

Supervisão Pedagógica e mediação de conflitos na prática dos gestores escolares em Moçambique

Pedagogical Supervision and conflict mediation in the practice of school managers in Mozambique

Rogério Filipe Mário¹
Anfibio Zacarias Huo²

Resumo

Este estudo é fruto da pesquisa subordinada a supervisão pedagógica e mediação de conflitos na prática dos gestores escolares em Moçambique, cujo objetivo central é de analisar a influência da supervisão pedagógica na gestão de conflitos pedagógicos nas escolas secundárias em Moçambique. Metodologicamente, foi usada a abordagem de pesquisa qualitativa, com teor descritivo, de modo a responder aos objetivos e ao problema previamente estabelecidos. Para a coleta de dados, recorreu-se à entrevista semiestruturada, e para a sua análise, foi usada a técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin. A amostra foi composta por 8 gestores de escolas secundárias localizadas na cidade de Maputo. Com isso, o estudo concluiu que a supervisão pedagógica assente na gestão estratégica de conflitos auxilia as partes em confronto na busca de alternativas rumo a uma solução satisfatória, permitindo que os elementos envolvidos em situações conflituosas respeitem as regras e normas de convivência e socialização a nível das escolas, em particular.

Palavras-chave: Supervisão; Gestão; Conflitos; Escola

Abstract

This study is the result of the research subordinated to the pedagogical supervision and mediation of conflicts in the practice of school managers in Mozambique, whose central objective is to analyze the influence of pedagogical supervision in the management of pedagogical conflicts in secondary schools in Mozambique. Methodologically, a qualitative research approach was used, with a descriptive content, in order to respond to the objectives and the problem previously established. For data collection, a semi-structured interview was used and for its analysis, the content analysis technique advocated by Bardin was used. The sample was composed of 8 managers of secondary schools located in the city of Maputo. Thus, the study concluded that pedagogical supervision based on correct conflict management assists the parties in confrontation in the search for alternatives and creative communication processes that allow a solution to be reached, allowing the elements involved in conflict situations to respect the rules and norms of coexistence and socialization at the level of schools in particular.

¹ Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil. Email: rogeriofilipemario@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8784-1958>

² Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil. Email: anfibiohuo3@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2490-4894>



Keywords: Supervision; Conflict; Management; School

Introdução

Atualmente, vive-se na era da globalização e reestruturação competitiva de um mundo em constantes mudanças, no qual as escolas que se preocupam com o processo de ensino e aprendizagem se revelam capazes de competir para o sucesso e conseguem obter a satisfação e a motivação dos seus profissionais por meio da Gestão eficiente dos processos educativos.

A escola é vista como uma organização geradora de conflitos entre professores, pais e encarregados de educação, comunidade e alunos. Neves e Carvalho (2011), citados em De Jesus (2012), afirmam que, para haver conflito, é necessário que cada uma das partes proporcione a situação como tal e tenha consciência dela; depois, é necessário que exista alguma forma de oposição ou de incompatibilidade e, por fim, que ocorra alguma forma de interação ou de interdependência entre as partes.

Com a globalização, a escola enfrenta vários conflitos que podem surgir através dos anseios da coordenação da escola, dos professores, da comunidade, pais e encarregados de educação e dos alunos. Geralmente, estes conflitos estão relacionados com a discordância de opiniões, sentimentos, emoções e respeito às diversidades culturais.

Como um novo paradigma, a ação supervisora tem como tarefa árdua o enfrentamento dos conflitos com o objetivo de despertar um outro lado do ser humano, o seu lado altruísta. Por meio de sua mediação, o supervisor abrirá espaço para que o professor possa expressar suas opiniões, seus pontos de vista e suas soluções. Portanto, a postura de mediador do supervisor deve ser apoiada pelas regras de conduta que a escola possui e, gradativamente, esse tema pode ser inserido no currículo escolar para que não seja uma ação isolada, mas incorporada ao cotidiano da instituição. (SILVA, 2002)

O interesse em desenvolver essa pesquisa surge num contexto em que muitos alunos e as respectivas escolas na cidade de Maputo, capital de Moçambique, têm sinalizado vários relatos em relação a eclosão de diversos conflitos, os quais, por vezes, têm trazido graves problemas no ambiente escolar, levando até a tomada de medidas punitivas, além



de uma resolução pacífica baseada no diálogo entre as partes em confronto e com intervenção do supervisor (mediador ou negociador) para ajudar a encontrar a possível solução do problema.

