

A Relevância da Gestão Democrática na Mediação de Conflitos Escolares:

estudo de caso na Escola Municipal Zaíra Monteiro Godim.

Vasti Capistrano de Sousa Taboza

Mestre em Planejamento em Políticas Públicas - UECE

Maria Andréa Luz da Silva

Mestra em Planejamento e Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Ceará - UECE

Professora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPGPP) da UECE

Resumo

A educação exerce papel fundamental em nossa sociedade e é direito do cidadão e dever do Estado, conforme está escrito em nossa Constituição. Educação de qualidade e gestão democrática estão relacionadas. O gestor democrático se preocupa em manter um bom clima escolar, a fim de que haja aprendizagem significativa e cuida da administração dos conflitos de forma a encontrar o consenso através do diálogo. A gestão de Escola Municipal Zaíra Monteiro Gondim (EMZMG) foi o *locus* de uma pesquisa qualitativa na qual fizemos um Estudo de Caso, utilizando a entrevista semiestruturada. Analisamos a influência da gestão democrática na resolução dos conflitos escolares com o uso da metodologia da mediação com o objetivo de melhorar o clima escolar, diminuir a indisciplina e alimentar a proficiência do aluno.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Mediação. Conflitos.

Abstract

Education has an important role in our society, and is a civil right and a State duty, according to our Constitution. Democratic management relates to a high quality education. A democratic manager concerns of keeping a positive scholar mood, so that significant learning happens, and they manage conflicts in order to find agreement via dialogue. Zaíra Monteiro Gondim Municipal School management was the *locus* for a qualitative research, featuring both case studies and semi-structured interviews. We analyzed the influence of the democratic management in school conflict solving by using mediation methods, aiming for a better school mood, lower indiscipline rate and better student performance.

Key words: Democratic Management. Mediation. Conflicts.

Introdução

A educação ocupa papel fundamental na sociedade. Hoje, mais do que nunca, para que o cidadão consiga se qualificar, se tornar um profissional e, assim, obter seu lugar no mercado de trabalho e uma boa condição de vida, ele precisa ter acesso à educação de qualidade. É dever do Estado e direito do cidadão oferecer ensino de qualidade em instituições públicas, segundo a lei 9394/96 de 20 de Dezembro de 1996. Esse direito, embora esteja garantido por lei, ainda não é uma realidade para todos. Todas as crianças e jovens na escola, recebendo educação de qualidade, ainda é uma luta da sociedade organizada, um grande desafio a ser alcançado. As escolas públicas precisam de um aporte financeiro maior para atender satisfatoriamente sua demanda, pois o investimento em educação ainda não é suficiente. Para enfrentar os desafios diários que se colocam diante da escola e do gestor escolar é importante que este seja democrático em sua forma de gerir.

Gestão democrática é um tema novo nas escolas brasileiras e pressupõe que a liderança escolar tenha a capacidade de agregar a equipe e envolvê-los no processo ensino/aprendizagem. Estabelecer uma gestão democrática não é tarefa fácil, exige persistência e coragem de quem fez essa escolha. Ela se faz com participação da comunidade nas decisões referentes à escola através de seus organismos colegiados, é direito assegurado na Constituição Federal de 1988 nos seus artigos 205 e 206 e a LDB, aprovada em 1996, reafirma o compromisso com a gestão democrática nas instituições de ensino, quando dispõe em seu artigo 14 o compromisso dos sistemas de ensino em definir as normas de gestão democrática, de modo que engaje os profissionais da educação e a comunidade através de seus conselhos escolares na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola.

A participação da comunidade nas decisões referentes à escola cria um vínculo e um sentimento de pertencimento, amplia a compreensão sobre o valor do conhecimento e da educação em todos, e isso se reflete na melhoria do desempenho escolar dos alunos. Quando a escola consegue envolver os pais na rotina da escola e no acompanhamento de seus filhos, o desempenho deles aumenta e a indisciplina cai.

A relevância da gestão democrática na mediação de conflitos escolares

O Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001 traz entre seus objetivos “a democratização do ensino público” (BRASIL, 2001, p. 15) assegurando assim em lei esse direito. Gestão democrática é um processo social e também colaborativo que se faz mediante a

participação de todos os segmentos que fazem a escola e da comunidade na qual está inserida. A escola democrática deve se preocupar em transmitir aos seus alunos os princípios da cidadania através de uma educação de qualidade com real perspectiva de um futuro melhor.

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (LÜCK et al., 2005).

A participação democrática pressupõe o exercício dos direitos e deveres de cada membro da coletividade e a possibilidade de aproximação entre eles com o objetivo de promover educação de qualidade. A construção de uma escola democrática e participativa não é fácil, depende de decisão política de seu gestor, pois ele é o grande referencial que vai influenciar os outros atores escolares. Para ser democrático, o poder deve ser partilhado com todos, e as decisões devem ser discutidas e tomadas coletivamente. Quando se fala em coletividade escolar, deve-se incluir o aluno e seus responsáveis. É importante que todos os segmentos da escola se sintam acolhidos, valorizados e ouvidos em suas expectativas e necessidades. Deste modo se divide com a equipe as responsabilidades das decisões tomadas e estimula o grupo a se fazerem co-participantes dos processos educacionais que acontecem dentro do território escolar buscando uma unidade em favor do objetivo comum que é o sucesso do aluno.

