

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
CAMPUS CAMPOS BELOS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS**

**RITA DE CASSIA SOUSA**

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA DE MEDIAÇÃO E  
GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR**

**CAMPOS BELOS / GO  
2021**

**RITA DE CASSIA SOUSA**

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO E  
GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Projetos como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista.

**Orientador(a):** Me. Leonardo Guimarães Medeiros

**CAMPOS BELOS/GO 2021**

Sistema desenvolvido pelo ICMC/USP  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
**Sistema Integrado de Bibliotecas - Instituto Federal Goiano**

S725g Sousa, Rita de Cassia  
O Gerenciamento de Projetos como Estratégias de  
Mediação e Gestão de Conflitos no Ambiente Escolar. /  
Rita de Cassia Sousa; orientador Leonardo Guimarães  
Medeiros. -- Campos Belos, 2021.  
25 p.

TCC (Graduação em Pós-Graduação:Gestão de Projetos) -  
- Instituto Federal Goiano, Campus Campos Belos,  
2021.

1. Conflitos. 2. Mediação de Conflitos. 3. Gestão de  
Projetos. 4. Ambiente Escolar. I. Guimarães Medeiros,  
Leonardo, orient. II. Título.



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO**

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

**Identificação da Produção Técnico-Científica**

- Tese  Artigo Científico  
 Dissertação  Capítulo de Livro  
 Monografia - Especialização  Livro  
 TCC - Graduação  Trabalho Apresentado em Evento  
 Produto Técnico e Educacional - Tipo: \_\_\_\_\_

Nome Completo do Autor: Rita de Cassia Sousa

Matrícula: 2019106302040107

Título do Trabalho: **O Gerenciamento de Projetos como Estratégias de Mediação e Gestão de Conflitos no Ambiente Escolar.**

**Restrições de Acesso ao Documento**

- Documento confidencial:  Não  Sim, justifique: \_\_\_\_\_

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 31/05 /2021

- O documento está sujeito a registro de patente?  Sim  Não  
O documento pode vir a ser publicado como livro?  Sim  Não

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra Instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Campos Belos-GO,  
Local

31/05/2021.  
Data

Rita de Cassia Sousa  
Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Leonardo G. Medeiros  
Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 13/2021 - CPPGI-CB/CMPCBE/IFGOIANO

## **ATA DO EXAME DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO**

**Rita de Cassia Sousa**

Aos 29 dias do mês de abril do ano de 2021, às 19h00min (dezenove horas), reuniram-se os componentes da banca examinadora em sessão pública por videoconferência, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado como "O Gerenciamento de Projetos como Estratégia de Mediação e Gestão de Conflitos no Ambiente Escolar" em nível de Pós-graduação Lato Sensu, de autoria de Rita de Cassia Sousa, discente do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos do Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pelo presidente da Banca Examinadora, Prof. Ms. Leonardo Guimarães Medeiros, que fez a apresentação formal dos membros da Banca. A palavra, a seguir, foi concedida ao discente para, no tempo de até 30 minutos, proceder à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro da banca arguiu a examinada. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADO COM RESSALVAS**, considerando-se integralmente cumprido este requisito para fins de obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Instituto Federal Goiano - Campus Campos Belos. A conclusão do curso dar-se-á quando da entrega definitiva do TCC e cumprimento de todos os requisitos necessários, em acordo com a orientação normativa 01/2021 da Coordenação de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros da Banca Examinadora.

*(Assinatura Eletronicamente)*

Me. Leonardo Guimarães Medeiros( Presidente/Orientador)

*(Assinatura Eletronicamente)*

Dr. Wellington Machado (examinador 1)

*(Assinatura Eletronicamente)*

Me. Kleyfton Soares da Silva (examinador 2)

### **Justificativas e comentários sobre o trabalho.**

O trabalho foi bem desenvolvido, com todos os elementos essenciais de um trabalho científico de qualidade.

### **Sugestões de alterações do trabalho.**

Arquivos contendo as sugestões de alterações foram enviados para a discente.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Kleyfton Soares da Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 03/05/2021 18:37:58.
- **Wellington Machado Lucena, GERENTE - CD4 - GE-CB**, em 03/05/2021 15:28:45.
- **Leonardo Guimaraes Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 03/05/2021 15:15:20.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 03/05/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 264252

Código de Autenticação: 6110d2f055



INSTITUTO FEDERAL GOIANO  
Campus Campos  
BelosRodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal nº 614, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP  
73.840-000

(62) 3451-3386

**RITA DE CASSIA SOUSA**

**O GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO E  
GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* no Ensino de Gestão de Projetos como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista.

Aprovado em 29 de Abril de 2021.

Me. Leonardo Guimarães Medeiros  
Instituto Federal Goiano  
Presidente / Orientador

Me. Kleyfton Soares da Silva  
Instituto Federal Goiano  
Membro [interno ou externo]

Dr. Wellington Machado Lucena  
Instituto Federal Goiano  
Membro [interno ou externo]

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho à Deus que me deu forças para chegar onde cheguei, a minha família, em especial ao meu filho Vitor Falcão Sousa, e a todos que muito me incentivam a prosseguir nessa e tantas outras jornadas. Dedico a minha conquista com admiração e respeito.



"O conflito é algo criativo, o que é negativo é o confronto. O conflito é a divergência de postura, o confronto é a tentativa de anular a outra pessoa."