O estudo sobre a supervisão pedagógica e mediação de conflitos nos espaços escolares abre a possibilidade de intervenção dos supervisores escolares na gestão e resolução de conflitos pedagógicos. A Supervisão Escolar dá oportunidade à comunidade escolar para resolver os confrontos de forma pacífica. Este processo é muito positivo, pois ajuda na melhoria das relações na escola, contribuindo para a redução de problemas entre os intervenientes do PEA.

Adicionalmente, o tema é muito relevante e de fundamental importância, porque possibilita o recurso ao diálogo na resolução dos conflitos pedagógicos, desenvolve a empatia, permite o trabalho em equipe, informa e envolve a supervisão na resolução dos conflitos na escola.

Portanto, o estudo objetivou analisar o papel da supervisão pedagógica na gestão de conflitos no ambiente escolar. Para tal, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar com especificidade os tipos de conflitos que ocorrem no ambiente escolar;
- Descrever as origens dos conflitos pedagógicos nas escolas e
- explicar as formas de gestão de conflitos usados pelos supervisores nas escolas moçambicanas.

Desta forma, a pesquisa baseou-se nas seguintes questões: *Quais têm sido as origens e os tipos de conflitos pedagógicos nas escolas moçambicanas? E de que forma os gestores das escolas moçambicanas fazem a gestão de conflitos pedagógicos?*

Supervisão pedagógica

A supervisão pedagógica pode ser entendida como um processo de trabalho desenvolvido nas escolas com os professores que visa melhorar a prática educativa e promover a construção e o crescimento profissional dos seus autores.

A supervisão pedagógica é entendida como teoria e prática da monitorização e regulação dos processos de ensino e aprendizagem, desenvolvida no quadro de uma visão de educação, como espaço de transformação pessoal e social, assente na reflexividade profissional e conducente à autonomia do aluno (VIEIRA, 2006).



Nesta perspectiva, entende-se que a supervisão tem como finalidade o desenvolvimento profissional, situando-se no âmbito da orientação de uma ação dos professores, através da prática pedagógica, intimamente ligada à sua formação profissional.

Uma outra contribuição é feita por Chrispino (2007) que considera a supervisão como um trabalho de assessoramento aos professores e à equipe escolar, tendo em vista o desenvolvimento de um projeto coletivo que propõe mudanças não só nas práticas usuais, mas também nas concepções que as embasam. Esse trabalho terá que ser encarado como uma interação entre iguais, em que não existe diferença de posições entre os membros do grupo, mas uma relação de colaboração.

Portanto, a supervisão pedagógica deve ser entendida como um processo de orientação aos professores desde a fase da iniciação de suas carreiras, podendo alargar-se durante toda vida do profissional, e que pode ser realizada tanto por especialistas em supervisão como por colegas do mesmo contexto educativo, através da interação, avaliação e autoavaliação dos autores desta prática, estimulando, deste modo, mudanças no desenvolvimento de aprendizagem.

Conflitos no ambiente escolar

Conflito na visão de Chiavenato (1987), citado em Sousa (2012), significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos que se podem chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou a eminência dos seus opostos, como desacordo, desaprovação, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição (o que significa conflito).

Stephen Muszkat (2003) define o conflito como um processo no qual o esforço é propositalmente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objetivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na



frustração de B.

Para Perroni (2003), o conflito é uma situação de concorrência, onde as partes estão conscientes da incompatibilidade de futuras posições potenciais, e na qual cada uma delas deseja ocupar uma posição in - compatível com o desejo da outra.

Os conflitos educacionais, para efeito de estudo, são aqueles provenientes de ações próprias dos sistemas escolares ou oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional mais ampla.

Segundo Nebot (2000), o conflito pedagógico é aquele que acontece no ambiente escolar e é visto como algo próprio do ser humano e que faz parte do seu crescimento moral e emocional. É necessário aprender a lidar com os conflitos de forma natural com implementação de novas práticas de mediação e negociação que aspiram, acima de tudo, um efeito preventivo e construtivo no surgimento dos conflitos mais graves.

