



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

VASTI CAPISTRANO DE SOUSA TABOZA

**A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
ESCOLARES - ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL ZAÍRA MONTEIRO
GONDIM**

FORTALEZA – CEARÁ

2017

VASTI CAPISTRANO DE SOUSA TABOZA

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
ESCOLARES - ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL ZAÍRA MONTEIRO
GONDIM

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de Concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Horácio da Silva Frota

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Taboza, Vasti Capistrano de Sousa.

A relevância da gestão democrática na mediação de conflitos escolares - estudo de caso na Escola Municipal Zaira Monteiro Gondim [recurso eletrônico] / Vasti Capistrano de Sousa Taboza. - 2017.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 91 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Fortaleza, 2017.

Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Francisco Horácio da Silva Frota.

1. Gestão Democrática . 2. Conflitos . 3. Mediação de Conflitos. 4. Políticas Públicas. I. Título.

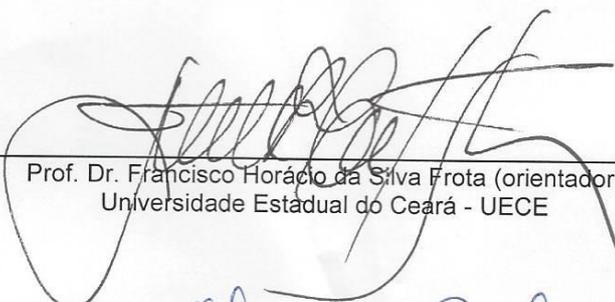
VASTI CAPISTRANO DE SOUSA TABOZA

A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS
ESCOLARES - ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL ZAÍRA MONTEIRO
GONDIM

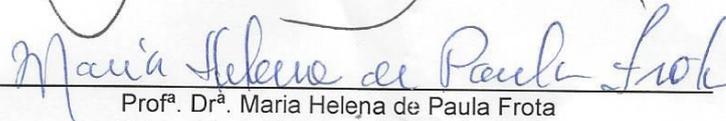
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovada em: 19/01/2017

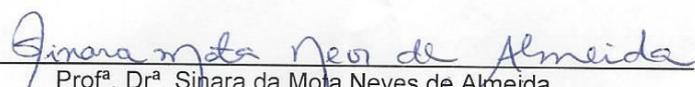
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco Horácio da Silva Frota (orientador)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof.ª Dr.ª Maria Helena de Paula Frota
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof.ª Dr.ª Silara da Mota Neves de Almeida
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB

Dedico este trabalho ao meu pai Arão (*in memoriam*), pela sua crença na educação, e à minha mãe Aurila, pelas orações em meu favor. Ao meu esposo Jarbas, pelo incentivo, e aos meus filhos Matheus e Guilherme, alegria de minha existência.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus no qual eu creio, por ter me dado condições de realizar este sonho.

Aos meus pais, Arão Teodomiro (*in memoriam*) e Aurila Zilene, pela dedicação e amor incondicional.

Ao meu esposo Jarbas, pelo tempo que lhe foi furtado, e aos meus amados filhos Matheus e Guilherme, que me alegam a vida e me estimulam à superação.

Aos meus irmãos Aurilene, Josias, Ebenezer, Queila e Arão Júnior, com quem posso contar.

À professora Andrea Luz, pela paciência e delicadeza que me estimulavam a prosseguir.

Ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Horácio da Silva Frota, pelo rigor e zelo ao orientar.

Às professoras da banca examinadora Professora Doutora Maria Helena de Paula Frota e Sinara Mota Neves de Almeida, pela irrefutável colaboração acadêmica.

À estimada Turma 12, pela amizade construída e fortalecida ao longo dessa jornada.

Aos professores do Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, pela dedicação com que nos transmitiram valiosos conhecimentos que enriqueceram nossas vidas.

À Escola Municipal Zaira Monteiro Gondim na pessoa de sua gestora, a Professora Fernanda Maciel, por nos abrir as portas para conhecer o cotidiano de sua gestão.

Ao DE4 na pessoa do seu coordenador, Professor Fred Secundino Gomes, pelo apoio, e em especial à minha equipe na Célula de Gestão e Superintendência Escolar, pela camaradagem e respeito.

À Maria Josimar Carvalho, por ter despertado em mim o desejo de ousar.

À Regina Helena Benevides e à Sinara Mota Neves de Almeida, que generosamente me honram com sua amizade.

À Suelle, pelo tempo e energia gastos me auxiliando.

À Leila Parente e a Myrnea Moraes, amigas fraternas que se fizeram mais presentes na hora da angústia, minha gratidão eterna e meu reconhecimento. Sem a ajuda de vocês tudo seria muito mais difícil.

Aos amigos que em todos os momentos, com suas palavras de carinho, me estimularam a prosseguir.

“De tudo ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando.

A certeza de que precisamos continuar.

A certeza de que seremos interrompidos antes
de terminar.

Portanto, devemos fazer da interrupção um
caminho novo.

Da queda, um passo de dança.

Do medo, uma escada.

Do sonho, uma ponte.”

(Fernando Sabino)

RESUMO

A gestão democrática contribui para a democratização dos processos escolares e o exercício do diálogo e do respeito. O presente trabalho científico tem por finalidade investigar a gestão da Escola Municipal Zaíra Monteiro Gondim (EMZMG), que reverteu em curto prazo a situação conflituosa na qual a escola se encontrava, tal fenômeno precisava ser investigado a fim de responder as indagações que fizemos a este respeito. Nosso objetivo geral foi analisar como uma gestão democrática se utiliza das teorias da mediação de conflitos para pacificar as relações interpessoais dentro da escola, visando a um bom clima escolar e, conseqüentemente, a melhoria do ensino/aprendizagem. Como objetivos específicos, averiguamos se as técnicas de mediação de conflitos aprendidas pela gestora e pelo orientador educacional em suas trajetórias profissionais e na formação oferecida pela Secretaria Municipal de Educação (SME) estão sendo executadas no cotidiano escolar. Investigamos se, a partir da gestão democrática e da aplicação das técnicas de mediação de conflitos, houve diminuição da indisciplina escolar. Avaliamos se a gestão democrática adotada pela escola tem contribuído para a melhoria do clima escolar. Verificamos se, com a melhoria do clima escolar, houve alteração dos resultados escolares. Utilizamos a Metodologia do Estudo de Caso e técnica qualitativa em nossa investigação, pois tal metodologia nos permitiu compreender os indivíduos a partir de suas próprias percepções, visto que o *locus* de nossa pesquisa é único e singular. A entrevista semiestruturada foi a forma escolhida para a coleta dos dados da pesquisa, pois esta nos possibilita maior liberdade para aprofundarmos as discussões com os atores escolhidos para a investigação. Após a investigação constatamos que a gestão da EMZMG é democrática, pois esta está centrada no diálogo, no respeito e na divisão do poder de decisão e na corresponsabilização pelos processos educacionais que acontecem naquela instituição. Uma gestão democrática é essencial para que seja colocada em prática a metodologia da mediação de conflitos escolares, visto que estas têm em comum a valorização do diálogo, o respeito e a tomada de decisões pelo consenso das partes. O modelo de gestão da EMZMG sendo democrático se tornou ideal para que se aplicassem as técnicas de mediação de conflitos com isso houve na EMZMG uma significativa diminuição dos problemas disciplinares. O clima escolar melhorou significativamente e as pessoas se sentem seguras dentro dela. Os resultados de desempenho da escola melhoraram, as taxas de aprovação aumentaram, as taxas de reprovação e abandono diminuíram. Concluímos nossa investigação constatando que a gestão democrática é o caminho que oportuniza aos que fazem a escola potencializarem seu desempenho, em virtude do fato de que todos se sentem

responsáveis pelas decisões e o destino da instituição escolar. Todos desempenhando o seu papel com excelência o resultado natural é a melhoria da proficiência aluno. Uma escola democrática ensina cidadania pela prática do respeito e da responsabilidade.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Conflitos. Mediação de Conflitos. Políticas Públicas

ABSTRACT

Democratic management contributes to the democratization of school processes and the exercise of dialogue and respect. The present scientific work has the purpose of answering the questions asked during the investigation carried out at the Municipal School Zaíra Monteiro Gondim. The objective was to analyze how democratic management uses theories of mediation of school conflicts to pacify the interpersonal relations within the school, aiming at a good school climate and, consequently, the improvement of teaching / learning. As specific objectives, we investigate whether the techniques of conflict mediation learned by the manager and the educational supervisor in her professional trajectories and in the training offered by the SME are being carried out in the school routine. We investigated whether, through democratic management and the application of conflict mediation techniques, there was a decrease in school indiscipline. We evaluate if the democratic management adopted by the school has contributed to the improvement of the school climate. We verified if, with the improvement of the school climate, there was a change in the school results. We use the qualitative technique, allowing us to understand individuals from their own perceptions, as well as the case study, since the locus of our research is unique and singular. The semi-structured interview was the form chosen for the collection of information. The results of the research revealed that democratic management is essential to put into practice the methodology of mediation of school conflicts, since these have in common the valorization of dialogue, respect and decision making by consensus of the parties. In applying the techniques of mediation of school conflicts, there was a significant decrease in the EMZMG of the disciplinary problems. The school climate has improved a lot, and the people who go to school feel good about it. School performance scores improved, approval rates increased, disapproval and dropout rates declined. We conclude our investigation by stating that democratic management is the path that allows those who make the school to maximize their performance, due to the fact that all are responsible for the decisions and the destiny of the school institution. All doing their best the result is the success of the student and citizenship experienced in practice.

Keywords: Democratic Management. Conflicts. Conflict Mediation. Public policy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA.....	22
2.1	CLIMA ESCOLAR.....	26
3	CONFLITO, SOCIEDADE E ESCOLA.....	34
3.1	O FENÔMENO DO CONFLITO E A ESCOLA.....	38
3.2	O PAPEL DA ESCOLA.....	40
3.2.1	A influência dos conflitos sobre o clima escolar.....	44
4	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: CONTEXTO HISTÓRICO, CONCEITO E IMPORTÂNCIA.....	51
4.1	A CÉLULA DE MEDIAÇÃO SOCIAL DA SME.....	56
4.2	MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO ESCOLAR	60
5	PERCURSO METODOLÓGICO -EXPERIÊNCIA DE GESTÃO NA ESCOLA MUNICIPAL ZAIRA MONTEIRO GONDIM – ESTUDO DE CASO.....	64
5.1	OBSERVAÇÃO DA ESCOLA.....	64
5.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	66
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
	REFERÊNCIAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos escolares vêm fazendo parte de discussões entre os estudiosos da educação. Autores consagrados como Abramovay (2006), Chrispino (2004), Sposito (2001) e Zaluar (1994, 2004) têm se debruçado sobre o estudo do tema. A razão pela qual esse tema tanto preocupa é o fato de que conflitos mal-administrados se convertem em violência e onde há violência não há aprendizado significativo de conteúdos sistematizados ao longo dos anos e que devem ser transmitidos à criança e ao jovem nos bancos escolares.

Os conflitos nas relações humanas são inevitáveis e são fruto de opiniões divergentes que as pessoas têm sobre os mais variados assuntos. Os embates de ideias e interesses são oportunidades de revermos nossos pontos de vista sobre determinado tema e ouvirmos o ponto de vista do outro. Não é necessário que as pessoas que convivem em um dado espaço social pensem da mesma forma, podemos dizer até que é impossível, porém isso não pode ser motivo para que haja desentendimento e violência entre os que pensam de forma diferente, existe a necessidade do exercício da tolerância e do respeito mútuo para que haja uma coexistência pacífica.

A escola é uma organização social e dentro dela convivem os mais diversos tipos de pessoas, com os mais variados interesses. Pessoas de diferentes raças, credos religiosos, culturas, faixas etárias e com uma hierarquia a ser respeitada. Dentro de um cenário como esse, é inevitável que conflitos ocorram.

Para que a ordem seja estabelecida se faz necessário, então, que se estabeleçam estratégias de convivência, pois o ambiente escolar é espaço social, não se pode ficar isolado. Mesmo porque o homem é, sobretudo, um ser social, no convívio é que se aprende respeito, tolerância, solidariedade, entre outros valores. Para nos socializarmos, necessitamos nos comunicar. A comunicação clara e objetiva favorece as boas relações e evita mal-entendidos e desavenças. Freire (1983, p. 37) diz que: “O mundo humano é um mundo de comunicação. Através dos signos linguísticos conseguimos nos expressar e a partir desse fenômeno estabelecemos nossas relações e construímos nossa história”.

A escola tem sua forma de se organizar para alcançar as metas as quais ela se propõe enquanto instituição. A escola deve ter atribuições e normas para nortear suas ações, deve ter pessoas em diversas funções e, entre elas, uma liderança para coordenar todos esses processos que acontecem ao mesmo tempo. Nesse aspecto, vale salientar a importância da qualificação desse gestor, que deve ser voltada para a gestão de pessoas e processos, visto que

o gestor escolar tem por função primordial cuidar do clima escolar e dos processos de ensino/aprendizagem para fazer cumprir o papel social da escola.

É através da postura do gestor frente à condução desses processos na escola que podemos perceber sua forma de gerir. Existem diferentes formas de gestão, mas, para fins deste trabalho, nos deteremos no modelo de gestão democrático que favorece um bom clima escolar. Esse bom clima escolar é essencial para que o aprendizado aconteça. Na gestão democrática o poder não fica centralizado apenas nas mãos do gestor, mas ele voluntariamente o divide com sua equipe as decisões. A maioria decide sobre os objetivos e metas da escola e assume a corresponsabilidade sobre sua execução. A comunidade escolar participa efetivamente do processo decisório e assim todos são envolvidos em torno do mesmo objetivo.

Entre as várias características desse gestor, destacamos ser alguém que pratica a escuta ativa, usa de empatia, não tem apego ao poder, é amante da paz e exercita o diálogo e o respeito. Essas características também fazem parte do mediador. O mediador é aquele indivíduo que é escolhido para administrar um determinado litígio, busca restabelecer os laços anteriormente existentes, auxiliando as partes na busca de uma solução que contemple ambas as partes. Para conseguir seu intento lança mão de estratégias como à escuta ativa e a empatia, dentre outras técnicas.

Mediar não é tarefa fácil e exige do mediador paciência e habilidade para obter das partes em conflito um acordo que traga o consenso. O gestor escolar tem entre as suas várias atribuições a função de mediar eventuais conflitos no ambiente escolar. O convívio no espaço social escolar deve ser o melhor possível para possibilitar o aprendizado do respeito e da tolerância, pois na escola não se aprende apenas conteúdos das disciplinas, mas também cidadania. A postura democrática do gestor convocando todos a se comprometerem com os objetivos da escola e com o aprendizado do aluno, através da participação, faz toda a diferença. O gestor influencia o clima escolar e deve cuidar para que este seja o mais harmonioso possível, pois este, por sua vez, influencia no processo de ensino/aprendizagem e nas metas de proficiência escolar. Sendo o clima escolar tão relevante dentro da escola e sendo o gestor o grande administrador dele, este deve ser qualificado para saber como utilizar todo o potencial da equipe em busca de um trabalho colaborativo e integrado, no qual todos se sintam importantes e ele seja o grande líder que inspira o grupo.

A gestão democrática vem ao encontro das necessidades da escola pública dos dias atuais e está legitimada no artigo 14 da LDB 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da

Educação Nacional). Nestes novos tempos, não há mais lugar para gestores autoritários e radicais. A era da informação exige gestões comprometidas com o diálogo e a transparência.

São muitos os desafios que a escola pública enfrenta e administrá-los sozinho torna a tarefa muito árdua para o gestor. A instituição escolar vem enfrentando dificuldades relacionadas a problemas internos de gestão, tais como a administração de recursos parcos, escassez de material humano de apoio, o despreparo, a falta de compromisso e a desmotivação de muitos profissionais da educação, além de fatores externos, como a situação socioeconômica do país que leva ao desemprego e aos baixos salários dos pais, as drogas e o alcoolismo na família, entre outros problemas que sobrecarregam o gestor.

Por conta desses obstáculos, há a necessidade de se investir cada vez mais em gestores preparados para administrar a escola de forma democrática e participativa. A gestão democrática oferece ao gestor a oportunidade de compartilhar os problemas com a comunidade escolar e, juntos, procurarem encontrar a solução. Solução esta que será escolhida pela maioria e aceita pelo todo, e muito mais que aceita, será executada. Quando o poder é partilhado às responsabilidades ficam divididas. Em meio aos vários problemas que a escola pública enfrenta, é importante uma liderança que consiga agregar os vários segmentos escolares em torno dos objetivos que justificam a existência de uma escola, que é o ensino/aprendizagem com qualidade. Uma gestão democrática administra os conflitos que ocorrem no cotidiano escolar com respeito e tolerância, rechaçando violência e fazendo uso do diálogo e da cooperação em busca do consenso. A existência de clima de instabilidade e tensão não dá oportunidade para uma aprendizagem significativa.

Segundo Abramovay (2006),

Os relacionamentos na escola se constituem em um dos indicadores para medir e qualificar o clima escolar. Para ela, a propriedade das relações sociais estabelecidas entre alunos, professores, gestores escolares e funcionários, ao lado da gestão escolar e dos demais fatores que exercem influência sobre o comportamento de toda a comunidade escolar, contribuem para o estabelecimento de um melhor ou pior clima escolar, qualificando as características do gestor escolar.

A escola mostra-se como ambiente de interação, portanto favorável ao desenrolar de posturas que podem, em determinado momento, gerar conflitos e o diálogo é capaz de resolver o impasse. Conflitos tratados de forma assertiva evitam situações extremas de violência. A esse respeito, Ortega e Rey (2002, p.143) asseguram que:

O conflito emerge em toda situação social em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola obrigatória é um deles. Um

conflito não é necessariamente um fenômeno da violência, embora, em muitas ocasiões, quando não abordado de forma adequada, pode chegar a deteriorar o clima de convivência pacífica e gerar uma violência multiforme na qual é difícil reconhecer a origem e a natureza do problema.

