



Conflitos e Políticas Educativas: Gestão de Crises e Mediação no Contexto Escolar Contemporâneo

Conflicts and Educational Policies: Crisis Management and Mediation in the Contemporary School Context

Jorge Costa Fonseca

Universidad De La Integración De Las Américas

Resumo: Este estudo analisa a relação entre os conflitos escolares e as políticas educativas, considerando as transformações sociopolíticas e econômicas que moldaram o ambiente educativo nas últimas décadas. A introdução destaca que o advento da globalização e da denominada “Terceira Onda” tecnológica alterou os modos de comunicação e o comportamento juvenil, transformando a escola em um palco de colisões inevitáveis de valores, etnias e identidades. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza básica, configurando-se como uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e interpretativo. A coleta de dados baseou-se na análise sistemática de produções acadêmicas e documentos legais dos últimos quinze anos, buscando estabelecer um nexos causal entre as mudanças sociais e os novos paradigmas de conflito. O referencial teórico fundamenta-se na Teoria do Conflito e em conceitos interdisciplinares da Sociologia e da Administração Escolar, interpretando o conflito como um fenômeno intrínseco que, se bem mediado, pode promover o amadurecimento social. Os resultados indicam que a gestão escolar eficiente deve transcender a burocracia, adotando uma postura assertiva na mediação de crises e na distinção entre conflito e violência. Conclui-se que a parceria entre família e escola e a implementação de políticas públicas preventivas são essenciais para a construção de uma cultura de paz e para a preservação do nexos social no ambiente educativo.

Palavras-chave: gestão escolar; mediação de conflitos; políticas educativas.

Abstract: This study analyzes the relationship between school conflicts and educational policies, considering the socio-political and economic transformations that have shaped the educational environment in recent decades. The introduction highlights that the advent of globalization and the technological “Third Wave” has altered communication modes and youth behavior, turning schools into a stage for the inevitable collision of values, ethnicities, and identities. Methodologically, the study is characterized as basic qualitative research, configured as a descriptive and interpretive literature review. Data collection was based on the systematic analysis of academic productions and legal documents from the last fifteen years, seeking to establish a causal link between social changes and new conflict paradigms. The theoretical framework is grounded in Conflict Theory and interdisciplinary concepts from Sociology and School Administration, interpreting conflict as an intrinsic phenomenon that, if well-mediated, can promote social growth. Results indicate that efficient school management must transcend bureaucracy, adopting an assertive stance in crisis mediation and in the distinction between conflict and violence. It is concluded that the partnership between family and school, along with the implementation of preventive public policies, is essential for building a culture of peace and preserving the social bond within the educational environment.

Keywords: school management; conflict mediation; educational policies.

INTRODUÇÃO

A compreensão contemporânea das dinâmicas escolares exige uma análise profunda das transformações sociopolíticas e econômicas que moldaram o ambiente educativo nas últimas décadas. O advento de um padrão de vida ditado pela industrialização e pelo capitalismo produtivo, aliado aos avanços tecnológicos e aos processos de globalização, promoveu uma reorganização social sem precedentes, reajustando tradições, culturas e formas de consumo a novos paradigmas (Filho, 2021). Esse movimento histórico de internacionalização da economia, assentado em inovações técnicas e novas formas de organização do trabalho, impôs à educação a necessidade de um novo projeto pedagógico capaz de formar cidadãos críticos para uma sociedade cada vez mais exigente e globalizada (Kuenzer, 2003; Filho, 2021). Nesse cenário, a escola deixa de ser vista apenas como um espaço de transmissão de heranças para se tornar o local de gestação do novo e de ruptura com o obsoleto (Aranha, 1996).

No entanto, essa transição não ocorre sem tensões. A denominada “Terceira Onda”, marcada pelas constantes transformações tecnológicas, alterou drasticamente os modos de comunicação e o comportamento dos jovens, introduzindo novos tipos de conflitos em sala de aula decorrentes do uso exacerbado de recursos computacionais e da falta de um planejamento de ensino voltado para a construção do conhecimento nesse novo contexto (Filho, 2021; Barros e Cavalcante, 1999). Somada a isso, a realidade brasileira é atravessada por profundas desigualdades sociais que repercutem na estrutura precária de milhares de famílias. Como a desigualdade é uma condição estruturante da formação histórica do país, afetando a distribuição de renda e o acesso a bens e direitos, a escola acaba herdando impasses que antes eram de responsabilidade familiar, como o ensino de conceitos básicos de respeito, moral e postura social (Magalhães, 2012; Filho, 2021).