Este gestor é percebido por sua postura dialogal, reflexiva, pelo desapego ao poder centralizado nele e pela valorização da educação para a cidadania. Administra os conflitos escolares, busca o consenso entre as partes, o respeito e a solidariedade são estimulados através de regras de convivência claras e comunicação franca e aberta. Ele consegue formar uma equipe integrada e confiante, que media os conflitos de forma a restabelecer o consenso, que prestigia o talento de todos e de cada um e que partilha as decisões sobre os destinos da escola, em busca de conseguir o sucesso de seu aluno. Escutar a todos na busca de entender seus desejos e frustrações, procurando formas de ajudar. O diálogo e a comunicação franca e aberta são estimulados e praticados por ele. A escola é uma instituição social e, por isso, sua função vai além da transmissão de conteúdo, ela passa pela formação cidadã.

Uma das atribuições mais importantes do gestor democrático é a gestão de pessoas, pois é ela que irá dar sustentação ao clima escolar e este, por sua vez, influenciará no processo de ensino/aprendizagem e na forma das pessoas se relacionarem dentro do espaço escolar. Sendo assim, o gestor de pessoas irá eventualmente administrar situações de conflito, para tanto convém que tenha conhecimento técnico sobre o tema, que somado às suas características pessoais de liderança e às habilidades de comunicação.

O gestor escolar é a liderança que possibilita e estimula todas essas ações e deve ser sensível a encontrar formas de ajudar a equipe escolar a alcançar os seus objetivos de aprendizagem. Condições ideológicas influenciam a escola tornando-a mais ou menos democrática, pois a ideologia revela as crenças e concepções de cada indivíduo, influenciando seu comportamento e sua prática profissional. A gestão democrática e participativa que as escolas dos dias atuais necessitam deve ser uma construção social e histórica que se preocupe com a formação plena do aluno, primeiramente como ser humano, como cidadão autônomo e ético, pronto para ocupar dignamente seu lugar na sociedade na qual está inserido.

O gestor democrático promove o clima de harmonia e cooperação entre todos e administra os conflitos com seriedade e firmeza, procurando restabelecer as boas relações entre as partes. Este deve ter formação ter uma identificação pessoal com os assuntos referentes à mediação de conflitos, pois uma de suas maiores atribuições será a de cuidar das relações interpessoais. Para tanto, as competências de liderança, presteza em atender e compromisso com a causa da educação lhe serão requisitadas. As atribuições de acompanhar e avaliar as ações pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade, motivar a equipe e dialogar com todos, e cada uma delas requer habilidades de um mediador contagiando seu grupo de trabalho a encontrar formas de evitar as situações de impasse e, nos casos em que elas aconteçam fazer os envolvidos na contenda parar para refletir sobre suas ações e oportunizar que repensem suas posições e preservem uma boa convivência baseada no respeito mútuo.

Normalmente nas escolas os problemas disciplinares terminam na sala de orientação educacional, porém orientadores educacionais são uma função em extinção nas escolas públicas do município de Fortaleza e os problemas disciplinares ficam a cargo do diretor ou coordenador. A metodologia da mediação surge como alternativa na resolução dos conflitos e serve para auxiliar na administração das situações de litígio. O medo nunca deve paralisar os que fazem a escola. A escola deve enfrentar as situações de conflito com serenidade e firmeza para garantir um ambiente favorável à aprendizagem, porque em um ambiente hostil não há aprendizagem significativa.

Devemos fazer aqui uma distinção entre violência e conflito. Violência está associada ao uso da força, quer física, quer psicológica, do mais forte sobre o mais fraco, enquanto o conflito se caracteriza pelo modo de pensar e agir diferente do outro. O conflito oportuniza que as partes dialoguem e encontrem um meio-termo que satisfaça a ambas; já a violência se impõe pelo uso da força, que oprime, cala e mata. O conflito faz parte da vida em sociedade; porém, pelo exercício do diálogo, estabelece-se o consenso e evita-se a violência. Essa não é uma ação natural no ser humano; porém, à medida que nos tornamos seres autônomos, críticos e conscientes de nossas ações e das consequências de tais sobre nós e sobre nosso entorno, entendemos que o diálogo é o caminho do homem civilizado. Violência é a

imposição da vontade de um ao outro pela força, pela imposição do silêncio e pela negação da linguagem como forma de expressão de ideias. Violência é fruto do conflito que foi mal-administrado.

No Brasil temos a Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 que é chamada Lei da Mediação de Conflitos. No seu Art. 1º, Parágrafo Único ela diz: “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, auxilia-as e estimula-as a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (BRASIL, 2015). Em seu Art.2º, a Lei da Mediação brasileira se orientará pelos seguintes princípios: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. Apesar do pouco tempo de sua publicação, a Lei da Mediação Judicial está consolidada no Brasil. No Capítulo III, em seu Art.42, a Lei da Mediação de Conflitos trata sobre sua aplicabilidade a outras formas de mediação. “Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências” (BRASIL, 2015).

A mediação, a conciliação, a negociação e a arbitragem são técnicas diferentes de resolução de conflitos e cada uma tem sua aplicabilidade de acordo com o caso. Na mediação, geralmente, as partes têm vínculos interpessoais rompidos, o mediador não interfere no processo e o objetivo maior da mediação é o restabelecimento do diálogo. Na conciliação, o terceiro, chamado aqui de conciliador, interfere no processo, sugerindo e propondo soluções que poderão ou não ser aceitas; as partes não têm entre si relações interpessoais e o objetivo maior é o acordo. A negociação é feita diretamente entre as partes e não necessita de uma terceira pessoa no processo e o objetivo maior é o acordo. A arbitragem é a forma de resolução de conflitos na qual um terceiro, chamado de árbitro ou juiz, de posse das informações sobre o litígio, dará uma sentença sobre ele e as partes acatarão a decisão.