O estudo aprofundado sobre gestão democrática na escola e sua repercussão social é de suma importância. O gestor democrático tem entre suas atribuições cuidar do clima escolar. Um bom clima escolar favorece a camaradagem, a cordialidade e minimizam a indisciplina escolar consideravelmente. Quando os sentimentos predominantes são o egoísmo e a indiferença as relações dentro da instituição se tornam frias. A indisciplina é uma forma de ser enxergado pelo outro.

A indisciplina para a escola está relacionada à desobediência das normas escolares. Silva (2003, p.27) relata que a violência é considerada também uma forma de indisciplina, a mais preocupante na atualidade. Um mesmo fato ocorrido nas dependências da escola pode ser definido como indisciplina ou violência escolar, dependendo de quem o analisa. A falta de clareza na definição de cada um desses fenômenos dificulta a resolução do problema. Independentemente da clareza na definição de indisciplina e violência escolar, o que se percebe ao aprofundarmos a investigação sobre as ocorrências escolares é que por trás de cada um existiu um conflito que não foi devidamente administrado. O conflito que é inerente à condição de quem convive socialmente, quando surge, deve ser administrado, pois a princípio o conflito não é bom nem ruim, a forma de lidar com ele é o que determinará isso.

A importância de um gestor democrático reside no fato de que ele compreende que, embora os conflitos façam parte das relações sociais, só se consegue chegar a um bom termo quando existe a comunicação, pois através da comunicação clara e do diálogo franco os vínculos estremecidos se restabelecem. A comunicação é a base para que os conflitos sejam solucionados e a gestão democrática tem como premissa o respeito ao direito do outro. Esse direito é estabelecido a partir do diálogo e a escola é o ambiente ideal para que o indivíduo faça esse exercício.

O perfil do gestor democrático tem características de um mediador, por isso é interessante que ele conheça a metodologia da mediação de conflitos escolares, pois o seu objetivo é o de restabelecer a harmonia e fortalecer as relações interpessoais pelo aprendizado do respeito mútuo. É necessário que ele tenha o cuidado em manter um ambiente em que não prevaleça incivildades entre alunos, professores e demais integrantes da comunidade escolar, para que não ocorra um distanciamento, impossibilitando as relações de amizade e solidariedade, perdendo a escola sua característica social e integradora. É importante ressaltar

que o clima escolar também influencia na aprendizagem dos alunos, podendo ou não criar sistemas de cooperação, identificação e solidariedade ou, por outro lado, de desencanto, revolta e frustração.

Quando se escolhe a mediação para a resolução de controvérsias, permite-se que o diálogo, a cordialidade e o respeito ao outro sejam privilegiados em detrimento de atitudes radicais e intransigentes. Esse procedimento possibilita que uma terceira pessoa neutra atue como agente para o restabelecimento do diálogo entre as partes conflitantes e, desse modo, elas possam buscar um ponto de convergência e voltem a se relacionar de forma mais harmoniosa e respeitosa, por entender que o outro tem seu próprio modo de pensar e agir e deve ser respeitado como ser singular e único.

A partir do restabelecimento do diálogo, as partes vão analisar a situação que culminou no conflito e entender as razões que levaram ao desentendimento. A compreensão de que não temos a obrigação de pensarmos do mesmo modo e que, independentemente dos posicionamentos, o respeito mútuo deve ser resguardado faz o convívio social ser pacífico. As relações sociais devem ser estabelecidas dentro do parâmetro do respeito.

A mediação restabelece as relações interpessoais e conscientiza as partes para que situações extremas sejam evitadas e para que busquem através da comunicação efetiva a solução para suas divergências de opinião. Portanto, pode-se concluir que essa proposta fornece à escola as ferramentas necessárias para impedir que ocorrências desarmônicas cotidianas se transformem em atos violentos maiores.

Valores humanos como a cooperação, a solidariedade, o respeito à diversidade e a valorização do diálogo na resolução de conflitos estão atrelados a uma gestão democrática.

Não há lugar mais adequado para a disseminação de valores humanistas do que a escola, em que podem ser adquiridas habilidades e forjarem-se projetos de vida sendo, portanto, um ambiente de excelência para o cultivo da educação para a paz. A comunicação como transformadora da realidade, o papel significativo das emoções e dos sentimentos, o diálogo como encontro entre as pessoas, a expressão das necessidades, o uso da empatia e a clareza na comunicação, a relevância do reconhecimento de que o conflito é legítimo, e de que o diálogo é o melhor modo de buscar soluções que geram vínculos que favorecem as relações entre as pessoas (MARCOVITCH, 2001, p. 11).

O gestor democrático é aquele que aceita opiniões e respeita a vontade da maioria, é aquele que lidera sem a necessidade de se impor, que entende o seu papel de mediador das relações entre os membros da comunidade escolar e motiva a todos pelo seu exemplo e compromisso em buscar os objetivos estabelecidos pela equipe.

A liderança democrática também é chamada de participativa, pois conta com a participação de todos na tomada de decisões. Todos participam ativamente do planejamento das ações, com sugestões e críticas. Esse tipo de liderança transmite um clima de confiança muito grande, estimulando um trabalho de excelência em busca da qualidade na educação. Visa à formação integral do aluno, através das interações sociais e de uma educação de qualidade. Os educadores assumem suas responsabilidades com mais afinco, pois entendem que são co-participantes daquele projeto.

O interesse em discutir a temática da gestão democrática e sua importância na mediação de conflitos escolares surgiu a partir da observação feita em algumas escolas e da percepção de que a postura de seus gestores frente aos conflitos cotidianos pode mudar comportamentos. Percebemos que gestores com posturas democráticas tinham em suas escolas um clima escolar mais cordial, uma equipe mais entusiasmada, alunos mais disciplinados, pais mais presentes e rendimentos escolares melhores.

Gestores democráticos naturalmente fazem uso de técnicas de mediação de conflitos no cotidiano escolar por entender que sendo a escola um ambiente com uma grande diversidade de pessoas, eventualmente a diferença de opiniões sobre determinado tema culminará em um conflito e que através do diálogo franco se pode chegar ao consenso. O gestor democrático exercita permanentemente o diálogo e o respeito, constantemente ouve opiniões diferentes e define no grupo o que é melhor. O gestor democrata é um mediador nato.

Muitas vezes esse gestor traz dentro de si estas características que fazem um mediador, porém o conhecimento da técnica aprimora o talento. A Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza (SME) escolheu como uma das suas políticas a mediação de conflitos escolares e, como uma de suas propostas, a implantação dessa metodologia no Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas municipais. Com a finalidade de sensibilizar e oferecer alternativas de solução para os conflitos do cotidiano escolar ofereceu aos técnicos, orientadores e gestores escolares uma formação básica sobre a teoria dos conflitos e a metodologia da mediação escolar. O primeiro momento de formação contemplou os orientadores educacionais, os técnicos que trabalham com o tema e alguns gestores, mas a intenção da SME é capacitar todos os gestores das escolas públicas municipais.

A Escola Municipal Zaíra Monteiro Gondim (EMZMG) recentemente passou por grandes problemas de violência e indisciplina, causando insegurança aos profissionais que ali trabalhavam. Em meados de 2013, a situação se normalizou com a chegada da nova gestora. Esse fenômeno nos chamou a atenção e resolvemos investigar a razão da mudança de rumo

daquela escola. Procuramos descobrir qual o modelo de gestão que foi adotado por ela, se o modelo de gestão influenciou na mudança e quais foram as estratégias utilizadas para pacificar a escola. Pela mudança ocorrida nessa unidade escolar, consideramos esse o ambiente ideal para o estudo de caso desta dissertação.

A Escola Municipal Zaíra Monteiro Gondim foi criada no dia 29 de março de 1973, pelo Ato 5139 de 1973, publicado no Diário Oficial de 31 de abril de 1973. Tem sua oferta de matrícula exclusivamente para as séries terminais do ensino fundamental. Atualmente, atende a turmas de 6º, 7º, 8º e 9º anos nos turnos manhã e tarde em oito salas de aula, com uma matrícula final de 522 alunos pré-adolescentes, adolescentes e jovens. Em seu corpo técnico há uma gestora, duas coordenadoras pedagógicas, um orientador educacional, uma secretária e vinte e quatro professores, segundo dados informados pela escola em dezembro de 2016.

A escola fica localizada no bairro Itaperi, na periferia da cidade. Sua população é predominantemente de baixa renda, composta por trabalhadores do comércio e autônomos. Há falta de saneamento básico e de equipamentos de lazer para a população. Existe uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) no bairro e um campus da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Há também várias escolas municipais que atendem aos alunos das séries iniciais até as séries finais do ensino fundamental e uma escola estadual que oferece o ensino médio.

Com a finalidade de responder questões referentes à importância de uma gestão democrática na manutenção de um bom clima escolar através de técnicas de mediação de conflitos para a melhoria dos resultados de aprendizagem, definimos o seguinte objetivo geral: analisar como uma gestão democrática se utiliza das teorias de mediação de conflitos escolares para pacificar as relações interpessoais dentro da escola, visando um bom clima escolar e, conseqüentemente, a melhoria do ensino/aprendizagem.

Elencamos também os seguintes objetivos específicos: Averiguar se as técnicas de mediação aprendidas ao longo dos anos de experiência profissional e da formação básica em mediação de conflitos escolares oferecida pela SME estão sendo utilizadas pela gestora e pelo orientador educacional na resolução dos conflitos cotidianos dentro do ambiente escolar. Para alcançar esse objetivo, entrevistamos a gestora escolar, o orientador educacional e alguns professores com a finalidade de nos certificarmos de que essa ação está sendo executada. Constatamos que os mesmos se utilizam dos conhecimentos adquiridos na formação em mediação de conflitos escolares dada pela SME e na experiência profissional para fazerem os atendimentos das situações de conflitos que são encaminhadas para a sala de orientação educacional. Analisamos também o agendão, fichas individuais e livro de ocorrência, que são

instrumentos utilizados por eles para os registros das ocorrências a fim de verificar indícios que comprovem os atendimentos realizados. Constatamos que são feitos registros das ocorrências nos instrumentais acima citados. O agendão faz o registro diário da sala de aula, caso ocorra algum caso de indisciplina se fará um registro para posterior atendimento, nas fichas individuais que ficam na sala da orientação educacional se registram os atendimentos ali realizados, o livro de ocorrências registra casos graves que necessitam ser encaminhados para o Distrito de Educação (DE) ou outras instâncias como o Conselho Tutelar.

Investigar se a partir da atuação democrática da gestão e da aplicação das técnicas de mediação de conflitos houve uma diminuição da indisciplina escolar. Para alcançarmos esse objetivo, analisamos os instrumentais de registros de ocorrências da escola com a finalidade de observar a quantidade de registros e os tipos de ocorrências neles registrados. Constatamos que as ocorrências graves diminuíram consideravelmente neste último ano e que a quantidade de registros também.

Avaliar se a gestão democrática adotada pela escola tem contribuído para uma melhoria no clima escolar. Para alcançarmos esse objetivo, entrevistamos a gestora, o orientador educacional e professores veteranos da escola e perguntamos sobre as ações implantadas para a melhoria do clima escolar, analisamos também o plano de ação da escola no qual estão estabelecidas as metas a serem alcançadas. Constatamos através das entrevistas realizadas, das observações feitas por ocasião das visitas e da análise do plano de ação elaborado pela escola que a gestão democrática favorece o bom clima escolar.

Verificar se na atual gestão houve evolução dos resultados de aprovação, reprovação e abandono dos alunos da EMZMG. Para alcançar esse objetivo, analisamos o Relatório Escolar Anual (REA) da EMZMG e verificamos os registros dos resultados de aprovação/reprovação/abandono. Constatamos que esses indicadores escolares melhoraram.

O percurso metodológico utilizado faz uso de técnicas predominantemente de natureza qualitativa, por permitir ao pesquisador “compreender os indivíduos em seus próprios termos” (GOLDENBERG, 2003, p. 53), fornecendo-lhe uma melhor análise das perspectivas dos participantes e seus pontos de vista. Escolhemos o Estudo de Caso para realizarmos nossa pesquisa qualitativa, pois o lócus de nossa pesquisa é singular e único e justifica a metodologia escolhida. O instrumento que utilizamos para colher as informações de que necessitávamos foi a entrevista semiestruturada.

Segundo Yin (2010, p. 39),

(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

No estudo de caso temos a oportunidade ímpar de estudar as particularidades e a complexidade de determinado grupo social, único e singular, procurando compreender seu comportamento diante de dada circunstância. A pesquisa que subsidia o presente trabalho está sendo realizada de acordo com os seguintes momentos específicos:

O primeiro momento foi voltado à revisão de literatura no âmbito das Políticas Públicas, da área da Educação, da Gestão Democrática e da Mediação de Conflitos. O segundo momento foi destinado à observação direta, por meio de visitas à unidade escolar investigada, com a finalidade de observar os vários momentos do seu cotidiano e como aconteciam a gestão dos processos e as interações entre a gestora escolar e os alunos, professores, técnicos e comunidade escolar.

Faz-se uso, ao longo desta pesquisa, das categorias “gestão democrática” e “mediação de conflitos” para diferenciar esses procedimentos de todos os outros sentidos que essas expressões são utilizadas. O conceito que será utilizado para caracterizar gestão democrática é apresentado por Lück, Freitas, Girling e Keith (2005, p. 17), que definem 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 do que tomada de decisões.

O conceito que será utilizado para definir mediação e/ou mediação de conflitos é apresentado por Vezzulla (2004, p.36) como “[...] o procedimento privado e voluntário, coordenado por um terceiro capacitado, que orienta seu trabalho, para que se estabeleça uma comunicação cooperativa e respeitosa entre os participantes”.

Elaboramos entrevistas para serem feitas aos atores escolares a fim de investigar como a gestão democrática se efetiva nos processos de mediação dentro da escola e como isso influencia o clima escolar e o desempenho dos alunos. Para tanto, entrevistamos a gestora, o orientador educacional e alguns professores lotados há muitos anos na escola com a finalidade de aprofundarmos nosso entendimento sobre as percepções que eles têm sobre gestão democrática e sua influência na resolução dos conflitos dentro do âmbito da escola e sua influência no clima escolar e no aprendizado do aluno.

Através das entrevistas, buscamos compreender o que eles pensam sobre a escola, a gestão, os alunos, a comunidade, o corpo docente, os avanços e os desafios traçados para a escola quanto à utilização da mediação escolar como estratégia de diminuição dos conflitos, a manutenção de um bom clima escolar e a melhoria do rendimento dos alunos a partir de uma

gestão democrática. Por meio das entrevistas realizadas com a diretora, o orientador educacional e os professores conseguimos obter grande quantidade de informações sobre a escola.

Essa gama de informações foi filtrada para que se pudesse reduzir a quantidade de unidades de significado para um número razoável, no qual se pudesse trabalhar a fim de elucidar as questões levantadas na pesquisa. Essas unidades de significado deveriam estar bem explicitadas pelos entrevistados e serem comuns a todos, para que se pudesse compará-las e, desse modo, tirar conclusões a respeito. Houve a necessidade de se construir categorias de análise para compreender melhor a realidade da escola estudada, assim podendo interpretar e transmitir através da palavra escrita o que os indivíduos entrevistados intencionavam dizer.

A investigação se deu ao longo de um determinado período de tempo. Isso nos oportunizou uma análise mais aprofundada do tema. Tivemos condições de acompanhar a rotina de entrada e saída de alunos, a rotina de recreio, os intervalos entre uma aula e outra, alunos em formação no minicurso de mediação, o atendimento ao aluno e à comunidade realizado pela gestão escolar, e o trato cotidiano da gestora com os vários segmentos que perpassam a escola. Almeida (2009) e Freire (2000).

Esta dissertação foi organizada em cinco capítulos: no primeiro capítulo trouxemos uma visão geral daquilo que aprofundamos no transcorrer do nosso trabalho, traçamos o objetivo geral e os objetivos específicos em cima dos quais norteamos a pesquisa. No segundo capítulo fizemos uma abordagem teórica sobre o conceito de gestão democrática e sua importância dentro do ambiente educacional. Destacamos a importância da liderança do gestor estimulando a equipe a se superar, se comprometer uns com os outros e buscar o sucesso da coletividade. A necessidade da divisão do poder e das responsabilidades com todos que fazem a escola para alcançar o aprendizado do aluno.

No terceiro capítulo fizemos uma análise da teoria dos conflitos e as consequências de sua má administração, tais como a violência e indisciplina. Abordamos o conceito de conflito como fenômeno natural nas relações sociais e a importância de administrá-los de forma positiva para fortalecer as relações no espaço escolar.

No quarto capítulo abordamos as definições de Mediação de Conflitos encontrados na literatura da área e sua aplicabilidade no contexto escolar visto que este ambiente é diverso e plural, ideal para o exercício da mediação através do diálogo que é uma ferramenta poderosa na resolução de conflitos. Apresentando o conceito de mediação que foi adotado nesta pesquisa e sua influência na manutenção de um bom clima escolar.

No quinto capítulo apresentamos a metodologia escolhida para a pesquisa. Optamos pela pesquisa qualitativa e a técnica do Estudo de Caso. Para a coleta dos dados da pesquisa utilizaremos a entrevista semiestruturada, pois está nos oportunizou conhecer melhor o fenômeno investigado e seu contexto. Apresentamos os dados sobre a Escola Municipal Zaíra Monteiro Gondim e análise das entrevistas feitas com a diretora, o orientador educacional e alguns professores da escola, nas quais buscamos compreender a influência de uma gestão democrática na utilização de técnicas de mediação de conflitos para diminuir a indisciplina, melhorar o clima escolar e sua influência no desempenho do aluno.

