MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: O PROTAGONISMO DA EQUIPE GESTORA NO AMBIENTE ESCOLAR

Patrícia dos Santos Ferreira[1]
Orientadora: Prof. Dra. Letícia Machado dos Santos[2]

RESUMO

Este artigo propõe uma reflexão sobre a práxis da equipe gestora frente às tensões e conflitos inerentes ao espaço escolar, priorizando ações que coadunem com a consolidação da cultura de paz, a revitalização de valores e a mitigação da violência. O objetivo geral é refletir sobre as possibilidades de intervenção da equipe gestora na mediação de conflitos com vistas à construção de um ambiente escolar saudável e acolhedor. A pesquisa justifica-se pela importância de preencher lacunas teóricas sobre o papel da liderança escolar na consolidação de ferramentas práticas e preventivas de resolução de conflitos. Quanto à metodologia, utilizou-se a abordagem qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica nos Periódicos Capes e no Google Acadêmico. Os resultados apontaram que existem diversos meios e formas de intervenção que a gestão pode implementar para promover um ambiente seguro e saudável, tais como o diálogo, a escuta ativa, a Comunicação Não-Violenta (CNV) e a educação socioemocional.

Palavras-Chave: Cultura da Paz. Gestão Escolar. Mediação de Conflitos.

[1]Pós-graduanda em Gestão Escolar, Universidade Católica do Salvador, patricia.ferreira@ucsal.edu.br.

[2]Professora Orientadora. Docente do Curso de Especialização em Docência e Gestão Escolar da Universidade Católica do Salvador, Doutora em Análise Cognitiva pela Universidade do Estado da Bahia . Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu, Especialista em Metodologia do Ensino Superior pela Faculdade Olga Metting, Especialista em Gestão de IES pela Faculdade da Cidade. Licenciada em Ciências Biológicas pela Universidade Federal da Bahia.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), com o advento da Pandemia da COVID-19, no período de março de 2020 a maio de 2023, com dois anos de isolamento social, de escolas fechadas, de mudanças de rotinas escolares e familiares, houve aumento de estresse, ansiedade e outros problemas de saúde mental entre crianças e adolescentes, que permanece até a atualidade. A época, o retorno as aulas presenciais no ambiente escolar foi marcado por conflitos diversos ocorridos entre docentes e estudantes, entre estudantes e estudantes, professores e professores, com desentendimentos, discussões, polêmicas, e descontrole emocional que desafiaram a atuação dos gestores escolares. Essas ocorrências levaram esses profissionais a refletir acerca das intervenções necessárias diante destas situações, como um processo contínuo para a prevenção e enfrentamento pacífico de conflitos, restituindo um ambiente saudável e acolhedor para toda a comunidade escolar.

Diante desse panorama, os gestores ainda se depararam com as transformações, inovações na educação, novas demandas e exigências normativas com a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), tornando necessário aprender e desenvolver novas habilidades e competências em um curto período de tempo, tendo que aprender na prática. Dessa forma, a busca por estratégias para minimizar os impactos que repercutem nos processos educativos, trazendo prejuízos à qualidade do ensino e da aprendizagem, a identificação dos caminhos e meios que validem a cultura de paz, do resgate de valores e o desenvolvimento integral dos estudantes, foram desafios que precisaram ser pensados pela equipe gestora das instituições educacionais.

Compreender a escola como uma organização de alta complexidade, implica reconhece-la como um espaço de convívio diverso, que envolve relações sociais e macrodemandas administrativas, financeiras, pessoais e pedagógicas. Mediadas pela ação gerencial, essas dimensões exigem a capacidade de garantir um ambiente de relacionamento seguro, saudável e construtivo, apesar dos inúmeros desafios enfrentados(Torremorell, 2021). Com base nessa premissa, o problema desta pesquisa se insere da seguinte forma: Quais são as possibilidades de intervenção da

equipe gestora na mediação de conflitos com vistas à construção de um ambiente escolar saudável e acolhedor?

Nesta perspectiva, a pesquisa tem como objetivo geral refletir sobre as possibilidades de intervenção da equipe gestora na mediação de conflitos com vistas à construção de um ambiente escolar saudável e acolhedor. Como objetivos específicos busca-se: apontar a relevância da mediação de conflitos como uma ação educativa; apresentar práticas e estratégias de mediação de conflitos e suas contribuições para um ambiente escolar saudável e acolhedor; e identificar os tipos de conflitos encaminhados para mediação no cotidiano escolar.

Destarte, metodologicamente, esse trabalho está inserido como uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. O levantamento bibliográfico encontra-se fundamentado nas propostas e discussões de autores como Luck (2011), Rios (2012), Torremorell (2021) entre outros, além da análise realizada em artigos científicos da base do *Scielo* e *Google* Acadêmico.

A escolha do tema mediação de conflitos na escola surge das inquietações das ocorrências de situações de dinâmicas tensionais ocorridas no âmbito da escola, envolvendo estudantes e professores, e a atuação do gestor escolar frente a esses acontecimentos, e que repercutem no clima organizacional, no convívio da comunidade, e nos processos educativos, trazendo prejuízos ao ensino e aprendizagem.