**Mario Sergio Cortella**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. CONFLITOS INTERNOS E EXTERNOS E SUA IMPLICAÇÕES NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM .....</b>	<b>9</b>
<b>3. GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS .....</b>	<b>13</b>
<b>4. O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS .....</b>	<b>15</b>
<b>5. GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FORMA DE MEDIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR .....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Projetos .....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Gerenciamento de projetos e Grupos de processos .....</b>	<b>19</b>
<b>5.3 O Gerenciamento da Comunicação e dos Riscos na gestão e mediação do conflito escolar .....</b>	<b>20</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>22</b>

# O GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA DE MEDIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR

RITA DE CASSIA SOUSA  
LEONARDO GUIMARÃES MEDEIROS

Data de submissão: 31/05/2021

Data de aprovação: 29/04/2021

## RESUMO

As relações interpessoais e a heterogeneidade de opiniões que existem no ambiente escolar instiga a existência de várias situações conflituosas, dessa forma há uma necessidade de encontrar mecanismos para mediar os conflitos de forma a solucioná-los, nessa busca o gerenciamento de projetos se apresentam como um pertinente meio. Á vista disso, o presente artigo objetiva discutir o gerenciamento de projetos como ferramenta estratégica na gestão e mediação de conflitos com foco o ambiente escolar. Esse estudo discute conceitos como conflitos, mediação de conflitos e gerenciamento de projetos como estratégia de mediação de conflitos. A metodologia utilizada para tal proposito parte de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa a partir de pesquisas bibliográficas.. Respaldo-se na evidenciação dos conceitos aqui apresentados, pode inferir-se que a gestão de projetos como forma de mediar os conflitos escolares promove espaço adequado para o diálogo, a resolução de conflitos e conseqüentemente proporciona uma cultura de paz.

**Palavras-chave:** Conflitos. Mediação de conflitos. Gestão de projetos. Ambiente escolar.

## ABSTRACT

The interpersonal relationships and the heterogeneity of opinions that exist in the school environment instigates the existence of several conflicting situations, so there is a need to find mechanisms to mediate conflicts in order to resolve them. pertinent medium. In view of this, this article aims to discuss project management as a strategic tool in conflict management and mediation with a focus on the school environment. This study discusses concepts such as conflicts, conflict mediation and project management as a conflict mediation strategy. The methodology used for this purpose is part of descriptive research with a qualitative approach based on bibliographic research. Supporting the disclosure of the concepts presented here, it can be inferred that project management as a way to mediate school conflicts promotes an adequate space for dialogue, conflict resolution and consequently provides a culture of peace.

**Keywords:** Conflicts. Conflict mediation. Project management. School environment.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação, assim como outros processos, é uma atividade social. Busca formar cidadãos críticos e reflexivos capazes de compreender e transformar o seu meio de acordo as suas e as necessidades de uma comunidade. No âmbito escolar a relação professor e aluno, aluno e aluno, gestores e coordenadores entre outros não está aquém do surgimento dos conflitos.

A escola é um ambiente onde a convivência é constante, sendo inevitáveis o conflito, com isso é possível surgir comportamentos inerentes a simpatia, empatia, diferenças ou indiferenças. A gestão escolar e todos os participantes dela devem estar preparados para lidar com os conflitos que surgem cotidianamente, e para isso é imprescindível que tenham conhecimentos de métodos para tentar minimizar os problemas que surgem. Desta forma, nesse estudo empenha-se discorrer sobre a problemática baseada na seguinte indagação: A partir do surgimento de conflitos internos e externos no ambiente escolar, como a gestão de projetos pode auxiliar na mediação desses conflitos?

Partindo de tais pressupostos este artigo apresenta as pesquisas bibliográficas, onde é realizado um levantamento dos principais autores que discutem o mesmo intento de estudo. Após o levantamento procedeu-se com leituras e fichamentos, onde foi estabelecido um diálogo entre os autores lidos para desta forma alcançar uma análise crítica, bem como identificar a resposta da problemática. O método utilizado para alcançar os objetivos pretendidos foi o descritivo e qualitativo. Analisou a gestão de projetos como forma de mediação de conflitos internos e externos no ambiente escolar, visando a minimização dos conflitos e melhoria do processo de ensino aprendizagem, bem como as relações pessoais e interpessoais entre os indivíduos ativos e componentes do espaço escolar.

Posterior a pesquisa bibliográfica quatro pontos de argumentação foram dissertados para compreensão e reflexão do tema em estudo. A princípio discorreu sobre os conflitos internos e externos e suas implicações no processo de ensino aprendizagem; em seguida explanamos sobre a gestão e mediação de conflitos; o papel do gestor na mediação dos conflitos. Por último falamos sobre gerenciamento de projetos como forma de mediação e gestão de conflitos no ambiente escolar em prol de uma melhor aprendizagem e interação entre os indivíduos.

## **2. CONFLITOS INTERNOS E EXTERNOS E SUA IMPLICAÇÕES NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM**

A necessidade de uma organização que busque minimizar os impactos dos conflitos existentes na interação entre os indivíduos ou grupos, perdura até os dias atuais, seja na escola, em casa, no trabalho e tantos outros espaços na sociedade. Vygotsky (1989) acredita que, diferente dos animais, os seres humanos não estão limitados a sua existência singular e suas experiências próprias, mas que a experiência individual agrega-se, expande-se e aprofunda-se a partir da apropriação das interações sociais. Essa interação é imprescindível para o desenvolvimento humano enquanto sujeito social. É a partir desses e outros contextos que o comportamento e a personalidade dos indivíduos se desenvolvem.

Essa é a forma encontrada pelo ser humano para relacionar uns com os outros, as reuniões entre os amigos, o convívio no trabalho, convívio familiar entre outros são representações típicas das relações sociais. O ser humano é singular, ou seja, cada um possui suas individualidades, crenças, valores, ideologias de tudo que está ao seu redor, é preciso que se desenvolva enquanto ser individual, para dessa forma integrar-se a um grupo.

O vínculo com um grupo social é subsidiado consequentemente pela ideia de interesses particulares, como nos reafirma Vygotsky (1989), que as interações entre duas ou mais pessoas ocorrem sobre o subsídio cultural, principalmente na forma de concepções, ideias e crenças que já são internalizadas por cada indivíduo. Alguém que gosta de determinado gênero musical consequentemente tem mais predominância a buscar interagir com pessoas com os mesmos gostos musicais.

Relacionar-se a partir da ideia de assimilação de desejos e costumes pode gerar tanto a associação como a dissociação dos indivíduos. A ideia de que os opostos se atraem, nem sempre funciona quando o quesito é agrupamento. Essa interação é baseada em afinidades. Quando dizemos isso não significa que não existe conflitos, pelo contrário, os conflitos existem e são elencadas das poucas divergências de ideias, Chrispino (2002 p. 30) “[...] podemos dizer que o conflito faz parte do processo comum de interação de uma sociedade aberta” quanto mais pessoas se interagem, mais divergências são evidenciadas.