Por último, foram feitas as considerações finais, retomando alguns pontos relevantes e inquietações para possíveis estudos posteriores.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA

A educação ocupa papel fundamental na sociedade. Hoje, mais do que nunca, para que o cidadão consiga se qualificar como profissional e, assim, obter seu lugar no mercado de trabalho, bem como condições de vida confortáveis, ele precisa ter acesso à educação de qualidade. Cabe ao Estado oferecer aos cidadãos ensino de qualidade em instituições públicas. Esse direito, embora esteja garantido por lei, ainda não é uma realidade para todo cidadão. Todas as crianças e jovens na escola com educação de qualidade, ainda é uma luta da sociedade organizada, um grande objetivo a ser alcançado.

Um dos fatores que contribuem para que haja aprendizado significativo é um bom clima escolar. Uma escola que não tem rotina pedagógica, disciplina e respeito entre todos os seus segmentos não terá condições de ter ensino de qualidade. Nesse contexto, o gestor escolar assume papel de liderança, pois a ele cabe a responsabilidade de organizar as condições que favoreçam a construção desse bom clima escolar. Nos dias atuais, não existe mais espaço para gestores autoritários e intransigentes, que não oportunizem aos vários atores escolares dar sua contribuição para que a escola funcione melhor. Os dias atuais exigem do gestor uma postura democrática em sua atuação, abrindo canais de diálogo permanente com todos que fazem a escola, dividindo as responsabilidades sobre as decisões tomadas em conjunto e estimulando cada um a fazer seu papel da melhor maneira possível em favor do objetivo comum que é o sucesso do aluno. O gestor democrático cuida para que todos os segmentos da escola se sintam acolhidos, valorizados e ouvidos em suas expectativas e necessidades. Desse modo, consegue-se a parceria de todos.

Gestão democrática é um tema novo nas escolas brasileiras e pressupõe a participação de todos os segmentos escolares na tomada de decisões, com a corresponsabilização da equipe na partilha do poder entre todos os que fazem a escola, na capacidade de agregar a equipe e envolvê-los no processo ensino/aprendizagem. Esse aprendizado não é fácil e não se consegue de uma hora para outra, é um longo caminho que exige persistência e coragem de quem escolheu ser um gestor democrático. A postura de um gestor democrático é percebida por sua postura dialogal e reflexiva e pelo desapego ao poder centralizado nele e pela valorização da educação para a cidadania. Ele administra os conflitos e busca o consenso entre as partes, e o respeito e a solidariedade são estimulados através de regras de convivência claras e de uma comunicação franca e aberta. Muitas vezes, essa postura pode ser confundida por alguns mais radicais como fraqueza e fragilidade de gestão.

Essa ideia se dissipa com o passar do tempo, na medida em que são percebidas as vantagens de uma gestão democrática para todos que fazem a escola.

A Constituição Federal de 1988, no seu Artigo 206, Incisos VI e VII, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seu Artigo 3º, Inciso VIII, Artigos 14 e 15, de 1996, tratam sobre a gestão democrática. A autoridade democrática de um gestor é conquistada naturalmente, os que estão ao seu redor se sentem parceiros e não subordinados, esse é um tipo especial de poder estabelecido, denominado “poder legítimo”, ou seja, aquele em que a adesão dos subordinados se faz como resultado de uma avaliação positiva das ordens e diretrizes a serem obedecidas (PARO 2010, p.40).

A escola tem dois documentos que norteiam suas ações, que são o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP). No Regimento Escolar, estão às regras de convivência (direitos e deveres), as sanções e a descrição dos papéis de cada um. O PPP é o documento no qual a escola define sua visão de mundo, sua missão, o papel da comunidade, as diretrizes pedagógicas que nortearão o planejamento do professor, a destinação dos recursos financeiros e os objetivos e metas que a escola pretende atingir. Foi criado para reforçar a gestão democrática. Para sua elaboração, todos os segmentos da escola são chamados e ouvidos em relação às dificuldades, aos desafios e às ações para alcançar as metas de aprendizagem de seus alunos. Esse documento, em muitas instituições escolares, foi elaborado com a finalidade de cumprir as orientações da Secretaria de Educação, mas, na verdade, não são utilizados na prática diária da escola. Quando a escola leva a sério a execução do PPP, convoca toda a comunidade escolar para participar de todas as etapas de sua criação, desse modo fortalecerá os laços entre a família e a escola. O PPP deve retratar a verdade de cada escola para ter sentido; se não, corre o risco de ser mais um documento elaborado pela escola para cumprir as diretrizes da Secretaria de Educação.

A política educacional é muito importante, pois ela oportuniza que o cidadão tenha condições de transformar sua vida. Educação de qualidade é direito garantido em lei e deve ser concretizado. Nesse sentido, Freitag(1987, p.23) afirma que “[...] a política educacional não é senão um caso particular das políticas sociais”. Nada tem um poder transformador maior que a educação. Educação de qualidade é sinônimo de transformação social.

A gestão democrática se faz com participação da comunidade escolar nas decisões referentes à escola através de seus organismos colegiados e é direito assegurado na Constituição Federal de 1988 nos seus artigos 205 e 206.

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 do desenvolvimento escolar de seus filhos, o desempenho deles aumenta e a indisciplina cai.

O Plano Nacional de Educação (PNE) de 2001 reforça essa concepção quando traz entre seus objetivos “a democratização do ensino público” (BRASIL, 2010, p. 15).

O princípio da gestão democrática parte da premissa de que a educação é um processo social e também colaborativo que se faz mediante a participação de todos os segmentos que fazem a escola e da sociedade na qual ela está inserida. A comunidade está próxima e ambas se empenham pela educação de qualidade para suas crianças e jovens, preocupando-se com a vivência e 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 pressupõe o exercício dos direitos e deveres de cada membro da coletividade e a possibilidade de aproximação entre eles. Todas essas ações devem ter um só objetivo que é a promoção de uma educação de qualidade para o aluno. O gestor democrático é aquele que consegue criar na equipe integração e confiança, 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.

Entre as características da liderança, estão a capacidade de estimular a equipe em superar obstáculos, bem como a clareza a respeito daquilo em que acredita e a adesão da equipe aos seus projetos, o diálogo franco e permanente com todos, responsabilidades e sucessos compartilhados. Para que haja aprendizado, é necessário que haja disciplina (entendendo-se aqui a disciplina como concentração em obter conhecimentos e apreender

informações). Para isso, faz-se necessário que as aulas sejam bem planejadas e que os conteúdos sejam dados com uma didática apropriada à faixa etária e aos interesses do aluno. “A comunicação e o relacionamento interpessoal são centrais no fazer educacional e na construção da organização social da escola, sendo inerentes a esses processos”, afirma Rogers (1981).

O gestor democrático é aquele que procura escutar os segmentos que existem dentro da escola na busca de entender seus desejos e frustrações, procurando formas de ajudar a encontrar a solução que melhor se associe àquele problema dentro das possibilidades disponíveis. O diálogo e a comunicação franca e aberta são estimulados por ele e, sobretudo, praticadas. Uma escola que se diz democrática não pode prescindir da família. A família dos alunos, quando convidada a participar das decisões que envolvem o futuro escolar de seus filhos, responde de forma positiva ao chamado. O gestor democrático deverá estar à frente de todos os processos dentro da escola, dando suporte e apoio à equipe, despertando nela o sentimento de coletividade. Sua liderança é fundamental para que todos se sintam co-participantes da construção de um projeto no qual seus alunos são os principais atores. 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 esse gestor tenha um conhecimento técnico sobre o tema, que somado às suas características pessoais de liderança e às habilidades de comunicação, contribuirão para que estes sejam facilmente solucionados e fortaleçam cada vez mais a construção de uma cultura de paz na escola.

Em uma escola democrática, todos os segmentos se sentem representados, tendo vez e voz nas tomadas de decisões, valoriza-se a cooperação e não a competição, a solidariedade em vez do preconceito, a responsabilidade em lugar da falta de compromisso, o coletivo em lugar do individual e as decisões compartilhadas em lugar de autoritarismo. Em uma escola em que esses valores são estimulados, os conflitos são raros e, quando eles ocorrem, são facilmente tratados e solucionados.

Cada escola tem suas próprias características. Mesmo que sigam as diretrizes de suas respectivas secretarias, cada uma está inserida em determinada comunidade, com uma clientela específica, um grupo de professores diferentes, um corpo técnico único e um gestor

escolar que conduzirá as ações da escola de acordo com seu perfil profissional. O potencial de cada escola deverá ser utilizado da melhor maneira a fim de obter os resultados educacionais positivos a que ela se destina.

É necessário desmistificar a ideia de que os conflitos são ruins e entender esse fenômeno como inerente à condição das relações sociais, sem preconceitos, alarmes e hipocrisias. O gestor escolar tem papel fundamental na manutenção do bom clima, ele é o grande responsável pela administração e pela resolução dos conflitos que acontecem cotidianamente na escola. O entendimento de que o ambiente escolar é propício aos conflitos em virtude da diversidade de pessoas convivendo em um mesmo espaço físico por longos períodos de tempo e com interesses diferentes possibilita que o gestor desmistifique a ideia de que o conflito é necessariamente negativo e prepara esse gestor para vivenciar esse fenômeno de forma equilibrada e tranquila, fazendo as partes envolvidas no litígio refletirem sobre suas ações e restabelecerem seu relacionamento de forma mais madura a partir do esclarecimento dos pontos convergentes, entendendo que o respeito é um valor inegociável em qualquer relacionamento e que a forma de ser e de pensar do outro não deve ser impedimento para uma boa convivência.

2.1 CLIMA ESCOLAR

Encontrar uma definição para o que seja clima escolar não é fácil, mas poderíamos definir como a visão ou o entendimento que cada membro de uma instituição de ensino tem sobre as relações humanas que se estabelecem dentro dela e sobre o apoio que a gestão oferece aos que participam desse ambiente. Coordenadores, professores, funcionários, alunos e pais são diretamente influenciados e, ao mesmo tempo, influenciam a manutenção do clima em uma escola. O ambiente escolar repercute nos resultados de aprendizagem do aluno e na sua socialização. As relações entre as pessoas que convivem dentro da escola e a sensação de segurança revelam como está o clima na instituição. 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 administração dos conflitos feita de forma que tais sejam solucionados 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.

Brito e Holanda (2009) e Libânio (2013) desenvolveram estudos sobre o tema e afirmam que “[...] o clima organizacional apresenta-se não só como resultante da cultura, como também causador de efeitos sobre ela, demonstrando uma causalidade circular entre cultura e clima”. Esse efeito circular da cultura de uma escola que, ao mesmo tempo em que constrói o clima escolar é o resultado dele, tem no diretor seu grande administrador, pois a ele cabe o papel de motivar sua equipe permanentemente a se integrar e se sentir parte importante de um projeto que tenha valor. O gestor deve ter sensibilidade para perceber o talento de cada membro de sua equipe e explorar esse talento da melhor maneira possível dentro da proposta pedagógica da escola, pois, assim, a produtividade do grupo aumenta, porque quando o ser humano se sente valorizado produz mais e melhor. O clima organizacional interfere no desempenho do profissional e, por isso, é tão importante que ele seja bom, para que se obtenham bons resultados e se alcancem as metas estabelecidas.

A comunicação clara e respeitosa deve ser exercitada diariamente dentro de uma escola que se denomina democrática. O gestor é a grande referência dentro da escola e se espera dele que seja mediador quando os problemas surgirem. Interesses conflitantes permeiam as interrelações institucionais. O aluno tem seus interesses, os professores têm os deles e o grupo gestor também tem os deles. Muitas vezes dentro de um mesmo grupo há divergência de interesses, e todos esses conflitos convergem para o gestor escolar administrar, encaminhar uma solução e restabelecer o consenso. Não é tarefa fácil para o gestor escolar, que tem tantas atribuições, estar sempre disponível para atuar nesses momentos de forma efetiva e amigável na busca do equilíbrio e da harmonia no ambiente. A aprendizagem significativa, que ainda é um obstáculo a ser transposto em muitas de nossas escolas, aprendizagem que transmita os conteúdos das diversas disciplinas, mas que também ensine ao aluno a ser crítico, reflexivo e sujeito de seu próprio destino, só acontece onde existe disciplina e organização.

Fernández (2005, p. 21) descreve que um clima escolar favorável pressupõe “[...] objetivos educativos com ênfase em aprender, normas e procedimentos firmes, justos e consistentes de atenção e interesse pelas pessoas”. Ventura (1999, p. 1) afirma que “[...] vários são os fatores que podem interferir no clima escolar, como a estrutura física e organizacional, a cultura, enfim as pessoas que fazem parte daquele meio”. Ressaltamos também que o contexto sociofamiliar também influencia nas relações interpessoais entre aqueles que fazem a escola, portanto repercutindo no clima escolar.

Chrispino (2007, p. 15) diz que “[...] conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento”. Ele pode ser intrapessoal

(consigo mesmo) ou interpessoal (com o outro). Em ambientes escolares esses conflitos são consequências de vários fatores, tais como crenças, gerações, sexos, culturas diferentes. Quando o clima na organização escolar não é bom, ocorre um alto grau de estresse e frustração nas pessoas que ali trabalham. A sensação de solidão e de desvalorização adoece as pessoas e causa esgotamento físico e emocional. No caso dos profissionais da educação, já existe uma doença chamada “síndrome de Burnout”, que tem registro no Decreto 3.048, de 6 de maio de 1999, no Grupo V da Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID), sob o código Z73-0 (TRIGO, 2007).

O clima escolar é tema relevante e deve ser tratado como tal, por isso o perfil desse profissional é tão importante, pois sua liderança irá influenciar sobremaneira os rumos da escola que estão sob sua responsabilidade. 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 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 objetivos de aprendizagem estabelecidos pela escola e, desse modo, cumprir a função primordial dela. Condições ideológicas influenciam para que a escola seja mais ou menos democrática, pois a ideologia é reveladora através das crenças e concepções de cada indivíduo que influencia seu comportamento e sua prática profissional.

A ideologia dos que fazem a escola vai determinar se essa escola quer ou não a participação efetiva de todos em sua gestão. Cada segmento tem uma contribuição significativa a dar para que a escola melhore em seus processos de ensino/aprendizagem. Se a escola tem a concepção de que pais e alunos não têm o que oferecer e que devem ser tutelados e apenas obedecer ao que a escola determina, essa escola jamais será democrática e participativa. A gestão participativa parte do pressuposto de que todos têm valores que podem ser agregados para fazê-la melhor. Partir do pressuposto de que, pelo fato de terem baixa escolaridade, os pais dos alunos das escolas públicas não podem participar das tomadas de decisão sobre os processos escolares é no mínimo preconceituoso e simplista.

Nos processos didático-pedagógicos e em muitos outros processos que envolvem a melhoria do aprendizado de seus filhos, os pais têm uma grande contribuição a dar. O gestor escolar é o responsável pela tessitura de um clima escolar tranquilo e amigável entre todos os que fazem a escola, e a comunicação clara e sem ruídos é fundamental para que isso aconteça.

A Constituição Federal de 1988, no seu Artigo 14, estabelece que a participação da comunidade escolar nas decisões que dizem respeito à escola deve ser oportunizada. O Plano Nacional de Educação no seu Artigo 2º difunde o princípio da equidade e do respeito às diferenças. Libânio (2008, p. 132) adverte sobre o tema, esclarecendo que se faz necessária “[...] a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”. A escola deve abrir os canais que possibilitem essa participação efetiva da comunidade nas decisões referentes à escola. É preciso vontade política para iniciar esse processo e muitos desafios serão enfrentados para que isso aconteça, mas, se queremos cidadãos críticos e cientes dos seus direitos e deveres sociais, devemos perseverar, pois os resultados virão. “A escola é importante no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania” (LÜCK, 2002, p.18).

Desde os primórdios da humanidade, quando o homem começou a se organizar socialmente, existe a figura do líder. O líder é aquele que naturalmente se destaca por ter iniciativa de proteger e guardar o grupo. Na modernidade, surge o termo “liderança eficaz”, que é aquela na qual o líder consegue fazer a equipe se motivar para dar o melhor de si em favor da organização, para que se alcancem as metas propostas, favorecendo um clima de harmonia e camaradagem entre todos.

O líder entende que sozinho não conseguirá chegar aos objetivos que traçou para alcançar na instituição na qual ele está inserido. Ele deve inspirar seus liderados na busca de superar os obstáculos e alcançar sua meta. Marinho (2005) estuda o tema da liderança e desenvolveu uma classificação em diversas teorias, a saber:

- Teoria maquiavélica: os líderes precisam de firmeza para manter o poder, a autoridade e a ordem. O ideal seria que esses três poderes fossem alcançados pela conquista da simpatia, mas, se isso não for possível, pode-se usar da ameaça, engano ou violência.
- Teoria dos traços: baseia-se na premissa de que as pessoas já nascem com características que as tornam líderes ou liderados.
- Teoria transacional: a liderança é um processo de troca, e cada líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada membro de sua equipe. Quanto mais positiva essa troca, maior a satisfação, desempenho e identificação do liderado com a organização.

- Teoria transformacional: a liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que ambos são elevados a um nível maior de motivação e moralidade.
- Teoria da liderança servidora: é aquela que está mais empenhada em proporcionar o bem-estar da equipe do que seu próprio sucesso ou projeção pessoal.

O líder irá se identificar com uma dessas teorias, e isso definirá seu estilo de liderança e a postura dos seus liderados. Da articulação entre o líder e seus liderados resultará o desempenho da instituição na qual eles estão inseridos. A liderança positiva evita os conflitos, por estabelecer um canal de comunicação permanente e, quando eles acontecem, a forma de lidar é clara e transparente. “Para a sociologia, o conflito é um dos tipos de processos sociais pelos quais indivíduos e grupos atuam uns com os outros, sendo classificado como um processo dissociativo” (OLIVEIRA, 2001, p. 27).

O líder conquista o respeito dos seus liderados de forma natural e sua autoridade é reconhecida e aceita. As regras de convivência devem ser claras e devem ter sido construídas pelo grupo, desse modo todos se sentem co-responsáveis por elas. O poder também não fica apenas em suas mãos, mas ele faz questão de retalhá-lo com todos.

A liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. O líder descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011, p. 18).