Dessa forma, a instituição escolar, que Young (2007) define como tendo o propósito específico de promover a aquisição de um conhecimento que não seria ensinado em outro espaço, vê-se diante de uma crise de identidade. A escola contemporânea é o palco onde as diferenças de idade, etnia, crenças e personalidades colidem inevitavelmente, tornando o conflito um fenômeno intrínseco e cotidiano (Filho, 2021; Chrispino, 2007). Sob a ótica da Teoria do Conflito, as estruturas da organização social revelam contradições e desigualdades que levam à disputa pelo poder e pela manutenção de privilégios, refletindo-se diretamente nas interações entre alunos e professores (Neves, 2013). O conflito, portanto, não deve ser encarado como algo necessariamente ruim ou disfuncional, mas como um fato da vida que, se bem mediado, pode se tornar uma oportunidade de crescimento e amadurecimento social (Moore, 1998; Chrispino, 2007).

O problema de pesquisa que se delineia reside na crescente frequência de situações conflituosas e comportamentos indisciplinados que comprometem a tarefa de ensinar. Relatos de agressões verbais, bullying, preconceitos e destruição de patrimônio escolar indicam que a escola está perdendo seu valor como instituição promotora do aspecto moral e social (Filho, 2021). Muitas dessas atitudes não

são isoladas, mas reações a provocações e insultos de terceiros, ou reflexos de problemas externos, como a má gestão de serviços públicos de segurança e saúde, que vitimam jovens e adolescentes através da violência e das drogas (Filho, 2021). Diante da impunidade e do não cumprimento das normas que regem o sistema de ensino, os educadores sentem-se muitas vezes impossibilitados de enfrentar tais dilemas, gerando um cenário de incredulidade e prejuízo ao trabalho docente (Filho, 2021).

A relevância deste estudo justifica-se pela urgência de se repensar as políticas educativas e a autonomia da gestão escolar frente à mediação de crises. É imperativo que a escola assuma em seu projeto educativo a dimensão transformacional e preventiva do conflito, antecipando casos por meio de equipes de intervenção, tutoria e promoção da participação democrática dos alunos (Sousa, 2014). A gestão, que etimologicamente remete ao ato de fazer brotar e germinar, deve ser exercida de forma eficiente e eficaz para alcançar os objetivos da organização escolar (Silva, 2013). Para que a educação cumpra seu papel de inserção social universal, o ambiente escolar não pode possuir qualquer tipo de discriminação, devendo ser um espaço onde a diversificação cultural seja respeitada (Viera, 2010). A qualidade do ensino está, portanto, intrinsecamente ligada à capacidade da gestão de construir relações efetivamente democráticas e de fortalecer a educação pública (Dourado, 2013).

Nesse horizonte interpretativo, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre os conflitos escolares e as políticas educativas, investigando como a gestão de crises e a mediação podem atuar como estratégias de preservação do nexos social. Busca-se compreender as raízes socioeconômicas e culturais das manifestações de indisciplina e violência, avaliando o papel do gestor e do professor como mediadores necessários para a construção de uma cultura de paz (Filho, 2021; Chrispino, 2002). A gestão escolar, para ser eficaz, necessita de clareza na definição de objetivos e na implementação de estratégias coordenadas, exigindo que o diretor domine habilidades para gerir tanto recursos materiais quanto o capital humano, promovendo um clima favorável ao diálogo e à aprendizagem (Glauco, 2016; Ceccon, 2009).

Ademais, faz-se necessário distinguir o conflito da crise e da violência. Enquanto o conflito provém da pluralidade de interesses e pontos de vista, sendo útil para estimular a inovação e a criatividade, a violência é a ruptura do nexos social pelo uso da força, negando a comunicação e o diálogo (Neves, 2011; Sposito, 1998; Chrispino, 2007). A crise, por sua vez, caracteriza-se por eventos inesperados que alteram significativamente a saúde e o bem-estar da comunidade, exigindo ações rápidas e protocolos de segurança que confirmam confiança aos gestores (Leiva *et al.*, 2014, 2017). A gestão de crises deve, portanto, ser entendida como uma habilidade estratégica que permite à organização se recuperar de situações problemáticas que colocam em risco sua continuidade e imagem (Forni, 2003; Leiva *et al.*, 2014).