O agrupamento social fez-se preciso desde a origem do homem principalmente para defender a sua existência. Atividades diárias diversas e complexas poucas são

realizadas individualmente. A essência humana necessariamente tende a unir-se ao outro, sua plenitude é encontrada ao compor um determinado grupo social como nos corrobora Garcia (2015) ao falar sobre a organização dos bandos ou também conhecidos como Hordas de caçadores-coletores que prevalecia um modo de vida cooperativo, necessário para a subsistência do grupo, a organização para a caça de animais, por exemplo, necessitava ser realizado em equipe e exigia dos componentes do grupo boa coordenação motora.

Diante do exposto fica evidente a necessidade de viver coletivamente, e é a partir dessa consciência que a união dos seres humanos desde os tempos remotos começaram a se formar e com o passar dos tempos a formar diversos tipos de organizações, a exemplo a sociedade.

Todo grupo e conjunto de pessoas seguem normas e regras e são elas que compõem o que chamamos de cultura de uma sociedade. Essa cultura não restringe apenas a isso, inclui crenças, valores, hábitos, culinária, entre outros. Como dito há normas e regras e esse processo, a relação social, encadeiam diversos conflitos. O conflito é o choque de opiniões, pensamentos, ideias diferentes entre duas partes.

Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitados pela maturidade, continuamos a conviver com o conflito intrapessoal (ir/não ir, fazer/não fazer, falar/não falar, comprar/não comprar, vender/não vender, casar/não casar-se, etc.) ou interpessoal sobre o qual nos determos. São exemplos de conflitos interpessoal a briga de vizinhos, a separação familiar, a guerra e o desentendimento entre alunos (CHRISPINO; CHRISPINO, 2002).

Outra importante definição sobre conflito vem de Miranda (2012) que define o conflito como sendo o entrelaçamento de ideias ou de interesses, em virtude do que se forma o embate ou divergência entre fatos, coisas, ou pessoa. O conflito a partir dessa concepção pode ser definido como contraditório e ele acrescenta que os conflitos surgem quando há necessidade de escolha entre situações que podem ser consideradas incompatíveis. Ao passo que as relações entre as partes podem ser mais fortalecidas ou deterioradas em função de como seja o processo de resolução de conflito.

As definições de conflitos demonstram que ele surge a partir da relação nossa com o outro, e o ambiente escolar prevalece o convívio e as interações sociais. Nesse espaço os alunos comunicam, compartilham, desenvolvem, constroem afetos, relações, sentimentos, emoções e conseqüentemente os conflitos ocorrem.

Não devemos confundir conflito com violência, o conflito emerge em todo contexto social, e somente torna-se uma violência em si, quando o primeiro não é tratado de forma pertinente. Tratar os conflitos dessa maneira é identificar os motivos pelo qual encadeiam o atrito de ideias e a partir disso procurar soluções cabíveis para ambas as partes envolvidas. Em outras palavras normalmente só é praticado um ato violento quando as partes envolvidas no conflito não chegam em comum acordo sozinhos ou mediados por outros.

O conflito integra-se a vida em sociedade (quer contemporânea, quer antiga). Ainda no espaço de entendimento do conceito, podemos dizer que os conflitos se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações. Dessa forma não há noção estrita de erro e de acerto, mas de posições que são defendidas frente a outras diferentes. (A. CHRISPINO e R. S. P. CHRISPINO, 2011)

Várias são as causas para o surgimento dos conflitos e conseqüentemente em dados momentos a violência em si, podemos destacar as discriminações sociais, culturais, étnicas, religiosas, de gênero, etc., um currículo escolar pouco significativo para os alunos, a escassez de diálogo e escuta participativa e democrática entre alunos e escola, humilhação pública sofrido pelo aluno, principalmente quando essa exposição relaciona-se aos seus desempenhos pedagógicos insatisfatórios, bem como a estrutura da escola, o número de alunos por turma que dificulta atender os alunos na sua individualidade.

Dessa forma, relacionado as causas, Chrispino (2002 p.38) diz que:

Há, por exemplo, conflitos de percepção (cada um ver à sua maneira um fenômeno externo); conflitos de interesse e necessidade (quando existe um problema concreto e se busca unilateralmente a conquista do desejo. É o estilo – “um ganha-outro perde”); conflitos de recurso (surgem pelo conflito entre pessoas com recursos financeiros, de tempo, de capacidade diferentes); conflitos por atividades (se originam pela maneira ou percepção diferentes frente a uma atividade ou ação); conflito por status (quando o conflito surge nos jogos ou disputas); conflitos de valores e crenças (quando um se acha detentor de valor ou crença diferente e superior às demais).

Os fatores que influenciam o conflito podem ser externos, questões sociais, problemas familiares, situações econômicas, entre outros. E internos. Os fatores internos surgem no próprio ambiente escolar, e o mais frequente é a relação professor e aluno. Segundo Freire (1996) existem professores característicos que influenciam de forma positiva, bem como negativa na vida do aluno, fazendo com que este carregue marcas dessa influência para a vida social, o professor competente, o professor autoritário, o professor

silencioso e aquém da realidade escolar, o professor irresponsável, o professor amoroso, o professor frio, burocrático, etc. Todos eles influenciam na formação do indivíduo, refletindo futuramente na realidade social e profissional do aluno

. De acordo com Chrispino, A.; Chrispino (2011) a escola, espaço de convívio e palco de eclosão dos conflitos, na maioria das vezes pouco conhece ou sabe lidar com estes, na maior parte dos casos eles são vistos de forma negativa ou as vezes não visto como tal, bem como são pouco conceituados. Por terem essa concepção e serem associados a violência procuram sempre os corrigir e evita-los, posto que o conflito é percebido como algo que fere a ordem social.

A interpretação negativa deles no ambiente escolar dar-se também por não compreender ou até mesmo não aceitar que é válido o diálogo e compreensão dos motivos que levaram os alunos a conflituarem. Na concepção tradicional os conflitos, principalmente em âmbito escolar, assina-la para algo desastroso, que gera violência e balburdia, sendo veemente criticado. Frequentemente vemos salas carregarem o título pejorativo de bagunceira, arruaceira e outros tantos termos, isso gera a exclusão das mesmas ao não criar métodos que intenta compreender e colaborar com a mudança dessa realidade, que provoca essa adjetivação.