Um gestor escolar democrático tem como foco o aprendizado de seus alunos e consegue sensibilizar sua equipe e a comunidade para o mesmo objetivo. Compartilha informações e decisões de forma clara e segura; dialoga com seus pares e com a comunidade em geral, buscando entender seus anseios e expectativas e esclarecendo a cada um sobre a importância do seu papel. 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 e, em seguida, como cidadão autônomo e ético, pronto para ocupar dignamente seu lugar na sociedade na qual está inserido.

Para Libâneo (2002, p. 87),

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável à maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Luck (2002, p. 66), corroborando com o mesmo pensamento, afirma que

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Gadotti (1997, p. 16) afirma que “a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino”. Os princípios norteadores de uma gestão democrática e participativa são pautados nas relações pessoais que se estabelecem dentro do espaço escolar, pois estas são a base de tudo. Relações interpessoais frágeis são um empecilho para que uma gestão democrática se estabeleça em uma instituição de ensino; por isso, o gestor escolar deve ter como primeira preocupação o cuidado com o estabelecimento de um bom clima escolar, para posteriormente conseguir a adesão dos seus pares a um projeto comum em busca do sucesso de seus alunos, através da aprendizagem significativa. Para tanto, deve dar autonomia pedagógica aos seus professores, apoio e acompanhamento especializado através de planejamento das ações de forma concatenada, com formação em serviço, atualizando sobre os assuntos pertinentes a sua atuação em sala de aula, avaliando periodicamente os resultados alcançados e, quando necessário, corrigindo os rumos da ação pedagógica de forma clara e democrática, com um diálogo aberto, franco e permanente com todos os segmentos da escola, de modo que todos se sintam prestigiados e ouvidos. Quando as decisões são tomadas coletivamente, elas geram nas pessoas o sentimento de pertencimento e co-responsabilidade, fundamental em um ambiente de ensino/aprendizagem.

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 nortear as atitudes e posturas dos outros elementos dentro da escola. Para ser democrático, o poder deve ser partilhado, as decisões devem ser discutidas e tomadas coletivamente. Quando se fala em coletividade escolar, deve-se incluir o aluno e seus responsáveis. Portanto, são muitos os

envolvidos em uma gestão democrática, administrá-la não é tarefa fácil, exige do gestor equilíbrio e desprendimento.

Uma gestão escolar que estabelece o diálogo e o respeito como premissas é um valor presente e inquestionável e tem o reconhecimento dos seus alunos e da comunidade em geral. 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, a fim de preservar um ambiente de segurança e tranquilidade dentro da escola. O gestor escolar deve ter formação específica em gestão de pessoas para saber administrar com segurança os conflitos que ocorrerão eventualmente dentro da escola, mas, sobretudo, ele deve ter uma identificação pessoal com o tema mediação de conflitos, pois uma de suas maiores atribuições será a de cuidar das relações interpessoais no ambiente escolar. Para tanto, as competências de liderança, presteza em atender e compromisso com a causa da educação lhe serão requisitadas.

São muitas as atribuições exigidas de um gestor, como as 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. Romão (1997, p. 67) esclarece que “Os caminhos para implantação de uma gestão democrática e participativa necessitam não só do convite aos participantes do processo, mas, sim da geração de condições para que os mesmos se insiram no processo”.

Lück (2002, p. 62) nos adverte que

[...] a participação democrática na gestão escolar deve ser principiada pelos conhecimentos dos papéis de cada profissional que, direta e indiretamente, vivenciam as rotinas da escola, os projetos e a construção dos documentos intrínsecos ao desenvolvimento do ensino na escola, especialmente no Projeto Político Pedagógico.

Desse modo, faz-se necessário que se esclareça à comunidade escolar como um todo o papel que cada um deve desempenhar para que a escola alcance seus objetivos. Para isso, é necessário que o gestor exerça sua liderança na condução desses processos; quanto mais preparado teoricamente, melhor será seu desempenho. Não é fácil estabelecer um clima escolar estável e seguro no qual todos se sintam importantes e saibam cumprir com clareza e compromisso os papéis que, na divisão do trabalho escolar, foi-lhes conferido. É preciso persistência e perseverança para atingir essa meta. No entanto, sabemos que, quando se consegue a participação de todos os segmentos na construção dos objetivos da escola, que é o sucesso educacional dos alunos, a sensação de dever cumprido toma conta de todos e gera

uma sensação de realização. Nossos gestores precisam ser estimulados a liderarem a implantação desse modelo de gestão, pois a sociedade atual exige que assim seja. O grande segredo da escola eficaz é cada um fazer o seu papel com compromisso e excelência.

O gestor escolar é o responsável pela interrelação entre as equipes de professores, funcionários, alunos e comunidade dentro da escola, de modo que cada um possa fazer o papel que a eles foi determinado da melhor forma e em todo seu potencial. Quanto maior for a sinergia entre esses vários segmentos, maiores serão os resultados de desempenho dos seus alunos, e esse é o grande objetivo de uma escola. A liderança positiva do gestor escolar leva a superar suas dificuldades e a alcançar seus objetivos. Ela está centrada nas pessoas e disponível a atender as necessidades da equipe, sensível a ouvir seus anseios, suas proposições, acatando as sugestões e estabelecendo um diálogo franco e sincero com todos.

Bordenave (1991) afirma que a comunicação serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente, bem como a realidade que as rodeia. O autor considera o papel da emoção na comunicação entre as pessoas, bem como o da cognição e o da cultura. Para Bordenave a emoção reativa é a maneira de usar a linguagem ou de se reportar às circunstâncias em que ela é usada. Ele reconhece que as pessoas reagem emocionalmente não à palavra em si ou à sua adequação gramatical, mas à maneira ou às circunstâncias como a linguagem é usada (BORDENAVE, 1991).

Não há, realmente, pensamento isolado, na medida em que não há homem isolado. Todo ato de pensar exige um sujeito que pensa, um objeto pensado, que mediatiza o primeiro sujeito do segundo, e a comunicação entre ambos, que se dá através de signos linguísticos. O mundo humano é, desta forma, um mundo de comunicação (FREIRE, 1983, p. 44).

Após o estudo teórico sobre o tema da gestão democrática, pretendemos constatar se a gestão da Escola Municipal Zaira Monteiro Gondim se encaixa na definição de gestão democrática e participativa e se esse fato influenciou no percurso histórico dessa instituição nos quatro anos dessa gestão. Caso tenha influenciado, pretendemos saber de que forma isso se deu.

3 CONFLITO, SOCIEDADE E ESCOLA

Algumas mídias constantemente noticiam casos de conflitos dos mais variados tipos que, muitas vezes, resultam em variadas formas de violência. São casos de litígios em decorrência, muitas vezes, do uso de drogas e álcool. Esses fatos geralmente estão relacionados a pessoas em situações de vulnerabilidade social, mas a violência atinge todas as camadas sociais. A violência se faz presente no dia a dia do cidadão comum através de assaltos, roubos, furtos, sequestros e agressões. A sensação de insegurança toma conta da sociedade.

Para muitos autores, um dos signos da contemporaneidade é a insegurança, a impotência, o medo de que os mais diversos tipos de violência nos atinjam, quer como membro de uma coletividade, quer no plano da vida privada, desestabilizando individualidades (BOUDON, 1999, p. 32; BOUDIEU, 1997, p. 27).

Nas cidades nas quais os índices de violência são elevados, percebe-se uma ausência do poder público no sentido de criar condições para que as desigualdades sociais diminuam. Sabemos que em uma sociedade em que o consumo é "estimulado", quem não consegue adquirir os bens de consumo que a mídia propaga como indispensáveis, às vezes, se sente frustrado, sobretudo o jovem, que ainda está em formação. Tal fenômeno não ocorre apenas nas camadas menos favorecidas da sociedade, mas atinge também os jovens das demais classes sociais. Numa sociedade de consumo, as relações interpessoais são relegadas a um papel secundário. O dinheiro passa a valer mais que os valores éticos e morais. O individualismo toma o lugar do coletivo. Cada um buscando formas de satisfazer o seu eu, não se importando com o outro. A busca da satisfação pessoal acima do bem comum tem movido nossa sociedade. Nas grandes cidades, todos os dias, o cidadão sai às ruas, consciente de que a qualquer momento pode ser violentado em seus direitos em um assalto, furto, sequestro, entre outras violências.

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. Debruçar-se sobre 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 muitos.

A escola tem um papel fundamental na formação cidadã dos jovens para ensiná-los a ocupar seu lugar na sociedade, contribuindo para o bem de todos. Uma gestão escolar com perfil democrático-participativo permite que os indivíduos que convivem na escola tenham a oportunidade de exercitar o respeito, a tolerância, a solidariedade e a decisão da maioria. A sociedade tem resolvido suas situações de conflito de forma pouco civilizada, mas a escola, por ser um espaço de formação humana e convivência social, tem a oportunidade de ensinar a criança e ao jovem a fazer 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 com os princípios democráticos.

Atualmente, no Brasil, tem-se percebido que a violência tem sido banalizada, sobretudo nas grandes metrópoles. Algumas mídias noticiam 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 por Waiselfisz (2014) através do *Mapa da violência* relevam que muitos dos nossos 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 são alarmantes. A escola não tem conseguido manter esse aluno dentro dos seus muros.

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.

Na década de 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 mais de perto 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 civis. 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 como um todo tem de se aproximar de seus alunos e evitar conflitos em sala de aula e nos espaços extraclasse, também é importante saber 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. Arendt (1973), Charlot (2002), Chauí (1999), Sposito (2001) e Velho (2000).

A escola, por ser um ambiente de educação, deve exercitar o diálogo e o respeito nas relações interpessoais, mas sabemos que nem sempre isso acontece, e quando a escola não cria canais de comunicação entre seus vários segmentos, a resposta é o aumento de casos de indisciplina. 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, desse modo sua conservação será natural. Para que a escola tenha o respeito dos seus alunos e da comunidade ela deve ensinar. Os resultados do IDEB divulgados recentemente no site do INEP mostram que as escolas públicas brasileiras não têm conseguido transmitir de forma consistente os conhecimentos acumulados ao longo dos tempos aos alunos e eles não conseguem avançar.

Das metas projetadas para 2015, apenas os níveis iniciais do ensino fundamental conseguiram ultrapassar a meta proposta que era de 5,2 ficando com 5,5, os anos finais do ensino fundamental e o ensino médio não conseguiram alcançar a meta proposta ficando abaixo do que foi projetado. A situação mais grave é a do ensino médio que não tem conseguido avançar. Segundo os resultados divulgados oficialmente, a meta proposta para o ensino médio em 2015 era de 4,3 numa escala que vai até 10 e o Brasil ficou com nota 3,7. O jovem tem estado na escola, mas não tem aprendido. O jovem percebe isso e se desestimula, muitas vezes chegando a desistir e o fenômeno do abandono e da evasão aumenta.

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 conflitos. 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, que dentro dela aprendam e que esse aprendizado seja significativo ao ponto de fazê-los capazes de encontrar seu espaço na sociedade na qual vivem e exercer cidadania. Do contrário, a escola não estará cumprindo seu papel social. 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 sobre a situação. Situações de desrespeito e de desconsideração entre quaisquer pessoas dentro da escola devem ser tratadas de forma exemplar para que todos saibam que escola é ambiente de harmonia e não combina com violência, seja qual for o tipo dela. O gestor é o grande responsável por um ambiente tranquilo e propício à aprendizagem.

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.

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. A gestão democrática deve manter um canal aberto de comunicação com toda a comunidade escolar e estar sensível às suas necessidades, procurando atendê-las na medida do possível.

3.1 O FENÔMENO DO CONFLITO E A ESCOLA

Devemos fazer aqui uma distinção entre violência e conflito. A 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.

Simmel (2006) acredita que o conflito é uma forma de sociabilização na medida em que cria uma unidade por meio da interação entre os oponentes. No desenrolar dos conflitos, estes desenvolvem regras de conduta e meios de expressão de suas divergências e de seus interesses opostos, instituindo a sociabilização para o conflito e a medida ou o limite para a violência, ou seja, o espaço para o comportamento socializado no próprio embate (SIMMEL, 2006). Nesse sentido, o conflito contribui para a regulação social, para a invenção de normas e de regras comuns aos partidos em causa, baseadas em ideias partilhadas de justiça, respeito mútuo e espírito esportivo. O autor exclui dessa concepção de conflito socializador as manifestações extremas de violência, que não poupam o adversário e têm por objetivo a sua destruição moral, psicológica ou física (SIMMEL, 2006). 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.

Existe por parte da escola, de modo geral, um despreparo 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, muitas vezes, também, não sabem como solucioná-la. A escola aprendeu a punir e 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. É necessário entender a dinâmica da escola e estar preparado para evitar situações de conflitos e contorná-los quando eles surgirem. Em uma escola na qual não existe tranquilidade, rotina e respeito não há aprendizado.

Uma cultura de paz 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 referência.

O aluno dentro do espaço da escola deve sentir-se seguro e quem ameaçar sua integridade física deve ser devidamente advertido ou até mesmo punido, dependendo da gravidade da situação. Numa escola em que a cultura de paz é cultivada e o respeito é um valor inegociável, incidentes desse tipo são raros e, se administrados com a metodologia da mediação de conflitos, atingirão índices inexpressivos.

Outra forma de violência que existe e que com o conhecimento sobre a metodologia da mediação de conflitos diminui é a violência simbólica, da qual Bourdieu nos fala. Ela 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).

Para Bourdieu (1996), os símbolos são instrumentos de integração social e de comunicação e, por isso, são fundamentais para o exercício de dominação. Para o autor, o *Habitus* assegura a continuidade da sociedade. O *Habitus* resulta da relação entre condição objetiva e história incorporada, capaz de gerar disposições duráveis de grupos e classes.

Segundo essa teoria, a escola concretiza a violência simbólica no momento em que reforça o *Habitus* primário (socialização familiar) para o indivíduo, predefinindo o seu lugar na pirâmide social, compreendendo o *Habitus* como o conjunto de regras ou normas que o homem adquire no seu viver cotidiano. Aos que não foram “domesticados” nem “dominados”, resta a retenção dentro de uma mesma série ou o abandono dos bancos escolares até que se submetam a ordem estabelecida ou se entreguem ao seu próprio destino.

A escola não tem cumprido o papel de “civilizar” seus alunos, no sentido de que eles tenham o conhecimento de quem são e, portanto, o controle de seus impulsos, instintos e sua agressividade. Quando a escola não prioriza sua função socializadora e não estimula valores morais e sociais tais como companheirismo, respeito, solidariedade e fraternidade, os jovens se vêem soltos e sem orientação e, muitas vezes, escolhem trilhar caminhos menos construtivos, optando pela violência. Muitas vezes, essa violência chega de forma sutil, velada. São pequenos gestos, atitudes e brincadeiras que a escondem. É preciso repensar essas relações de poder dentro da escola, democratizar as relações de modo que cada segmento tenha condições de expressar seu pensamento, buscando sempre o consenso e o melhor para o todo. Escolas com gestões autoritárias e rígidas têm mais problemas disciplinares que escolas nas quais há democracia, diálogo e flexibilidade.

3.2 O PAPEL DA ESCOLA

A escola, para cumprir seu papel social, deve ser capaz de transmitir os conhecimentos sistematizados ao longo do tempo pelo homem. Os resultados das avaliações externas mostram que os alunos não têm conseguido aprender ou tem aprendido menos do que está proposto para a série na qual eles se encontram. Muitos dos pais dos alunos da escola pública têm um nível de escolaridade baixa, mas, mesmo assim, são capazes de perceber que seus filhos não têm um desenvolvimento escolar muito grande. A sociedade, de um modo geral, também sabe disso e desvaloriza a escola pública, a qual, na maioria das vezes, não tem conseguido nesses últimos anos sequer alfabetizar seus alunos.

Os pais se sentem desvalorizados e frustrados ao perceberem que seus filhos não estão se desenvolvendo tanto quanto eles planejaram. Eles se sentem impotentes diante desse fato e sem poder de argumentação para cobrar da escola sua obrigação. Os alunos, por sua vez, podem reagir com apatia ou indisciplina à falta de compromisso da escola com sua aprendizagem. A escola, então, cobra dos pais que disciplinem seus filhos em casa para que saibam se comportar na escola.

Um pai ou mãe que questiona qualquer atitude da escola em relação ao seu filho poderá ficar sendo visto como inconveniente, assim como o aluno questionador é tido como indisciplinado e rebelde. A sala de aula é uma caixa preta a qual ninguém tem acesso. Muitos professores fazem do tempo em sala de aula aquilo que melhor lhe aprouver e ninguém lhe cobrará nada. É de praxe que o profissional seja cobrado pelo seu trabalho, mas, na escola pública, o professor é soberano. Mesmo o diretor tem dificuldades de exercer sua autoridade sobre ele, e, qualquer movimento em desacordo com a categoria, o sindicato é imediatamente acionado sob o argumento de abuso de poder ou assédio moral.

O aluno sente, desde muito cedo, um ambiente pouco acolhedor dentro de sala de aula. Os alunos dizem que gostam do ambiente da escola, mas eles não gostam da sala de aula, mesmo entendendo a importância dos estudos. Muito cedo eles sentem dificuldade em assimilar os conteúdos e os professores de modo geral não se preocupam em aplicar novas metodologias para facilitar a compreensão. Muitos estão preocupados apenas em cumprir o programa.

O aluno que não conseguiu assimilar aquele conteúdo provavelmente ficará com aquela lacuna. O problema é que, com o passar dos anos de estudo, as lacunas vão aumentando de tal forma que ele já não tem como assimilar os novos conteúdos. Caso esse aluno chegue até as séries finais do ensino fundamental ou ao ensino médio com tantas dificuldades e sem solução para suas perdas, muitos reagem com indisciplina ou com apatia como forma de externar sua frustração.

Neste momento, a escola já não poderá exercer seu poder onipotente com tanta magnitude, pois o aluno também desenvolveu suas técnicas de sobrevivência em meio a este ambiente hostil. Surgem, então, os casos diversos de conflito. Punição é a forma clássica de enfrentar os conflitos escolares e, como resultado, teremos mais revolta e mais conflitos. A opção pela mediação de conflitos escolares 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).

