

# A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR COMO MEDIADOR DE CONFLITOS E RELAÇÕES INTERPESSOAIS



## THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER AS A MEDIATOR OF CONFLICTS AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS

**ELIZÂNGELA PAIXÃO DE CARVALHO**

Graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI (2009); Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Educação Paulista – FAEP (2020). Professora de Educação Infantil (PEI) no Centro de Educação Infantil (CEI) CEU Navegantes.

### RESUMO

Neste artigo, a importância do papel do administrador escolar na resolução de conflitos na educação será discutida, reafirmando a contribuição desse papel para a geração de um clima harmonioso e colaborativo dentro da instituição. Similar à metodologia utilizada, a revisão da literatura analisa as competências que o administrador precisa para ser um mediador eficaz, como empatia, escuta ativa, comunicação assertiva e liderança democrática. Nesse sentido, a gestão de conflitos é entendida como uma prática genérica, que não visa apenas resolver as tensões do dia a dia, mas também sustenta o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a construção de uma cultura de paz no ambiente escolar. Destacam-se nesse contexto: Chrispino (2007), que traz clareza na definição de conflitos e quão necessários eles são para a convivência humana; Vidal e Coutinho (2024), que apresentam a ação participativa do administrador dentro das relações interpessoais na escola; Paro (2001) e Santos (2018), que referem como a gestão democrática da escola leva à mediação das partes em conflito. A forma responsável e sensível com que o administrador escolar atua em seu papel de mediador melhora as relações interpessoais e o processo educacional, tornando-o uma figura-chave para a gestão escolar participativa e humanizada.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Gestão Democrática; Mediação de Conflitos; Relações Interpessoais na Escola.

### ABSTRACT

In this article, the importance of the school administrator's role in resolving conflicts in education will be discussed, reaffirming the contribution of this role to generating a harmonious and collaborative climate within the institution. Similar to the methodology used, the literature review analyzes the skills that administrators need to be effective mediators, such as empathy, active listening, assertive

communication and democratic leadership. In this sense, conflict management is understood as a generic practice, which not only aims to resolve day-to-day tensions, but also supports the development of socio-emotional skills and the construction of a culture of peace in the school environment. The following stand out in this context: Chrispino (2007), who provides a clear definition of conflicts and how necessary they are for human coexistence; Vidal and Coutinho (2024), who present the administrator's participatory action within interpersonal relationships at school; Paro (2001) and Santos (2018), who refer to how democratic school management leads to the mediation of parties in conflict. The responsible and sensitive way in which school administrators act in their role as mediators improves interpersonal relationships and the educational process, making them a key figure in participatory and humanized school management.

**Keywords:** School Management; Democratic Management; Conflict Mediation; Interpersonal Relations in Schools.

## INTRODUÇÃO

Como a escola é um ambiente social que varia em termos de tipos, ideias, valores e experiências dos seus indivíduos, essas diferenças criam oportunidades para potenciais conflitos no ambiente escolar. Essas visões diferentes são, muitas vezes, negativas, mas podem ser convertidas em oportunidades pelas quais podemos desenvolver habilidades socioemocionais, diálogo e a construção.

Assim, a figura do gestor escolar emerge como o intermediário nos conflitos, como um líder de paz que ensina a lição da necessidade de cultivar a vida e uma cultura de paz na escola.

Eles estabeleceram a mediação de conflitos como uma prática pedagógica e administrativa essencial da gestão democrática para proporcionar momentos de escuta aberta, respeito pelas diferenças e busca conjunta de soluções.

Ao assumir esse papel, o gestor escolar deve entender como nutrir habilidades como empatia, equilíbrio emocional, comunicação assertiva e capacidade de negociação, que servirão para fortalecer os laços interpessoais e um clima escolar mais saudável e acolhedor.