Segundo Chrispino (2002 p.39) outro conceito muito importante construído em torno do conflito é aquele que diz que “o conflito atento contra a ordem”. Na verdade, o conflito é a manifestação da ordem em que ele próprio se produz e da qual se derivam suas consequências principais. O conflito é a manifestação da ordem democrática que o garante e sustenta.

E quando dito isso o autor corrobora a nossa compreensão da relevância do conflito no âmbito escolar, conflitar é evitar a desordem, é buscar discutir os assuntos de forma democrática e tentar fazer serem ouvidos, compreendidos, respeitados. Caso contrário gera a indisciplina e a violência, por isso é tão relevante ouvir ambas as partes envolvidas no conflito.

É imprescindível que toda gestão escolar, diretores, professores sejam preparados para lidar com os “diferentes” em todas as etapas da educação desde o ensino a avaliação; que sejam instrumentalizados para identificar o conflito antes de seu surgimento e preparados para mediar o conflito quando de seu estabelecimento (CHRISPINO, 2002 p.26).

Aprender a lidar com os conflitos não é ser inimigo da ordem e da disciplina, pelo contrário, é compreender que o conflito é fruto da democracia e preserva a ordem e



disciplina, do choque das diferenças e trocas de ideias de sujeitos que convivem no mesmo espaço.

A escola contemporânea exige uma nova forma de pensa-la, visto que é um espaço onde a uma crescente heterogeneidade social e cultural, herança da miscigenação do povo brasileiro do período colonial, o que torna a escola um espaço repleto de alunos de diferentes contextos social e cultural, bem como interesses diferentes um dos outros. A questão principal é que mesmo diante de uma realidade social totalmente adversa daquilo que é proposto na educação, as instituições educacionais poucas transformações pedagógicas e organizacionais realizaram para atender as expectativas da sociedade globalizada.

A heterogeneidade das questões culturais e sociais presentes nas escolas chocam-se de certa forma com a realidade homogênea apresentada pela escola, homogeneidade esta que busca preservar os valores e comportamentos estabelecendo a ideia de igualdade entre os seres, não respeitando as suas individualidades e diferenças, em prol de manter a ordem e a disciplina. Para isso descarta os conflitos como parte importante desse processo e destaca-o como ponto crucial contra a ordem e a democracia.

### **3. GESTÃO E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

Os conflitos emergem e é inviável que os professores e gestores fiquem alheios as situações conflituosas que ocorre no dia a dia da escola, como supracitado o conflito é um ato democrático que preza pela ordem. Para usar os mesmos de forma positiva e gerar frutos que beneficia o processo de ensino aprendizagem é necessário dialogar sobre os mesmos, escutar e compreender as partes envolvidas.

Compreendendo-as poderá chegar a um comum acordo, uma solução viável para ambas as partes, e como efeito evitar um ato violento no ambiente escolar de forma adequada e eficiente. É nesse ponto que surge a mediação de conflitos. Segundo Amaral (2018) a mediação se configura como um processo voluntário e confidencial em que parece a figura de uma terceira pessoa, com características de imparcialidade e sociabilidade, que procura, por meio do diálogo, ajudar as pessoas envolvidas no conflito a alcançar uma solução reciprocamente aceitável diante do problema apresentado.

A história da mediação de conflitos segundo Neto (2010) teve início na década de 70, quando se pensou tornar a mediação de conflitos uma teoria, a partir disso o primeiro modelo baseava-se na negociação cooperativa, que busca nas motivações pessoais que as

levam a adotarem posições fechadas é antagônica, que dificultam a resolução de seus conflitos. Após a criação desse, outros foram sendo estruturados, visto que apresentava bons resultados na sua aplicação.

Por tais pressupostos é preciso que haja capacitação para todos os participantes do ambiente escolar. Ser mediador não é meramente “solucionar problemas”, mas ter relevantes habilidades como empatia, respeito e principalmente imparcialidade.

Amaral (2018) nos corrobora quando diz que o mediador não deve dispensar como característica o equilíbrio emocional e uma boa metodologia na condução dos encontros, para que a mediação seja tranquila e a qualidade das relações interpessoais preservada entre as partes. Temos que ter em mente que o mediador nem sempre consegue pôr fim ao conflito, mas busca desenvolver o diálogo e a empatia e assim superar manifestações violentas.

A mediação, além da finalidade de tentar pôr fim ao conflito, assim como evitar as manifestações violentas e que não acrescenta e não produz soluções cabíveis aos problemas, ela procura também aguçar outros sentimentos como a solidariedade, confiança e cooperação (CHRISPINO,2002).

Podemos conceituar a mediação de conflitos como um método de resolução de problemas. Como o conflito surge a partir de toda interação social, a mediação é um método utilizado em vários ambientes e atividades sociais, e o ambiente escolar é um deles. O passo inicial para introduzir a mediação de conflitos no contexto escolar é deixar de lado as definições arcaicas e admitir e perceber os conflitos.

Fazendo isso a escola perceberá os conflitos como oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento, bem como de cumprir seus objetivos enquanto instituição que forma o indivíduo para ser um cidadão crítico e reflexivo e sabe lidar com as questões cotidianas com sabedoria e equilíbrio.

De acordo com Chrispiano (2007 p.23) as escolas que realiza esse processo de valorizar os conflitos e trabalham com essa realidade, são aqueles que primam pelo diálogo, objetivando ouvir as diferenças para melhor decidir. São essas que fazem dos conflitos também uma forma de aprendizagem, de debater as situações e as possíveis soluções.

A mediação possui quatro objetivos de acordo Salles (2010) são eles a solução dos conflitos, a prevenção da má administração dos conflitos, a inclusão social e a paz social. O mediador dever ser preparado para atender esses quatro objetivos.

O trabalho através da mediação de conflitos no ambiente escolar, realizado principalmente com os alunos, demonstra uma melhora significativa na consciência individual e social dos indivíduos, assim como desenvolve habilidades humanas essenciais para uma boa interação social. É preciso que além de interpretar os conflitos dessa forma, os mediadores tenham em mente que a mediação deve ser pensada a partir das necessidades específicas de cada escola.