Certamente poderíamos ainda apontar para os que derivam dos exercícios de poder, dos que se originam das diferenças pessoais, dos que resultam de intolerâncias de toda ordem, os que possuem fundo político ou ideológico, o que fugiria do foco principal deste trabalho, voltado pela escola e seu entorno.

Com a globalização, a escola enfrenta vários conflitos, que podem surgir através dos anseios da comunidade, pais e encarregados de educação (mediante ao tipo de educação levada a cabo pela escola, o tipo de currículo, ligação escola-comunidade, gestão do património escolar), anseios dos professores (através dos fatores motivacionais, formação psicopedagógica, carga horária, rácio professor-aluno, nível de comunicação entre professor-aluno ou aluno-professor), anseios dos alunos (mediante a assimilação dos conteúdos, nível de comunicação professor-aluno ou aluno-professor e aluno-aluno) e anseios da direção da escola (através da imposição de poder para o cumprimento de regras, normas e regulamentos e através da sua organização burocrática, isto é, uma estrutura rígida, hierarquicamente definida, com objetivos próprios e consensuais).

De acordo com Costa (2003), os conflitos pedagógicos podem assumir inúmeras formas, nomeadamente entre: grupo de alunos, alunos e funcionários, alunos e órgãos de gestão, professores e família, órgãos de gestão escolar e família, órgãos de gestão escolar e professores (considerados individualmente ou em grupo), escola e instituições da



comunidade, escola e/ou professores com a administração.

Técnicas de Gestão de conflitos no ambiente escolar e o papel do supervisor

De acordo com Ceccon (2009), são técnicas de gestão de conflitos na escola as seguintes: a *Negociação*, a *Conciliação*, a *Mediação*, a *Arbitragem* e o *juízo*. Apesar de todas estas técnicas serem passivas de implementação, em ambiente escolar, as mais utilizadas na resolução de conflitos são a negociação e a mediação.

- **Negociação:** Na visão de Neves e Carvalho (2011), citados em De Jesus (2012), o processo de negociação é constituído por cinco etapas: (i) preparação da negociação; (ii) apresentação mútua das intenções; (iii) avaliação mútua das intenções; (iv) concessões e contrapostas; por último, (v) a formalização do acordo. Assim, a negociação surge quando as partes desejam resolver um conflito, tentando alcançar um acordo benéfico para todos. Para que isso aconteça, devem existir as seguintes condições: as partes devem ter interesses em comum, devem ter interesses conflituais e devem ter a possibilidade de comunicar-se entre si.
- **Negociação:** Na visão de Neves e Carvalho (2011), citados em De Jesus (2012), o processo de negociação é constituído por cinco etapas: (i) preparação da negociação; (ii) apresentação mútua das intenções; (iii) avaliação mútua das intenções; (iv) concessões e contrapostas; por último, (v) a formalização do acordo. Assim, a negociação surge quando as partes desejam resolver um conflito, tentando alcançar um acordo benéfico para todos. Para que isso aconteça, devem existir as seguintes condições: as partes devem ter interesses em comum, devem ter interesses conflituais e devem ter a possibilidade de comunicar-se entre si.

A combinação destas técnicas visa prevenir a violência na escola e fornecer um clima social e afetivo entre os participantes de modo a contribuir para a melhoria das relações interpessoais e uma gestão positiva dos conflitos.

Nesta perspectiva, a presença do supervisor para ajudar na resolução de conflitos contribui para a criação de um ambiente mais descontraído e produtivo, estimula o desenvolvimento de atitudes cooperativas no tratamento dos conflitos, uma vez que as



peças procuram em conjunto soluções satisfatórias para ambos, reduz o número de conflitos e a aplicação de sanções e punições no ambiente escolar, estimula a melhoria das relações interpessoais e a capacidade de diálogo e comunicação na escola sobretudo na sociedade.

É nesse sentido que Postic (1990) afirma que no papel de mediador que exerce, o professor não é neutro, visto que se compromete inteiramente na situação pedagógica com aquilo em que acredita, com aquilo que diz e faz, com aquilo que é. Conforme o tom que adota, olhar que lança, o gesto que esboça, a sua mensagem adquire um valor específico para o conjunto dos alunos e uma ressonância particular para alguns deles.

Procedimentos metodológicos

Foi adotada para o procedimento deste estudo a abordagem qualitativa com teor descritivo. Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Por sua vez, as pesquisas com teor descritivo, segundo Sellitz et al. (1965), buscam descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

A partir do momento em que a relação que se quer mostrar com esse estudo possui embasamento empírico, a presente pesquisa possui também características de Pesquisa bibliográfica.