A mediação é uma forma de solução de conflitos na qual um terceiro, alheio ao conflito, atua como facilitador na busca de um acordo entre indivíduos em litígio sem influenciar na solução final, tendo sido escolhido pelas partes. O mediador buscará encontrar pontos convergentes entre eles com a finalidade de aproximá-los e de encontrar uma solução pacífica e harmoniosa que contemple a ambos. A soberana vontade das partes será transformada em um acordo com valor legal.

Müller (2007) define mediação como “um procedimento estruturado e não adversarial de gestão de conflitos, no qual um terceiro qualificado é aceito pelas partes, para lhes auxiliar a que cheguem à solução para aquela situação da qual ambas sairão satisfeitas”.

De acordo com Jares (2002), o processo de mediação deverá favorecer e estimular a comunicação entre as partes em conflito, trazendo consigo o controle das interações destrutivas; levar a que ambas as partes compreendam o conflito

de uma forma global e não apenas a partir de sua própria perspectiva; favorecer a conversão das diferenças em formas criativas de resolução de conflitos; reparar, sempre que viável, as feridas emocionais que possam existir entre as partes.

Mediação, que originariamente surge no poder judiciário para auxiliá-lo em casos nos quais as pessoas tinham relações de continuidade e que se entendia que haveria outra via menos traumática e rápida para solucionar situações de impasse, dentro de pouco tempo, invade outros espaços sociais e hoje já não pertence mais ao universo do Direito, mas ao universo das grandes corporações, das instituições governamentais, das organizações religiosas, comunitárias e escolares e vem se consolidando como um modelo eficaz de solucionar litígios.

A metodologia da mediação de conflitos pode ser aplicada em qualquer campo da vida humana. O objetivo da mediação é o de converter atitudes adversárias em atitudes cooperativas entre as partes em litígio e estabelecer novamente o canal de comunicação entre ambas. Por meio da mediação, buscam-se os pontos de convergência entre os envolvidos na contenda que possam amenizar a discórdia e facilitar a comunicação. “A mediação estimula, através do diálogo, o resgate dos objetivos comuns que possam existir entre os indivíduos que estão vivendo o problema. [...]” (SALES, 2007, p. 15-16). O foco da mediação deve ser a restauração das relações interpessoais, para que se possa solucionar o conflito e, desse modo, firmar um acordo sustentável.

O mediador é de fundamental importância para que o litígio alcance um desfecho satisfatório, ele deve transmitir segurança às partes e procurar diminuir a animosidade, esclarecendo equívocos e ajudando-os a refletirem sobre os sentimentos do outro, os pontos de desacordo, buscando um entendimento a fim de que se restabeleçam as relações interpessoais. O acolhimento imparcial é importante e deve ser valorizado, pois é a partir desse momento que se estabelecerão os vínculos emocionais entre o mediador e as partes e isso facilitará um acordo satisfatório. A escuta ativa é uma técnica utilizada pelo mediador, a partir dela será possível coletar informações importantes que esclarecerão a razão do impasse. O trabalho do mediador é delicado e exige habilidade, tempo, dedicação e preparo permanente.

Através da mediação, tem-se a oportunidade de rever pontos de vista inflexíveis e rígidos e buscar posturas mais abertas e democráticas. A mediação permite que as partes voltem a interagir e encontrem a solução adequada para seu problema. Humanidade e sensibilidade são características fundamentais a quem escolhe fazer mediação. A raiva, o ressentimento, a frustração, a mágoa e a tristeza são sentimentos que estão latentes no momento de uma mediação. O embasamento teórico é fundamental e dá segurança ao

mediador para saber conduzir-se da melhor maneira. Caso o conflito não seja solucionado, isto causará um distanciamento entre as partes ainda maior, levando-os a um posterior rompimento.

Geralmente o conflito se inicia de um pequeno mal-entendido, de uma falha na comunicação. Do desentendimento, evolui-se para uma controvérsia e, posteriormente para um conflito. Nesse estágio, as partes se colocaram em posições opostas e defenderão suas posições com veemência. Quando as partes se sentem contempladas com a atenção absoluta de uma pessoa neutra e imparcial para ouvi-las, a tensão inicial diminui. O mediador trabalha sempre com a perspectiva da construção de um futuro, deixando o passado para trás. A metodologia da mediação possibilita partes envolvidas em um incidente refletir sobre suas ações e posturas e reatarem as relações anteriormente existentes de forma mais respeitosa e compassiva. Para alcançar essa condição, o diálogo franco e claro deve ser exercitado.

O gestor é o responsável pela manutenção do bom clima escolar, ele exerce a função de mediador. Nesse caso, as relações de poder hierárquico não são exercidas, o mediador exerce seu papel de facilitador do diálogo entre as partes em litígio de forma não hierarquizada. O uso de técnicas de mediação de conflitos no ambiente escolar contribui para melhorar o clima escolar, ampliando as perspectivas de construção de um ambiente harmônico dentro da escola.

Reconhecer o conflito como legítimo permite ao mediador e as partes envolvidas procurar encontrar uma solução consensual. A aprendizagem da tolerância e do respeito ao diferente evitará conflitos futuros. Se aguçarmos o olhar sobre a escola, perceberemos que é um lugar onde há pessoas de diferentes culturas, credos, ideologias com saberes e valores diversos. O cotidiano da escola é conflituoso, visto que pessoas diferentes com interesses diferentes atuam nele e nesse embate a escola se constitui. Cabe ao gestor atuar nesse cenário como alguém que agrega o maior número de pessoas na busca de atingir o maior objetivo da escola que é o ensino/aprendizagem de maneira serena e entusiasmada, dialogando permanentemente com todos para que toda a comunidade escolar compreenda sua maior missão e se una no sentido de alcançá-la. Pela diversidade de indivíduos e suas variáveis socioculturais que convivem no ambiente escolar é importante ficar atento ao clima para que seja favorável à boa convivência e ao diálogo. A mediação de conflitos estabelece na escola um novo paradigma, no qual a confiança, a solidariedade e o respeito norteiam a maneira de solucionar os possíveis problemas que acontecerem na escola de forma mais madura e assertiva.