#### **4. O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

A mediação é um importante mecanismo para a solução de conflitos que emerge no ambiente escolar. Todos os indivíduos que constitui o ambiente escolar são de suma relevância para esse processo, no entanto o gestor escolar destaca de forma significativa, diferente dos outros profissionais da educação, a função dele é colaborar em massa para a integração de todos que compõem o grupo escolar.

De acordo com Ferreira (2014 p.19) o professor, “assumindo a função de gestor, encontra dificuldades em lidar com os indivíduos com diferentes opiniões ao buscar transformações favoráveis para a maioria da comunidade escolar”. De forma equilibrada, propondo mudanças, fazendo uso da sua autoridade e não autoritarismo, é o quebra-cabeça para os profissionais que atuam na função.

Voltados para a realidade da escola e suas relações estabelecidas entre adultos e estudantes vemos o poder da autoridade que confere aos professores embasada talvez nos conhecimentos, nas experiências ou mesmo na essência da prática docente. Dessa forma podemos dizer que o conhecimento é a fonte de poder do professor e do gestor escolar e que lhe confere dessa forma autoridade sobre os alunos.

Para Weber (1971) existe três tipos de autoridade a carismática em que o poder e a autoridade é suportada graças a uma devoção afetiva daqueles que são dominados, a obediência é devido as qualidades pessoais do dominador; a tradicional é suportada devido a existência de uma fidelidade tradicional, inquestionável e embasada no patriarcalismo, a obediência interliga-se ao respeito e uma dignidade “sagrada” devido a tradicionalidade. Essa autoridade se prende nas “leis morais” impostas pela sociedade e não legais; e por fim Weber elenca a autoridade racional legal, fundamentada nas normas e leis, a obediência nessa se presta a essas normas e regras legitimadas.

Refletindo sobre a escola e os conflitos existentes nessa é necessário que as relações entre estudantes e adultos preze pela admiração (autoridade carismática) e o

poder legitimado (autoridade racional legal) e dessa forma, os adultos portar-se de maneira respeitosa, justa, tolerante e acolhedora.

Diferente disso, os adultos quando não são legitimados enquanto autoridades se apegam prioritariamente em atitudes autoritárias, arbitrárias e parciais, na resolução dos conflitos, essas atitudes desgastam a relação estudante e escola e os resultados são insatisfatórios, como nos reafirma Jesus (2009, p.9):

Assim, ter autoridade tem equivalido a ser autoritário com os aprendizes, não lhes dando direito de se posicionarem em diversas questões que ocorrem no contexto escolar. De acordo com essa visão, o aluno se cala não por crer e respeitar a autoridade do professor, mas por temer as punições de um professor que exerce o autoritarismo e não a autoridade em sua prática pedagógica.

Segundo Ferreira (2014 p. 20) o gestor escolar mediador deve “compreender a complexidade dos relacionamentos interpessoais”, onde traz muitas vezes os conflitos, que parte das individualidades. Isso fica evidente, principalmente, quando se trata de uma gestão democrática ouvindo as diversas opiniões e respeitando as individualidades.

O gestor educacional demonstra os caminhos possíveis de atender as metas e objetivos da escola de acordo com o que é proposto no Projeto Político Pedagógico – PPP. A interação do gestor com os outros sujeitos deve primar pela subjetividade e o coletivo. Essa relação dita o fracasso e o sucesso da proposta de uma escola, bem como contribuir para a resolução dos conflitos como pontos positivos, assim como pode transforma-los de forma negativa.

Na mediação o gestor pode incentivar o trabalho docente, a cooperação, a participação em equipe. Esse é o primeiro passo para uma gestão de qualidade. Reconhecer seus profissionais, suas características, potencialidades, limitações, bem como reciclar, ampliar e agregar conhecimentos ou propiciar trocas de aprendizagens entre os profissionais.

Todo esse processo reflete positivamente nas relações dos docentes com os estudantes em sala de aula, nos corredores com coordenadores e estudantes, no refeitório das merendeiras com os estudantes, ao adentrar a escola dos estudantes com o porteiro, entre outros. Percebe-se que toda essa engrenagem das relações humanas no ambiente escolar justificada por sentimentos que agrega e motiva boas ações, sem perder a autoridade e o poder que provém desta, a toda uma comunidade escolar respinga de forma generosa em todos os envolvidos.

É nesse contexto que a mediação de conflitos acontece. O gestor torna-se um mediador das ações administrativas e pedagógicas, preservando o diálogo, a democracia, uma gestão descentralizada, que está apta a ouvir todas as partes e construir um plano estratégico que atenda a todos a partir das individualidades.

Outro fator importante no processo de mediação de conflitos é a presença da comunidade em geral, a relação que a comunidade escolar tem com a comunidade externa, mais especificamente a relação que a escola estabelece com alunos e pais. Em outros tempos todos os papéis escola e família eram bem definidos e distintos.

Cada uma com sua função, ambas preparavam o ser humano para uma plena cidadania. Ao longo dos anos essa relação foi se transformando, talvez não invertendo papéis, mas a família deixou um pouco de lado a preocupação com a educação de seus e a escola, além de instruir viu se obrigada também a educar.

A família se conflita com uma “escola conflitada” por que exige o que não mais das vezes, a escola não está apta a atender, (CHRISPINO 2002). Não explicitar os papéis da escola, assim como o papel da família na formação do aluno é um dos impulsos para a origem desses conflitos, o que interfere significativamente na formação do aluno, pois o elo escola e família exerce função ponderosa na construção do conhecimento e formação do indivíduo.

Observando por um contexto mais intrínseco, os conflitos no ambiente escolar provem da realidade social no qual está inserida, da estrutura familiar da sua clientela, da sua estrutura organizacional, da relação direta professor e aluno, da relação aluno e aluno. Cury (2003) diz que é preciso os pais ensinem a seus filhos as habilidades mais importantes da inteligência que é a flexibilização, o trabalho em equipe, o debate de ideias, a capacidade para suportar as frustrações, a tolerância, a transparência, o pensamento a médio e longo prazo.

Essas habilidades facilitam e contribuem de forma significativa para a compreensão do processo de mediação, através de uma boa comunicação entre a escola e os pais, bem como o aluno e a escola. Na prática o gestor junto com sua equipe escolar deve propiciar espaço de diálogo que preserve a democracia ouvindo as partes envolvidas e propondo soluções que venham melhorar a formação social e o processo de ensino aprendizagem.