Dessa forma, o presente artigo encontra-se estruturado em quatro seções: a introdução que apresenta um panorama geral do trabalho; a segunda seção que consiste na fundamentação teórica, ancorando-se nos princípios norteadores que validam a mediação de conflitos no cotidiano escolar, sua articulação com o Projeto Político e Pedagógico (PPP) e a estrutura curricular. Adiante, são mapeados os principais tipos de conflitos encaminhados para a mediação escolar, delimitando as finalidades sociais, humanas e institucionais desse processo. Por fim, o referencial examina as possibilidades de intervenção da equipe gestora, detalhando os modelos, as estratégias e as práticas indispensáveis para transformar o ambiente escolar em um espaço relacional seguro, dialógico e construtivo. A última seção corresponde às considerações finais, em que se evidenciam os principais achados do estudo, destacando que a mediação escolar, quando amparada por ferramentas como a Comunicação Não-Violenta (CNV), a escuta ativa e a educação socioemocional, consolida-se como um caminho viável e potente para que a gestão

e a comunidade escolar edifiquem um ambiente seguro, acolhedor e pautado na cultura de paz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção propõe uma imersão teórica e reflexiva sobre as dinâmicas da educação contemporânea, diante de situações complexas e desafiadoras que envolvem estudantes e professores, com foco central na gestão escolar e suas implicações no clima organizacional das instituições de ensino. Para tanto, discute-se a mediação de conflitos sob a perspectiva de uma ação educativa intencional, para a ocorrência da mediação de conflitos escolar no Brasil.

2.1 EDUCAÇÃO, GESTÃO ESCOLAR, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Discorrer sobre mediação de conflitos no âmbito educacional, requer trazer algumas concepções sobre educação. Nesse âmbito, para Libâneo (1994), educação é um conceito amplo que pressupõe que o processo de desenvolvimento humano ocorre de forma abrangente em seus níveis físico, intelectual e moral, com o objetivo de desenvolver não apenas habilidades, mas também caráter e personalidade social.

Por sua vez, Morin (2013) assevera que o ser humano é simultaneamente físico, biológico, psicológico, cultural, social e histórico. Nesse aspecto, compreender a complexa identidade da natureza humana constitui um contributo para uma educação multidimensional, para o desenvolvimento pleno dos cidadãos que serão formados, conforme assegura a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) através de seu Art. 2º (Brasil, 1996).

> [...] A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Em complementariedade aos conceitos apresentados, Lück (2009), converge afirmando que a educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo complexo, dinâmico e evolutivo, que requer o envolvimento de toda a

comunidade escolar que envolve, estudantes, pais, funcionários, professores e gestores para firmar a qualidade necessária que se exige no processo educacional.

É possível perceber nas três concepções apresentadas (Libaneo, 1994; Morin, 2013; Luck, 2009), sobre educação alguns pontos que convergem, como ser um processo complexo que envolve seres humanos em um mesmo ambiente – a escola, é multidimensional, pois envolve aspectos biológicos, psicológicos, sociais, culturais voltados para o desenvolvimento integral do estudante. Nesse sentido, a atuação da gestão escolar acompanhando, orientando e mediando esses multifatores, torna-se essencial para que as finalidades do processo educativo sejam atendidas, de acordo com a LDBEN (Brasil, 1996).

Desse modo, a atuação da equipe gestora torna-se restrita à medida que sua concepção de educação, de gestão escolar e o seu próprio papel profissional sejam limitados. Sob essa ótica, o exercício da liderança e da organização institucional deve se desenvolver em consonância com as diretrizes e documentos normativos das esferas nacional, estadual e municipal que fundamentam o trabalho diretivo (Lück, 2009).

A gestão escolar configura-se como o ato de gerir a dinâmica cultural da instituição de ensino, em estrita consonância com as diretrizes e políticas públicas educacionais voltadas à implementação do seu Projeto Político e Pedagógico (PPP). Essa práxis, compromete-se com os princípios democráticos e com métodos de organização capazes de criar condições para uma ação educacional autônoma, colaborativa, compartilhada e assistida. Nesse âmbito, a gestão constitui uma dimensão basilar da educação, essencial tanto para a tomada de decisões fundamentadas quanto para a mediação e resolução de conflitos no cotidiano escolar (Lück, 2009).

Por conseguinte, cabe ao gestor, através de um processo de formação continuada, internalizar e mobilizar competências basilares que fundamentem a sua prática educativa e administrativa. De acordo com Lück (2014) e Libâneo (2013) o gestor escolar desempenha funções amplas e multifacetadas, sendo responsável por realizar a gestão pedagógica, considerada o ‘coração’ da escola, uma vez que as demais funções existem para garantir que o processo de aprendizagem possa ocorrer; a gestão administrativa e de infraestrutura, garantindo as condições físicas e materiais para a ocorrência das aulas, por isso considerada a sustentação de todo processo; a gestão de pessoas para preservar o clima escolar, correspondendo a

dimensão relacional, incluindo a mediação de conflitos institucionais e interpessoais; a gestão financeira, sendo responsável legal dos recursos da instituição. Além dessas quatro dimensões, a equipe gestora exerce, também, a função integradora entre a escola e a comunidade externa, assegurando que a escola cumpra sua função social e democrática de formação cidadã.

Diante de todas essas responsabilidades da gestão escolar, torna-se indispensável a realização de capacitação para assegurar o pleno funcionamento da escola, - concebida como uma instituição social essencialmente heterogênea -, cujo propósito precípuo reside na formação integral dos estudantes e na garantia dos seus direitos de aprendizagem. Para tanto, a aplicabilidade dos parâmetros, ordenamentos e diretrizes legais deve permear, de maneira transversal e ininterrupta, todas as práticas de gestão, orientando os planejamentos e tomadas de decisão. Trata-se do desenvolvimento de uma liderança qualificada, orientada para a obtenção de resultados exitosos que promovam a equidade, a colaboração, a unidade institucional e o respeito à diversidade, tornando a comunidade escolar plenamente apta a responder aos complexos e emergentes desafios contemporâneos (Libâneo, 2013; Lück, 2014).