Para a coleta de dados, privilegiou-se o uso da entrevista-semiestruturada. Para Cervo & Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

Com vista a análise dos dados recolhidos a partir da entrevista, optou-se pelo uso da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um “[...] conjunto de técnicas



de análise das comunicações [...]” (BARDIN, 1977, p. 30) que tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada. Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo possui duas funções básicas: função heurística – aumenta a prospecção à descoberta, enriquecendo a tentativa exploratória e função de administração da prova – em que, pela análise, se buscam provas para afirmação de uma hipótese.

De um modo geral, as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grandes que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais, é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo (GIL, 2008).

Entretanto, nesta pesquisa, usou-se o tipo de amostra intencional, a qual corresponde àquela em que o responsável pela amostragem escolhe, deliberadamente, determinados elementos para pertencer à amostra, em função de seu juízo de valor sobre a representatividade da população. Portanto, trabalhou-se com 8 gestores de escolas secundárias localizadas na cidade de Maputo, dos quais 5 são do gênero masculino e 3 do feminino. Adicionalmente, 6 tem o grau acadêmico de Licenciatura e 2 com o Mestrado, e nota-se que os mesmos estão no intervalo de 3-7 anos exercendo a função de gestores escolares, como se pode verificar na tabela a seguir:

Tabela 1: perfil dos membros entrevistados

Gestores	Gênero	Grau Acadêmico	Anos de experiência como Gestor Escolar
Gestor 1	M	Licenciatura	5
Gestor 2	F	Licenciatura	6
Gestor 3	M	Mestrado	3
Gestor 4	M	Licenciatura	7
Gestor 5	M	Licenciatura	7
Gestor 6	F	Licenciatura	5
Gestor 7	F	Licenciatura	4
Gestor 8	M	Mestrado	6
			TOTAL: 8

Fonte: Autor, (2023)

Análises

Partindo para as respostas dos entrevistados, na primeira questão, foram



questionados sobre a sua percepção acerca de conflitos pedagógicos, o **GR₃** disse que *"o conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta atrás de uma posição ou discurso encobridor isto no ambiente escolar"*. Para o **GR₅**: *"O conflito pedagógico é uma situação que envolve um problema, uma dificuldade e pode resultar posteriormente em confrontos, geralmente entre duas partes ou mais, cujos interesses, valores e pensamentos observam posições absolutamente diferentes e opostas."* Já o **GR₇** respondeu dizendo que *"Os conflitos pedagógicos são aqueles provenientes de ações próprias dos sistemas escolares ou oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional."* Ainda adicionou o **GR₁₀** *"conflito é a diferença de ideias que envolve duas ou mais pessoas que resulta em desavenças entre as partes levando a falta de harmonia."*

Diante das respostas, verifica-se que os entrevistados percebem o conflito como oposição de ideias entre partes que culmina com desavenças. Como afirma Neves (2011), para que haja um conflito, é preciso que cada uma das partes interprete a situação, depois que exista alguma forma de oposição e incompatibilidade, e, por último, que ocorra alguma forma de interação ou de interdependência entre as partes.

Assim sendo, Bilhim (1996) defende o conflito como um processo no qual o esforço é propositadamente feito por "A" para destruir o esforço de "B", com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulte na frustração de "B", no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses.

Morgado & Oliveira (2009) afirmam que conflito é uma situação de diferença de critério, de interesses ou de posição pessoal face a uma situação que afeta mais do que um indivíduo. Quando as pessoas têm um estatuto social semelhante e capacidade para se enfrentarem na dita situação, estão em condições de afrontar conflitos e de resolvê-los criativamente.

Deste modo, pode-se considerar que a opinião dos autores acerca do conceito de conflito diverge em dois sentidos, podendo ser para uns positivo e para outros negativo.