Portanto, este artigo pretende discutir a importância da atuação do gestor escolar na mediação de conflitos no contexto escolar e enfrentar os desafios que isso representa, em relação às habilidades a serem desenvolvidas nesse processo e estratégias de como agir diante das tensões diárias na escola. Segue-se então uma revisão de literatura focando em diferentes autores que tratam da questão da gestão escolar, da prática das relações interpessoais e da mediação de conflitos com a intenção de contribuir para um pensamento e atuação mais humanizados e participativos no campo educacional.

Dividido em quatro subartigos, no primeiro discorre sobre o processo de mediação escolar; o que significa disputa, assim como elas podem ser resolvidas no ambiente escolar. Na sequência, examina os relacionamentos pessoais nos elementos da escola e o gestor como mediador desses relacionamentos. No terceiro item, apresenta o perfil atual do gestor escolar e da gestão escolar democrática.

Apresenta também as principais escolas literárias relevantes para a atividade dos gestores escolares no campo da mediação de conflitos na escola. Por fim, apresentaremos algumas reflexões sobre a pesquisa e seus produtos sobre o tema para cumprir com a formação acadêmica dos gestores escolares.

## **CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA MEDIAÇÃO ESCOLAR**

A mediação se configura como uma abordagem não adversarial para a gestão de conflitos, na qual um terceiro imparcial e neutro facilita o diálogo interrompido entre as partes, permitindo que elas possam alcançar (ou não) um entendimento sobre a questão que gerou a disputa (REIS, 2021, p. 65). Para a autora, a mediação é um dos métodos de resolução extrajudicial de conflitos, permitindo que as partes, com o auxílio na (re)construção da comunicação, administrem seus próprios conflitos. Isso leva à possibilidade de se chegar a um acordo, seja total ou parcial, além de restaurar as relações sociais anteriores, se desejado, ou pelo menos reestabelecer a paz social em um nível mais amplo, visto que as partes se sentem atendidas e satisfeitas com seus interesses, sem se sentirem derrotadas em suas reivindicações (REIS, 2021, p. 67).

Considerando a escola como um espaço de desenvolvimento cultural e social do indivíduo, é nesse ambiente que ocorrem trocas de experiências, resultando em encontros e desencontros. Nesse cenário, a mediação de conflitos escolares surge como uma oportunidade para o aprendizado e o aprimoramento das habilidades de negociação e resolução de problemas (COUTO et al., 2021, p. 03).

Conflito refere-se a qualquer divergência de opinião ou interpretação sobre um determinado acontecimento. Dessa forma, todos nós, como membros da sociedade, experienciamos conflitos. Desde as disputas da infância, passando pelos dilemas pessoais da adolescência, até a maturidade, continuamos a lidar com conflitos intrapessoais (como decisões sobre ir ou não a um lugar, fazer ou não algo, etc.) e interpessoais, que são o foco principal. Exemplos de conflitos interpessoais incluem desavenças entre vizinhos, separações familiares, guerras e desentendimentos entre estudantes (CHRISPINO, 2006 apud CHRISPINO, 2007, p. 15).

A mediação é um processo que ocorre de forma voluntária e confidencial, envolvendo a intermediação de um terceiro que possui imparcialidade e habilidades sociais, buscando ajudar as partes a encontrar uma solução mutuamente aceitável por meio do diálogo. Contudo, os conflitos podem envolver interesses opostos e, embora possam ser difíceis de resolver, a intervenção pode ajudar a solucioná-los, antecipá-los ou minimizá-los (AMARAL, RAMOS, 2018, p. 31).

A Mediação Escolar se propõe a resolver conflitos que surgem nas escolas através de ações educativas e preventivas, evitando que as situações se agravem a ponto de necessitar de intervenções legais. Este processo é voluntário, consensual e não adversarial, no qual as partes escolhem um terceiro imparcial para facilitar um diálogo pacífico, sem interferir nas decisões (NETTO, 2012, p. 08 apud COUTO et al., 2021, p. 05).

De acordo com Aubert (2002, p. 67), a mediação escolar é uma ferramenta para gerenciar as relações interpessoais, transformando conflitos em oportunidades de aprendizado e crescimento. O mediador não impõe decisões, mas facilita a comunicação entre as partes, incentivando o protagonismo na resolução de seus próprios conflitos.