Sendo assim, o gestor escolar deve empenhar-se na promoção da qualidade de vida de toda comunidade acadêmica, identificando entraves relacionais e estruturais de modo a viabilizar o enfrentamento cooperativo de obstáculos. Essa atuação pressupõe a construção de relações interpessoais saudáveis, a mobilização assertiva de diferentes recursos institucionais e uma postura proativa na proposição de medidas que fomentem um clima organizacional mitigador de atritos disfuncionais. Sob essa perspectiva, faz-se necessário aprofundar a compreensão acerca dos conceitos de cultura e de clima organizacional. A cultura organizacional, refere-se a forma como a comunidade escolar percebe a condução da escola, assim como o tratamento dado a seus membros, envolvendo as crenças, ideias, valores, determinando o comportamento de toda comunidade acadêmica:

> [...] seus horários, suas atitudes, a forma como realiza uma determinada atividade cotidiana, está fomentado pela cultura predominante na empresa, sendo essa fundamental para que as organizações criem sua identidade distinta das demais, fazendo com que este seja seu maior diferencial competitivo (Nunes, 2017, p. 6).

Em relação ao clima institucional, indica como estão as relações interpessoais no ambiente educacional, funcionando como um termômetro. Quanto melhor o clima organizacional, maior a integração e colaboração entre seus membros, tornando um ambiente formativo atento as necessidades dos estudantes, professores e demais funcionários junto a escola, como assevera Luz (2001 *apud* Lima; Albano, 2004, p. 35)

> O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, consequentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Percebe-se que os conceitos de clima e cultura organizacional estão intimamente ligados como expressa Lück (2011, p. 51):

> [...] são dois conceitos comumente referidos de forma associada, interligando-os num mesmo conjunto de significados ou, até mesmo sobrepondo-os. De fato, eles fazem parte do mesmo conjunto de fatores e estão intimamente conectados: expressam-se dinamicamente por gestos, atitudes, discursos, comportamentos individuais e coletivos de pessoas, arranjos de objetos e ambientes, uso de espaço e tempo, ações e reações manifestados, tanto de forma subliminar como explícita, no enfrentamento de desafios pela organização.

Essa definição mostra como a cultura e o clima organizacional estão interligados, destacando os movimentos e as relações que ocorrem no dia a dia da escola. Portanto, compreender esses conceitos é parte fundamental do trabalho da gestão escolar, algo ainda mais necessário no cenário atual após passar por um período longo de estresse com a ocorrência da Pandemia de Covid. Diante desses desafios, a equipe gestora precisa estar atenta à convivência coletiva, cuidando do ambiente e observando a identidade da escola, suas formas de agir, suas emoções e as relações interpessoais entre os grupos que a compõem (Lück, 2011).

Diante da relevância da cultura e do clima nas instituições de ensino, torna-se evidente a necessidade de acompanhar o cotidiano escolar e o comportamento das pessoas que formam esse ambiente de trabalho. Esse monitoramento exige investigar o clima organizacional interno, bem como as variáveis externas que

afetam a comunidade. Para contribuir com esse diagnóstico, a gestão deve utilizar a escuta ativa, questionários e pesquisas institucionais. Após o levantamento dessas informações, cabe a equipe gestora analisar os dados de forma coletiva, buscando compreender a dinâmica da escola para identificar áreas que necessitam de melhorias.

Dessa forma, o clima e a cultura escolar determinam a forma como a comunidade responde às tensões do cotidiano da escola. Se a cultura da instituição for rígida e o clima for pesado, os atritos tendem a se transformar em violência ou silenciamento. Por outro lado, para transformar um clima tenso e construir uma cultura de paz, a gestão precisa de ações concretas e contínuas. É a partir dessa necessidade de intervenção no ambiente escolar que a resolução de conflitos ganha um novo sentido, deixando de ser apenas uma medida corretiva para se tornar parte do processo de ensino e aprendizagem, conforme se discute a seguir.

2.2 A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA PERSPECTIVA DE UMA AÇÃO EDUCATIVA

A mediação de conflitos no espaço escolar não deve ser reduzida a um mero instrumento burocrático de controle disciplinar, tampouco a uma ferramenta paliativa para conter crises momentâneas. Pelo contrário, quando inserida no cotidiano pedagógico, a mediação assume o *status* de uma autêntica ação educativa intencional. Sob essa ótica, as divergências e os atritos inevitáveis que emergem da convivência coletiva deixam de ser encarados como falhas ou problemas a serem silenciados. Eles passam a ser compreendidos como oportunidades pedagógicas valiosas para o exercício da alteridade, do diálogo e do amadurecimento social dos sujeitos, transformando o gerenciamento das tensões cotidianas em um processo contínuo de aprendizagem para a cidadania e para a cultura de paz no universo escolar (Lima; Albano, 2004; Libâneo, 2013; Lück, 2014, Nunes, 2017).

De acordo com Neto (2021), é fundamental diferenciar a definição de mediação no cenário educativo para evitar equívocos conceituais. O autor (2021) esclarece que a mediação de conflitos não deve ser confundida com a mediação da aprendizagem, que é o processo pelo qual o professor potencializa a construção do conhecimento junto ao estudante. Embora compartilhem nomenclaturas semelhantes e utilizem a comunicação como ferramenta central, ambas possuem

focos diferentes: enquanto a primeira se debruça sobre o gerenciamento dos atritos e das relações humanas, a segunda volta-se especificamente para o desenvolvimento cognitivo e pedagógico.

Assim, a mediação que garante a convivência escolar, segundo Rios (2012, p. 56), consiste em “[...] um procedimento criativo que resgata valores importantes na atualidade, como o diálogo, a compreensão, o respeito mútuo, e a participação dos sujeitos nas decisões [...]”. Por sua vez, Torremorell (2021, p. 22), define o termo “[...] como um processo formal de gestão pacífica [...]”, no qual os indivíduos envolvidos participam ativamente com o apoio de um terceiro imparcial, que os “[...] acompanha na exploração do conflito, na comunicação entre si e na cooperação para buscar um acordo mutuamente satisfatório [...]”.