Na escola as relações de forças entre a criança, o jovem e os adultos são institucionalizadas.

Há uma relação autoritária em que a professora, investida de poderes que parecem muito grandes, repreende, humilha e recrimina a mãe através dos filhos. Esse método tem uma dupla finalidade: impedir que a professora seja vista como parte igualmente responsável e impedir que se alterem as relações de dominação (CAMPOS; GOLDENSTEIN, 1981, p. 117).

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. É preciso repensar com urgência o papel da escola pública na atualidade. 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, primeiro passo para o abandono.

O aluno que abandonou, caso volte no ano seguinte, será um aluno que trará consigo o fenômeno da distorção idade/série, que traz uma gama de significações negativas dentro da escola. O aluno repetente já chega à escola estigmatizado e com sua autoestima comprometida. Caso não seja acolhido, tem uma chance muito alta de recair em um ciclo vicioso, até que desista e não compareça mais. 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? Quem defenderá os interesses daqueles que na hierarquia escolar estão na base? 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. Abramovay (2006), Abramovay e Rua (2001), Debarbieux e Braya (2002) e Sposito (1998).

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 de um professor, e esse professor pode despertar essa criança ou jovem para usar as suas potencialidades. Para agir desse modo, esse educador tem que conhecer e respeitar o universo do seu aluno e, assim, estabelecer vínculos.

Caso a aula não tenha sentido, e o professor seja indiferente a sua existência, não há necessidade de ser disciplinado ou de obedecer a seus comandos. 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 mediação de conflitos escolares se propõe a fazer as partes envolvidas encontrarem por elas mesmas formas de solucioná-lo amigavelmente e respeitosa e ambos sairão ganhando. 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.

A instituição escolar é habitada, permanentemente, por excluídos potenciais que introduzem nela as contradições e os conflitos associados a uma escolaridade cujo único objetivo é ela mesma. [...] e, se fracassarem, o que segue sendo seu destino mais provável, são votados a uma exclusão, sem dúvida, mas estigmatizante e mais total do que era no passado (BOURDIEU, 1989, p. 42).

Abramovay (2006) explica que os professores, além de responsabilizarem os alunos, referem-se 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. Eles também reproduzem os mesmos tipos de respostas em que colocam em si mesmos a culpa pelos problemas vivenciados na escola. “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 afastamento 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. Uma instituição como a escola, que tem como missão transmitir conhecimentos e preparar seus alunos para o exercício da cidadania, não pode aceitar que seu aluno não aprenda. O bom clima escolar é responsabilidade do gestor, o gestor democrático entende que 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.

Os meios de sobrevivência não se limitam à questão material. Para existir, dependemos dos outros de uma forma ainda mais fundamental: temos necessidade de que nos reconheçam uma identidade, uma utilidade, o direito de sermos o que somos, de fazer o que fazemos. Ora, estes meios de sobrevivência, tanto a criança como o adolescente, retiram-nos essencialmente do seu ofício de alunos (PERRENOUD, 1994, p. 15).

Na escola temos a oportunidade de exercitar a convivência social, o respeito e a camaradagem com o outro que é diferente de nós, reforçando assim os valores morais e éticos que levam a cooperação e a solidariedade. Não existe lugar mais adequado para a prática da

tolerância e do diálogo que o da escola, através da convivência com pessoas diferentes de nós com quem teremos oportunidade de aprender.

3.2.1 A influência dos conflitos sobre o clima escolar

Conflitos mal-administrados afastam as pessoas, instituem o desrespeito entre as partes, provocam revoltas e oportunizam agressões físicas. O trato respeitoso entre os que fazem a escola deve ser fundamental, e o núcleo gestor deve ser o primeiro a dar exemplo. 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, sendo respeitoso e cordial. A postura democrática do gestor deve influenciar toda a escola, os princípios norteadores da democracia devem estar presentes nas ações do cotidiano escolar mediando as inter-relações sociais.

A metodologia da mediação de conflitos escolares trabalha com o conceito de liderança, valorizando os alunos que têm uma liderança nata para que possam desenvolvê-la cada vez mais em favor de causas humanas, pelo exercício da solidariedade. 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 aberto e transparente, e que todos tenham bem-definidos seus papéis naquele espaço social.

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. Incivildades, por menores que sejam, são brechas para possibilitar conflitos maiores”. Os grandes conflitos se iniciam muitas vezes de pequenos mal-entendidos que poderiam ser evitados se houvesse uma cultura de respeito e paz dentro das escolas.

Abramovay (2006) adverte para o fato de que as “vítimas da incivildade 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. Um bom clima escolar não se consegue pelo uso da força, mas é fruto do trabalho coletivo e

consciente por uma cultura de paz. Todos devem estar imbuídos dessa tarefa. A escola deve resgatar em seus membros a sensação de segurança dentro de seus muros.

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. (Abramovay (2006), Castro e Abramovay (2002), Ortega (2002) e Schilling (2010)).

Quando o conteúdo é transmitido de maneira fria, distante e desconectada da realidade, ele se torna sem sentido para muitos alunos. A autoestima de uma criança e de um jovem em formação é algo extremamente delicado. Mexer com isso pode trazer marcas profundas na personalidade deles. O professor tem esse poder nas mãos e pode usá-lo para a construção da autonomia do aluno ou para a destruição de sua autoestima. Percebe-se que, quando se questiona muitos professores sobre os resultados da turma, ele considera mais fácil culpar o aluno, seus pais, a conjuntura socioeconômica em vez de fazer uma reflexão sobre seu ofício diário. Hostilidade e terror não são bons parceiros da aprendizagem. Juntam-se a isso recriminações e desprezo e está pronto o cenário para o fracasso escolar. A falta de um planejamento consistente deixa o professor despreparado e na defensiva em relação ao rendimento de seu aluno.

Patto (1990, p. 233) constatou que: “o que se ensina e a forma como se ensina tornam a tarefa de ensinar e de aprender uma sucessão de atividades sem sentido que todos, professores e alunos, executam visivelmente contrafeitos e desinteressados de forma mecânica e não reflexiva. Requerer a concentração de um aluno em algo que, para ele, não faz sentido, é uma espécie de tortura”. Mello e Freire (1986, p. 101) afirmam que: “pensar sobre algo que nada lhe diz não é pensar. O erro não está nas crianças, mas sim na escola, alienada da realidade das crianças. A expectativa negativa, o autoritarismo, a cobrança exacerbada e a violência simbólica permeiam as relações dentro de sala de aula. A submissão de alunos e pais a esse estado suscita uma revolta silenciosa e permanente”.

Mannoni (1977, p.48) afirma que: “quanto mais fraca for a classe socioeconômica a qual os pais pertencem, mais se empenharão em preparar seus filhos para uma vida de submissão; para conservá-los vivos, os pais fazem deles, involuntariamente, prisioneiros”. Há

muito sofrimento envolvido em uma realidade como esta. Há que se parar para refletir sobre o modelo de escola que temos e a quem ela está servindo. Mannoni (1977, p. 49) ainda nos diz que: “Os desajustados, que são cada vez mais numerosos, devem ser considerados um sintoma da doença das instituições. Enquanto não houver a compreensão de que o fracasso de uma criança, a evasão e a repetência de um jovem refletem a incompetência da escola, não haverá transformação social”.

Quando a escola não consegue estabelecer relações interpessoais com seu aluno, ela revela um desinteresse por ele. Quando não se estabelecem laços, estabelecem-se distanciamentos. O distanciamento é percebido pelo jovem que reage da sua maneira, que pode ser com apatia ou indisciplina. 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 ao ponto de fechar o canal de comunicação com ele e prescindir de influenciar e interferir na sua formação cidadã. O inexistente sentimento de identidade e do vínculo com a escola dificultará muito as relações entre o jovem e os docentes da escola, bem como de todos os profissionais que trabalham nela.

Precisamos refletir sobre esse jovem pobre, 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. Quem frequentou os bancos da universidade deveria estar preparado para fazer essa reflexão e compreender os direitos dos jovens, reconhecê-los e garanti-los.

Margulis e Urresti (1996) falam sobre a moratória vital (capital energético) que, segundo ele, está associada à impetuosidade, à audácia, ao destemor e à impulsividade, tão característicos aos jovens. Essa moratória vital está associada a um capital temporal como condição para existir. Essa moratória se inter-relaciona com a moratória social que se caracteriza pelo tempo que o jovem necessita para amadurecer sob vários pontos de vista tais como escolhas profissionais e iniciação sexual. Tanto a moratória vital quanto a moratória social sofre influência da classe social na qual o jovem está inserido. (Bourdieu (1989), Margulis e Urresti (1996), Martins (1997) e Sposito (1998)).

A escola pública poderia explorar de maneira mais efetiva a juventude que frequenta seus bancos escolares. Ao jovem, devem ser oportunizadas condições de descobrir suas reais habilidades. Estimular seu desenvolvimento e aperfeiçoamento seria uma das

formas de potencializar o valor da escola. Essa escola transmitiria os conhecimentos sistematizados pela humanidade através dos tempos e também canalizaria essa energia juvenil para a prática de esportes dos mais diversos tipos, conforme sua escolha ou ao exercício das artes cênicas, a dança ou a música, ampliando seus horizontes de possibilidades.

Muitos dos conflitos que acontecem na escola são frutos da ociosidade, da falta de perspectiva, do tédio, da ausência do diálogo e do respeito. A escola que se mantém em sintonia com seus alunos entende suas necessidades e anseios e procura estratégias para aprimorar o ensino/aprendizagem de todas as formas, a fim de cumprir sua missão maior que é a de transformar cada um de seus jovens em cidadãos que ocuparão seus lugares na sociedade e que irão transformar essa sociedade em um lugar melhor para se viver.

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; porém, vemos que, para isso, há que existir total envolvimento com a causa da educação, e muitos dos nossos profissionais consideram que suas atribuições se restringem à transmissão de conteúdo.

As notícias que nos chegam é de que a categoria de professores está enferma e as licenças médicas são uma constante no dia-a-dia da escola. São noticiados casos de síndrome do pânico e depressão, frutos de alto nível de estresse e frustração na profissão. Precisamos refletir sobre o que tem levado tantos profissionais a se ausentarem de suas funções em virtude de problemas de saúde. 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.

Nesse momento, ele se sente violentado e frustrado e reproduz esse mesmo sentimento em sua sala de aula, causando situações conflituosas que geram outros conflitos e até mesmo violência. E o ensinar e o aprender deixam de ser o foco das ações em sala de aula. O aluno está na escola, mas não tem aprendido e ainda se divulga a ideia de que o fracasso escolar é culpa dele e de sua família. Os pais trabalhadores se sentem explorados com uma jornada de trabalho enorme, violentados pelos baixos salários, inferiores pela baixa

escolaridade, mas carregam a esperança de que seus filhos tenham melhores oportunidades através dos estudos para ascender socialmente, e, quando a escola se nega a ensinar, está indiretamente perpetuando o ciclo da miséria. (Chaim (2009), Rocha e Macedo (2002), Szymanski (2001) e Xavier (2002)).

O estudo da ética é essencial dentro de uma escola. Ética é uma construção humana, nasce das relações sociais, estabelece regras de convivência que dão segurança aos cidadãos. Os valores éticos sustentam a sociedade e impedem que se estabeleça o caos social. Dos valores socialmente aceitos, surge a ideia de direito e de cidadania. Cidadania é a compreensão de que temos direitos garantidos e podemos usufruir deles quando necessário. O direito civil, político, social do indivíduo é uma conquista histórica da sociedade.

Quando ética e cidadania não são consolidados em uma sociedade, a violência se instala. Numa sociedade marcada pela exclusão, exploração, desigualdades sociais, os conceitos de ética e cidadania estão distantes do cidadão e o conceito que se apresenta é o de expropriação e mais-valia. “A moral e a ética diferenciam-se entre a vida prática e o conhecimento teórico. Podemos definir a moral como prática dos indivíduos no cotidiano social, com princípios e valores que legitimam uma sociedade visando ao bem-estar coletivo, e a ética como uma reflexão teórica voltada à conduta do ser humano”. (SARMENTO, 2009, p. 31).

Hoje vemos um enorme desenvolvimento científico, mas esse desenvolvimento não tem conseguido garantir direitos sociais e políticos às populações ao redor do mundo. A humanidade ainda necessita assegurar direitos primordiais ao homem. Chauí (1994, p. 336) afirma que “a violência é a violação da integridade, física e psíquica, da dignidade de alguém”. Respeito a pessoa humana se aprende em casa e a escola reforça, a violência encontra refúgio onde não há respeito. A escola deve ensinar, pelo exemplo, o aluno a reconhecer o outro como sujeito de direitos, assim como ele, e que o respeito é fundamental nas relações humanas. O professor deve assumir o papel de formador de opinião e exercê-lo em favor de seu aluno. No entanto, o que vemos no dia-a-dia da sala de aula são professores encastelados em seus saberes, aguardando que seus alunos consigam chegar até onde eles estão ou, caso contrário, serão ignorados. É preciso repensar essa postura, pois assim não formaremos cidadãos pacíficos, autônomos, respeitosos e críticos.

Etimologicamente, a palavra violência vem do latim *vis* (força). Sendo assim violência pode ser definida como toda ação que faz uso da força, para ir de encontro a outro ser; todo ato de força contra a vontade e a liberdade de alguém por coação, constrangimento ou tortura. Todo ato de transgressão ao que é de direito, contra o que alguém ou uma

sociedade define como justo é violência. “Violência é um ato de brutalidade, sevícia e abuso físico ou psíquico contra alguém e caracteriza relações intersubjetivas e sociais definidas pela opressão, intimidação, pelo medo e pelo terror.” (CHAUÍ, 1999, p. 3-5).

A palavra conflito vem do latim *conflictu* e significa choque, embate, luta. O sentido que queremos dar para a palavra conflito é de antagonismo de ideias e pontos de vista. Nesse sentido, o conflito não é ruim, pois é uma oportunidade de aprender sobre o ponto de vista do outro e exercitar o respeito mútuo. (Charlot (1997), Debardieux (2002), Peralva (1997a, 1997b)).

O professor, quando não acredita no potencial de seus alunos, impinge nele um sentimento de derrota, de vergonha, de frustração, de temor. Um jovem que tem a autoestima baixa é um forte candidato a ser indisciplinado, ou mesmo violento. O ser humano de quem se retira a perspectiva de crescimento se transforma em um animal ferido, sujeito ao ataque ao menor sinal de aproximação, ou em alguns casos esse jovem pode se tornar apático e desestimulado com uma forte tendência ao abandono escolar. A escola deve ser acolhedora ao ponto de o jovem ter prazer em estar dentro dela; no entanto, ela se revela hostil e pouco acolhedora ao filho do cidadão da classe trabalhadora. Atitudes violentas são noticiadas frequentemente pelos que fazem a escola todos os dias. Essa violência é fruto do despreparo dos que fazem a escola em lidar com as situações de conflito que surgem no cotidiano das relações sociais.

A grande ironia é que a escola deveria ser aquela que oportunizaria à criança e ao jovem uma formação democrática e cidadã que lhes abrisse as portas do mercado de trabalho e lhes permitisse ascensão social e melhoria em sua condição de vida. Quando a escola não consegue manter seu aluno dentro dela e cumprir sua missão de ensinar, as quadrilhas formadas pelas organizações criminosas ganham terreno. Poder (mesmo que seja de forma desvirtuada) e dinheiro fácil atraem de forma incontestável. O filho do trabalhador precisa e tem o direito de ter uma escola pública de qualidade que lhe oportuniza ascensão social.

A banalização e o entorpecimento são estratégias para suportar a dor e o sentimento de impotência diante da realidade cruel. Essa violência das ruas em algum momento adentra as portas da escola, bem como as drogas. Quando esse fenômeno acontece, a escola vira refém da situação. Núcleo gestor, professores, funcionários e alunos sentem temor de enfrentar tal situação por medo de represálias e, lamentavelmente, a escola tem estado vulnerável nos últimos anos.

É preciso criar políticas e processos educativos capazes de enfrentar essa realidade na qual, pela ausência de certezas e limites, os jovens parecem em conflitos corriqueiros e

destruidores. A mediação de conflitos escolares é relevante e o tema precisa de mais estudos e dados estatísticos. Cada vez mais se faz necessário a criação de políticas públicas que abordem o assunto. 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.

4 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: CONTEXTO HISTÓRICO, CONCEITO E IMPORTÂNCIA

A Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, é chamada de Lei da Mediação de Conflitos. Ela oportuniza a todos os cidadãos o acesso às salas de mediação de conflitos antes do início do processo judicial propriamente dito, permitindo assim que as partes envolvidas em um litígio tenham a oportunidade de fazer um acordo que seja bom para ambos e que se restabeleça o canal de comunicação anteriormente rompido em virtude do conflito. Esse acordo chamado de “Termo Final de Mediação” uma vez estabelecido, redigido e assinado pelas partes tem valor legal e o processo é dado por concluído.

A Lei 13.140 define assim “mediação” no seu Art. 1º, Parágrafo Único: “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.

Com apenas um ano de sua publicação, a Lei da Mediação Judicial está consolidada no Brasil, e seu valor é reconhecido por todos que têm acesso a ela. 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. A 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. 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 palavra “mediação” vem do latim *mediatio*, no genitivo *mediationis*, significando: “intervenção com que se busca produzir um acordo” ou ainda “processo pacífico de acerto de conflitos, cuja solução é sugerida, não imposta às partes”. A palavra “mediar” vem do latim *mediare* e significa “dividir ao meio, repartir em duas partes iguais”.

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.

O processo mediador é importante, porque:

[...] como tal, promove a equidade da comunicação e nos resultados insta à cooperação e coesão, fomenta o exercício da liberdade, assim como a construção e transmissibilidade de aprendizagens. A mediação ajuda-nos a pensar com autonomia, procurando favorecer a confiança nas potencialidades de todas as pessoas e desenvolvê-las, estimular a reconciliação, reconstruir vínculos, estabelecer laços e fortalecer-nos frente às diversidades. (TORREMORELL, 2008, p. 44).