Em seguida, procurou-se saber dos conflitos pedagógicos mais frequentes nas escolas e estes afirmaram: o **GR₁** esclareceu que *“na escola os conflitos que mais acontecem são os conflitos entre alunos, como também entre aluno-professor, e existem também conflitos envolvendo alguns membros da parte diretiva da escola.”* Respondendo à mesma questão, o **GR_{1 e 4}** disseram que: *“Na escola acontecem conflitos indivíduo -indivíduo, isto porque acontece muitas das vezes envolvendo o aluno – aluno, aluno- professor, aluno- guarda. Até mesmo assistimos conflitos envolvendo o pessoal da limpeza com o aluno”*. Já o **GR₇** disse que: *“na escola assistisse casos dos conflitos envolvendo o professor e o aluno e o conflito entre alunos, muitas das vezes dentro da sala de aula.”*

Percebe-se que na escola é predominante o conflito indivíduo-indivíduo, visto que os entrevistados afirmaram que são conflitos existentes na escola, os que envolvem: aluno-aluno, professor-aluno, guarda-aluno, agente de limpeza-aluno, até mesmo alguns membros do corpo diretivo. Como salienta Neves e Carvalho (2011), os conflitos podem ser individuais, grupais, funcionais, organizacionais e ambientais. Por exemplo, um conflito pode ser indivíduo -indivíduo “que se expressa pelo choque de personalidades, pela hostilidade, pela não cooperação ou até pela conspiração”.

Segundo Luckesi (2011), o conflito indivíduo-indivíduo é o tipo mais comum e mais visível devido ao facto das permutações e combinações de potenciais conflitos envolvendo professores, estudantes, administradores e pais, serem muitas. Envolvendo estudantes, estes conflitos chegam a ser banais, por se tratar de pequenas disputas ou simples insultos entre adolescentes.

Portanto, estes dados são pertinentes, visto que respondem a um dos objetivos da pesquisa que é de identificar com especificidade os tipos de conflitos existentes na escola. Assim, percebeu-se que o conflito indivíduo-indivíduo é o conflito mais abundante na escola.

Procurando saber sobre as possíveis causas dos conflitos no ambiente escolar, o **GR₇** disse que *“o não acompanhamento das aulas gera conflitos entre o aluno, o professor, e a direção da escola e devido a este comportamento, muitos alunos chumbam*

por faltas ou não são avaliados devido à ausência na sala de aulas”. Por outro lado, **GR₄** afirmou que “Comportamento incorreto do aluno na sala de aulas, leva-o a envolverem-se em conflitos com o professor, porque este pode atrapalhar o decorrer da aula, provocando assim, desordem entre ele e o professor”. Na mesma questão, o **GR₈** respondeu que a “Falta de tolerância por parte do professor perante as atitudes incorretas é um dos fatores que contribui para a existência de conflitos na escola”. O **GR₁** foi mais longe e esclareceu que “O uso incorreto do uniforme escolar leva os alunos a não assistirem as aulas pois de acordo com o novo regulamento do MINEDH, o caso das saias acima dos joelhos, as alunas são interditas de assistir as aulas, evitando desta forma, a distração por parte do professor e dos alunos, ou seja, perturba o ambiente na sala de aula”. E o **GR₉** deixou claro que um dos fatores que contribui para os conflitos pedagógicos é “o desafio à autoridade do professor por parte do aluno”.

Observa-se que situações de conflito são inerentes à condição humana e estão presentes em todos os meios de convívio da humanidade, sejam eles conflitos de ordem pessoal, que se baseiam na insatisfação a partir da análise e avaliação das próprias atitudes, ou conflitos de ordem interativa, que estão relacionados a situações de desagrado ou discordância, envolvendo outros indivíduos.

Ortega e Del Rey (2002) afirmam que o conflito emerge em toda situação social em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola obrigatória é um deles e complementam que, um conflito não é necessariamente um fenômeno da violência, embora, em muitas ocasiões, quando não abordado de forma adequada, pode chegar a deteriorar o clima de convivência pacífica e gerar uma violência multiforme na qual é difícil reconhecer a origem e a natureza do problema.

Estes dados nos mostram que são várias as causas dos conflitos na escola dos quais se tem: o não acompanhamento das aulas por parte do aluno, o mau comportamento, o não cumprimento do regulamento, o desafio à autoridade do professor e também a falta de tolerância por parte do professor. Neste caso, são dados importantes porque respondem ao segundo objetivo da pesquisa.