A sociedade está em permanente mutação. O jovem, parte dela, também é agente nesse processo. Um fenômeno crescente que tem preocupado os estudiosos do comportamento humano, bem como os órgãos governamentais, é o da violência juvenil. Quando a sociedade não quer investir na pessoa e numa cultura de valorização dos bens éticos e morais, o preço a ser pago é o da exacerbação do egoísmo no qual não se pensa no coletivo. Estudar o tema e buscar compreender as razões de tantos conflitos que terminam em violência em nossa sociedade se faz urgente e necessário, para que possamos tomar medidas preventivas para conter esse fenômeno que assusta a sociedade. A escola ocupa um papel importante na sociedade, pois através dela se

consolidam valores éticos e morais que são transmitidos pela família que auxiliam os jovens a encontrar seu espaço social, contribuindo para o bem de todos exercitando o respeito, a tolerância, a solidariedade.

A escola, por ser um espaço de formação humana e convivência social, tem a oportunidade de ensinar a criança e ao jovem a conviver respeitosamente com o diferente. A escola pode e deve ensinar desde muito cedo aos seus alunos que os conflitos são inerentes às relações em sociedade e que existem saídas para os conflitos que não sejam os caminhos da violência. Por essa razão, é tão importante formar gestores democráticos que saibam administrar as escolas através de princípios democráticos.

O aluno deve se sentir dentro da escola como o personagem principal. O sentimento de pertencimento deve ser estimulado em todos os que fazem parte dela. Muitas ocorrências de conflitos se iniciam dentro do ambiente da sala de aula, com professores despreparados, que não estabelecem canais de diálogo com a turma e que não fazem um planejamento bem concatenado de suas aulas. O jovem se inquieta com aulas maçantes e cansativas e começa a perturbar para chamar a atenção. Incidentes que poderiam ser solucionados de forma firme e simples muitas vezes ganham proporções enormes pela falta de trato em lidar com eles. Percebe-se, de modo geral, um despreparo do professor para lidar com essas situações. É necessário elaborar estratégias para que os jovens permaneçam na escola.

A escola jamais poderá incorrer no erro de deixar de tratar os conflitos que surgem com toda a seriedade necessária, porque quando isso não ocorre a situação pode-se agravar ainda mais e corre-se o risco de se perder o controle. Situações de desrespeito e de desconsideração entre quaisquer pessoas dentro da escola devem ser tratadas de forma exemplar para que todos saibam que ali é ambiente de harmonia e não combina com violência, seja qual for o tipo dela. Dentro de sala de aula, temos a presença do professor. O professor deve conquistar o respeito moral de seus alunos, e isso será um fator relevante para que haja disciplina e harmonia em sala de aula. Porém, sabemos que, muitas vezes, isso não acontece e, com um professor que não consegue manter a disciplina em sala de aula, os incidentes começam a acontecer e ele perde o controle. Nesse momento, a coordenação escolar é acionada. Muitas vezes as situações de conflito vêm disfarçadas em brincadeiras de mau gosto, apelidos depreciativos, desprezo, dificultando uma ação mais enérgica da escola. Os horários de entrada, de saída e o do recreio devem ser bem monitorados e direcionados pelo núcleo gestor da escola para que transcorram dentro da normalidade. Caso se perceba muitas atitudes de agressões e brigas nesses momentos, a escola deverá parar para refletir sobre estratégias pedagógicas para modificar essa realidade.

De modo geral a escola está despreparada para lidar com as situações de conflito. Sendo assim, a situação de conflito tende a piorar em virtude de sua má condução. O professor não consegue dar cabo de um conflito que acontece em sua sala de aula e encaminha para a coordenação ou para a orientação, quando há, esses, por sua vez, também não sabem

como solucioná-la. A escola aprendeu a punir e, muitas vezes, o mais fraco sofrerá a punição. A solução encontrada na maioria das vezes é a de que o aluno receba uma suspensão das atividades escolares ou mesmo uma expulsão da escola. O problema não foi resolvido, pelo contrário: em muitos casos é agravado pela atitude intransigente e despreparada dos gestores escolares. O aluno se sente injustiçado e esse sentimento afeta a sua autoestima. Nos dias atuais, não se concebe mais uma escola que coloca seus alunos para fora de seus muros. É urgente capacitar todos os que fazem parte da escola com formação em administração de conflitos de forma positiva e eficaz.

Um ambiente cordial dentro da escola não se consegue de uma hora para outra; é fruto de uma gestão democrática e participativa que, com persistência e perseverança, acredita na capacidade do ser humano como sujeito que transforma o mundo à sua volta em um lugar melhor. A escola deve insistir em transmitir valores éticos e morais aos seus alunos, mas, sobretudo esses valores devem ser vivenciados por todos que fazem a escola através do exemplo cotidiano e a gestão escolar deve ser a grande referência. O aluno dentro do espaço da escola deve sentir-se seguro. A violência simbólica, da qual *Bourdieu* nos fala se concretiza pelo uso da palavra por quem detém o poder dentro do espaço escolar: professores, coordenadores, gestores. “O aluno se torna refém desse tipo de violência por ser a parte mais vulnerável da relação” (BOURDIEU, 1996). Escolas com gestões autoritárias e rígidas devem dar lugar a democracia, diálogo e flexibilidade.