O mediador escolar, frequentemente um gestor ou membro da equipe pedagógica, atua na prevenção, condução e resolução de conflitos no ambiente educativo. Sua prática se fundamenta no diálogo, na escuta ativa e na construção colaborativa de soluções, visando promover um clima escolar saudável, baseado no respeito mútuo, na empatia e na convivência pacífica.

No âmbito escolar, o mediador deve desenvolver habilidades socioemocionais, como autocontrole, empatia, capacidade de diálogo e respeito à diversidade, atuando como um exemplo de equilíbrio e justiça. Suas atividades incluem ações preventivas (como rodas de conversa, projetos de convivência e escuta ativa) e intervenções diretas entre alunos, professores ou responsáveis.

Assim, o mediador escolar exerce um papel crucial na promoção de uma cultura de paz, contribuindo diretamente para a melhoria das relações humanas, o desempenho escolar e a qualidade do ambiente educativo.

## **RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR**

A escola, enquanto um ambiente social e educacional, integra diversos indivíduos com histórias, culturas e expectativas variadas. Assim, a promoção de relações saudáveis e construtivas demanda uma gestão que priorize a escuta ativa, a mediação de conflitos e a valorização da diversidade. Nesse contexto, o gestor escolar desempenha um papel crucial ao incentivar uma cultura de paz e pertencimento, estimulando práticas que favoreçam o trabalho colaborativo e o fortalecimento dos laços entre os membros da comunidade escolar.

De acordo com Libâneo (2013, p. 30), a qualidade das interações humanas no ambiente escolar tem um impacto significativo no desenvolvimento socioemocional dos alunos e também afeta o engajamento dos profissionais da educação. Relações interpessoais bem geridas criam um clima propício para a aprendizagem, minimizam conflitos e fortalecem a cooperação entre todos os envolvidos no processo educativo. “O relacionamento interpessoal se refere à interação entre indivíduos, sendo a competência que possibilita um bom relacionamento com aqueles com quem se convive.” (TEIXEIRA, 2014, p. 20).

A resolução de conflitos interpessoais mobiliza tanto recursos cognitivos quanto afetivos, facilitando a compreensão de como esses aspectos interagem na regulação do comportamento. Os conflitos interpessoais, entendidos como situações de interação social que envolvem confronto, desacordo ou frustração, podem resultar em emoções negativas e ser resolvidos de maneira violenta ou pacífica, dependendo dos recursos cognitivos e afetivos dos envolvidos e dos contextos sociais em que ocorrem (FARIAS, 2007, p. 27).

A diversidade de opiniões, valores, culturas e comportamentos pode levar a conflitos, que são naturais em qualquer espaço coletivo. Esses conflitos surgem frequentemente de choques de

interesses, dificuldades de comunicação ou falta de empatia. Embora frequentemente vistos como negativos, quando geridos de maneira eficaz, os conflitos podem ser transformados em oportunidades de aprendizado, crescimento e fortalecimento das relações sociais. Assim, o papel dos educadores, especialmente dos gestores escolares, é essencial na mediação desses conflitos, promovendo diálogo e respeito mútuo.

O conflito é, portanto, uma parte integrante da vida e da atividade social, tanto no passado quanto no presente. Para compreender melhor o conceito, podemos afirmar que o conflito surge da diferença nos interesses, desejos e aspirações (CHRISPINO, 2007, p. 16).

Vinha (2004, p. 68) ressalta que, embora sejam considerados negativos, os conflitos são essenciais na convivência humana. Segundo a autora, Piaget entende que tanto os conflitos internos quanto os interpessoais são necessários para o desenvolvimento. No processo de equilíbrio ou autorregulação, que é fundamental para a construção do conhecimento e coordena outros fatores de desenvolvimento (como a maturação, as influências do meio social e as experiências do meio físico), os conflitos internos têm um papel vital.