Silva (2010) acredita que só é possível auxiliar os jovens (alunos) na construção de um adulto ético e solidário, se conhecermos tudo que envolve a engrenagem juvenil.

Desta forma, para que a mediação tenha bons frutos, devemos conhecer nossos filhos, nossos alunos e nossos profissionais.

Explicitamente podemos dizer que só é possível realizar a mediação dos conflitos no espaço escolar se tivermos em mente as características de todos os envolvidos nesse processo e os principais problemas existentes. É imprescindível que seja realizado um diagnóstico evidenciando pontos positivos e negativos da escola, e todo corpo escolar. Somente após esses dados em mãos que um projeto de mediação de conflitos pode ser pensado e executado.

## **5. GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FORMA DE MEDIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR**

Considerando essas e outras questões e pensando na mediação como forma de solução dos conflitos, bem como na tentativa de pensar uma escola que preza pela igualdade de todos, mas valorizando as diferenças, a escola deve construir um projeto flexível que a transforme num espaço de diálogo e campo frutífero de bem-estar. Nesse contexto surge o gerenciamento de projetos como importante metodologia na solução dos conflitos.

### **5.1 Projetos**

O ato de projetar algo sempre fez parte da organização social, desde os tempos remotos, gerenciam-se projetos para diversas finalidades, na verdade, se gerenciam projetos dos mais simples aos mais sofisticados, antes, porém não havia tanta preocupação em cumprir todas as etapas em prol de alcançar as metas. De acordo com Kelling (2002 p.15) a maioria dos projetos das civilizações antigas estavam relacionados com a religião, poder ou construção de grandes monumentos (pirâmides, templos), o custo aplicado não tinha muita relevância e o tempo de execução também de importância secundária, pontos esses nos dias de hoje, são de suma relevância para o sucesso de um projeto.

Há diversos conceitos de projeto, mas pela sua abrangência vamos atentar nos ao que expõe o dicionário Aurélio – Século XXI:

Projeto [do lat. Projectu, “lançado para adiante”]

1 ideia que se forma de executar ou formar algo no futuro; plano, intento, designo.

2 Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema (P. ex.: Projetos Administrativos; Projetos Educacionais).

3 Redação ou esboço preparatório ou provisório de um texto (P. ex.: Projeto de Estatuto; Projeto de Tese).

4 Esboço ou risco de obra a se realizar.

5 Arquit.: Plano geral de edificação.

Essa definição apresentada é a mais ampla, posto que a uma gama de projetos e o foco principal do estudo é projeto voltado para a educação. A partir da evidenciação do conceito de projeto acima descrito, podemos destacar aqui que projeto é algo que parte de um esforço temporário e progressivo para criar um produto, serviço ou resultados exclusivos de uma determinada situação. Para isso ele deve seguir uma cronologia com início, meio e fim de execução e deve alcançar os objetivos desejados. De acordo com ISO 10.006 (Diretrizes para qualidade de gerenciamento de projetos) projeto é um processo único consistindo em um grupo de atividades coordenadas e controladas com data para início e término, para um alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, com limitações de tempo, custo e recursos.

Na contemporaneidade os projetos apresentam-se em formas e tamanhos diversos, alguns curtos e outros a longo prazo. Existem vários tipos de projetos, não obstante possuem características semelhantes como objetivos, propósitos, duração limitada, recursos próprios, metas alcançadas, entre outros. Essas características elencadas são as mais relevantes quanto as etapas que compõem um projeto.

## **5.2 Gerenciamento de projetos e Grupos de processos**

Os projetos, mesmo sendo distintos, apresentam características semelhantes na sua estrutura. Devido tais fatores, o gerenciamento de projetos deve ser realizado de forma sistemática e única para cada projeto, e assim apresentar os resultados e alcançar os objetivos desejados, Kelling (2002) define gerenciar projeto como sendo um processo que implica a utilização de uma boa base para definir e planejar todo o trabalho a ser

realizado, conduzir a execução das atividades, etc, de forma que a entrega de resultados seja um bem ou um serviço.

O Guia Project Management Body of Knowledge (Corpo de Conhecimento de Projetos – PMBOK) realiza a documentação e a padronização das práticas e terminologias que são aceitas em GP. São descritas as entradas, processos, técnicas de referências e métodos, o Guia em questão é baseado em processos e grupos de processos, nele contém todo o trabalho a ser concretizado durante todo o projeto.

Os processos interligam entre si durante todo o trabalho e são apresentados através das áreas de conhecimento. De acordo com o que é descrito no PMBOK, atualmente tem-se ideia de 47 processos para o gerenciamento de um projeto, esses processos são de suma relevância para a condução e o gerenciamento de um projeto.

Existem cinco grupos de processos, que independentemente do tamanho e objetivo do projeto, devem ser executados, no entanto cabe ao gerente de projetos, juntamente com sua equipe de trabalho, decidir quais processos devem ser direcionados para cada grupo e que devem ser utilizados em cada projeto. Temos dessa forma o grupo de processo de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento; os grupos de processos são atividades que se sobrepõem e ocorrem durante todo o projeto, bem como, mesmo dividido, eles interagem dentro de cada fase, ocorrendo dessa forma com maior ou menor intensidade.

Além de definir e caracterizar o gerenciamento de projetos o PMBOK identifica nesse processo de gerenciamento de projetos dez áreas de conhecimentos: gerenciamento de integração de projetos, gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento do tempo do projeto; gerenciamento dos custos do projeto; gerenciamento da qualidade do projeto; gerenciamento dos recursos humanos do projeto; gerenciamento da comunicação do projeto; gerenciamento dos riscos do projeto; gerenciamento de aquisições do projeto e gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto, que são definidas como boas práticas e devem ser aplicadas aos projetos durante a maior parte da sua execução.

