE POSSE - LIVRO II – ANO 2022

Fls. 000 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ao primeiro dia do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e dois compareceu **na Secretaria Municipal da Educação**, o Senhor **XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX** portador do R. G. **1111111** aprovado no **Concurso Público nº 001/2022** para provimento do cargo de **Professor de Educação Básica I**, atendendo a etapa de ensino da **EDUCAÇÃO INFANTIL**, nomeado pela **Portaria nº 000/2022**, em caráter efetivo, com base nos artigos 34 a 37 da Lei Complementar nº 024 de 15 de outubro de 2007, Estatuto do Magistério Público Municipal de **XXX XXXX**, com Jornada de Trabalho de **27 horas/aulas semanais**, prevista nos artigos 55 a 59 da referida Lei Complementar e suas alterações, para tomar posse nesta Secretaria. **No ato foram apresentados, pelo docente ora empossado, os documentos necessários. Prometeu cumprir e fazer cumprir as Leis, Decretos, Resoluções, Portarias, Atos e Comunicados dos poderes públicos e seus superiores hierárquicos, ser exato no cumprimento dos deveres do cargo, da legislação vigente e do Regimento da Escola.** Tomou ciência que deverá cumprir Estágio Probatório no período de 36 meses de efetivo exercício no cargo, durante o qual será avaliado pelo seu desempenho, conforme os artigos 41 a 43 da Lei Complementar nº 024 de 15 de outubro de 2007, Estatuto do Magistério Público Municipal de Rio Claro e suas alterações, Decreto nº 9247 de 09 de fevereiro de 2011 e Resolução SME 004 de 14 de fevereiro de 2011. Este termo, depois de lido e achado conforme, foi assinado pelo docente e pela Secretária Municipal de Educação.

Exercício em 01/08/2022.

Rio Claro, 01 de agosto de 2022.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

RG 1111111111

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Secretária Municipal de Educação

## ANEXO II - FICHA PERIÓDICA DE DESEMPENHO – DIRETOR



### Prefeitura Municipal de Rio Claro Secretaria Municipal da Educação

#### FICHA DE AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO - DIRETOR

Escola Municipal:

Período: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ RG.: \_\_\_\_\_

Matrícula:

| <b>1 – Qualidade e Produtividade do Processo Ensino aprendizagem:</b>  | <b>Pontuação</b> |
|--|------------------|
| Oportuniza a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (projetos educacionais, HTPCs, reuniões pedagógicas, planejamentos, conselho de escola, APM, avaliação) da escola executando e promovendo a sua avaliação. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b> |                  |
| Envolve-se com a prática pedagógica da Unidade Educacional juntamente com o Professor Coordenador e professores, responsabilizando-se com o processo ensino - aprendizagem. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b>  |                  |

| <b>2 – Quanto ao seu comportamento ai compreendidos os elementos de comprometimento com o ensino, responsabilidade, disciplina, iniciativa, assiduidade, pontualidade, urbanidade no trato com alunos e colegas:</b>  | <b>Pontuação</b> |
|---|------------------|
| Entrega a documentação da U.E. no prazo estabelecido, referente ao assentamento profissional e ao processo de ensino e aprendizagem solicitados pela S.M.E.. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b>  |                  |
| Considera-se disciplinado o profissional que não tiver recebido as penas disciplinares de repreensão e suspensão, observado os artigos 140, 142, 145, 147 e 148 da Lei Complementar 024/2007. Este item será considerado cumprido, caso o processo disciplinar não tenha chegado ao fim, nos termos dos artigos supra mencionados. <b>(0 ou 10 pontos)</b>                                      |                  |
| Considera-se assíduo o profissional que não apresentar nenhuma falta injustificada no período, não sendo contabilizadas as faltas justificadas, as faltas abonadas e as licenças e afastamentos previstos em Lei, observados os artigos 67, incisos I, II e III, artigo 96 e o Título XXI da Lei Complementar 024/2007 (Estatuto do Magistério). <b>(0 ou 10 pontos)</b>                        |                  |
| Considera-se pontual o profissional que não apresentar, no período, atrasos constantes e/ou injustificados às atividades profissionais, cabendo ao superior imediato, avaliar as justificativas nos casos de ausência de atestados, declarações, certidões ou outros documentos, observando o que estabelece o inciso I do artigo 10 da Lei Municipal nº 3777/2007. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b> |                  |
| Relaciona-se profissionalmente no ambiente de trabalho e é receptivo no acolhimento diário da comunidade. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b>   |                  |

| <b>3 – Quanto ao esforço demonstrado em capacitar-se e atualizar-se:</b>  | <b>Pontuação</b> |
|---|------------------|
| Realiza ou realizou curso, legalmente reconhecido, relacionado à área educacional, de graduação, especialização, de mestrado ou doutorado e/ou de aperfeiçoamento profissional (curso de extensão universitária, capacitação profissional ou outras modalidades) sendo aceitos tanto os realizados por meio de recursos próprios, como os oferecidos pela S.M.E.. <b>(0 ou 10 pontos)</b> |                  |

| <b>4 – Quanto à integração aos objetivos institucionais e à política educacional do Município:</b>   | <b>Pontuação</b> |
|--|------------------|
| Propõe, participa e executa a Proposta Pedagógica da U.E. articulando e mediando-a com as políticas educacionais desenvolvidas na Rede Municipal de Ensino de Rio Claro. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b> |                  |

| <b>5 – Quanto à preparação e ao conhecimento em sua área específica de atuação:</b>  | <b>Pontuação</b> |
|--|------------------|
| Mantém-se atualizado e busca o aprimoramento profissional pertinente à sua área específica de atuação por meio de fontes diversas. <b>(0, 5, 7, 10 pontos)</b> |                  |

Obs.: Para ser considerado aprovado o profissional deverá obter no mínimo 70 pontos na avaliação de seu desempenho.

TOTAL

\_\_\_\_\_  
Diretor(a) Depto Pedagógico / Supervisão

\_\_\_\_\_  
Ciência do(a) Interessado(a)

Data \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| <b>Resultado Final</b> | <b>Aprovado</b>  |
|                        | <b>Reprovado</b> |

\_\_\_\_\_  
Diretor(a) Depto Administrativo

|              |                  |
|--------------|------------------|
| <b>Final</b> | <b>Reprovado</b> |
|--------------|------------------|

\_\_\_\_\_  
Diretor(a) Depto Administrativo