A abordagem metodológica deste trabalho consiste em uma pesquisa descritiva e interpretativa, fundamentada na análise crítica de obras literárias e documentos legais que regulam o sistema de ensino brasileiro. A partir de um

levantamento bibliográfico que abrange as últimas décadas, busca-se estabelecer um diálogo entre diferentes autores para fundamentar a tese de que a escola não educa sozinha, sendo imprescindível a parceria com a família e a sociedade (Reis, 2007; Ikeda, 2009). Ao professor, como agente central da inovação pedagógica e gestor do processo de aprendizagem, cabe a tarefa complexa de interferir na zona de desenvolvimento proximal dos alunos, provocando avanços que não ocorreriam espontaneamente (Eyng, 2003; Oliveira, 1997). Através da desconstrução de aprendizagens rígidas e da construção de novas práticas baseadas na ética e na participação, as instituições de ensino podem reencontrar seu papel essencial na formação de indivíduos autônomos e socialmente responsáveis (Barbosa, 2006; Chrispino, 2007).

Em suma, a presente introdução propõe uma reflexão sobre a necessidade de políticas públicas que deem suporte à gestão escolar na condução dos conflitos cotidianos. Como as manifestações de injustiça e o tratamento desigual no ambiente escolar podem gerar reações apaixonadas que superam a conduta racional, a mediação assertiva torna-se a base para o enfrentamento dessas questões (Giglio, 1999; Parrat-Dayán, 2008). Somente através de uma gestão que integre diálogo, afeto e respeito aos direitos humanos, será possível transformar a escola em um local onde as divergências sejam vistas não como anomalias, mas como motores de mudança e aprendizagem significativa para a vida em sociedade (Milani, 2003; Tuvilla Rayo, 2004).

METODOLOGIA

A estrutura metodológica que fundamenta a presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e básica, adotando uma abordagem descritiva e interpretativa para a compreensão dos fenômenos educacionais contemporâneos. O estudo configura-se estritamente como uma Revisão de Literatura (Revisão Bibliográfica), pautada na análise crítica e sistemática de fontes teóricas e documentais. A escolha por essa estratégia metodológica justifica-se pela necessidade de estabelecer um nexo causal e histórico entre as transformações socioeconômicas globais e a emergência de novos paradigmas de conflitos no ambiente escolar, permitindo uma exploração aprofundada das relações de causa e efeito que moldam as políticas educativas e as práticas de gestão.

O procedimento de busca e seleção do material bibliográfico foi estruturado para garantir a densidade teórica e a atualidade das discussões. Para tanto, priorizou-se o levantamento de produções acadêmicas oriundas de programas de pós-graduação *stricto sensu*, incluindo dissertações e teses, além de artigos científicos publicados em periódicos de relevância na área da Educação. O recorte temporal estabelecido para a seleção das fontes primárias e secundárias concentrou-se, majoritariamente, nos últimos quinze anos, assegurando que o debate estivesse alinhado às dinâmicas da denominada “Terceira Onda” tecnológica e às suas repercussões diretas no comportamento juvenil e na organização do trabalho docente.

Os critérios de inclusão definidos para a composição do corpus de análise basearam-se na relevância temática e na autoridade científica dos autores em relação aos tópicos de gestão de crises, mediação de conflitos e políticas públicas educacionais. Foram selecionadas obras e documentos que oferecessem subsídios para a compreensão histórica da gestão escolar, desde o período da industrialização e o advento do capitalismo produtivo até os movimentos de renovação educacional, como o Manifesto dos Pioneiros da Educação. Em contrapartida, excluíram-se estudos que não apresentavam aderência direta ao contexto do sistema de ensino brasileiro ou que tratavam o conflito de forma superficial, sem considerar as variáveis socioeconômicas e a estrutura da organização social.

A base teórica que sustenta esta revisão é interdisciplinar, articulando conceitos da Sociologia, Psicologia e Administração Escolar. A análise fundamenta-se na Teoria do Conflito, que interpreta as estruturas sociais como arenas de desigualdades e contradições, onde a disputa pelo poder e a manutenção de privilégios refletem-se nas interações cotidianas entre alunos e professores. Complementarmente, recorreu-se a autores clássicos e contemporâneos para definir o papel da gestão e a função social da escola como instituição mediadora, destacando-se a necessidade de um projeto pedagógico que promova a aquisição de conhecimentos específicos e a formação de cidadãos críticos para uma sociedade globalizada.

O processo de organização e síntese das informações foi conduzido através da categorização temática dos dados coletados. As informações foram sistematizadas em eixos analíticos fundamentais: o contexto histórico da gestão de conflitos; a definição etimológica e operacional de gestão; a distinção conceitual entre conflito, crise e violência; e o papel da parceria entre família e escola. Essa categorização permitiu realizar uma “análise estatística comparativa” e qualitativa das diferentes perspectivas teóricas, possibilitando ao pesquisador identificar padrões gerais a partir de casos específicos e assegurar a credibilidade dos modelos interpretativos desenvolvidos.