Dessa forma, compreende-se que, para ambas as autoras (2012, 2021), a mediação de conflitos constitui um processo dinâmico e indispensável, no âmbito escolar. Por se tratar de um espaço marcado pela diversidade, a escola precisa cumprir sua função social e protetiva, conforme esclarece Torremorell (2021, p. 11):

> O Objetivo da mediação escolar é contribuir para estruturar um clima de relacionamento construtivo, seguro e saudável, a fim de que todos possam experimentar a proteção e o afeto que lhes permitirão arriscar-se, dia após dia, a fazer algo que desconhecem, para aprender algo novo.

Considerando essas definições, entende-se que mediar conflitos na perspectiva educacional significa propiciar o diálogo, a convivência harmoniosa e a participação democrática. Baseada no caráter conversacional, interativo, construtivo e participativo de os atores escolares, a mediação afasta-se de visões meramente técnicas ou punitivas. O seu propósito central reside no resgate de valores essenciais e na construção de relações saudáveis pautadas pelo cuidado e pelo afeto mútuo, permitindo que a comunidade escolar aprenda com as diferenças e se sinta segura para enfrentar os desafios da vida pessoal e profissional.

Conforme Rios (2012), a mediação de conflitos no Brasil surgiu originalmente como uma alternativa extrajudicial de resolução de disputas. Seu propósito inicial era facilitar o acesso à justiça diante das lacunas do sistema judiciário brasileiro tradicional. Para preencher esses espaços, a mediação apresentou-se como uma estratégia simples e eficaz, capaz de desafogar o sistema jurídico e permitir que as próprias pessoas envolvidas gerissem e resolvessem seus impasses em curto prazo.

Com o tempo, iniciativas e projetos de mediação expandiram-se para outros campos sociais em diversos estados brasileiros. Conforme Spengler (2010 *apud* Rios, 2012, p.37), essas ações têm como objetivos "[...] diminuir os índices de violência e aumentar a segurança, de modo a favorecer a boa convivência de pessoas com vínculos afetivos e relações continuadas [...]". Esse movimento também alcançou o cenário educacional, assevera Rios (2012, p. 38):

> No Brasil, a prática da mediação no ambiente escolar vem sendo implantada nos mesmos moldes dos projetos comunitários, que trabalham com essa prática, visando o estabelecimento da convivência saudável.

Nota-se, portanto, que a implementação da mediação de conflitos nas escolas brasileiras está em curso e possui o objetivo claro de promover o convívio harmônico. Contudo, essa prática precisa ser mais estudada pelos profissionais da educação, recebendo devida atenção e espaço nas instituições. Afinal, a realidade escolar, ainda, apresenta situações de atritos recorrentes entre estudantes, funcionários, professores, gestores, situações que, se não forem mediadas, podem escalar para cenários de violência**.**

Após compreender os conceitos fundamentais e o panorama histórico da mediação de conflitos no ambiente educativo, faz-se necessário apresentar os princípios norteadores do processo de mediação das ocorrências cotidianas. Essas bases teóricas e práticas apoiam-se diretamente na garantia dos Direitos Humanos (Rios, 2012). No âmbito da Educação Básica, essa relação é legitimada pelo Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), o qual estabelece as seguintes diretrizes:

> Propor ações fundamentadas em princípios de convivência, para que se construa uma escola livre de preconceitos, violência, abuso sexual, intimidação e punição corporal, incluindo procedimentos para a resolução de conflitos e modos de lidar com a violência e perseguições ou intimidações, por meio de processos participativos e democráticos (Brasil, 2003, p. 22).

Alinhada a essa perspectiva de garantia de direitos e processos participativos, Rios (2012), defende que a condução dos procedimentos de mediação deve ser guiada por treze princípios fundamentais. Essas diretrizes práticas estão estruturadas e sintetizadas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Princípios Norteadores da Mediação de Conflitos Escolar

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Voluntariedade	Baseia-se no interesse e livre consentimento das partes em participar do processo.
Confidencialidade	Assegura o sigilo das partes em todo processo.
Participação	Exige uma postura neutra do mediador, colocando-se apenas como facilitador do diálogo sem intervir.
Não Adversidade	Elimina a lógica de vencedor e vencido, estimulando respeito mútuo e construção colaborativa.
Flexibilidade	Ajusta o processo as necessidades das partes e a característica do conflito, sem modelo rígido.
Oralidade	Ênfase no diálogo, forma verbal.
Autonomia das Decisões	Atribuindo poder aos envolvidos.
Reaproximação	Baseia-se no restabelecimento dos laços interpessoais.
Lealdade	Foco na boa fé e no compromisso ético de todos envolvidos
Competência	Não requer formação específica, porém exige-se qualificações e clareza das práticas.
Cooperação	Exige postura colaborativa das partes para construção coletiva de resolução consensual.
Responsabilização	Fundamento da mediação como uma meta a atingir. Requer experiência prática, mudança de comportamento, implicação direta e a participação ativa e responsável dos envolvidos no processo.
Emancipação	Promoção da Autonomia das partes na capacitação de gerir seus próprios conflitos e tomar decisões.