Questionados sobre os principais intervenientes (supervisores) na gestão de conflitos pedagógicos na escola, todos entrevistados foram claros em responder que os intervenientes na gestão de conflitos pedagógicos são: *“A direção da escola; delegados das classes; delegados das disciplinas; diretores de turmas; professores; professores-supervisores pedagógicos; alunos; pais de turma; pais e encarregados de educação, e; representante dos alunos e representante da comunidade local”*. Ainda, o entrevistado, **GR4** afirmou que *“o papel dos professores e supervisores pedagógicos devido a forma como tratam os conflitos, principalmente entre alunos-professores, deixando claro que quando são comunicados, independentemente da sua dimensão, fazem a gestão de modo a apaziguar as partes em confronto com a finalidade de encontrar a solução que não os leve a tomar medidas punitivas”*.

Percebeu-se que todos são responsáveis pela gestão de conflitos, mas como na maioria das vezes os conflitos ocorrem dentro da sala de aula, o professor tem sido o principal interveniente para sanar os conflitos. Parrat-Dayán (2012) assevera que o papel do supervisor pode contribuir com uma nova forma de lidar com o problema de conflito na escola.

Ao focar numa liderança que conecte a equipe para juntos caminharem para atingir um objetivo comum, as ações do supervisor representarão a visão de toda a comunidade escolar, sem privilegiar somente um membro da administração escolar. Essa parceria entre todos os envolvidos torna a solução de conflitos possível.

Conflitos são inerentes à condição humana e acontecem em todas as instituições educativas: portanto, o professor pode tentar evitar o surgimento de conflitos, seja realizando atividades dirigidas, seja separando a turma ou, ainda, intervindo rapidamente para resolver o problema; no entanto, perde-se, assim, a oportunidade de trabalhar valores e regras fundamentais para o convívio social.

Ainda, procurou-se entender a forma como é que a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na Escola, e todos os entrevistados afirmaram que *“a supervisão escolar faz a gestão dos conflitos pedagógicos na Escola através da*



mediação. Visto que mediação de conflitos é uma ferramenta poderosa para resolver questões que, de outra maneira, poderia chegar a desfechos negativos. "

Por um lado, a mediação de conflitos em contexto escolar, enquanto estratégia de gestão e resolução de conflitos, é precisamente uma estratégia alternativa, baseada numa metodologia que incide na relação cooperativa e em que se privilegiam a construção de soluções conjuntas, mutuamente satisfatórias para as partes em conflito, procurando que ambas saiam vencedoras, porém, por outro lado, tem como objetivo abordar o conflito numa perspetiva positiva e formadora, fomentando a autoestima, o empoderamento e a responsabilidade social. (COSTA; SILVA, 2010).

Por meio da mediação, as pessoas envolvidas em um problema têm a oportunidade de expor seus argumentos e solucionar questões de uma maneira pacífica, construtiva, cooperativa e mutuamente acordada. A mediação é intermediada por uma pessoa neutra e imparcial que busca estimular o diálogo e a escuta entre as partes para que elas encontrem a melhor solução para ambas de forma autônoma.

De acordo com Neto (2005), citado em Sousa (2012, p. 13), a Gestão de conflitos tende a tornar-se importante dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham. Já que um dos axiomas da gerência atual consiste no facto de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a rentabilidade da instituição.

Estes dados são pertinentes porque respondem ao terceiro objetivo da pesquisa, olhando pelo facto de os professores (supervisores) usarem a mediação como forma de solucionar os conflitos.

E, por fim, questionou-se sobre os benefícios do envolvimento da supervisão escolar na gestão de conflitos pedagógicos, o **GR₃** disse que *“Facilita a busca da solução do confronto, contribuindo para a resposta positiva e duradoura do mesmo e permite que os elementos envolvidos em situações conflituosas respeitem as regras e normas de conduta e estabelecidas pelo MINEDH em geral e pela escola em particular”*. Por outro lado, **GR₄** e **7** afirmaram que *“Estabelece a comunicação efetiva entre as partes em*



confronto, de modo a entender as diferenças e as razões que os leva a envolverem-se em situações conflituosas. Ajudam na busca de alternativas e processos criativos de comunicação que permitem chegar a uma solução positiva e persuadi-las para adoção de um bom comportamento na escola e na sociedade”. Na mesma questão o GR8 respondeu que a “depois de chegar se a uma solução, seja feito um acompanhamento das partes outrora em situações conflituosas, para que eles não se envolvam novamente em confrontos”.