A interpretação da literatura seguiu um rito reflexivo e crítico, voltado para o entendimento do significado humano dentro do contexto social. Por meio de uma imersão profunda nas obras selecionadas, buscou-se entender como as decisões e ações dos sujeitos escolares moldam o currículo e o espaço de aprendizagem. A análise documental também integrou esta etapa, focando em legislações fundamentais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), essenciais para fundamentar a discussão sobre a autonomia da gestão e a garantia de direitos sociais e educacionais no Brasil.

A relevância da estratégia metodológica adotada reside na sua capacidade de desconstruir visões estagnadas e baseadas meramente no senso comum, que tendem a naturalizar os conflitos escolares sem investigar suas raízes históricas e institucionais. Ao estabelecer um diálogo entre diferentes matrizes teóricas, a revisão bibliográfica permite identificar que a gestão de crises não deve ser uma habilidade apenas reativa, mas uma competência estratégica coordenada para preservar a integridade e a imagem da instituição de ensino. A abordagem

interpretativa possibilita, assim, que o educador e o gestor compreendam as situações de indisciplina e violência não como fatos isolados, mas como reações a um nexos social fragmentado que exige mediação assertiva e políticas preventivas.

Por fim, a organização dos resultados desta revisão buscou detalhar os objetivos propostos através de uma narrativa minuciosa que privilegia a densidade conceitual. O emprego de métodos interpretativos permitiu capturar as sutilezas das relações interpessoais no ambiente escolar, transformando a revisão de literatura em um instrumento de reflexão sobre a prática docente. Essa metodologia assegura que o estudo não apenas sintetize o conhecimento existente, mas atue na identificação de lacunas nas políticas educativas vigentes, propondo a mediação de conflitos e a gestão democrática como caminhos viáveis para a construção de um clima favorável ao diálogo e à aprendizagem significativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos fundamentos teóricos e documentais que regem a gestão de conflitos no ambiente educativo permite identificar que a escola contemporânea atravessa um período de profunda reconfiguração identitária, impulsionada por transformações macroestruturais. Os resultados revelam que o advento do capitalismo produtivo e a intensificação da globalização não apenas alteraram o padrão de vida e consumo das famílias, mas impuseram à educação um novo projeto pedagógico voltado para a formação de cidadãos críticos em uma sociedade marcada pela internacionalização da economia e pela descoberta de novos materiais (Filho, 2021; Kuenzer, 2003). Esse cenário, denominado por Toffler como a “Terceira Onda”, é caracterizado pela aceleração tecnológica que provoca alterações drásticas na comunicação e na propagação de informações, impactando diretamente o comportamento dos jovens nas instituições de ensino (Filho, 2021). A disponibilidade de novos recursos computacionais, embora necessária, torna-se um foco de desequilíbrio quando aliada ao desconhecimento docente sobre essas tecnologias e à ausência de um planejamento voltado para a construção do saber nesse novo paradigma (Barros e Cavalcante, 1999).

Nesse horizonte, a escola, como instituição de socialização, vê-se obrigada a assumir responsabilidades que historicamente pertenciam à esfera familiar, como o ensino de conceitos básicos de moral, respeito e postura social (Filho, 2021). Os dados bibliográficos indicam que a desigualdade estruturante da sociedade brasileira é um fator determinante para a precarização das relações familiares, refletindo-se em uma distribuição de renda iníqua e em acessos limitados a direitos fundamentais, o que sobrecarrega o sistema de ensino com impasses psicossociais que transcendem a função original de promoção do conhecimento acadêmico (Magalhães, 2012; Young, 2007). A escola passa a ser o palco onde a multiculturalidade e a diversidade de valores colidem, transformando o conflito em um fenômeno intrínseco e inevitável das interações cotidianas (Filho, 2021; Chrispino, 2007).

A discussão teórica fundamentada na Sociologia permite interpretar o conflito não como uma anomalia, mas sob a ótica da Teoria do Conflito, que o define como resultado das contradições e desigualdades inerentes à organização social (Marx e Engels, 1996, como citado em Neves, 2013). Sob essa perspectiva, o ambiente escolar reproduz as disputas de poder e a manutenção de privilégios observadas na sociedade ampla, onde as partes envolvidas defendem posições baseadas em interesses divergentes (Moore, 1998; Chrispino e Chrispino, 2002). O conflito, portanto, guarda um potencial funcional, servindo como termômetro para identificar tensões e atuar como força impulsionadora para o crescimento individual e a inovação dos comportamentos, desde que mantido sob controle e mediado de forma assertiva (Neves, 2011; Tuvilla Rayo, 2004).