Os conflitos enfrentados pelo indivíduo o levam a buscar uma nova ordem interna, que é alimentada pela ordem externa, desencadeando um esforço de organização. Ele se aplica aos conflitos interpessoais, que são relevantes para o desenvolvimento. Quando ocorre um conflito na interação com outra pessoa, a criança é motivada por esse desequilíbrio a refletir sobre diferentes formas de restabelecer a reciprocidade. A resolução de um conflito considerada positiva implica um equilíbrio entre a capacidade de persuasão do outro e a satisfação pessoal. (VINHA, 2004, p. 68)

A autora também destaca que Piaget enfatiza a importância dos conflitos interpessoais como facilitadores do conflito interno, onde o indivíduo começa a considerar outras perspectivas. “Segundo essa concepção, no processo de resolução dos conflitos, é necessário operar considerando os sentimentos e perspectivas de uma outra pessoa, portanto, essa resolução é cooperativa.” (VINHA, 2004, p. 68).

Refletir sobre as relações estabelecidas no ambiente escolar nos leva a considerar como cada ser humano aprende a conhecer a si e aos outros, uma vez que essa aprendizagem ocorre, em grande parte, por meio das relações que se estabelecem com os pares, ao mesmo tempo em que o contexto sociocultural em que o indivíduo está inserido o ajuda a aprender e se desenvolver, com destaque para o aprender a viver em comunidade (RAMOS, WATERKEMPER, 2013, p. 161).

Sobre o papel do gestor nas relações interpessoais na escola, Vidal e Coutinho (2024, p. 1983) afirmam que a função do gestor é ampla e repleta de responsabilidades. Essa função requer a habilidade de perceber as relações entre os membros da escola, a eficácia do trabalho realizado, os resultados pedagógicos obtidos, as estratégias para resolver conflitos, além da organização administrativa que demanda documentação. Não é uma tarefa simples, mas deve ser realizada com comprometimento e dedicação. A escola deve ser vista como uma comunidade educativa, capaz de mobilizar todos os atores sociais e os grupos profissionais em torno de um projeto comum.

Nesse cenário, o gestor escolar assume um papel estratégico como articulador dessas relações. Sua atuação transcende a administração burocrática: ele atua como um líder relacional, responsável por fomentar um ambiente de diálogo, respeito mútuo e cooperação. O gestor deve estar preparado para lidar com diferentes perfis, mediar conflitos, incentivar o trabalho em equipe e valorizar as contribuições individuais, sempre focando na construção coletiva do projeto educativo da escola.

Libâneo (2013, p. 137) define que o gestor deve promover uma liderança participativa, fundamentada na escuta ativa e na gestão democrática, o que favorece o engajamento e o sentimento de pertencimento entre os membros da escola. Assim, ele contribui para o fortalecimento de vínculos interpessoais positivos, que são essenciais para o desenvolvimento da autonomia, da afetividade e da convivência pacífica.

Portanto, o fortalecimento das relações interpessoais sob a liderança do gestor é crucial para o sucesso educacional e para a consolidação da escola como um espaço de inclusão, escuta e transformação social.

## **PAPEL E PERFIL DO GESTOR ESCOLAR**

O gestor educacional é a figura central na administração da escola, sendo essencial que possua uma visão abrangente que permita articular e integrar diferentes setores da instituição. É necessário estabelecer metas para a escola, as quais podem ser alcançadas através de um planejamento sólido, aliado a uma atitude otimista e autoconfiante, além de um propósito bem definido e comunicação eficaz. (VIDAL, COUTINHO, 2024, p. 1983).

Além disso, o gestor deve demonstrar disciplina para enfrentar os desafios inerentes às suas responsabilidades. Ao desempenhar suas funções, é fundamental que ele valorize a escola, os colaboradores e, especialmente, os alunos, para que estes se sintam motivados e incentivados a aprender e a assimilar novos conhecimentos. (SILVA, 2009, p. 68, 69).

O gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos. (SILVA, 2009, p. 69).