Como afirma Perrenoud (2000), o supervisor pedagógico seria esse profissional com configuração mais harmoniosa capaz de apaziguar os conflitos, buscando um funcionamento mais harmonioso. Perrenoud assinala que viver com as neuroses do outro exige não somente uma certa tolerância, mas também competência de regulação no sentido de evitar o pior, rompendo os nós e as esperais.

O papel do supervisor pode contribuir com uma nova forma de lidar com o problema de conflito na escola. Ao focar numa liderança que conecte a equipe para juntos caminharem para atingir um objetivo comum, as ações do supervisor representarão a visão de toda a comunidade escolar, sem privilegiar somente um membro da administração escolar. Essa parceria entre todos os envolvidos torna a solução de conflitos possível.

Considerações Finais

O estudo evidenciou que nas escolas secundárias moçambicanas, ocorre com mais frequência os conflitos individuo-individuo, envolvendo o aluno-aluno, professor-aluno e, em alguns casos menos frequentes, os colaboradores. Esses conflitos surgem, muitas vezes, pelo não acompanhamento das aulas por parte do aluno, pelo mau comportamento, pelo não cumprimento do regulamento, pelo desafio à autoridade do professor, pela falta de tolerância por parte do professor e pelo uso de entorpecentes no ambiente escolar como bebidas alcoólicas e drogas: portanto, esta que tem sido a maior causa dos conflitos pedagógicos nas escolas.

Como formas de gestão dos conflitos, os gestores optam pela mediação e a



negociação. A negociação é uma comunicação de mão dupla quando ambas as partes têm interesses comuns e opostos. Já na mediação, o mediador conversa com as partes separadamente e ajuda-as a encontrar soluções para suas divergências.

Daí que, quanto maior for a supervisão, maior serão as consequências positivas dos conflitos, ou seja, ajuda as partes em confronto a negociar e mediar a situação, de modo a encontrar melhor solução do problema que os leva a envolverem-se em confronto. Este envolvimento caracteriza-se por ser um processo interativo de resolução de conflitos de uma forma pacífica, por dinamizar a aproximação e o diálogo aberto entre as partes em confronto, proporcionando o aproveitamento deste como oportunidade de aprendizagem, crescimento e transformação.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BILHIM, João. **Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa. 2.^a ed. Lisboa 1996
- CERVO, Amado Luiz . BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CECCON, Claudius. **Conflitos na Escola: Modos de Transformar. Dicas para refletir e exemplos de como lidar**. São Paulo: CECIP: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.
- CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: aval. pol. púb. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p.11-28, jan./mar., 2007.
- COSTA, Mateus. & MATOS, Puntescrì. **Abordagem Sistémica do Conflito**. Lisboa: Universidade Aberta. 2007
- DE JESUS. (2012) **Gestão de Conflitos na Escola. Mestrado em Ensino na Especialidade de Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico**. Relatório final. Instituto Politécnico Beja.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MORGADO, Carlos. & OLIVEIRA, Iani. **Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade**. *Exedra*, nº1, pp. 43-56. 2009
- MUSZKAT, Mauro. **Guia Prático de mediação de conflitos em famílias e organizações**. São Paulo: Summus Editorial.2003



NEVES, Marisa Maria. **Queixas escolares: conceituação, discussão e modelo de atuação.** Em: C. M. Marinho-Araújo, Psicologia Escolar: identificando e superando barreiras (pp. 175- 214). Campinas, SP: Editora Alínea. 2011

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem: componente do ato pedagógico.** 1ª ed., São Paulo: Cortez, 2011.

ORTEGA, Rosario .; DEL REY, Rosario. **Estratégias educativas para a prevenção da violência.** Brasília, DF: UNESCO: UCB, 2002.

PARRAT-DAYAN. **Como enfrentar a indisciplina na escola.** 2ª ed., São Paulo: Contexto. 2012

PERRONI, Oasis. **Perspectivas de Psicologia Cognitiva no processo de mediação. Estudos em arbitragem, mediação e negociação,** vol. 2, pp. 27-302. 2003

POSTIC, Marcel. **A relação pedagógica.** 2. ed. Rev. Coimbra: Coimbra. 1990

SELLTIZ, Claire.; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel.; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Marge. **Escola e comunidade juntas contra a violência escolar: diagnóstico e esboço de plano de intervenção.** 2004. Dissertação (Mestrado em Educação)- Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF.2004

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

Submetido em : 17/04/2023

Aceito em : 08/08/2023