Os resultados apontam que a gestão escolar eficiente exige que o diretor ou gestor domine habilidades que vão além da administração burocrática de recursos. Etimologicamente, o termo gestão remete ao ato de fazer germinar e brotar, o que exige a coordenação estratégica de pessoas e processos para o alcance de metas organizacionais (Silva, 2013; Glauco, 2016). A transição de um modelo de gerência mecanizado, oriundo da Revolução Industrial, para um modelo de gestão democrática é evidenciada pela necessidade de participação do corpo docente na elaboração de projetos pedagógicos e na construção de um clima favorável ao diálogo (Schultz, 2016; LDB, 1996). Contudo, a perda de autoridade tradicional e o desinteresse discente pelo aprendizado formal têm comprometido a tarefa de ensinar, levando muitos educadores a um estado de incredulidade frente à violência e à indisciplina (Filho, 2021; Oliveira, 1998).

No que tange às manifestações de indisciplina, a discussão revela que as ações dos alunos, como o vandalismo contra o patrimônio escolar ou agressões verbais, raramente são fatos isolados, configurando-se como reações a provocações ou reflexos de problemas externos, como o narcotráfico e a violência doméstica (Filho, 2021). A escola, inserida em contextos de vulnerabilidade, torna-se vítima do caos social e da má gestão dos serviços públicos de segurança e saúde (Filho, 2021; Oliveira, 2003). Diante desse quadro, torna-se imperativo que as instituições assumam em seus projetos educativos a dimensão transformacional e preventiva do conflito, investindo no treinamento de mediadores e na criação de equipes de intervenção que atuem na “antecipação” de casos críticos (Sousa, 2014).

A mediação de conflitos surge como uma alternativa estratégica à repressão pura e simples. Conforme discutido por diversos autores, existem três tipos principais de resolução de impasses interpessoais: o agressivo, o submisso e o assertivo (Leme, 2004; Vicentim, 2009). A postura assertiva, que privilegia a autoafirmação e o respeito aos direitos mútuos, é a base para uma cultura de paz que evite a degeneração do conflito em violência (Chrispino, 2002). Enquanto o conflito provém da pluralidade e estimula a criatividade, a violência representa a ruptura do nexo social pelo uso da força, negando o diálogo e a comunicação (Sposito, 1998; Chrispino, 2007). A gestão de crises, por sua vez, exige a implementação de protocolos de segurança e ações coordenadas que recuperem a integridade da instituição após eventos inesperados que alterem o bem-estar da comunidade (Leiva *et al.*, 2014; Forni, 2003).

Um ponto central da discussão reside na parceria entre família e escola. Os resultados reforçam que a escola nunca educará sozinha e que a ausência dos pais na vida acadêmica dos filhos gera condutas desordenadas e baixo rendimento (Reis, 2007; Maldonado, 1997). A diversidade de alunos em sala de aula reflete as disparidades de formação recebidas em casa, o que exige que o professor atue não apenas como transmissor de conteúdo, mas como um mediador capaz de interferir na zona de desenvolvimento proximal do estudante (Nunes, 2008; Oliveira, 1997). Essa intervenção pedagógica deve ser fundamentada na ética e na busca pela autonomia moral do aluno, desconstruindo aprendizagens rígidas e construindo novas práticas sociais baseadas na cooperação (Barbosa, 2006; Milani, 2003).

A trajetória histórica da gestão da educação brasileira, desde o Manifesto dos Pioneiros na década de 1930 até a atualidade, demonstra uma luta contínua pela autonomia e pela qualidade do ensino público (Mazzuco e Tullio, 2003). No entanto, o sistema de ensino ainda convive com processos conservadores que privilegiam a burocracia em detrimento da gestão das relações sociais (Filho, 2021; Dourado, 2013). A escola democrática, preconizada pela legislação vigente, deve ser um espaço de inserção universal onde não exista qualquer tipo de discriminação racial, religiosa ou de gênero (Viera, 2010). Para que isso ocorra, o gestor precisa estar apto a criar condições que sensibilizem os atores escolares rumo ao fortalecimento de um clima favorável à aprendizagem e à resolução pacífica de controvérsias (Ceccon, 2009; Glatte, 1992).