O gestor educacional deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos. (SANTOS, 2018, p. 23). Luck (2009, p. 15 apud SOUZA, RIBEIRO, 2022, p. 15):

1. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais. 2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e

formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos. 3. Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos. 4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município. 5. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos. 6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível. 7. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. 8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.

Santos (2018, p. 18) acrescenta que o papel do diretor abrange não somente a burocracia, mas também o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e a administração da equipe escolar, visando auxiliar, coordenar e guiar as atividades no ambiente escolar. “Por isso, ele deve ter uma visão ampla, atenta e compreensiva, sendo reconhecido como o líder do grupo”. (SANTOS, 2018, p. 18).

Em relação à gestão democrática, Rios e Gaspar (2022, p. 342) explicam que ela envolve atitudes do gestor que promovem a participação da comunidade escolar nas decisões, tornando professores, pais, alunos, equipe pedagógica e funcionários sujeitos ativos no processo de gestão.

Na gestão democrática, o diretor atua como líder, sendo responsável por articular e integrar todos os membros em busca de objetivos comuns estabelecidos coletivamente. A escola democrática, por meio do diretor, incentiva a participação do coletivo na gestão, fazendo com que todos se sintam responsáveis pelas atividades, resultando em uma gestão compartilhada que valoriza e estimula a participação de cada um (SANTOS, 2018, p. 15).

Conforme Paro (2001, p. 26), a gestão democrática vai além da simples descentralização administrativa, envolvendo a participação efetiva dos indivíduos nas decisões da escola, reconhecendo-os como protagonistas responsáveis pela qualidade da educação. Dessa forma, o gestor não é apenas um administrador, mas um líder mediador que escuta, articula interesses, fomenta o debate e incentiva a cidadania no ambiente escolar.

O perfil do gestor é crucial, pois pode tanto inibir quanto promover a democracia, facilitando a participação no processo democrático e nas decisões, permitindo que a escola atinja seus objetivos com a colaboração de todos. A gestão escolar deve ser voltada para potencializar as forças coletivas, buscando o sucesso da escola, ao invés de servir apenas como controle do trabalho, como é comum no sistema capitalista (PARO, 2012 apud NYARI et al, 2019, p. 79).

A gestão escolar democrática representa um caminho para transformar a escola em um espaço de convivência, escuta e aprendizado significativo, promovendo a construção de uma educação de qualidade, com equidade e justiça social.

## **ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

O gestor escolar desempenha um papel crucial na prevenção e enfrentamento de conflitos, atuando como uma referência em liderança e equilíbrio emocional. É essencial que sua postura seja ética, empática e imparcial, visando compreender as diversas perspectivas e promover soluções que respeitem os direitos e deveres de todos os envolvidos. Para isso, o desenvolvimento de competências como inteligência emocional, comunicação assertiva e habilidades de negociação é fundamental.

A escola se configura como um ambiente propício para a construção de relações, permitindo maior interação entre os participantes e abertura a novas experiências. Essa dinâmica possibilita que o processo de ensino-aprendizagem ocorra de forma autônoma, participativa e prazerosa. O gestor atua como mediador nessas relações, assumindo a responsabilidade de unir seu grupo em torno de um objetivo comum: a aprendizagem significativa dos alunos (BARROS, 2014, p. 13).

Conforme Barros (2014, p. 14), os conflitos são uma parte inevitável da experiência humana, tornando-se mais evidentes no ambiente escolar, onde as ideias são discutidas e cada indivíduo tende a defender sua perspectiva como superior. Nesse contexto, o papel do gestor como mediador é fundamental, pois ele busca de maneira responsável e imparcial facilitar a mediação, promovendo assim uma aprendizagem social que contribui para uma convivência harmoniosa entre os membros do grupo.

Diante dos desafios diários da gestão escolar, é importante ressaltar a necessidade de preservar as relações entre todos os envolvidos, incluindo funcionários de apoio, secretarias, professores, alunos e responsáveis. O gestor, em sua função de liderança, deve ter o cuidado de fundamentar suas ações na autoridade, evitando relações de poder. Através de sua atuação, são estabelecidos canais de interação que permitem atingir os objetivos da instituição (VIDAL, COUTINHO, 2024, p. 1983).