A aprendizagem deve ser o grande objetivo da escola, pois os pais se sentem valorizados e confiantes ao perceberem que seus filhos estão se desenvolvendo. Os alunos, por sua vez, reagem com empenho e disciplina ao compromisso da escola com sua aprendizagem. Educação de qualidade é uma grande estratégia contra a indisciplina. O aluno deve sentir um ambiente acolhedor na sala de aula. Quando sentem dificuldade em assimilar os conteúdos e os professores se preocupam em aplicar novas metodologias para facilitar a compreensão o aluno retribui com dedicação.

Punição é a forma clássica de enfrentar os conflitos em escolas autoritárias, levando a mais revolta e mais conflitos. A opção pela mediação de conflitos de forma a restabelecer as relações interpessoais e a harmonia no ambiente escolar é mais trabalhosa, porém os resultados são mais duradouros e efetivos. Todos os que fazem a escola ganham com a mediação de conflitos e a repercussão chega até a comunidade. “A administração dos conflitos escolares de forma pacífica impede que muitos jovens deixem os bancos escolares e fiquem sem condições de ter uma vida profissional digna, ficando vulneráveis a exploração em subempregos e a marginalidade, sem condições de exercer sua cidadania” (CRUZ, 1997, p. 29).

A escola é um espaço que, no imaginário de muitos, desenha-se como acolhedor, seguro e reconfortante, no entanto se percebe que, contraditoriamente, em muitos casos, ela tem sido um lugar de insegurança, de intransigência e injustiça. A repetência, o abandono e a evasão escolar são formas dissimuladas de exclusão. A escola não consegue atender ao aluno com maiores dificuldades de aprendizado dos conteúdos regulares, e este aluno começa a sentir-se fora do

processo. No início, ele reage com indisciplina ou com apatia, posteriormente com ausência e em seguida o abandono.

O aluno que abandonou a escola, caso volte no ano seguinte, será um aluno em distorção idade/série, estigmatizado e com sua autoestima baixa. Caso não seja acolhido, tem uma grande probabilidade de abandonar novamente. Quem fará a mediação entre o aluno e o professor, quem buscará pontos de convergência entre quem aprende e quem ensina para que o conhecimento seja transmitido eficazmente? De modo geral, a escola não se sente com responsabilidades para com aquele que desiste, mesmo que, direta ou indiretamente, tenha sido ela que não tenha oportunizado sua permanência. Esse paradigma tem que mudar, e só se muda com oportunidade de questionamento e reflexão.

A escola tem que parar e repensar seu papel social. Quando a criança chega à escola, sua expectativa é a melhor possível. Em muitos casos, dentro de poucos meses esse sentimento vai mudando e dando lugar à frustração e tristeza. O que a escola tem feito em relação a esse público que tem causado esse efeito? É preciso refletir sobre as causas desse problema. A criança e o jovem estão sob a orientação do professor, e esse professor pode despertar essa criança ou jovem para usar as suas potencialidades. O educador deve conhecer e respeitar o universo do seu aluno e, assim, estabelecer vínculos. Caso a aula não tenha sido mal planejada ou o professor seja indiferente a sua existência, o aluno se desinteressa. A indisciplina é sintoma de algo que inquieta e revolta o aluno. Quando ocorrem os conflitos, eles devem ser tratados com clareza e transparência. A escola, muitas vezes, simplifica a questão do fracasso escolar, e imputa às crianças, aos jovens e a suas famílias a responsabilidade total e absoluta pelo fato. Retiram de si todas as responsabilidades e culpabilizam as vítimas pelo fracasso.

Abramovay (2006) explica que os professores, além de responsabilizarem os alunos, responsabilizam também às famílias deles. “Sem criticar, ou ao menos associar a problemática da escola a uma análise que poderia estar orientada ao sistema escolar, a sua dinâmica individualizada termina por simplesmente culpabilizar os alunos. A escola consegue convencer seus alunos de que eles são os verdadeiros culpados e os reais responsáveis pelo seu fracasso” (ABRAMOVAY, 2006, p.29).

Se, em um primeiro momento, essa análise satisfaz, em outro, traz uma grande inquietação, pois o sentimento de frustração por não aprender e a indiferença de quem deveria ensinar vai causando um distanciamento entre as partes até chegar a um estranhamento. O ser humano é um ser social; quando ele não se sente percebido pelo outro, sua reação pode ser diversa, mas será sempre negativa. O bom clima escolar é importante, pois favorece o aprendizado, e o aluno que se sente acolhido e respeitado desenvolverá naturalmente o sentimento de identidade que afasta a indisciplina e a violência e favorece a aprendizagem significativa.

Conflitos mal-administrados afastam as pessoas, instituem o desrespeito entre as partes, provocam revoltas e oportunizam agressões físicas. O trato respeitoso é fundamental. O professor deve deixar claro na sala de aula, nos gestos, nas atitudes, nas palavras, que o respeito deve estar acima de tudo. O professor que respeita dificilmente será desrespeitado. Caso ocorra algum conflito, ele deverá ser tratado com todo o cuidado para que não ocorra novamente. O diretor, o coordenador, o professor ou mesmo qualquer funcionário da escola deve entender o seu papel de educador e ensinar pela postura profissional. A postura democrática do gestor deve influenciar toda a escola. A escola deve escolher o caminho a seguir, se o da construção de um bom clima escolar através do diálogo e do respeito mútuo, ou o da intransigência e da falta de respeito e colher os frutos dessa escolha. Para que haja harmonia e paz, é necessário que se construa entre todos os segmentos escolares um canal de comunicação permanentemente aberto.