Ademais, a análise revela que o tratamento inadequado dos conflitos pode gerar insatisfação e insubordinação, enquanto o valor educativo das tensões reside na possibilidade de reflexão sobre a prática (Chrispino e Chrispino, 2002). A mediação contribui para tornar as partes conscientes das causas reais das disputas, estimulando a independência e o autoconhecimento (Moscovici, 2004). O professor, nesse contexto, enfrenta o desafio de inovar pedagogicamente em uma realidade dinâmica e imprevisível, exigindo constante atualização profissional e engajamento emocional (Pereira, 2011; Perrenoud, 2001). A inovação pedagógica, portanto, tem no professor seu principal agente, desafiando-o a planejar e gerir o processo formativo de forma a atender às necessidades de um alunado cada vez mais heterogêneo (Eyngh, 2003; Silva, 2001).

A discussão sobre o sentimento de injustiça no ambiente escolar é crucial. Manifestações de tratamento desigual podem desencadear reações apaixonadas que superam a conduta racional, colocando indivíduos em estado de defesa e desobediência (Giglio, 1999). Nesses momentos, a intervenção calma e privada do docente é mais eficaz do que a repressão pública, preservando a dignidade do aluno e estabelecendo uma base de confiança (Parrat-Dayana, 2008). A gestão escolar deve, portanto, orientar-se por princípios de diálogo e solidariedade, abandonando o modelo de competição individualista por um trabalho conjunto que valorize a maturidade nas relações (Cury, 1997; Milani, 2003).

Outro aspecto relevante identificado nos resultados é a complexidade das relações entre os diversos atores da comunidade educativa. O conflito pode emergir entre docentes por falta de comunicação ou disputas de poder, bem como entre alunos

e professores por divergências sobre critérios de avaliação ou regras consideradas excessivamente rígidas (Martinez Zampa, 2005). A capacidade da gestão de prever essas tensões e identificar suas fontes é o que distingue uma escola que caminha para a eficácia de uma que mergulha no fracasso escolar (Oliveira, 1998; Silva, 2013). A participação livre na escolha de objetivos e a construção coletiva do ambiente de trabalho são os caminhos indicados para a efetivação de uma gestão democrática e participativa (Souza, 2010).

Em síntese, a integração dos resultados e da discussão teórica demonstra que a gestão de crises e conflitos não pode ser dissociada das políticas educativas amplas e das condições socioeconômicas do país. A escola deve ser compreendida como uma organização aberta e flexível, capaz de absorver a diversidade cultural e transformá-la em motor de mudança social (Masson, 2009; Viera, 2010). O conflito, quando bem trabalhado, ensina a ver o mundo pela perspectiva do outro e a reconhecer as diferenças não como ameaças, mas como resultado natural da convivência humana (Chrispino, 2007). Somente através de uma postura reflexiva, ética e amparada por políticas públicas que fortaleçam a autonomia escolar, será possível construir um ambiente educativo que promova o respeito aos direitos humanos e a formação integral do cidadão (Tuvilla Rayo, 2004; Filho, 2021).

Por fim, os achados indicam que o professor, como gestor da sala de aula, deve reconhecer que seu saber não é totalizado e que o conhecimento é fruto de um processo dinâmico de construção e desconstrução (Freire, 1996; Barbosa, 2006). A exaustão e o uso de gritos não resolvem situações de indisciplina, sendo necessária a adoção de técnicas de mediação que estimulem a participação dos alunos na vida democrática da escola (Sousa, 2014; Filho, 2021). A crise escolar atual exige, portanto, um compromisso renovado com a formação docente e com a implementação de programas de resolução de conflitos que atuem na raiz dos problemas, preservando o nexos social e a qualidade do ensino em todas as suas dimensões (Forni, 2003; Dourado, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação buscou analisar a complexa relação entre os conflitos escolares e as políticas educativas, partindo da premissa de que a escola contemporânea não é um ente isolado, mas um reflexo das tensões macroestruturais da sociedade. O problema de pesquisa centrou-se na crescente fragilização do nexos social dentro das instituições de ensino, onde a rápida evolução tecnológica da “Terceira Onda” e o aprofundamento das desigualdades socioeconômicas brasileiras impuseram à escola o desafio de mediar crises que transcendem o ato de ensinar (Filho, 2021; Magalhães, 2012). Ao retomar essa problemática, as considerações finais sintetizam a necessidade premente de uma transição paradigmática na gestão escolar, que deve migrar de um modelo burocrático e repressivo para uma abordagem democrática e preventiva.