Segundo Paro (2001, p. 25), a gestão democrática na escola implica a valorização da participação e da escuta coletiva, que fortalecem as relações interpessoais e previnem tensões. Assim, ao mediar conflitos com sensibilidade e responsabilidade, o gestor contribui para a construção de uma cultura escolar baseada no respeito, na cooperação e no desenvolvimento humano.

Silva (2009, p. 76) afirma que “é na convivência, por meio da interação e da participação de alunos, professores e da comunidade, que o gestor educacional pratica uma gestão democrática, onde todos se sentem à vontade para opinar e sugerir.”

Dessa maneira, é possível perceber que o gestor pode implementar ações preventivas, como rodas de conversa, formação continuada sobre resolução pacífica de conflitos e espaços de diálogo

entre os diferentes segmentos da escola. Essas iniciativas fortalecem os vínculos comunitários e transformam o conflito em uma oportunidade para o crescimento coletivo.

Portanto, a mediação de conflitos representa uma dimensão essencial da gestão escolar contemporânea, e o gestor deve estar preparado para desempenhar esse papel com competência, empatia e um compromisso firme com a formação integral dos indivíduos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste estudo foi realizar uma revisão de literatura sobre o gestor escolar como mediador de conflitos e relações interpessoais. Uma mediação eficaz de conflitos exige que o gestor desenvolva habilidades socioemocionais, como empatia, escuta ativa, comunicação assertiva e equilíbrio emocional. Além disso, isso enfatiza a necessidade de uma gestão democrática, entendida como aquele tipo de gestão que dá voz a todos os atores envolvidos no contexto escolar, valorizando um ambiente mais coletivo e respeitoso.

Este estudo proporcionou um entendimento de que a mediação de conflitos é mais do que apenas abordar um conjunto específico de questões; é um processo formativo e contínuo que requer sensibilidade, diálogo e a construção de valores, tais como empatia, tolerância e justiça. Nesse sentido, a figura do profissional de educação, principalmente o gestor escolar, é crucial para esse processo, pois cabe a ele promover práticas de escuta ativa, fomentar uma cultura de paz e promover a participação de todos os envolvidos na busca de soluções compartilhadas.

Este continuará a ser um desafio social que necessita do envolvimento de todas as camadas do sistema educacional para incentivar interações positivas dentro das escolas. Isso deve ser feito através de práticas formativas que reconheçam habilidades socioemocionais, promovam a escuta ativa e construam uma cultura de paz e colaboração. Assim, a escola pode desempenhar melhor sua função social e educacional, formando os alunos não só para o mundo do trabalho, mas acima de tudo para uma convivência ética na sociedade.

A pesquisa também mostrou que o gestor escolar atua como mediador de relacionamentos, facilitador de processos educacionais e agente de mudança. Esta é sua chance de mostrar que seu perfil é de uma pessoa sensível, que lida com as complicações do ambiente escolar através da inclusão, respeito à diversidade e qualidade da educação.

Foi possível perceber que o fortalecimento do gestor escolar também tem uma relação direta com a formação continuada, com o apoio institucional e com a construção coletiva do projeto pedagógico da escola. Este profissional, quando desenvolvido, é um investimento na melhoria educacional e, em última instância, na formação de uma escola mais justa e democrática que educa o aluno como um todo.