Gómez (2001, p. 12) define escola como “a instituição que faz a mediação entre os significados, os sentimentos e as condutas da comunidade social e o desenvolvimento particular das novas gerações. Incivilidades, por menores que sejam, são brechas para possibilitar conflitos maiores”. Abramovay (2006) adverte para o fato de que as vítimas da incivilidade se sentem desprotegidas, o que acentua a falta de confiança nas instituições e a ausência do sentimento de cidadania, podendo levá-las a deserdar de espaços coletivos, como a escola. Atitudes incivilizadas também podem ser a porta de entrada para violências mais fortes.

O orgulho de pertencer a um lugar surge a partir do reconhecimento do importante papel que cada um tem nele, através do diálogo entre os vários segmentos da escola. Traçam-se estratégias de bom convívio, com respeito às diferenças e às individualidades de cada um. Em um ambiente harmonioso, é fácil existir aprendizagem significativa. A família deve ser estimulada a frequentar a escola, acompanhar de perto o desenvolvimento de seu filho, entender de que maneira pode ajudar. A escola que consegue ser parceira da família consegue um importante aliado contra a indisciplina, a ausência, o abandono e a repetência. A gestão democrática estimula a comunidade a participar das decisões sobre os rumos da escola. Quando o conteúdo é transmitido de maneira fria, distante e desconectada da realidade, ele se torna sem sentido.

Muitas vezes a indisciplina é muito grande e a escola, por falta de conhecimento do universo juvenil, expulsa esse jovem da escola e fecha-lhe a única porta que lhe daria oportunidade real de ascensão social. É lamentável que uma escola, cuja existência depende invariavelmente do aluno, porte-se de maneira tão prepotente e arrogante. Precisamos refletir sobre esse jovem de classe social desfavorecida, de baixa autoestima, com lacunas e defasagens de aprendizagem. A responsabilidade sobre sua aprendizagem é da escola. Enquanto o jovem não perceber que é visto, enxergado pelos seus professores e os demais componentes da escola, a indisciplina será grande e os índices de desempenho serão baixos.

O professor democrático conquista a confiança de seus alunos e, com isso, consegue estabelecer um bom clima dentro da sala de aula, melhora os níveis de aprendizagem e diminui a

indisciplina. Quando inevitavelmente o conflito se estabelece, fica mais fácil administrá-lo e aprender com ele pelo diálogo e pelo fortalecimento das relações interpessoais. O professor deve assumir o papel de mediador no desenvolvimento do processo de construção do conhecimento de seu aluno, visando o seu pleno desenvolvimento intelectual, moral e afetivo.

O ser humano sente necessidade de produzir, e o trabalho faz bem à autoestima. O profissional que não vê reconhecimento em seu trabalho tem uma tendência natural a desvalorizá-lo também. Ser reconhecido é uma necessidade humana. Se o professor não considerar seu ofício importante, provavelmente o fará de qualquer jeito, de modo desleixado e indiferente. A gestão democrática valoriza o ofício do professor.

É preciso criar políticas e processos educativos capazes de enfrentar essa realidade na qual, pela ausência de certezas e limites, os jovens perecem em conflitos corriqueiros e destruidores. A mediação de conflitos escolares é um assunto relevante e o tema precisa de mais estudos e dados estatísticos. Cada vez mais se faz necessário a criação de políticas públicas que abordem a temática. A escola pública deste século tem um compromisso com a democracia e a participação de todos os segmentos que fazem a escola nas decisões que são tomadas em seu interior. Quando as pessoas são chamadas a decidir se sentem estimuladas a atuar. Em um meio em que haja comunicação, as pessoas resolvem os conflitos pelo exercício do diálogo e do respeito. Gestão participativa e mediação de conflitos são temas que devem fazer parte das formações de gestores escolares em redes de ensino que almejam o sucesso escolar de seus alunos.

A mediação escolar ainda é incipiente no Brasil. No Ceará, a Secretaria Municipal de Educação (SME) de Fortaleza criou, em 2013, a Célula de Mediação Social da Coordenadoria de Articulação da Comunidade e Gestão Escolar. O seu objetivo é o de promover em suas escolas uma cultura de paz e não violência na qual seja priorizada a mediação dos conflitos através do diálogo e do restabelecimento dos vínculos afetivos anteriormente existentes. A SME oferece suporte técnico às escolas sempre que ocorre uma situação de conflito que a escola não tenha tido condições de resolver. A Célula de Mediação Social se sustenta sobre três eixos: Fortalecimento Organizacional (Integração entre SME/Distritos de Educação (DE) e escolas municipais); Prevenção de Violências (Formação e Monitoramento); construção de uma cultura de paz nas escolas e na resolução pacífica de conflitos (Articulação e Acompanhamento dos casos e suas resoluções).

A Parceria SME/DE e escolas municipais vêm se estreitando nesses últimos quatro anos e se percebeu a necessidade de ações preventivas no âmbito da escola, a fim de evitar ou minimizar conflitos escolares. Entre as atribuições da Célula de Mediação Social da SME estão as de organizar e elaborar material para estudo sobre o tema da mediação; realizar palestras, debates, seminários para a equipe e a comunidade em geral; organizar a implantação do Projeto de Mediação de Conflitos nas Escolas da Rede Municipal de Fortaleza;

organizar formação permanente para os técnicos dos Distritos e das escolas que trabalham com atendimento aos conflitos e os gestores escolares sensibilizando para o tema da mediação. A Célula de Mediação Social desde sua criação vem procurando formar parcerias com outras instituições que trabalham com a garantia de direitos da criança e do adolescente. Essas parcerias são muito importantes para fortalecer o trabalho de proteção à criança através da rede institucional. Ministério Público, Conselhos Tutelares, Centros de Referência e Assistências Sociais, dentre outros têm em comum com a escola a obrigatoriedade de resguardar os direitos da criança e do adolescente assegurados pela lei. A Célula de Mediação Social resgatou a função do orientador educacional como mediador oferecendo uma formação em mediação oportuna e relevante.