O processo de mediação:

[...] tem maior êxito quando ambos têm algo a ganhar caso o conflito seja solucionado, vale dizer, quando as pessoas vão ou deveriam seguir mantendo uma relação no futuro, tais como as interações decorrentes das relações acima referidas, dentre as quais se encontram os conflitos que ocorrem no âmbito escolar (CARDENAS, 1999, p. 31).

Nessa direção, Almeida e Braga Neto (2006) sustentam que a mediação é destinada àqueles que prezam pela relação pessoal ou de convivência com aquele com quem o conflito está posto ou desta relação não pode renunciar, por quem esteja disposto a revisar posições anteriormente assumidas na busca de soluções para o embate, por quem deseje ser o

autor da solução escolhida e, finalmente, por quem busque rapidez e sigilo no processo e opte pelo seu controle.

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. A compreensão de que existe um conflito aparente e um conflito real permeando o discurso das partes vem a partir do estudo da teoria dos conflitos e é fundamental para que se chegue a um desfecho satisfatório. A partir desse conhecimento, o mediador, fazendo uso das técnicas, fará aflorar o conflito real que muitas vezes se esconde por trás do conflito aparente. O conflito real deverá diligentemente ser tratado para que a discórdia cesse.

Muszkat (2008, p. 14) define mediação como uma transdisciplinaridade voltada para o estudo da pacificação dos conflitos nas inter-relações íntimas e sociais.

Sales (2004, p. 12) diz que

A Mediação é um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial – escolhida ou aceita pelas partes – age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas nesse conflito são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça.

A mediação representa, assim, um mecanismo de solução de conflitos pelas próprias partes que, movidas pelo diálogo, encontram uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória, sendo o mediador a pessoa que auxilia na construção desse diálogo (SALES, 2004, p. 17).

Vezzula (2003, p. 26) explica que

A mediação de conflitos é considerada uma prática milenar. Sua ascensão deu-se no hemisfério oriental. Há indícios de que foi utilizada no período 46 a. C., por Confúcio e também pelos povos judeus, sendo considerada por eles uma filosofia de vida.

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 na condução da mediação para que ela alcance um desfecho satisfatório. Um bom mediador deve, em primeiro lugar, acreditar na mediação como meio eficaz de resolução de conflitos e no restabelecimento da harmonia entre as pessoas, pois essa crença dará a ele a segurança necessária para o exercício das suas funções. Também deverá conduzir as partes à diminuição da animosidade, esclarecendo equívocos e ajudando-os a refletirem sobre os sentimentos do outro, os pontos de desacordo e buscando um entendimento a fim de que se restabeleçam as relações interpessoais.

Entre os princípios da mediação, o acolhimento imparcial que transmita confiança às partes em conflito é um momento importante e deve ser valorizado, pois é a partir desse momento que se estabelecerão os vínculos emocionais entre o mediador e as partes em conflito que facilitarão um acordo e um fim para o litígio. A escuta ativa é uma técnica utilizada pelo bom mediador, pois sua atenção total está voltada para quem fala, 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. Mediação não se faz apressadamente, são necessários tempo e paciência. Mutirões de mediação são inapropriados e fogem completamente à essência de sua natureza.

Através da mediação, tem-se a oportunidade de rever pontos de vista inflexíveis e rígidos e buscar atitudes mais abertas e democráticas nas relações interpessoais. 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 mediador deverá ter muita habilidade e cautela para tratar com as partes divergentes. Nessa hora, o embasamento teórico dará tranquilidade e segurança ao mediador para saber conduzir-se da melhor maneira, para obter o melhor de cada um. Caso o conflito não seja solucionado, causará um distanciamento entre as partes ainda maior, levando-os a um posterior rompimento.

Historicamente, o conflito se inicia de um pequeno mal-entendido ou de uma falha na comunicação. Do desentendimento, evolui-se para uma controvérsia e, caso não seja devidamente tratado, convergirá para um conflito. Nesse estágio, as partes se colocaram em posições opostas e defenderão suas posições com veemência. Mas se ambos chegam a uma

mesa de mediação, é porque há o interesse em encontrar uma solução para o problema e, muitas vezes, eles não sabem como conseguir sozinhos.

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. O mediador perspicaz irá identificar o que seja interesse e o que seja necessidade na hora da mediação. As pessoas emocionalmente envolvidas em um conflito muitas vezes alegam que, para se chegar ao término do conflito, não poderão abrir mão de determinado ponto. O mediador atento poderá perceber que aquele elemento do qual uma das partes ou ambas as partes não abrem mão revelando grande interesse esconde por trás uma necessidade que deve ser suprida.

Ao compreender aquilo que é interesse e o que é necessidade, o mediador deverá conduzir a mediação para que seja atendida a necessidade das partes e assim terá mais chances de êxito. A mediação pode ser judicial, familiar, empresarial, comunitária e escolar. Para nosso estudo, nos deteremos na mediação escolar e seus benefícios para todos que se utilizam dela. Em todos os países em que a mediação se estabeleceu como método de resolução de conflitos, princípios norteadores foram estabelecidos para sua execução. Os principais pontos são: o voluntariado, a confidencialidade, a informalidade, o sigilo, a presença de uma terceira pessoa neutra como facilitadora da comunicação entre as partes litigantes e o seu preparo na condução da mediação.

O voluntariado e a autonomia são princípios da mediação. As partes devem estar em uma mesa de mediação espontaneamente e com autonomia sobre suas decisões. A mediação pode ser encerrada a qualquer momento se assim uma das partes quiser. Outro princípio da mediação é a confidencialidade. Tudo que for tratado na sala de mediação deve ser sigiloso e confidencial. Isso transmite segurança às partes para que se expressem e revelem suas inquietações.

Outro princípio da mediação é a informalidade. A mediação tem uma característica de informalidade pelo estímulo ao diálogo, por se dar em uma mesa na qual todos estão em posição de igualdade e não em um tribunal. Dialogar é fundamental para que haja entendimento das razões que desencadearam o conflito e buscar o consenso no acordo que encerrará a questão é o grande desafio.

A escuta que se fará de cada um tem uma função pedagógica exemplar. Ao se ouvirem mutuamente, terão a oportunidade de perceber o ponto de vista do outro e assim refletir sobre sua parcela de responsabilidade no problema e se empenharem em encontrar uma solução que ponha fim ao desentendimento. O mediador deve transmitir às partes

confiança e respeito para que se sintam seguros em expor suas vidas. A mediação de conflitos se propõe a fazer um acordo entre partes litigantes, mas, acima de tudo, pretende restabelecer o vínculo quebrado por ocasião do conflito e restaurar a comunicação antes existente.

O mediador tem um papel fundamental no momento da audiência, a forma como ele se porta na condução dos trabalhos influenciará grandemente para que se chegue a um desfecho satisfatório. A escuta dos depoimentos, muitas vezes carregados de sentimentos negativos, é essencial para entender como se dá o sentir e o pensar de cada uma das partes. O acordo deve ser construído pelas partes, pois assim terá maior probabilidade de ser cumprido, e sendo bem elaborado promove nos envolvidos no problema uma sensação de justiça e remove o desejo de vingança e o ressentimento.

4.1 A CÉLULA DE MEDIAÇÃO SOCIAL DA SME

O tema da mediação tem sido difundido por todo o mundo e o da mediação escolar também. Tal tema no Brasil ainda é insipiente e chegou para nós através do poder judiciário e invadiu rapidamente outros espaços e hoje já temos experiências com outros tipos de mediação tais como a mediação comunitária e mediação escolar. Para nosso estudo nos deteremos no estudo da mediação escolar. 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 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/Distritos de Educação e escolas municipais vem se estreitando nesses últimos quatro anos e se percebeu a necessidade de ações preventivas no âmbito da escola, a fim de evitar ou minimizar os 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 vem fazendo um trabalho de resgate da função do Orientador Educacional como mediador escolar, pois estes vinham se sentindo desprestigiados em virtude da extinção da função nos quadros de cargos e carreiras da SME. Após a formação em mediação escolar, eles se sentiram mais estimulados a dar sua contribuição profissional de forma mais efetiva, contribuindo significativamente para que a rotina escolar seja pacífica e harmoniosa.

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 premissa para todas as relações. Ouvir, compreender o ponto de vista de cada um e buscar o entendimento sobre a situação em um acordo que satisfaça a ambos é o grande desafio.

A mediação entre pares é uma das metodologias de mediação de conflitos que melhor se adaptou à realidade da escola, pois tem um grande apelo ao jovem por ser uma forma de ele exercitar sua autonomia e liberdade de forma positiva. Cowie (1998) diz que a mediação entre pares contribui para melhorar o ambiente das escolas. O processo de implantação não é fácil e exige muita determinação por parte de seus idealizadores. A mediação entre pares é uma metodologia que ensina o jovem a entender como os conflitos se desencadeiam e como evitar que eles se iniciem. Ensina também a cuidar do conflito antes que ele se agrave e as relações entre as pessoas envolvidas fiquem definitivamente corrompidas. O mediador deve ser alguém da mesma faixa etária e com o mesmo perfil socioeconômico dos mediados, isso o legitima perante os que estão em conflito. (Brandoni (1999), Torrego (2000) e Vezzula (2003)).

A mediação entre pares é muito difícil de ser vivenciada dentro de uma escola, pois exige muita determinação da equipe formadora, mas depois de conseguir formá-los, é muito gratificante ver jovens envolvidos com a causa da paz e da não violência.

De acordo com Jares (2002), o processo de mediação deverá:

Favorecer e estimular a comunicação entre as partes em conflito; levar as partes a olharem o conflito de forma global; levar as partes a analisarem suas causas, separando interesses de sentimentos; converter diferenças em criatividade resolutiva; reparar as relações interpessoais (p. 48).

Para os jovens que fazem a formação e se envolvem efetivamente no processo, é uma experiência para além dos muros escolares. Será mais eficaz se tiver o envolvimento de todos os segmentos da escola: professores, alunos, funcionários e comunidade de pais e responsáveis. Através da escuta ativa, o mediador encontrará pontos de convergência no discurso das partes e se utilizará disso para desfazer a ideia de adversariedade entre eles, fortalecendo a do consenso. Eventualmente pode existir a necessidade de um atendimento individual, é o que no universo jurídico chamam de Caucus. O Caucus é uma técnica usada no meio jurídico que tem como finalidade coletar informações importantes de forma individualizada. Deste modo cada um terá um tempo igual para ser escutado em particular, ficando assim mais à vontade para se expressar. Após o atendimento individual, o mediador deverá retomar o atendimento às partes em conjunto e conduzir a mediação para seu término, preferencialmente com um acordo assinada entre as partes, na escola essa assinatura tem valor pedagógico.

Na modalidade de mediação entre pares, os alunos fazem a formação, e seu objetivo é atuar entre seus colegas, mediando os conflitos e trabalhando para que eles sejam evitados através de diálogos e atitudes cooperativas estimuladas dentro da escola. Cada escola deve escolher a forma de mediação que melhor se adapte a sua realidade. O documento norteador da escola é o seu PPP (Projeto Político Pedagógico), que é feito com a participação de toda a comunidade escolar e, anualmente, é atualizado por ocasião do início do ano letivo escolar. O Projeto Político Pedagógico da escola deverá contemplar a criação ou adoção de um projeto de mediação. É importante que todos os segmentos da escola saibam qual a filosofia da mediação e a importância primordial que ela dá à postura dialogal e da não violência em toda a rotina escolar. (Almeida e Braga Neto (2002), Corti (2004), Crespo (2005) e Sales (2007)).

Sobre a mediação em contextos escolares, podemos dizer que ela intervém sobre o fenômeno da controvérsia, mostrando que podemos educar comportamentos e atitudes em

prol de uma melhor convivência. A abordagem da mediação de conflitos passa por criar canais de comunicação e diálogo, promovendo competências ao nível da responsabilidade e colaboração, e a interiorização desses princípios levará ao respeito, que é o suporte da verdadeira autoridade.

Escolas que querem impor aos seus alunos práticas e comportamentos, que os adultos que estão em funções de liderança não vivenciam, não são respeitadas. Os jovens respeitam e copiam modelos que transmitem verdade. Muitos casos de indisciplina escolar escondem por trás a revolta por não ser enxergado como pessoa. A transgressão, às vezes, é uma forma de chamar a atenção. O jovem deve ter a oportunidade de se expressar, de exercer seu direito de opinar sobre o que acontece em sua escola e em sua comunidade. Discutir é diferente de dialogar. A discussão é uma disputa na qual um pretende que seu argumento prevaleça sobre o do outro, enquanto dialogar permite que exercitemos nosso poder de argumentação sem a pretensão de depreciar o argumento do outro nem sairmos vencedores.

A juventude é um período de inquietação e grandes questionamentos. Não é fácil viver essa fase da vida, ainda mais se os problemas familiares, as exigências sociais e a pressão no ambiente escolar agravam esse cenário. Quando a equipe escolar compreende esse momento e consegue dar o suporte necessário ao jovem, tudo fica mais tranquilo e harmônico. O diálogo e a cooperação são fundamentais no espaço da escola. O clima escolar ficará melhor quando todos compreenderem que cada um contribuiu para ele. A liderança deve ser estimulada e não reprimida, deve ser orientada e direcionada positivamente.

A mediação chega até a escola com uma proposta diferente das que normalmente existem. A escola vem percebendo que as medidas disciplinadoras punitivas são imediatistas e não resolvem o problema efetivamente, pois não tratam do problema que levou ao conflito, mas castiga os supostos culpados que se envolveram no problema, não se preocupando em buscar as razões que levaram pessoas que tinham uma relação de proximidade a se estranharem e, através das técnicas de comunicação, encontrar pontos de convergência e entendimento para que a harmonia seja restabelecida.

A punição dos supostos culpados não soluciona o problema. Esse problema pode vir a se agravar por não ter sido tratado de forma madura e definitiva. A atitude punitiva da escola pode ainda ter uma reação por parte do aluno, sobretudo do jovem que apresenta problemas existenciais. Ele poderá se afastar temporariamente ou se evadir. Abandono escolar é um fenômeno presente em nossas escolas, conflitos mal-administrados têm levado jovens ao abandono escolar.

A mediação escolar propõe que os conflitos que acontecem dentro da escola sejam tratados com seriedade. Os envolvidos devem encontrar soluções que sejam possíveis de serem acordadas e cumpridas. A intenção da mediação de conflitos é que todos ganhem com o acordo e aprendam sobre o respeito ao diferente, pois só o exercício da democracia em contexto de liberdade pode ajudar a descobrir soluções pacíficas e integradoras. “Mediação é uma cultura que deve ser construída” (TORREMORELL, 2008, p. 27).

A sociedade está na contramão da mediação: egoísmo, individualismo, competitividade, ausência de vínculos afetivos (JARES, 2002). Para desenvolver competências para a gestão e a resolução de conflitos, faz-se necessário uma visão do outro como ser humano, com suas limitações e potencialidades. As bases da mediação são o respeito ao diferente e o diálogo. Não é fácil mudar paradigmas, mas é possível, ainda mais quando os ganhos com a mudança são a paz, o respeito e a harmonia no ambiente escolar. O poder, que antes estava concentrado no núcleo gestor e nos professores e não podia ser contestado, agora passa a ser compartilhado com os alunos, em virtude do fato de que tudo deve ser discutido e decidido com a participação democrática de todos.

A adoção da metodologia da mediação não pode ser setorializada, sob pena de perder sua credibilidade. A implantação do projeto é também a hora de checar as relações institucionais e solucionar seus problemas, para que o projeto prossiga. A escola deve vivenciar a mediação em todos os seus espaços no seu dia-a-dia.

4.2 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO ESCOLAR

Algumas escolas resistem à implantação de um modelo de mediação de conflitos por temor de que a escola perca sua autoridade perante seus alunos e que o caos se estabeleça. Na verdade, um novo paradigma se estabelece, mas não o do caos, e sim o do diálogo respeitoso. A concepção de autoridade perde a importância, pois cada um respeitará o espaço de atuação do outro de forma dialogal e permanente. Os valores democráticos devem prevalecer dentro da escola. Todos podem reaprender suas posições dentro desse espaço.

As relações de poder dentro de uma escola que implanta a metodologia da mediação de conflitos mudam. Isso, no primeiro momento, causa estranheza e medo, pois lida com o *status quo* de seus atores. Nos dias atuais, os jovens não aceitam o que lhes é imposto pela força. Ou a escola se dispõe ao diálogo ou corre o risco de estar permanentemente tendo que administrar conflitos com punições e castigos. A direção da escola deve conhecer e acreditar no projeto para apoiar a equipe, pois precisa de decisão política para implantá-lo. A

força e a autoridade 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. Nesse aspecto, a escola tem uma grande contribuição a dar.

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. É a valorização de uma cultura de paz na qual o mais importante é a preservação das boas relações interpessoais tendo como premissa o respeito mútuo. Ver no conflito uma oportunidade de crescimento e de aprendizagem requer maturidade. O grupo social é fundamental para o ser humano, e o nosso crescimento emocional depende da forma como conseguimos interagir socialmente. A escola deve estimular atitudes participativas e colaborativas que desenvolvam a autonomia, a tolerância, a responsabilidade e construam canais de comunicação e diálogo.

Para a implantação de um projeto de mediação escolar, é necessário um amplo diagnóstico das necessidades reais da escola a partir dos registros de ocorrências de conflitos no ambiente escolar, neutralizando, na medida do possível, as influências negativas que vêm de fora. Para iniciar o projeto, deve-se fazer uma ampla mobilização com a comunidade escolar para apresentar a metodologia do projeto. A intenção é despertar o interesse de quem já têm um perfil agregador, generoso e pacífico com alto grau de empatia dentro do grupo do qual fazem parte e gostar de estar com pessoas a participar do projeto.