### **5.3 O Gerenciamento da Comunicação e dos Riscos na gestão e mediação do conflito escolar**

Das dez áreas do conhecimento elencadas pelo PMBOK, duas são de suma importância para a mediação de conflitos através do gerenciamento de projetos. Compreender a relevância da comunicação no gerenciamento de projetos é



imprescindível no intuito de entender o que significa comunicação. De acordo com Kolotelo (2007 p.109):

Communicationis do latim é a ação de partilhar, comunicar, de dividir. Enraizada na dimensão da natureza humana e no seu comportamento dentro da estrutura social é um processo de troca de informação que utiliza símbolos ou protocolos de forma a interagir ou passar informação, portanto dentro de uma organização tem a função de transmitir ordens, ideias, políticas de ação, et.. A comunicação pode ocorrer nas formas oral, gráfica, estática ou dinâmica, utilizando-se de meios como: papel, eletrônico, verbal, corporal, em situações de reuniões, seminários, encontros, conferência, discursos.

Ela é uma das peças principais como proposta de resolver os conflitos, pois permite negociar e escutar ativamente todas as partes envolvidas. Utilizar a comunicação verbal e não verbal de forma adequada, isso implica ter um bom domínio o que inclui clareza no ato de falar e gesticular, contribue para não ocasionar os famosos ruídos da comunicação, esses ruídos estão interligados a elementos internos e externos, que podem interferir no processo comunicacional do ouvinte e do falante.

Todo esse processo relacionado a comunicação elencado é necessário para a mediação dos conflitos. Ela possui alguns elementos essenciais que são eles o emissor (quem envia a mensagem), receptor (quem recebe e interpreta a mensagem), código (escrito,oral, gestos, etc), mensagem ( conteúdo, o que se quer transmitir).

No campo educacional a maior causa dos conflitos está atrelada a indisciplina em sala de aula, de acordo com o dicionário (Ferreira,1999), a palavra indisciplina significa: falta de disciplina, desobediência, rebelião. Visto isso, grandes desafios surgem no ambiente escolar, pois a indisciplina vai de encontro a disciplina implantada nas escolas, bem como atenta contra a ordem e muitos envolvidos no ambiente escolar não estão preparados para lidar com os conflitos que surgem a partir disso.

O que gera a indisciplina no ambiente escolar relaciona-se a vários fatores internos e externos como ambiente social no qual a escola está inserida, a falta de estrutura familiar, religião, questões culturais, gênero e outros fatores que influenciam nesse problema. A indisciplina em sala de aula prejudica muito o ensino-aprendizagem, os professores esgotados, recorrem a gestão, e a gestão por si recorre aos pais, por fim juntos incansavelmente, discutem através de reuniões, conselhos de classes, possíveis soluções para tal.

Escola/família/sociedade exerce um papel fundamental na vida da criança. Um fator que resulta a indisciplina na escola é a falta de estrutura familiar, observa-se a criança que tem um bom convívio familiar, apresenta excelentes resultados em sua trajetória escolar e social. Outra que não tem um acompanhamento adequado, se torna um aluno com mal rendimento escolar, até mesmo um líder de rebelião dentro da sala de aula, liderando bagunça, desordem, atrapalhando o professor ministrar suas aulas, com conversas

paralelas, uma das consequências causada pela indisciplina e a evasão, pois muitos alunos se acham incomodados com o ambiente, desfavorável, desagradável para os estudos com a indisciplina e desistem.

A violência e a indisciplina que ocorre no interior de nossas escolas interfere de forma significativa na qualidade e no aprendizado dos alunos, a aula é interrompida em diversos momentos, prejudicando o rendimento de todos, sem contar o tempo que o professor perde para resolver os conflitos e dar encaminhamentos para a orientação educacional. Sabemos que muitos professores não estão recebendo formação adequada para isso. (VAGULA, RAMPAZZO e STEINLE, 2009, p.84).

Um dos maiores agravantes da indisciplina escolar é a violência física, psicológica que muitos alunos sofrem cotidianamente, o bullying é outro problema que decorre de diversos fatores é da ênfase ao surgimento dos conflitos na escola.

Possíveis soluções são discutidas para minimizar as consequências causadas pela indisciplina escolar na educação e na sociedade, a escola e a família devem unir forças para combater essa problemática que desencadeia no ambiente escolar.

O gerenciamento da comunicação, como todas as outras áreas do conhecimento, é imprescindível para o gerenciamento de projeto, visto que comunica as etapas, os dados levantados, as transformações e os resultados obtidos através do projeto. Comunicar –se no gerenciamento de projetos em prol da mediação de conflitos torna-se algo ainda mais intenso, pois as reuniões produzidas pelo mediador de conflitos (gestor do projeto/gestor escolar) são essencialmente para escutar as partes envolvidas e propor soluções imparciais e cabíveis as situações ocorridas.

Nas instituições escolares existem o Regimento Interno contendo as normas a serem seguidas profissionais, professores, discentes e família são informados no ato da matrícula ou reuniões quais leis serão seguidas, para facilitar a convivência e evitar violência em âmbito escolar, mas muitos não se acham na obrigação de seguir as normas, condutas e regras contida nesse documento. Muitos alunos tendem a trazer os conflitos externo para dentro da unidade escolar como a rua e família, onde suscita os conflitos internos. De certa forma os conflitos dependendo da maneira que é visto pode prejudicar e muito o ensino-aprendizagem.

A segunda das duas mais importantes áreas do conhecimento elencadas pelo PMBOK, destaca se aqui o gerenciamento de riscos, ABNT (2009) em sua publicação da NBR ISO 31000:2009, define risco como sendo “o efeito das incertezas nos objetivos”. Esclarece também que essa incerteza “É o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua

consequência ou sua probabilidade”, os riscos dessa forma são influenciados por fatores externos e internas seja em qual for a atividade de uma organização.