A Escola Municipal Zaira Monteiro Gondim (EMZMG) foi o *locus* de uma pesquisa qualitativa na qual utilizamos a metodologia do Estudo de Caso e, como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Pretendíamos analisar a importância da gestão democrática nos processos de mediação de conflitos escolares. Pretendíamos investigar se a gestão democrática na EMZMG aplica técnicas de mediação de conflitos no cotidiano escolar e se essa gestão democrática influencia no clima escolar e na diminuição da indisciplina e melhora a proficiência do aluno.

Constatamos que a gestora escolar utiliza as técnicas de mediação para solucionar os conflitos que ocorrem dentro da escola e, que apóia o orientador educacional em sua atuação como mediador. Que a mesma divulga as técnicas de mediação de conflitos entre os vários segmentos escolares e que um grupo de alunos se identificou com o tema após um seminário sobre o assunto que tinha como finalidade sensibilizá-los sobre o tema e que esses alunos pretendem aprofundar seus estudos sobre o tema.

Os relatos das entrevistas contam a situação crítica na qual a escola se encontrava em 2012, com a chegada de várias turmas de séries finais do ensino fundamental com alunos fora de faixa e a retirada dos alunos das séries iniciais para as escolas da vizinhança. Essa ação foi feita sem um planejamento prévio e causou impacto negativo na escola. Os casos de indisciplina aumentaram de forma assustadora. A gestão não conseguiu reverter e, segundo relatos informais, muitos professores pediram remoção. No ano de 2013, a situação seguiu do mesmo jeito. Havia alunos com defasagem de vários anos, infrequentes, usuários de drogas e em situação de vulnerabilidade familiar. Os índices de desempenho escolar ficaram abaixo da média dos anos anteriores. A intervenção da nova gestora foi imediata e partiu do debate com a escola o plano de ação a ser executado com vista a solucionar o problema. Pelas ações promovidas pela escola, percebemos um enfoque na criação de uma rotina escolar na qual cada membro da equipe tinha um papel a executar. A gestora e o orientador educacional cuidavam da disciplina e do atendimento à comunidade aplicando as técnicas de mediação de conflitos aprendidas na formação dada pela SME. Os professores se empenhavam em aulas mais atrativas e inovadoras e os alunos e a comunidade entenderam e cooperaram. O clima de incerteza se dissipou, a indisciplina diminuiu e os alunos estão tirando notas melhores. O abandono e a repetência vêm diminuindo nos últimos anos.

A escola utiliza as técnicas de mediação para resolver seus conflitos. Existe uma sala de atendimento na qual as partes se sentam juntamente com o mediador para tratar seus problemas, o mediador auxilia as partes na busca do consenso. Vemos que, à medida que a escola foi se tornando mais acolhedora e dialogal, o jovem foi também se transformando e ficando mais cordial e disciplinado. Percebemos que a gestora exercita características mediadoras, tais como: o diálogo, escuta ativa, empatia e respeito.

Atualmente, no Brasil, tem-se percebido que a violência tem sido banalizada, sobretudo nas grandes metrópoles. A mídia diariamente noticia com riqueza de detalhes em suas imagens chocantes fatos violentos ocorridos ao longo do dia. De tanto assistir a esse tipo de programação e vivenciar situações de violência em sua rotina, o cidadão vai se amortecendo e perdendo a sensibilidade, e a indignação vai dando lugar ao conformismo. Estudos sobre a violência no Brasil feitos e divulgados através do “Mapa da Violência” relevam que muitos jovens que deveriam estar nos bancos escolares estão morrendo e que existe uma relação entre o nível de escolaridade e o percentual de mortes em homicídios. As estatísticas sobre a relação entre homicídios e baixa escolaridade divulgados pelo Mapa da Violência no Brasil são alarmantes. A escola não tem conseguido manter o aluno dentro dos seus muros, o fenômeno da evasão escolar ainda é real. Acreditamos que são muitos os motivos que levam o jovem a não permanecer na escola, tais como a necessidade de inserção no mercado de trabalho precocemente, a dificuldade de acompanhar os conteúdos exigidos pelas disciplinas, falta de perspectiva de futuro, conflitos entre colegas e professores, rigidez das normas escolares, entre outros. Dos motivos supracitados, poderiam ser suscitadas grandes discussões e estudos, porém nos deteremos nos conflitos escolares para aprofundarmos uma discussão sobre estratégias para mediá-los em uma gestão democrática na qual os segmentos escolares tenham a oportunidade de serem ouvidos em seus anseios e expectativas e, desse modo, não se chegue a situações extremas de violência e os conflitos do cotidiano sejam tratados de forma equilibrada e respeitosa buscando o consenso e o acordo entre os envolvidos nele.

Nos anos 1970, o conflito começa a ser estudado mais de perto como um fenômeno social. No Brasil e no mundo as pessoas comuns começam a sentir os seus efeitos. Suas raízes estão ligadas a fatores diversos, tais como antropologia, cultura, história, política, economia e sociedade. Nesse momento, é necessário um diálogo franco e sincero para fazer com que o jovem compreenda o valor da aquisição do conhecimento como ferramenta de luta por seus direitos. Canalizar a energia juvenil para um projeto com valor social, para que ele exercite solidariedade e cidadania, é uma das muitas formas que o professor e a escola têm. É importante ouvir o que os jovens pensam a respeito dos temas que afetam sua vida, pois quando somos ouvidos nos sentimos respeitados. Numa escola em que a criança e o jovem são estimulados a exercerem o protagonismo juvenil, os casos de conflito são administrados de forma positiva e pedagógica.