Esse grupo que fez a adesão poderá ser dos diversos segmentos da escola, inclusive da comunidade de pais. Quanto mais diversificado for o grupo, maior a interação e a troca de experiência entre eles. Sabemos que haverá casos nos quais a mediação interferirá e não conseguirá obter êxito, porque as partes envolvidas no conflito optaram pelo distanciamento em outros casos em que houve agressão física ou violência de algum tipo que precisará de medidas punitivas disciplinares. No entanto, isso não quer dizer que a mediação não seja eficaz, mas que tem suas limitações. Quando acaba o trabalho da mediação, entra a força da lei para resguardar o direito do cidadão.

A equipe deve ter alguém que coordenará os trabalhos do grupo. Nas escolas em que há a presença do orientador educacional, será interessante que este assuma essa função,

visto que seu papel dentro da escola é de um mediador nato. A equipe também deverá estar permanentemente se avaliando e refazendo estratégias de atendimento e abordagem para aperfeiçoar cada vez mais o trabalho. Deverá fazer registros dos atendimentos realizados e periodicamente fazer estudos dos casos atendidos, avaliando a condução que se deu ao caso.

O núcleo gestor provavelmente requisitará dos mediadores escolares relatórios sobre a condução dos trabalhos de mediação para avaliação. Essa avaliação é importante, porque pode auxiliar o grupo a ajustar condutas e metas. A mediação forma para a democracia e para a cidadania, cria um ambiente harmonioso, previne a violência, que favorecem uma boa convivência escolar, sem a qual não há aprendizagem significativa.

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 que fazem a escola, que têm como premissa a busca de soluções conjuntas para os problemas que aparecem no cotidiano com responsabilidade social. A mediação escolar, para atingir seu objetivo maior, que é a melhora do clima escolar através do incentivo à cultura de paz, deverá ser adotada como uma política de gestão da qual todos os agentes da escola são co-participantes ativos dela.

Um programa como esse necessita ter uma visão de futuro, de longo prazo, pois a postura mediadora se constrói no dia-a-dia. A escola hoje acolhe um universo de pessoas com culturas, credos e ideologias diferentes. Com esse cenário, têm-se grandes oportunidades de exercitar a tolerância e o respeito.

As escolas públicas municipais devem trabalhar com projetos educacionais que desenvolvam a autonomia, a participação, o senso de responsabilidade, o espírito de cooperação, o diálogo e os valores éticos e morais, para que todos que fazem parte da escola tenham a oportunidade de desenvolver o sentimento de coletividade e pertencimento tão necessários a um ambiente de paz. Os conflitos surgem pela ausência ou pela falha na comunicação. É através da comunicação clara e aberta que os conflitos se esclarecem.

Dentro dessa perspectiva, a mediação tem um grande valor, pois ela ensina a prevenir situações que poderiam converter em disputa, ela estimula a integração entre pessoas com pensamentos diferentes a uma coexistência pacífica e ainda auxilia na formação cidadã e no desenvolvimento socioafetivo dos indivíduos.

Muszkat (2008, p. 17) diz:

Que o mediador é o agente de transformação social, pois estimula a cultura de paz, assumindo a complexidade que caracteriza o ser humano e seus relacionamentos, a mediação estimula a tomada de decisão conjunta, trazendo consigo a capacidade de promover o bem-estar da comunidade.

A escola deve se utilizar de estratégias de fortalecimento de vínculos e o sentimento de pertencimento e valor pessoal. Atividades como gincanas culturais, feiras de ciências, grupos de teatro e dança, canto coral são excelentes para cumprir essa função. As aulas de campo e visitas dirigidas a museus, salas de exposição de arte, mostras culturais e literárias são exemplos de atividades que exercitam a sociabilidade, integração e interação entre alunos e professores, aproximando e fortalecendo os vínculos. Outra forma de fortalecer os vínculos entre os alunos e a escola são os esportes, através de torneios de várias modalidades esportivas envolvendo toda a escola. O esporte ensina trabalho em equipe, disciplina e superação, entre outros valores.

Gincanas culturais e feiras de ciências são oportunidades ímpares dos alunos exporem seus talentos para a comunidade de forma criativa e informal, e também de desenvolver competências emocionais e sociais, autoestima e confiança. Para a escola, é uma oportunidade para a descoberta de talentos existentes dentro dela que o ativismo diário não oportuniza enxergar. O momento do recreio também pode ser explorado pedagogicamente com jogos diversos, exposição de livros, música e brincadeiras dirigidas, entre outras atividades.

A mediação escolar apresenta como vantagem melhorar a comunicação, promover o clima de satisfação na escola, contribuir para a formação integral do aluno e favorecer as boas relações sociais (SALES, 2004, p. 62). O diálogo em mediação permite pensar no que ainda não se pensou ouvir o que ainda não se ouviu, dizer o que ainda não se disse (TORREMORELL, 2008, p.41).

Identificar lideranças entre os alunos e envolvê-los em atividades em que eles exercitem o protagonismo juvenil, como a criação de grêmios estudantis, possibilita uma maior comunicação. Uma gestão escolar democrática e participativa apoia a criação de um grêmio escolar em sua unidade, por entender sua importância para o protagonismo juvenil e a formação cidadã.

5 PERCURSO METODOLÓGICO -EXPERIÊNCIA DE GESTÃO NA ESCOLA MUNICIPAL ZAIRA MONTEIRO GONDIM – ESTUDO DE CASO

A pesquisa científica é o processo de investigação que permite obter novos conhecimentos, ratificando ou refutando os pré-existentes. Segundo Leite (2008, p. 40), “é através da pesquisa que a ciência progride e atinge seus objetivos, de servir como instrumento de desenvolvimento do homem e sua sociedade”. Para tanto é fundamental que faça uso de métodos e das técnicas científicas. Neste capítulo abordaremos os aspectos metodológicos referentes à realização da pesquisa, com seus respectivos fundamentos teóricos, no intuito de atingir os objetivos estabelecidos no estudo.

Fizemos uso da análise qualitativa e da técnica do estudo de caso se mostrou a metodologia mais apropriada para esta investigação científica em virtude do fato de nosso lócus de pesquisa ser singular e único e o estudo de caso oportuniza investigar as particularidades e a complexidade de determinado grupo social, procurando compreender seu comportamento diante de dada circunstância. Yin (2005, p.19), ressalta que:

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Escolhemos para a coleta dos dados a entrevista semiestruturada e esses dados foram trabalhados fazendo-se uso da teoria de análise de conteúdos de Bardin (1979), a qual se divide em três etapas que são a pré-análise, exploração do material e por último o tratamento do material. Analisaremos os dados coletados nas entrevistas realizadas com a gestora escolar, o orientador educacional e alguns professores da escola. Também faremos uso das anotações feitas nas visitas à escola.

5.1 OBSERVAÇÃO DA ESCOLA

A observação da escola se deu com o consentimento prévio da gestora escolar e aconteceu em vários momentos do dia e em dias diferentes. Desse modo, foi possível sentir como o dia-a-dia se constitui dentro da instituição. A atenção estava voltada para o comportamento dos alunos na entrada e na saída da escola. A maneira como se portavam, como tratavam seus pares, seus professores, o orientador educacional e a sua gestora. Além da observação desses momentos, outro momento que foi acompanhado pela pesquisadora foi o recreio. Nesse intervalo de tempo, é oferecida a merenda escolar, a escola não tem refeitório e a diretora organizou o espaço do pequeno pátio coberto com mesas e cadeiras de modo que os

alunos possam fazer suas refeições sentados. Percebemos que a refeição é servida a todos, embora alguns prefiram não merendar. Os alunos são servidos por uma manipuladora de alimentos que os deixa à vontade para repetir, caso queiram..

O orientador educacional acompanha discretamente o desenrolar do recreio. Às vezes interage com os alunos em conversas informais, às vezes em algumas partidas de dama. A nossa presença causa estranheza em todos os ambientes que percorremos, mas todos são cordatos e curiosos. Os alunos que tem coragem de se aproximar nos encham de perguntas sobre a razão da nossa visita, outros nos olham de longe desconfiados. Alguns ouvem música no celular, outros jogam, outros mais conversam em pequenos grupos. A escola fornece alguns tabuleiros de damas e bolas para alguns alunos. Existe um espaço sem coberta próximo ao pátio, entre os corredores das salas de aula no qual os meninos improvisam um jogo de futebol. A diretora, quando não está em atendimento, vem ao pátio acompanhar os alunos. Percebe-se que seu relacionamento com os alunos é amistoso e respeitoso, porém sem intimidade. Quando se percebe algum tipo de brincadeira mais pesada, o orientador chega imediatamente para resolver.

Nos dias de observação, não foram percebidos acontecimentos que pudessem ser relatados como de indisciplina ou violência. Na agitação e no barulho de um espaço compacto, acomodando aproximadamente trezentas pessoas, transcorreu tudo dentro de uma normalidade. Ao término do recreio, alguns ficam resistindo ao chamado do professor para entrar em sala, mas, logo em seguida, tudo se acalma e silencia. Passando nos corredores, vemos as aulas transcorrendo, e, nas trocas entre aulas, não há movimentação de alunos nos corredores. Próximo ao término da aula, a coordenadora informa a diretora a quantidade de alunos das várias séries que não terminaram a tarefa e que ficarão com ela no quinto tempo para concluir. Os alunos obedecem e se dirigem para uma única sala, são aproximadamente dez, alguns vão se explicando e outros se sentam e vão concluindo o que não terminaram.

A gestora informa que foi a forma que encontrou de apoiar aos professores com relação às tarefas de sala e de casa. Há uma cobrança severa no cumprimento das tarefas, acordada com os pais e alunos na reunião de início de ano. Caso o aluno tenha muitos registros de tarefas não realizadas, sabe que seus responsáveis serão chamados. A gestora informa que as ações de ficar com os alunos no quinto tempo fizeram com que ela se aproximasse mais dos alunos indisciplinados ou com dificuldades de aprendizagem, podendo buscar, desse modo, estratégias para solucionar os dois problemas.

A gestora conhece os alunos pelo nome e revela desenvoltura no trato com todos. Existe um combinado entre os alunos e seus pais que quem não tiver terminado as tarefas no

tempo regulamentar fica no quinto tempo para terminar. Ninguém que foi convocado para terminar ou fazer as tarefas vai embora, todos ficam até terminar, tudo é acompanhado por um professor de apoio e devidamente registrado. À proporção que vão terminando as tarefas pendentes os alunos são liberados. Depois que todos saem, é hora de almoçar rapidamente, pois o segundo experiente começa logo em seguida. A estratégia de reter os alunos que não fizeram a tarefa tem surtido efeito entre os estudantes, hoje eles procuram ficar atentos ao tempo de aula para não precisar ter que ficar fazendo a tarefa no quinto tempo. Essa ação tem total apoio dos pais que consideram importante para o processo de aprendizagem do aluno.

Na sala dos professores, o ambiente é cordial e a gestora conversa assuntos do cotidiano com os professores presentes. O atendimento da secretaria é feito com muito critério pela secretária que tem muitos anos na casa. A gestora organizou um espaço para o atendimento de orientação educacional, é uma sala pequena e sempre bem movimentada. Alunos com dor, necessitando de autorização dos pais para irem embora ou atrasados, solicitando materiais diversos, encaminhados pelos professores para atendimento de orientação. A sala está sempre cheia, mas o orientador não demonstra fadiga ou aborrecimento. Está satisfeito com sua sala, pois antes fazia seus atendimentos na sala da direção. A sala da direção também é pequena, mas bem aconchegante e próxima da sala dos professores, a gestora fica pouco tempo lá, prefere estar entre os alunos e os professores.

Há respeito profissional nas relações interpessoais em todas as instâncias da escola. Cada um faz o que está proposto para si com naturalidade e presteza. A secretária escolar está preocupada em solucionar um problema de determinado aluno sem que seja preciso que sua responsável falte o dia de trabalho para isso. Revelando sensibilidade e compaixão, demonstra conhecer com profundidade a comunidade e tem prazer em trabalhar. Está aposentada da função e permaneceu nela como contratada. É firme, educada, revela gostar muito da escola. Tem intimidade com a gestora e despacha com ela sempre que necessita, sem cerimônias. A presença da gestora é percebida em todos os espaços da escola, pois está sempre em movimento, está atenta e disponível. Todo o tempo é solicitada, a todos atende prontamente. Delega e acompanha. Cobra mas dá exemplo.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ao iniciarmos a análise das entrevistas e da investigação, esclarecemos que foram adotados rigorosos critérios que estão registrados nas Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa em Seres Humanos (Resolução CNS196/96). As entrevistas foram realizadas com cinco pessoas da escola. A gestora escolar, o orientador educacional e três professores que

têm lotação há muito tempo na escola e têm acompanhado as mudanças lá ocorridas. Para tanto, utilizou-se de uma entrevista semiestruturada com a qual se buscou investigar os seguintes temas: Gestão democrática e mediação de conflitos. Gestão Democrática; Clima Escolar; Conflitos Escolares; Mediação de Conflitos Escolares. Ressaltamos que só foram utilizadas as entrevistas devidamente autorizadas.

As entrevistas com a diretora, o orientador educacional e os professores da escola foram agendadas previamente e realizadas em local silencioso e reservado. Tiveram duração de aproximadamente quarenta minutos. Optamos por fazer entrevista semiestruturada por considerarmos que ela oportuniza ao entrevistado maior liberdade de expressão e permite ao entrevistador aprofundar os temas previamente selecionados, buscando respostas às indagações feitas por ocasião da investigação. Procuramos investigar os seguintes assuntos: gestão escolar, indisciplina, clima escolar, mediação de conflitos.

As informações colhidas na entrevista gravada foram transcritas, analisadas e separadas por categoria. Ao analisarmos os resultados, optamos por seguir as três etapas estudadas por Bardin (1979): pré-análise, exploração do material e tratamento do material.

Na pré-análise, fizemos a escuta das entrevistas gravadas e, posteriormente, a transcrição delas. Posteriormente, fizemos a leitura do texto escrito com a finalidade de apreender o sentido do que foi falado, fazendo uma conexão com a nossa investigação. Na exploração do material, aprofundamos essa análise e iniciamos a triagem dos temas e a separação em categorias relacionadas aos nossos objetos de estudo conforme nosso embasamento teórico sobre o tema. No tratamento dos resultados, inferências e interpretações, partimos do que fora aprendido nas fases anteriores, para que, a partir de repetições e fragmentos do discurso, pudéssemos inferir e interpretar as emoções escondidas por trás do discurso e, desse modo, responder às questões levantadas no início da pesquisa e, finalmente, chegarmos a uma resposta satisfatória.

A partir de ideias similares, pudemos estabelecer categorias, os entrevistados mencionaram em seus discursos várias categorias que foram selecionadas conforme o interesse da pesquisa. Assim, pudemos elencar as seguintes categorias nas entrevistas: gestão democrática, conflitos escolares e mediação de conflitos.

As motivações para o exercício profissional dos gestores, orientadores e professores são de natureza diversa, embora todos demonstrem um interesse pelo bom desempenho da escola:

Minha maior motivação foi a de por em prática o que aprendi na especialização que fiz em Gestão Escolar, esta especialização me deu suporte para assumir a direção de uma escola. Fui selecionada pela SME para a direção da Escola Municipal Zaíra

Monteiro Gondim e aceitei o desafio e, desde então, estou lá, tentando colocar em prática o que aprendi sobre gestão democrática (informação verbal).¹

Ao ser aprovado no concurso para orientador em 1994, fui lotado nesta escola, onde permanece até os dias atuais com muita satisfação, minha maior motivação é ver meus alunos aprendendo (informação verbal).²

Sou professor desta escola desde 2010, esta foi a minha primeira escola, embora também tenha trabalhado em outras escolas, gosto muito daqui e por isso continuo aqui, aqui me sinto motivado a exercer minha profissão (informação verbal).³

A gestora assumiu a escola sem experiência anterior, trazendo na bagagem as teorias aprendidas na especialização em gestão escolar e na vivência em sala de aula, porém sua motivação era implementar uma gestão na qual a democracia fosse vivência e onde todos tivessem a oportunidade de se expressar. O orientador educacional, entre outras atividades, acompanha o desenvolvimento psicossocial de seus alunos. O orientador educacional está sempre perto dos alunos apoiando e orientando em tudo que for necessário. O horário do recreio é um momento ímpar para interagir com os jovens em conversas informais, nas brincadeiras e jogos protagonizados por eles.

Todos os professores se mostraram interessados em registrar suas memórias em relação à escola e seu entusiasmo com a profissão. Revelaram carinho pela escola, desejo de que seus alunos melhorem em proficiência e assim alcancem patamares mais altos em seu grau de instrução, demonstraram bom relacionamento interpessoal com seus colegas e respeito e parceria em relação à gestora escolar. Percebeu-se nos períodos de observação que todos são motivados e têm grande integração entre os colegas, são atenciosos com os alunos e com a equipe técnica da escola.

São muitos os desafios do gestor, porém especificamente no caso da escola investigada um desafio maior se apresentava e teria que ser superado logo no primeiro momento para que se pudesse iniciar um trabalho efetivo e consistente, era a melhora do clima escolar, como demonstram as falas da diretora da escola pesquisada:

O primeiro desafio foi perceber que o clima escolar era desarmonioso, muitos conflitos dentro e no entorno da escola. Os conflitos se davam por uma falta de rumo. Ninguém acreditava mais naquela escola [sic], nem os professores, nem os alunos, nem os pais. O primeiro desafio foi organizar esse ambiente para que ele voltasse a ser prazeroso e harmonioso, resgatando o real sentido da educação como transformadora (Informação Verbal).

¹Gestora escolar da EMZMG.

²Orientador escolar da EMZMG.

³Professor da EMZMG.

Nos primeiros meses de sua gestão a diretora escolar observou a rotina e como se davam as relações interpessoais entre os diversos segmentos escolares e só posteriormente iniciou uma série de reuniões nas quais ouvia os segmentos e expressava suas idéias. Essas reuniões foram vistas com bons olhos por todos e a partir delas se pode traçar um plano de ação para ser executado na escola objetivando potencializar os processos de ensino/aprendizagem.