Fonte: Rios (2012, p. 57-59)

Considerando esses princípios e as diretrizes do PNEDH (Brasil, 2003), os gestores e suas equipes ganham subsídios para promover ações que garantam uma cultura de paz, intervindo sempre que necessário. Por apresentarem características muito específicas, tais princípios requerem da gestão atenção, conhecimento e sensibilidade em sua aplicação. Eles precisam ser continuamente analisados para que os objetivos pretendidos sejam alcançados, uma vez que são imprescindíveis para o pleno desenvolvimento dos educandos e educadores, estimulando o exercício de novas habilidades e saberes relacionais.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO COTIDIANO ESCOLAR: DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO AO CURRÍCULO

Nesta sessão, discute-se a relevância da mediação como um dos paradigmas de justiça aplicáveis a diversos contextos, como a família, o ambiente de trabalho e a comunidade. A partir de suas particularidades, essa prática insere-se no âmbito escolar por meio de programas e ações destinados à transformação de conflitos entre os diversos atores da comunidade acadêmica (Rios, 2012).

Para Neto (2021), a mediação no Brasil apresenta-se como um processo eficaz de transformação de conflitos no cotidiano. Afinal, os participantes da comunidade escolar deparam-se diariamente com atritos que, se mal geridos, minimizados ou tratados sob visões puramente punitivas, acabam gerando novos embates. Essa condução inadequada deteriora o clima organizacional, torna a comunicação agressiva e pode culminar em situações de violência escolar. Por essa razão, a mediação por meio de diálogo sugere a criação de um ambiente no qual as pessoas são convidadas a participar e a refletir sobre suas relações vivenciais, compreendendo o impasse como uma oportunidade para construir um compromisso mútuo e voluntário (Neto, 2021).

Rios (2012), aponta que a dimensão transformadora da mediação advém dessa perspectiva de intervenção amigável e participativa em um espaço democrático. Uma vez implementada nas escolas, a mediação de conflitos contribui para a consolidação de um ambiente colaborativo, onde os problemas são tratados, preventivamente, para que não se desgastem e alcancem a esfera jurídica. Desse modo, as análises de ambos os autores (2012, 2021) enfatizam a eficácia da mediação de conflitos, no âmbito escolar como forma de intervenção. A atuação dos gestores é fundamental nesse processo: como responsáveis pela formação dos sujeitos, cabe a eles gerir tais atritos, minimizar soluções arbitrárias nas relações interpessoais, valorizar as partes envolvidas, e promover uma cultura de paz.

Nessa mesma linha, a Resolução nº 40/34 da Organização das Nações Unidas (ONU), de 29 de novembro de 1985, afirma que essa abordagem é uma das formas mais eficazes de atingir os objetivos de uma cultura de paz. Conforme indica Warat (2004 *apud* Neto, 2021, p. 26):

> A mediação de conflitos restaura a sensibilidade, pois facilita os encontros transformacionais entre as partes em conflito, o respeito mútuo às diferenças, o reconhecimento das próprias limitações e perspectivas pessoais diferentes e até opostas, proporcionando integração de ideias pessoais.

No ambiente escolar, segundo (Neto, 2021), o método mostra-se capaz de prevenir disputas e gerenciar melhor as divergências por meio do diálogo, permitindo que a comunidade se aproprie e se responsabilize pelos comportamentos adotados.

Complementando essa visão, Horowitz (2004 *apud* Neto, 2021, p. 32) reitera que um programa de mediação de conflitos escolar "[...] favorece o autocontrole, a fluidez na comunicação, o pensamento crítico, a reflexão, além da transformação de conflitos [...]". A chave para a sua implementação reside em pensar a escola como uma comunidade integrada por diferentes setores com um propósito comum. A adoção desses programas nas escolas tem sido crescente, pois, além de prevenir a violência, capacita os estudantes a resolverem suas próprias disputas de forma autônoma. Os efeitos positivos dessa prática não se limitam ao ambiente escolar, mas expandem-se para as famílias e para a sociedade em geral (Neto, 2021).

Por meio de treinamentos específicos, gestores, professores e funcionários administrativos demonstram o valor dessas competências, aplicando-as em suas rotinas e servindo de modelo para os estudantes. Assim, todos os atores escolares passam a acreditar em seu potencial para gerenciar oposições de forma dialética, superando os desafios da prática educacional, como explica o Neto (2021, p. 41):

> Educar é hoje um grande desafio, porém este objetivo não se limita apenas a evitar conflitos de forma ingênua, mas pelo contrário, compreendê-los, respeitá-los e conscientizar a todos da importância de buscar soluções criativas e específicas, a partir da transformação dos conflitos.

Diante dessa relevância, Rios (2012) reforça que a mediação guarda estreita coerência com os compromissos atribuídos à educação. A autora (2012) compreende que essa prática desenvolve competências, anteriormente, previstas nos temas transversais dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) (Brasil, 1997) e que hoje fundamentam a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2017), em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN)

(Brasil, 1996). Conforme estabelece a Competência Geral nº 9 da BNCC (Brasil, 2017, p. 10):

> Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.

A inclusão dessa temática como parte do currículo reforça o valor da comunicação, auxilia no desenvolvimento de um vocabulário voltado a resolução de problemas e oportuniza o aprendizado prático da cultura do diálogo (Neto, 2021). De acordo com Rios (2012), o mapeamento dessas práticas ajuda a engajar a comunidade escolar na construção do Projeto Político e Pedagógico (PPP), que é o documento organizador que formaliza a gestão dos conteúdos de aprendizagem, meios e objetivos da escola, devendo estar alinhado ao regimento interno e as normas disciplinares oficiais.

Essa articulação atende ao compromisso da escola em garantir a harmonia cotidiana em um ambiente saudável e livre de discriminações (Campbell, 2010 *apud* Rios, 2012, p.77). Além disso, a proposta encontra respaldo no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) - Lei nº 8.069/1990 (Brasil, 1990) -, que em seu Art. 70-A estabelece o dever de assegurar apoio e incentivo às práticas de resolução pacífica de conflitos para prevenir e combater a violência.