É natural que os conflitos existam, visto que é um fenômeno social que surge a partir da divergência de opinião sobre determinado assunto, mas ele deve ser conduzido de forma civilizada, assim as partes aprenderão a respeitar o ponto de vista do outro, sem a necessidade de um se impor sobre o outro pelo uso da força. O conflito mal-administrado gera violência, que é um fenômeno mundial e pode se apresentar na escola de diversas formas: verbal, física, psicológica e simbólica. A violência verbal se manifesta por via de xingamentos, insultos, zombarias e bullying. A violência física, através de brigas, quebra-quebras e depredações do patrimônio público. A violência psicológica se manifesta através dos vários tipos de preconceito, tais como: de cor, raça ou religião, no qual o grupo assume atitudes de desprezo e desdém por determinado indivíduo, o excluindo socialmente. A violência simbólica é exercida por quem tem o poder na hierarquia social ou institucional. No ambiente escolar, seus agentes são os diretores, coordenadores e professores, que tentam impor de forma ditatorial sua vontade.

Em uma escola democrática, nas tomadas de decisões, valoriza-se a cooperação, a solidariedade, a co-responsabilidade, o coletivo e as decisões compartilhadas. Em uma escola em que esses valores são estimulados, os conflitos são raros e, quando eles ocorrem, são facilmente solucionados. O ambiente escolar repercute nos resultados de aprendizagem do aluno e na sua socialização. O bom clima escolar estabiliza a escola para que ela concentre esforços em seu maior objetivo, que é o sucesso de seu aluno. A sensação de segurança advém de regras de convivência claras e precisas com a solução dos conflitos através do diálogo e do consenso entre as partes. O tempo pedagógico deve ser preservado e aproveitado em aulas interativas e planejadas com metodologia adequada.

Segundo Vieira (2005), “a função social da escola é bem ensinar e bem aprender”. A gestão escolar bem-sucedida é aquela que tem como foco o aprendizado dos seus alunos. Vigilância sobre os processos de ensino e da aprendizagem, avaliando suas práticas sistematicamente e, se necessário, corrigindo objetivos e metas para chegar aos resultados de aprendizagem propostos.

O grupo social é fundamental para o ser humano e a escola é um lugar no qual as pessoas se relacionam socialmente. A escola deve estimular atitudes participativas e colaborativas que desenvolvam a autonomia, a tolerância, a responsabilidade e construam canais de comunicação e diálogo. A mediação de conflitos no contexto da escola entra como uma estratégia de gestão democrática e participativa, que estimula a cooperação entre os diversos segmentos e tem como premissa a busca de soluções conjuntas para os problemas que aparecem no cotidiano.

A mediação escolar vem para propor um novo olhar sobre o conflito. Não existem receitas prontas, mas a busca do consenso é possível e gratificante. A paz é uma construção histórica e que depende das ações de cada um. A metodologia da mediação de conflitos escolares muda o paradigma das hierarquias engessadas e propõe o diálogo respeitoso como ponto de partida para todas as relações. Ouvir, compreender o ponto de vista do outro e buscar o entendimento sobre a situação em um acordo que satisfaça a ambos é o grande desafio. O preconceito e a intransigência dão lugar ao diálogo e à tolerância. A quebra de paradigma é sempre um ato de coragem.

A juventude tem aprendizagem significativa com a mediação de conflitos, pois está vinculada ao protagonismo, à cidadania, à participação e à sociabilidade. O jovem se sente prestigiado quando é escutado em seus anseios e dificuldades e, de modo geral, recebe muito bem um projeto com essas características. No convívio social, aprendemos a lidar com as frustrações, fracassos, êxitos, realizações. Lidar com essas emoções de forma equilibrada e natural será essencial para obtermos sucesso na vida adulta. Falar de mediação nas escolas brasileiras é falar de uma nova cultura que implicará necessariamente na mudança de alguns aspectos da cultura atual, que é centrada na competição e no egoísmo. Ver no conflito uma oportunidade de crescimento e de aprendizagem requer maturidade. Escolas democráticas são o ambiente ideal para vivenciar a prática da mediação de conflitos.

Referências

ABRAMOVAY, M. et al. **Cotidiano das Escolas:** entre violências. Brasília: UNESCO, 2006.

BOURDIEU, P. **A Reprodução:** elementos para uma teoria do sistema de ensino. Campinas, SP: Papirus,1996.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília: MEC,1997.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação.** Brasília: UNESCO, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988.

CRUZ, S. H. V. Representação de Escola e Trajetória Escolar. **Psicologia USP**, São Paulo,v.8, n.1,p.22-25, jun. 1997.

GÓMEZ, P. **A cultura escolar na sociedade neoliberal.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

JARES, X. R. **A educação e conflito:** guia de educação para a convivência. Porto: Asa, 2002.

LÜCK et al. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A , 2002.

MÜLLER, F. G. **Competências profissionais de um mediador de conflitos familiares.** 100f.2007.Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2007.

SALES, L. M. de M. **Mediação de conflitos:** família, escola e comunidade. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

VIEIRA, S. L. **Gestão para uma comunidade de aprendizagem.** In: SEDUC. Gestão escolar e qualidade na

educação. Fortaleza: EdSEDUC, 2005.

WAISELFISZ, J. J. Mapa da Violência 2014. Os Jovens do Brasil. **FLACSO Brasil**, Rio de Janeiro, 2014.