Os principais achados deste estudo demonstram que o conflito é um fenômeno intrínseco e inevitável à convivência humana, especialmente em um

ambiente multicultural e heterogêneo como a sala de aula. Todavia, a pesquisa revelou que o conflito possui uma dimensão funcional e pedagógica: quando bem gerenciado, atua como motor de inovação, criatividade e amadurecimento social (Moore, 1998; Chrispino, 2007). Em contrapartida, a violência foi identificada como a negação do diálogo e a ruptura do vínculo comunicativo, exigindo que a gestão escolar diferencie com precisão essas duas categorias para não tratar manifestações de divergência com ferramentas exclusivamente punitivas (Sposito, 1998; Neves, 2011). Outro ponto de destaque reside na reconfiguração do papel docente, que, diante da precarização das estruturas familiares, viu-se compelido a assumir a transmissão de conceitos básicos de moral e postura social, sobrecarregando o trabalho pedagógico (Filho, 2021; Young, 2007).

A interpretação final dos resultados, à luz da discussão teórica, indica que a eficácia da gestão de crises depende da compreensão etimológica e operacional do termo “gestão”, que remete ao ato de fazer germinar e brotar (Silva, 2013). Isso implica que o gestor deve atuar como um articulador de relações e não apenas como um administrador de recursos materiais. A postura assertiva surge como a única via capaz de preservar a dignidade dos envolvidos, especialmente em situações em que o sentimento de injustiça dispara reações passionais nos discentes (Leme, 2004; Giglio, 1999). A mediação, portanto, não é apenas um instrumento acessório, mas a base para a construção de uma cultura de paz que antecipa o agravamento das tensões antes que estas degenerem em atos de violência ou vandalismo (Sousa, 2014; Chrispino, 2002).

As implicações educacionais e práticas deste estudo são contundentes. Teoricamente, reforça-se a tese de que o projeto político-pedagógico da escola deve integrar a dimensão transformacional do conflito de forma transversal ao currículo. Na prática, evidencia-se a urgência de políticas públicas que garantam maior autonomia à gestão escolar e ofereçam formação continuada aos educadores em técnicas de mediação e resolução de impasses interpessoais. É imperativo que a escola se assuma como um espaço de inserção social universal, livre de discriminações e fundamentado na ética da participação, onde o professor atue como mediador na zona de desenvolvimento proximal do aluno, provocando avanços morais e cognitivos (Viera, 2010; Oliveira, 1997).

Não obstante as contribuições oferecidas, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser ponderadas. Por tratar-se de uma revisão de literatura focada em um recorte específico de obras e documentos, o estudo não contempla a análise empírica de casos locais ou a eficácia imediata de políticas governamentais recentemente implementadas. A natureza descritiva e interpretativa da abordagem priorizou a densidade teórica em detrimento de dados estatísticos de campo, o que restringe a generalização dos resultados para realidades escolares muito específicas que não foram objeto de análise direta na literatura consultada.

Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação de como a inteligência artificial e as novas redes de comunicação digital estão moldando o perfil dos conflitos no ambiente híbrido de aprendizagem, expandindo a análise da “Terceira Onda” tecnológica para o contexto da cibercultura. Recomenda-se, ainda, a realização

de estudos de caso que avaliem o impacto de programas de mediação por pares (alunos mediadores) na redução dos índices de bullying e evasão escolar em periferias urbanas brasileiras. O aprofundamento sobre a parceria família-escola, em contextos de alta vulnerabilidade social, também permanece como uma lacuna fértil para novos diálogos científicos.

Em conclusão, a gestão de conflitos e crises nas instituições de ensino exige um compromisso ético com a preservação do nexos social. A escola, enquanto local de gestação do novo (Aranha, 1996), deve ser o espaço onde as divergências são acolhidas e mediadas com afeto, respeito e autoridade técnica. Somente através de uma gestão efetivamente democrática e participativa será possível transformar as tensões cotidianas em oportunidades de aprendizagem significativa, garantindo que a educação cumpra sua função primordial de formar cidadãos autônomos, críticos e socialmente responsáveis para os desafios de uma sociedade em constante transformação (Dourado, 2013; Milani, 2003).

REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.
- BARBOSA, Maria Silvia S. **O papel do erro na aprendizagem**. São Paulo: Cortez, 2006.
- BARROS, Gelson C.; CAVALCANTE, Petrônio S. **A informática na educação**. In: Múltiplos olhares sobre a educação e cultura. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.
- CECCON, Claudius. **Conflitos na escola: modos de transformar**. Rio de Janeiro: CECIP, 2009.
- CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, 2007.
- CHRISPINO, Álvaro; CHRISPINO, Raquel. **Políticas educacionais de redução da violência: mediação do conflito escolar**. São Paulo: Biruta, 2002.
- CURY, Augusto. **Escola da Inteligência**. São Paulo: Planeta, 1997.
- DOURADO, Luiz Fernandes (Org.). **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Brasília: ANPAE, 2013.
- EYNG, Ilda S. A inovação pedagógica na sociedade do conhecimento. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 10, p. 52-59, 2003.
- FONSECA, Jorge Costa. **Gestão de crises e conflitos: estratégias de combate, prevenção e segurança contra os ataques e manifestações de violência**