Depreende-se das pesquisas analisadas que a inclusão de programas de mediação de conflitos nas escolas, está em perfeita consonância com as diretrizes educacionais e normativas oficiais. Portanto, os gestores escolares encontram amparo legal e teórico para fundamentar a inserção desses projetos tanto no Projeto Político e Pedagógico (PPP) quanto na estrutura curricular de suas unidades de ensino. Como resultado, cria-se um ambiente seguro e acolhedor que impacta positivamente o desenvolvimento integral dos estudantes, a proficiência pedagógica e a redução de problemas como a evasão escolar.

2.4 TIPOS DE CONFLITOS ENCAMINHADOS PARA MEDIAÇÃO ESCOLAR: FINALIDADES

De acordo com Berg (2012), a palavra conflito é originada do latim *conflictus,* que significa choque entre duas coisas, o embate de pessoas, ou de grupos opostos; ou seja, trata-se de um confronto entre forças contrárias que surge quando os envolvidos não conseguem alcançar um consenso. O autor (2012, p. 18), afirma ainda que "[...] o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional [...]". Assim, embora os conflitos sejam naturais e muitas vezes essenciais, compreendê-los e gerenciá-los possui um significado profundo para a evolução pessoal e profissional do indivíduo.

Quando as próprias partes não conseguem resolver o impasse por si mesmas, faz-se necessária a mediação. Conforme o parágrafo do único Art. 1º da Lei 13.140/2015 (Brasil, 2015), a mediação é a:

> [...] atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia [...].

Tais processos, quando devidamente assistidos e encaminhados, tendem a ter curta duração, restituindo a convivência pacifica de todos os envolvidos.

Sob a ótica de Torremorell (2021), a gestão de conflitos pressupõe enfrentá-los e trabalhá-los de forma 'pacífica', distanciando-se do binômio 'culpado-inocente'. Trata-se, portanto, de uma vertente de justiça restaurativa, na qual os sujeitos se reconhecem como responsáveis - e não culpáveis -, assumindo a iniciativa de reparação e a busca pela melhor solução conjunta.

No ambiente escolar, as situações de conflito manifestam-se em diferentes níveis e modalidades, o que determina o foco da intervenção pedagógica e social. Rios (2012), exemplifica essas ocorrências a partir das seguintes categorias: interpessoais e pessoais (amigos e familiares); hierárquicos (relações de autoridade); intragrupos e intergrupos (dentro de um pequeno grupo ou entre grupos distintos); decorrentes das diferenças (como *bullying*, religião, idade ou opinião);

contendas relacionais (colegas, pais e filhos); institucionais ou jurídicas; e conflitos subjetivos que travam resoluções objetivas.

Diante dessa complexidade, quando os envolvidos não solucionam a demanda de forma autônoma, o mediador intervém para facilitar a comunicação, sem impor decisões, mas guiando as partes na construção de saídas viáveis.

Para efetivar um programa de mediação de conflitos na escola, Torremorell (2021) pondera que os meios variam conforme a especificidade de cada ambiente. Desse modo, exige-se uma análise prévia para planejar e adequar o modelo adotado às necessidades e aos objetivos dos sujeitos locais. Esses programas visam reconhecer e valorizar a individualidade, fortalecendo os vínculos comunitários de maneira pacífica. Para a autora (2021), tais iniciativas buscam edificar um espaço educativo seguro e acolhedor, alicerçado no diálogo, na rejeição à violência e na busca por consensos que beneficiem a todos. Ademais, visam difundir a cultura de paz, fomentar a reparação e mobilizar a comunidade em ações criativas e solidárias. Uma vez delineados esses objetivos, a implementação do programa passa por uma sequência de estágios que a gestão e sua equipe escolar devem planejar, estrategicamente, para garantir o êxito do programa.

2.5 POSSIBILIDADES DE INTERVENÇÃO: MODELOS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA

No Relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), coordenado por Delors (1996), intitulado ‘Educação: um tesouro a descobrir’, são apontados os quatro pilares da educação para o século XXI, com especial destaque para o ‘aprender a conviver’, que foca nas relações interpessoais. O referido documento ressalta que a história da humanidade sempre foi marcada por conflitos que a educação formal ainda não conseguiu mitigar por completo. Diante disso, Delors (1996) indaga se seria possível conceber uma educação capaz de evitar confrontos ou de resolvê-los pacificamente, estimulando o conhecimento mútuo, a valorização das suas culturas e a espiritualidade alheia. Na atualidade, o ‘aprender a conviver’ permanece um dos grandes desafios pedagógicos, visto que os episódios de violência e desrespeito no ambiente escolar exigem atenção constante de educadores e gestores.

Para intervir nessa realidade, Torremorell (2021), apresenta três principais modelos de prática de mediação e seus respectivos escopos de aplicação: o modelo linear-tradicional, que foca no acordo das partes para a resolução do conflito; o modelo circular-narrativo, que compreende a comunicação como ferramenta para desconstruir o impasse, permitindo o restabelecimento de padrões saudáveis de diálogo, por meio do reconto da situação; e por fim, o terceiro modelo de mediação, o transformativo que destaca o protagonismo de cada participante na tomada de decisões, priorizando o empoderamento pessoal e o reconhecimento mútuo para a real reavaliação do conflito.

Embora a mediação abranja os mais diversos campos – como o comunitário, o intercultural, o empresarial e o familiar -, a vertente escolar diferencia-se por seu caráter essencialmente pedagógico e centrado no aluno. Conforme pontua Torremorell (2021, p. 35):

> [...] o que muda é que quem conduz a mediação não é um profissional, dá-se ênfase ao aprimoramento de valores e competências para a vida e a convivência entre aqueles que se defrontam não é interrompida, por que continuam a frequentar a instituição, às vezes por anos.