A partir de tais pressupostos é de suma relevância o gerenciamento dos riscos, conforme dita ISO 31000 (2009, p 8), o êxito da gestão de risco “irá depender da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-los através de toda a organização, em todos os níveis”. Diante do exposto, fica evidente que gerenciar os riscos é evitar que ideias presentes e futuras afetem a execução do gerenciamento de projetos, isso implica na mediação de conflitos através do gerenciamento de projetos, compreender os meios e os fins para a mediação dos conflitos presentes no ambiente escolar e quais os riscos para a não mediação destes. A mediação de conflitos escolares baseadas no gerenciamento de projetos é de suma relevância, posto que várias são as mudanças que ocorreram ao longo do tempo nas organizações humanas, mudanças essas que acarretaram na necessidade de serem compreendidas e trabalhadas com o uso de projetos, obtendo dessa forma resultados mais eficientes e seguros. Bem como é possível que mediar os conflitos fundamentada em projetos agrega conhecimentos e aprendizagens significativas para todos os interessados.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em face das pesquisas bibliográficas realizadas, é perceptível que os conflitos oriundos das relações no ambiente escolar, quando não trabalhados da forma correta, geram atos violentos que contribuem para a defasagem do processo de ensino aprendizagem. Compreendendo os conflitos como sendo algo benéfico no ambiente escolar, posto que é espaço de exposição de ideias e trocas de conhecimentos, possivelmente compreenderá a necessidade da mediação de conflitos e do mediador deste.

Mesmo os conflitos sendo um processo bem antigo, a mediação de conflitos na escola ainda é um discurso fadado apenas a teoria e pouca prática. Pouco se sabe como essa mediação deve acontecer e a maioria dos gestores e equipe escolar, e principalmente o docente, não tem formação e conhecimento para lidar com os conflitos mediando os.

Se a mediação de conflitos ainda é um processo em percurso no ambiente escolar, a mediação através do gerenciamento de projetos é ainda mais algo pouco usual no meio educacional. A partir da análise bibliográficas são perceptíveis a necessidade e as contribuições que o gerenciamento de projetos a partir das duas etapas mais importantes pode oferecer a educação, focadas essencialmente nas duas áreas do conhecimento o gerenciamento da comunicação e de riscos

Diante das reflexões realizadas é de suma relevância que os gestores escolares pensem na formação complementar de sua equipe escolar, em prol de compreender o

gerenciamento de projetos e assim aplicar os seus benefícios na mediação dos conflitos explorando dessa forma a comunicação no processo de fala e escuta, bem como os riscos durante a aplicação do projeto.

## REFERÊNCIAS

**A indisciplina na escola** disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/a-indisciplina-na-escola.htm> Acesso em 21/05/2021

**A importância da comunicação na mediação de conflitos** disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/293029/a-importancia-da-comunicacao-na-mediacao-de-conflitos> Acesso em 21/05/2021

ARAUJO, U. F. D. Respeito e autoridade na escola. In: AQUINO, J. G. (org). **Autoridade e autonomia a escola: Alternativas Teóricas e práticas**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 1999. Cap. 2, 31-47.

AMARAL, D. E.; RAMOS, J. **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, 6 ago. 2018.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade em Gerenciamento de Projetos**. NBR ISO 10006. Rio de Janeiro, Dez/2000.

BRAGA NETO, Adolfo. **Mediação de Conflitos: Princípios e Norteadores**. Revista da faculdade de direito UniRitter, Porto Alegre, n.11, p.29-46,2010.

CHRISPINO, A; CHRISPINO, R. S. P. **Políticas Educacionais de Redução da Violência: Mediação de Conflito Escolar**. São Paulo: Ed. Biruta, 2002.

CHRISPINO, A. **Gestão de Conflito Escolar: da Classificação dos Conflitos aos modelos de Mediação**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 15, n.54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

CHRISPINO, A.; CHRISPINO, R. S. P. **Políticas educacionais de redução da violência: medição do conflito escolar**. 2. ed. S, Paulo: Biruta, 2011.

CURY, Augusto Jorge. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. Rio de Janeiro. Sextante, 2003.  
Da Rosa, J. P. C., & Esteves, P. C. L. (2017). **Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos**. Revista Espacios, 38(21).  
DURKEIM. E. **Educação e Sociologia**. São Paulo – SP: Melhoramentos, 1973.

FERREIRA, Sandra. **Subjetividade e complexidade na gestão escolar: o papel do gestor escolar na mediação dos conflitos**. 2014. 43 f., il. Monografia (Especialização em gestão escolar) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FREIRE, F.M.P. & Prado, M.E.B.B., **Professores Construcionistas: a Formação em Serviço**. Actas doIII Congresso Ibero-Americano de Informática Educativa. Barranquilla, Colombia, 1996.

GARCIA, E. V. (2015). **As origens da diplomacia: investigando o significado do &quot;internacional&quot; na pré-história**. Carta Internacional, 10(3), 151–170. <https://doi.org/10.21530/ci.v10n3.2015.296>.

JESUS, Cilene Teles de. **Autoridade e autoritarismo: reflexões sobre a prática docente.** Salvador – BA. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/32445> Acesso em 05/03/2021

KELLING, R. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global.** São Paulo: São Paulo: Saraiva, 2002.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Hélio Gomes. **O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal.** Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 3, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/71/68>. Acesso em: 16 fev. 2012.

MARTINS, A. P., Martins, M. R., PEREIRA, M. M. M., & Martins, V. A. (2005). **Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso.** Revista Produção, 15(3), 404-415

MIRANDA, Maria Bernadet. **Aspectos Relevantes do Instituto da Mediação no Mundo e no Brasil.** Revista Virtual Direito Brasil, v. 6, nº 2, 2012. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav62/artigos/be2.pdf>. Acesso em 17/02/2020

Project Management Institute. A guide to the Project management body of knowledge. PMBOK® Guides. PMI, 2012 5ª Edition.

Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 3, n. 3, p 109-135, set./dez. 2012 Revista Inovação, Projetos e Tecnologias | v.6 | n.2 | p. 72-91 | Jul/Dez 2018. Risk Management – Principles And Guideline. ISO 31000, Novembro 2009

SALLES, L. M. F.; SILVA, J. M. A. D. P. Diferenças, Preconceito e Violência no Ambito Escolar: Algumas Reflexões. **Cadernos de Educação**, v. 14, n.24, p. 193-204, 2005.

SILVA, Ana Beatriz B. **Bullying: Mentas Perigosas nas Escolas/** Ana Beatriz Barbosa Silva. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

VYGOTSKY, L. S. **A formação Social da Mente.** 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. 192 p

VINHA, Telma Pileggi. **Os conflitos interpessoais na relação educativa.** 2003. 426 p. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositório.unicamp.br/handle/REPOSIP/253128>> Acesso em 14 de março. 2021.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia.** 2ª edição, Rio de Janeiro, Zahar, 1971