Promover a formação humana e ética desses profissionais é o caminho para que a escola cumpra sua responsabilidade social de formar cidadãos críticos e sensíveis, capazes de se adaptar à vida em sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, D.E.L. RAMOS, J.F.P. Mediação de conflitos no ambiente escolar para promover a cultura de paz. *Conhecer: debate entre o público e o privado*, v. 8, n. 21, p. 24-44, 2018. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revistaconhecer/article/view/1072>. Acesso 15 abr. 2025.
- AUBERT, Adriana et al. *Dialogar y transformar: pedagogía crítica del siglo XXI*. Barcelona: Graó, 2002.
- BARROS, C.L.G. *O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar*. 51f. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de Brasília, Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação, Brasília, 2014.
- BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 15, n. 54, p. 11-28, 2007. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/ensaio/v15n54/v15n54a02.pdf>. Acesso 15 abr. 2025.
- COUTO, L.M. et al. A mediação escolar como ferramenta na resolução de conflitos no espaço educacional. *Revista Educação Pública*, v. 21, n. 16, p. 4, 2021. Disponível em: [https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO\\_EV140\\_MD1\\_SA1\\_ID3950\\_20082020094116.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA1_ID3950_20082020094116.pdf). Acesso 15 abr. 2025.
- FARIAS, C.H.B. *As relações interpessoais na escola*. 2007. 55f. Monografia (Especialização Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Santa Maria – RS, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.
- NYARI, N.L.D. et al. A percepção da comunidade escolar quanto ao perfil do gestor diante do processo de gestão democrática. *Estudos e Pesquisas em Administração*, Rondonópolis, v. 3, n. 3, p. 77-97, set/dez. 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/6025/602579136004.pdf>. Acesso 17 abr. 2025.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública: o que é e por que é assim*. 3. ed. São Paulo: Autores Associados, 2001.
- RAMOS, D.K. WATERKEMPER, S.R.H. O coordenador pedagógico e as relações interpessoais no contexto escolar: entre percepções e ações. *Dialogia*, São Paulo, n. 17, p. 159-171, jan/jun. 2013. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/dialogia/article/view/4014/2547>. Acesso 16 abr. 2025.
- REIS, C.S. A importância da mediação escolar como promotora de uma cultura de paz. *Jornal Jurídico*, v. 4, n.1, p. 61-76, 2021. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/j2/article/view/348/242>. Acesso 16 abr. 2025.
- RIOS, T.A.L. GASPARELLO, M.L.R. A relação da escola pública com a família: papel e desafios do gestor escolar. *Anais do VII Workshop de Tecnologia, Linguagem e Mídia na Educação*, Uberlândia, v. 7, p.

1-505, dez. 2022. Disponível em: [http://walten.omartins.com.br/anais\\_wtlme2022.pdf#page=9](http://walten.omartins.com.br/anais_wtlme2022.pdf#page=9). Acesso 17 abr. 2025.

SANTOS, V. *O papel do diretor na construção de uma escola pública democrática*. 2018. 33f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Sobradinho – RS, 2018.

SILVA, E.P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. *Conteúdo*, Capivari, v. 1, n. 2, jul/dez. 2009. Disponível em: [21-83-1-SP-libre.pdf](http://21-83-1-SP-libre.pdf). Acesso 16 abr. 2025.

SOUZA, A.R.A. RIBEIRO, E.A. O perfil do gestor escolar contemporâneo e sua influência na qualidade da Educação Básica. *Anais do VII Workshop de Tecnologia, Linguagem e Mídia na Educação*, Uberlândia, v. 7, p. 1-505, dez. 2022. Disponível em: [http://walten.omartins.com.br/anais\\_wtlme2022.pdf#page=9](http://walten.omartins.com.br/anais_wtlme2022.pdf#page=9). Acesso 17 abr. 2025.

TEIXEIRA, M. *Habilidades de Relacionamento Interpessoal*. 2ª ed. São Paulo: Clube de autores, 2014.

VIDAL, E.F. COUTINHO, D.J.G. O papel do gestor escolar nas relações interpessoais existentes no cotidiano da escola. *Sociedade Científica*, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revista.scientificsociety.net/wp-content/uploads/2024/04/Art.106-2024.pdf>. Acesso 16 abr. 2025.

VINHA, T. O processo de resolução dos conflitos interpessoais na escola autocrática e democrática. *Revista da Faculdade Adventista da Bahia "Formadores: vivências e estudo"*, Cachoeira, v. 1, n. 1, 2004. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/7/8>. Acesso 16 abr. 2025.