Essa perspectiva alinha-se às diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a qual preconiza que os estudantes devem ser capazes de mobilizar conhecimentos para lidar com os desafios do cotidiano. Assim, a capacitação de alunos como mediadores estudantis surge como uma estratégia para preparar uma nova geração apta a escolher vias pacificas de resolução de conflitos. Coadunando com esse pensamento, Rios (2012, p.12) afirma que:

> [...] a proposta de mediação de conflito na escola é especial, por se tratar de uma prática que poderá ser utilizada por jovens, que tanto se empolgam com atividades que lhes permitem serem protagonistas. [...] os jovens demandam a existência de espaços que os levem a serem considerados como atores de sua própria história. [...] As situações de resolução de conflitos pacificadoras são interessantes para o trabalho nessa perspectiva.

A partir dos três modelos clássicos apresentados por Torremorell (2021), surgem novas tendências nas quais o mediador mescla elementos de diferentes abordagens, adicionando aspectos específicos para que a configuração se ajuste a realidade prática do conflito. Um exemplo disso é o programa desenvolvido na

cidade de Buenos Aires, vivenciado e relatado por Spina (2018), que destaca a importância da capacitação em mediação para todos os integrantes da comunidade escolar.

Spina (2018) relata a experiência ocorrida em escolas públicas na Argentina, em novembro de 2018, conduzida por um grupo de estudos formado por 23 mediadoras brasileiras das regiões Sul e Sudeste. O objetivo da imersão foi observar a implantação do programa de mediação de conflitos, instituído localmente como política pública, conhecida como a Lei da Mediação Geral nº 13.140/2015 (Brasil, 2015), cujo propósito foi difundir, fomentar e aplicar métodos cooperativos e pacíficos de gestão de conflitos para toda a comunidade escolar. Na ocasião, observou-se a atuação de crianças como mediadoras entre pares. Esses atendimentos ocorriam no turno oposto ao das aulas regulares, conforme combinado prévio, utilizando recursos como relatos e cadernos de anotações. A prática pautava-se, rigidamente, pelo princípio da confidencialidade, ocorrendo sem a presença de adultos ou de outros colegas, aplicando-se as técnicas adquiridas no processo de formação**.**

No campo da gestão escolar, as possíveis ações para a formação de mediadores de conflitos podem se fundamentar nas abordagens teóricas de Chiavenato (2014), que investiga acerca da Gestão de Pessoas. Em sua obra, o autor (2014) elabora três abordagens essenciais para a solução de conflitos, descritas a seguir.

> a) Abordagem estrutural: o conflito se forma das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação conflitante poderá ser controlada mais facilmente.
>
> b) Abordagem de processo: essa abordagem procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou uma terceira parte, e pode ser conduzida de três formas: a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo; reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos; ou colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes buscando uma resolução vantajosa para todos.
>
> c) Abordagem mista: envolve tanto os aspectos estruturais como os de processo, e pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção

> de regras se utiliza de meios estruturais para influenciar no processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, de forma que elas estejam sempre disponíveis para auxiliar na busca de soluções favoráveis dos conflitos que possam surgir (Chiavenato, 2014 *apud* Friedrich; Weber, 2014, p. 415-427).

Por outro lado, Berg (2012) aponta que uma das metodologias mais eficaz para solucionar um conflito, é o modelo desenvolvido por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, denominada 'Estilos de Administração de Conflitos', a ferramenta *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI) que traduzido para língua portuguesa, corresponde a Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Lidar com Conflitos, que é amplamente reconhecida pela sigla TKI.

Esse instrumento permite avaliar o comportamento e as tendências de reação das pessoas diante de uma situação divergente. Berg (2012), afirma que, a partir dos resultados obtidos pela aplicação da ferramenta, torna-se possível conduzir o conflito, optando por um dos cinco métodos comportamentais estruturados pelos autores. Conforme sintetizado por Berg (2012, p. 204), os estilos de administração do TKI configuram-se conforme o Quadro 2:

Quadro 2 - Instrumento de Avaliação Comportamental (TKI)

Estilo	Características Principais	Foco da Ação
Competição	Assertivo e não cooperativo.	O indivíduo busca satisfazer seus próprios interesses às custas da outra parte.
Colaboração	Assertivo e cooperativo.	As partes trabalham juntas para encontrar uma solução que satisfaça plenamente os desejos de ambas.
Compromisso	Intermediário em assertividade e cooperação.	Busca-se um acordo mútuo aceitável, onde ambas as partes cedem em algo (meio-termo).
Evitação	Não assertivo e não cooperativo.	O indivíduo adia, ignora ou retira-se diplomaticamente do conflito, não perseguindo nenhum interesse.
Acomodação	Não assertivo e cooperativo.	Uma das partes negligencia seus próprios interesses para satisfazer as vontades e necessidades do outro.

Fonte: Adaptado de Berg (2012, p. 204).

Além das abordagens voltadas à resolução de conflitos, a gestão escolar deve planejar ações preventivas, impedindo que os conflitos culminem em atos de

violência. Os instrumentos de análise comportamental e o mapeamento de competências socioemocionais atuam justamente nessa frente, permitindo que os sujeitos desenvolvam o autoconhecimento pessoal e profissional, o que auxilia o gestor a intervir de forma preditiva (Berg, 2012).

A esse respeito, Torremorell (2021) sinaliza elementos eficazes na prática da mediação, estabelecendo critérios e pautas de ação para garantir a qualidade da transformação progressiva do ambiente escolar. A autora (2021), apresenta indicadores de qualidade divididos em três dimensões: compromisso da comunidade escolar, qualidade da formação e incidência institucional. O primeiro, avalia o nível de motivação, apoio e engajamento dos atores envolvidos, variando do nível baixo ao excelente. O segundo, afere a qualidade da formação ofertada aos mediadores, considerando a participação em cursos e oficinas, desenvolvimento, aproveitamento técnico e avaliações de desempenho. E o terceiro indicador, analisa o funcionamento do serviço de mediação, incluindo a composição da equipe, a organização interna e o compromisso geral com o programa.