no Centro Educacional de Tempo Integral Pedro Falabella, localizado no município de Urucará-Amazonas/Brasil, no período de 2024-2025. 2025. 133 f. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidad de la Integración de las Américas, Asunción, 2025.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que fazer quando o imprevisto acontece.** São Paulo: Atlas, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIGLIO, Célia Maria B. **O sentimento de injustiça na escola.** In: AQUINO, Julio G. (Org.). *Autoridade e Autonomia na Escola.* São Paulo: Summus, 1999.

GLATTER, Ron. **Effective Educational Management.** Buckingham: Open University Press, 1992.

IKEDA, Daisaku. **Educação Soka.** São Paulo: Escrituras, 2009.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Pedagogia da Fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LEIVA, Juan *et al.* **Gestión de crisis en centros educativos.** Madrid: Síntesis, 2014.

LEIVA, Juan *et al.* **Protocolos de Seguridad en el Ámbito Escolar.** Madrid: Síntesis, 2017.

LEME, Maria Isabel S. **Resolução de conflitos interpessoais.** *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 8, n. 2, p. 219-230, 2004.

MAGALHÃES, Solange M. O. **A desigualdade social no Brasil.** *Serviço Social & Sociedade*, n. 110, p. 88, 2012.

MALDONADO, María Tereza. **Comunicação entre pais e filhos.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

MARTINEZ ZAMPA, Daniel. **Mediación educativa y resolución de conflictos: modelos de implementación.** Buenos Aires: Novedades Educativas, 2005.

MASSON, Gisele. **A escola como centro da mudança educacional.** Ponta Grossa: UEPG, 2009.

MAZZUCO, Neide; TULLIO, Gelson. **O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova.** Londrina: UEL, 2003.

MILANI, F. M. **A cultura de paz e a gestão de conflitos.** Salvador: UNIFACS, 2003.

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

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

NEVES, M. M. B. J. **Queixas escolares: conceituação, discussão e modelo de atuação.** In: MARINHO-ARAÚJO, C. M. Psicologia Escolar: identificando e superando barreiras. Campinas: Alínea, 2011.

NEVES, Tiago; CARVALHO, Maria José. **Gestão de conflitos nas escolas.** Porto: Porto Editora, 2013.

NUNES, Ana Lúcia R. **Família e Escola: berço da aprendizagem.** Porto Alegre: Mediação, 2008.

OLIVEIRA, Maria das Graças Pacheco. **Percepção de valores e violências nas escolas pelos docentes do ensino médio.** 2003. 203 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão da educação e qualidade do ensino.** In: CRUZ, Rosana (Org.). Gestão da Escola Pública. São Paulo: Cortez, 1998.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de (Org.). **Educação infantil: muitos olhares.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

PARRAT-DAYAN, Silvia. **Como enfrentar a indisciplina na escola.** São Paulo: Contexto, 2008.

PEREIRA, Júlio Emílio D. **A docência como atividade complexa.** Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

REIS, Magali. **Família e Escola: uma parceria necessária.** São Paulo: Papyrus, 2007.

SCHULTZ, André. **Administração e processos.** Curitiba: Intersaberes, 2016.

SILVA, G. J. **Bullying: quando a escola não é um paraíso.** Mundo Jovem, n. 364, p. 2-3, 2001.

SILVA, J. R. **Gestão Escolar.** São Paulo: Ática, 2013.

SILVA, Maria Izabel Azevedo. Análise da pesquisa sobre violência nas escolas: o olhar dos professores. **Revista da APEOESP**, São Paulo, n. 45, p. 10-22, 2018.

SOUSA, J. M. A. **A gestão de conflitos na escola.** Lisboa: Texto Editores, 2014.

SOUZA, Angelo Ricardo de. A natureza da gestão escolar democrática. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 26, n. 1, p. 19-30, 2010.

SPOSITO, Marília Pontes. **A instituição escolar e a violência.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 104, p. 58-75, 1998.

TUVILLA RAYO, José. **Educação em direitos humanos: rumo a uma perspectiva global.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

VICENTIM, Maria Cristina G. **Gestão de conflitos escolares.** São Paulo: Cortez, 2009.

VIERA, Alcemir L. **A escola como espaço de inserção social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

YOUNG, Michael. **Para que servem as escolas?** *Educação & Sociedade, Campinas*, v. 28, n. 101, p. 1287-1302, 2007.