No âmbito da gestão, destacam-se, ainda, outras ferramentas aliadas ao currículo da educação socioemocional, como a Comunicação Não-Violenta (CNV) e a Inteligência Emocional (IE) (Rosenberg, 2006; Goleman, 2011). Conforme as instruções de Goleman (2011), a inteligência emocional compreende a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, a automotivação, além de gerenciar as emoções nas relações. O autor (2011) ressalta que o aumento contemporâneo de comportamentos violentos, solidão, depressão e ansiedade entre crianças e jovens decorre, em grande medida, da carência de uma alfabetização emocional desde a infância, a qual permitiria o desenvolvimento do autocontrole e da expressividade saudável.

Embora o domínio de técnicas de mediação seja indispensável para solucionar crises instaladas, a prevenção exige o desenvolvimento de canais de diálogo baseados na empatia. É nesse cenário que a Comunicação Não-Violenta (CNV) consolida-se como ferramenta preventiva fundamental. Segundo Rosenberg (2006, p. 21), a CNV "[...] se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas [...]".

Em termos práticos, a metodologia proposta por Rosenberg (2006) estrutura-se no exercício da escuta ativa, na empatia e na expressão honesta das

necessidades, sem julgamentos moralizadores. O componente primordial dessa prática consistem em "[...] Observar sem avaliar [...]", o que significa que "[...] precisamos observar claramente, sem acrescentar nenhuma avaliação, o que vemos, ouvimos ou tocamos que afeta nossa sensação de bem-estar[...]" (Rosenberg, 2006, p. 50). Portanto, a incorporação dessas habilidades no cotidiano pedagógico não apenas instrumentaliza a escola para sanar litígios, mas promove uma cultura de paz capaz de mitigar a própria eclosão dos conflitos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou oferecer reflexões fundamentadas sobre as ações de intervenção da equipe gestora e pedagógica na condução dos conflitos que emergem no ambiente escolar, visando à promoção da cultura de paz, ao resgate de valores, e à prevenção de todas as formas de violência. Diante do cenário investigado, insta destacar que a implantação de programas de mediação de conflitos, bem como sua inclusão estrutural no Projeto Político e Pedagógico (PPP) e no currículo escolar, consolidam-se como estratégias fundamentais para assegurar uma gestão democrática e pacífica das divergências cotidianas.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza bibliográfica, o estudo limitou-se a apresentar alternativas teóricas e práticas aplicáveis ao contexto educacional. O intuito principal foi instrumentalizar os gestores para que conheçam e adotem métodos cooperativos – como o mapeamento comportamental e a Comunicação Não-Violenta (CNV) – no cotidiano das instituições.

Conclui-se, portanto, que a mediação de conflitos na escola e seus respectivos procedimentos metodológicos configuram-se como caminhos potentes para a construção de um ambiente saudável e seguro. Ao priorizar o diálogo e a empatia, tais práticas contribuem significativamente para a convivência harmônica e para a consolidação de uma autêntica cultura de paz no espaço educativo.

REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: planalto.gov.br. Acesso em: 28 out. 2026.

_____. **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, p. 27833, 1996.

_____. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Lei da Mediação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 10 mai. 2026.

_____. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 18 mai. 2026.

_____. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília, DF: MEC/SEF, 1997.

_____. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília, DF: SDH, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DELORS, Jacques *et al*. **Educação**: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. v. 6. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO/MEC, 1996. Disponível em: http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf. Acesso em: 12 jun. 2026.

FRIEDRICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. Porto Alegre: CRA-RS, 2014. Disponível em: http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html. Acesso em: 15 mai. 2026.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

_____, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. Goiânia: Heccus, 2013.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEI - URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002. Disponível em: https://pt.scribd.com/document/24704547/UM-ESTUDO-SOBRE-CLIMA-E-CULTURA-ORGANIZACIONAL-Susi-M-Barcelos-e-Lima-Adriana-Gaffree-Burns-Albano. Acesso em: 28 out. 2026.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

_____, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜCK, Heloísa *et al*. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009. Disponível em: https://diretortecniconpe.webnode.com/_files/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf. Acesso em: 18 set. de 2026.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524920905/. Acesso em: 23 set. 2026.

NETO, Adolfo de Oliveira. **Mediação escolar e a transformação de conflitos**: a formação continuada da equipe gestora e docente à luz de suas trajetórias profissionais. 2021. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Práticas Educacionais) — Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2021. Disponível em: uninove.br. Acesso em: 28 out. 2026.

NUNES, Wilsomar Pessoa. Cultura e clima no contexto organizacional. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, n. 103, p. 1-18, 19 jan. 2017. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/artigo/cultura-e-clima-no-contexto-organizacional. Acesso em: 28 out. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Resolução nº 40/34, de 29 de novembro de 1985**. Declaração dos Princípios Básicos de Justiça Relativos às Vítimas da Criminalidade e de Abuso de Poder. Nova York: ONU, 1985.

RIOS, Zoé. **Mediação de conflitos na escola**: modelos, estratégias e práticas. São Paulo: Cortez, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

TORREMORELL, Maria Carme Boqué. **Mediação de conflitos na escola**: modelos, estratégias e práticas. 1. ed. São Paulo: Summus, 2021.

UNESCO; BRASIL. **Educação para a cidadania global**: preparando alunos para os desafios do século XXI. Brasília, DF: UNESCO, 2015. 44 p. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234311. Acesso em: 14 jul. 2026.