Durante 2013, estive ouvindo e observando, lendo os documentos da escola para conhecer melhor a escola. No início de 2014, comecei a questionar os professores e a comunidade escolar como um todo sobre qual escola eles queriam, relatei os pontos que tinha observado e diagnosticado. Eles tiveram a oportunidade de falar também. Elencamos os problemas e elegemos as prioridades, elaboramos um documento no qual escolhemos trabalhar em 2014 o clima escolar. Atualizamos o regimento escolar e suas normas de convivência, medidas disciplinares, direitos e deveres do aluno e do professor (informação verbal).⁴

O clima escolar mais amistoso com regras de convivência claras e simples refletiu na diminuição da indisciplina escolar. Para atuar de forma mais efetiva, a nova gestora fortaleceu a função do orientador e melhorou suas condições de trabalho. O orientador nos conta que utilizou a estratégia da aproximação para criar vínculo com os alunos e minimizar os conflitos. Este se releva muito disponível e solícito, relatou que: “[...] sempre tentei ser próximo dos alunos e da comunidade. Quando é necessário, vou até a casa deles para conversar e essa estratégia é eficaz, pois me aproxima deles e de suas famílias (informação verbal)”.⁵

A nova gestão alargou seu espaço de atuação dentro da escola, ele relata que:

Com a chegada da nova gestora ganhamos um espaço maior e um reconhecimento muito grande. Ela [a gestora] nos seduziu e criou uma sala de orientação onde podemos oferecer um trabalho melhor. Para qualquer atividade diferente a gestora nos convida e, quando há formação, eu sou “intimado” a participar. Ela considera que formação é muito importante. Ela nos dá muita liberdade de atuação e suporte (informação verbal).⁶

Sendo tão prestigiado o orientador educacional faz o seu trabalho com esmero e entusiasmo e sente que ele é produtivo, pois percebe que os alunos se tratam de forma mais respeitosa e amistosa e que o clima escolar melhorando melhora a aprendizagem dos alunos, maior razão da existência de uma escola.

⁴Gestora escolar da EMZMG.

⁵Orientador escolar da EMZMG.

⁶Orientador escolar da EMZMG.

Sobre a situação na qual a escola se encontrava antes da chegada da atual gestora e sobre as mudanças que aconteceram após a sua chegada, os professores entrevistados responderam assim:

[...] tivemos momentos de indisciplina grave com resultados preocupantes e expressivos quanto à disciplina (Professor da EMZMG).

“O entorno era violento, mas não nos afetava, mas em 2012, a SME retirou a primeira etapa do Ensino Fundamental aqui, ficando apenas as séries finais. Chegaram muitos alunos estranhos à escola com problemas de distorção idade/série, drogas e vulnerabilidade familiar. A indisciplina aumentou e o nível de aprendizagem dos alunos caiu muito e muitos professores preferiram sair... [a gestora] professora Fernanda chegou nesse momento crítico. Parou para observar, conversou, traçou um plano específico para atacar os pontos de atenção junto conosco e temos conseguido reverter os problemas [sic] (informação verbal)”.⁷

Os relatos expressam a situação crítica na qual a escola se encontrava em 2012, com a chegada pouco planejada de turmas de séries finais do ensino fundamental e a retirada dos alunos das séries iniciais para as escolas da vizinhança. Essa ação foi feita de forma intempestiva causou impacto negativo na escola. Os casos de indisciplina aumentaram de forma assustadora. A gestão perdeu o controle e não conseguiu reverter a situação e, segundo relatos informais, muitos professores pediram remoção. No ano de 2013, a situação seguiu do mesmo jeito. Havia alunos fora de faixa 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 violência é todo ato que implica a ruptura de um nexos social pelo uso da força. Nega-se, assim, a possibilidade da relação social que se instala pela comunicação, pelo uso da palavra, pelo diálogo” (SPOSITO, 1998, p. 17).

A nova gestora chegou à escola com o cenário nessa situação. Logo ao chegar, ficou observando a rotina e ouvindo as considerações dos atores escolares. Procurou junto elencar os problemas mais urgentes e, reunida com a equipe, procurou ouvi-los para saber se suas percepções condiziam com a dos demais. Chegando a um entendimento foram elencadas as ações prioritárias sobre as quais deveriam atuar estrategicamente para solucioná-las. A indisciplina foi o fator que mais inquietou aos professores e pais e foram traçadas estratégias de combate.

A escola, como espaço institucional responsável pela educação, ao deparar-se com a indisciplina interferindo em seu objetivo maior - promover a educação - deve manifestar a preocupação em encontrar caminhos que apontem para a solução ou amenização deste problema. (L. FILHO, 2003, p. 21).

⁷Professor da EMZMG.

Em pouco tempo as ações implementada pela escola em relação a indisciplina surtiram efeito e os professores se sentiram encorajados a continuar seu trabalho: O ponto que foi destacado por um dos professores entrevistados foi a objetividade com que a gestora tratou do problema e a clareza da sua atuação. O professor se expressou assim:

[...] elaboramos um plano de ação no qual priorizamos o planejamento interdisciplinar e novas metodologias para tornar as aulas mais atraentes para os alunos, os casos de indisciplina eram atendidos pelo orientador educacional e os mais graves eram tratados por ela, os professores se aproximaram mais dos alunos em atividades extraclasse e percebemos que houve uma melhora no comportamento dos alunos. A gestora estava bem presente e nos apoiando em tudo. Houve foco nas ações pedagógicas e a escola começou a ter rotina. Antes estava bem tumultuado. O diferencial da Fernanda foi o foco nas ações essenciais (informação verbal).⁸

O modelo de gestão que estava sendo implantado na escola foi sendo entendido e acolhido por todos os segmentos e aos poucos a gestora foi conquistando a equipe. Quando a pessoa que está na posição de liderança consegue fazer com que o grupo se junte a ela para executar um projeto de gestão a possibilidade de sucesso é enorme. O líder tem que despertar nos seus liderados a admiração e o respeito. Os professores da EMZMG analisaram assim a nova gestora:

[...] muito comprometida, determinada, com foco e acredita na transformação pela educação. Personalidade forte, líder nata. Faz questão da nossa participação nas decisões sobre o cotidiano da escola [sic]. Assim a responsabilidade passa a ser de todos. Avaliamos as ações sempre a fim de corrigir o que não está dando certo e ver o que está obtendo resultados (informação verbal).⁹

A princípio, algumas ações tiveram que ser tomadas com a escuta de poucos, pois alguns ficavam mais distantes. Hoje, já existe a possibilidade de ouvir mais pessoas. Ouvir os grupos não é fácil, com certeza vão haver discordância [sic]. A gestora media as diferenças de opinião com tranquilidade. Aprendemos com as diferenças (informação verbal).¹⁰

[...] a gestora lidera ouvindo o grupo. Decide em grupo. Precisamos da liderança dela para encontrar o ponto de equilíbrio entre todos os pontos de vista dentro da escola. Precisamos de alguém que liderar as ações, que dê retaguarda para a equipe. Ela (a gestora) é bem democrática, divide as atividades e as decisões. Sabemos que, algumas vezes, ela tem que decidir sozinha, mas, sempre que é possível, ela compartilha. Temos uma escola muito boa. A liderança da gestora é muito boa e isso me deixa satisfeito. Hoje quando ouvimos os comentários positivos sobre a escola, sabemos que é fruto do trabalho coletivo de todos nós com a boa liderança dela e ficamos muito felizes [a gestora] (informação verbal).¹¹

⁸Professor da EMZMG.

⁹Professor A.

¹⁰Professor B.

¹¹Professor C.

A diretora acredita que sua gestão oportuniza a todos condições de executar suas tarefas da melhor maneira possível e a liberdade de se expressar com naturalidade e sem censuras. Pelo que foi observado por ocasião das visitas ao *locus* da pesquisa podemos afirmar que a gestora exercita a democracia e a participação dos segmentos escolares em sua gestão, visto que exercita a escuta do grupo e a vontade da maioria prevalece e cada um expressa suas ideias livremente, sendo respeitado em seus pontos de vista. As diversas falas indicam que existe uma liderança positiva no grupo e a co-responsabilização de todos em torno daquilo que foi acordado.

Na democracia, existe a responsabilidade de cada um em fazer o seu trabalho da melhor maneira possível, para não sobrecarregar o outro membro da equipe. Quando todos são chamados a participar das decisões, todos se comprometem a ajudar na execução. Percebemos na fala de um dos professores entrevistado o orgulho de pertencer àquela comunidade, esse sentimento de pertencimento faz com que o profissional se empenhe em dar o melhor de si para a organização. “A democracia se trata de uma forma de construir a liberdade e a autonomia de uma sociedade, aceitando como seu fundamento a diversidade e a diferença”. (Toro, 2004, p.22)

Luck também afirma:

A participação democrática promove a superação da simples necessidade de associação humana, que pode ser orientada por um sentido individualista e oportunista, mediante distorção ou incompletude da formação humana para uma necessidade de integração do ser humano na sociedade, de se sentir parte dela e por ela ser responsável (2011, p. 26).

Este sentimento de pertencimento que foi despertado na EMZMG através da gestão democrática e participativa chegou até a comunidade escolar e ela responde de forma afirmativa e colaborativa. Através do depoimento do professor A fica claro essa aproximação e acolhimento, ele testemunha que “[...] a família está mais presente na escola e isso é muito importante. As reuniões com pais e alunos são bem produtivas. As reuniões são por turma e todos interagem de forma simples e direta. Reuniões menores oportunizam maior integração e aproximação entre os pais, alunos, professores e núcleo gestor”.

A participação dos pais na construção de uma escola melhor para os seus filhos é muito importante. Os pais mais presentes podem auxiliar a escola na tarefa de educar os jovens para a cidadania. É obrigação da escola oportunizar aos pais o acesso à educação de seus filhos e é direito dos pais acompanhar a rotina escolar de seus filhos. Na interação

família/escola toda a comunidade escolar ganha. Essa parceria deve ser sempre muito estimulada.

A gestora recorda dos primeiros desafios que enfrentou ao chegar e dos encaminhamentos que foram dados com a finalidade de organizar a rotina escolar. Ela afirma:

Organizamos a sala de orientação educacional e estimulamos o orientador a exercer seu papel, chamamos os pais e pedimos um maior acompanhamento do desempenho de seus filhos, ouvimos e somos ouvidos. Instituímos reuniões bimestrais de pais, alunos, professores e gestão por turma. Definimos os papéis e as responsabilidades de atuação de cada um dentro da rotina escolar. Cada reunião enfoca um tema dentro das necessidades. Os conflitos ainda existem, mas agora são menos [sic]. Avaliando nossas ações sempre. Queremos melhorar sempre (informação verbal).¹²

Pelas ações promovidas pela escola, percebemos um enfoque prioritário na criação de uma rotina escolar na qual cada membro da equipe tem um papel a executar. O orientador educacional tem um papel relevante a exercer, que é o de cuidar da disciplina. Para ele, não seria uma tarefa difícil pela experiência acumulada nos últimos vinte e um anos dentro da mesma escola e da mesma comunidade, teria apenas que organizar sua forma de atuar. Fazer os acordos com os alunos, pais e professores sobre as regras de convivência escolar e iniciar os trabalhos. A gestora lhe daria total autonomia e respaldo.

A metodologia da mediação dos conflitos escolares chegou até a escola através do curso de formação em serviço oferecido pela SME aos orientadores educacionais e posteriormente também oferecido aos gestores escolares. Essa formação sensibilizou essas lideranças escolares para o tema e deu aos mesmos condições de tratarem os conflitos que acontecem no cotidiano da escola com um novo enfoque. Sobre esse tema a gestora escolar relata que:

A partir da formação que recebemos tentamos sensibilizar os envolvidos nos conflitos sobre o ocorrido, estimulamos o diálogo e a reflexão sobre as conseqüências de nossas ações, qual o problema e como resolvê-lo. Punir já não é a solução, mudança de atitude e o compromisso de evitar conflitos já satisfaz. Evitamos exclusões, suspensões, trabalhamos com a inclusão, e o maior desafio é manter o aluno em sala de aula aprendendo. Apenas nos casos gravíssimos são encaminhados para casa e são chamados os responsáveis. Preferimos fazer acordos com eles mesmos (informação verbal).¹³

Após as reuniões nas quais se estabeleceram as regras de convivência e das aulas mais bem planejadas com metodologias mais atraentes se percebeu que a indisciplina diminuiu. Quando ocorrem conflitos os envolvidos no problema são encaminhados para a sala

¹²Gestora escolar da EMZMG.

¹³Gestora escolar da EMZMG.

da orientação educacional. O orientador educacional é um entusiasta das técnicas de mediação de conflito e em seus atendimentos procura aplicá-las em busca de solucionar o conflito com um acordo que contemple as duas partes de forma satisfatória. Sobre a indisciplina na escola, o orientador comenta:

Atualmente os casos de indisciplina são pontuais. Eventualmente ainda ocorrem brincadeiras agressivas como a ‘castanha’ e o ‘escondidinho’ que são brincadeiras de bater. Quando vemos chamamos imediatamente os envolvidos para conversar e fazê-los entender a gravidade da brincadeira. Também ocorre, às vezes, *bullying* com um aluno autista e brigas por conta de namoro. Os problemas graves entre professores e alunos a diretora é que chama para conversar. Com os alunos tenho aproximação. Eles conversam comigo com naturalidade e gosto muito disso (informação verbal).¹⁴

A metodologia de mediação desmistifica a ideia de que conflitos são ruins. Para a mediação os conflitos são oportunidades de aprendizagem sobre respeito e tolerância. Deste modo percebemos que a postura do orientador educacional da EMZMG em relação aos conflitos é tranquila, conforme declara: “[...] conflitos fazem parte da relação das pessoas. Administro os que acontecem aqui de maneira natural, da melhor maneira possível”. A fala de tal profissional soma-se às de Crispino e Crispino (2002, p. 65), quando dizem:

O conflito é parte integrante da vida e da atividade social, quer contemporânea, quer antiga. Podemos dizer que o conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de inspirações. Percebe-se que não existe aqui a noção estrita de erro e de acerto, mas de posições que são defendidas frente a outras, diferentes.

Os conflitos nem sempre precisam chegar a até a sala de orientação educacional, muitas vezes os professores administram as situações conflituosas em sala de aula. As técnicas de mediação de conflito são divulgadas em reuniões de pais e aos professores em momentos de formação em serviço. Alguns alunos participaram de um minicurso oferecido pela parceria SME/DE4/EMZMG e gostaram bastante. Percebe-se que entre os professores há resiliência em relação ao comportamento dos alunos, entendendo que a idade favorece determinado tipo de comportamento e, com um pouco de paciência, alguns problemas se resolvem. O depoimento de um dos professores esclarece sua postura:

O orientador faz a mediação dos conflitos e tem tentado estimular alguns alunos ao estudo do tema. Acho muito interessante, mas ainda está no começo. Eu pessoalmente procuro não levar problemas pra ele [o orientador], tento resolvê-los em sala mesmo. Dou o desconto para algumas ações dos alunos, pois sei que essa inquietação é da idade (informação verbal).¹⁵

¹⁴Orientador educacional da EMZMG.

¹⁵Professor B.

Percebemos nas falas dos entrevistados que o orientador educacional tem um papel relevante na manutenção da disciplina escolar, mas que todos têm sua contribuição a dar. A gestora delegou o atendimento aos casos de indisciplina graves são compartilhados com ela em busca de uma solução. O professor A considera que diminuiu muito a indisciplina nestes últimos anos.

A escola tem um papel fundamental na indisciplina de seus alunos, com a relação professor e aluno, mas hoje a escola exclui, marginaliza, não acredita no potencial do seu aluno e não cumpre o seu papel. Fica claro para nós que a escola não pode ser responsabilizada por tudo, mas que tem sim um papel importante neste fenômeno. (L. FILHO, 2003).

O professor C esclarece melhor as estratégias utilizadas pela escola para solucionar os problemas de indisciplina. Ele explica que o orientador educacional verifica os registros de problemas de indisciplina nos “agendões”. Esse instrumental foi elaborado pela equipe escolar com a finalidade de registrar a rotina da sala de aula. Cada sala tem a sua. Quando há registro de indisciplina, o orientador chama [o envolvido] para conversar. O professor C fala também sobre a forma de abordagem assertiva do orientador, que tem um diálogo aberto e franco com o aluno e isso tem causado uma mudança na postura dos alunos e na melhoria da disciplina de modo geral. “Na escola, valorizaremos a aprendizagem da resolução de conflitos como a meta principal à medida que consideramos o conflito como um dos problemas ocultos dentro dos subsistemas de relações no estabelecimento escolar” (ORTEGA; DEL REY, 2002, p. 7).

O conflito deve ser visto com atenção por parte dos que gerenciam a escola, pois eles relevam que algo não vai bem e deve ser devidamente tratado. O orientador educacional tem essa função e é fundamental dentro de uma escola. O professor C se declara a respeito do orientador:

O orientador, juntamente conosco, criou alguns instrumentais de acompanhamento dos alunos para os problemas de indisciplina. Ele é muito atento e a sua abordagem é bem efetiva. Hoje temos poucos problemas de indisciplina, alguns de preconceito de gênero pontuais. Nós temos debatemos com eles o tema para que eles possam refletir sobre o preconceito. Antes o orientador aplicava punição, mas hoje não, ele concilia, dialoga, procura um entendimento (informação verbal).¹⁶

A abordagem certa àqueles que estão em conflito minimiza os danos causados por ele e oportunizam sua solução. Percebemos na EMZMG que seus profissionais estão empenhados em formar uma cultura voltada para a harmonia e o respeito solidário.

¹⁶Professor C.

Entendemos 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. Nesse sentido, o professor C chama a atenção para o fato de que o orientador tem compartilhado seu aprendizado sobre mediação de conflitos com a comunidade escolar e que a receptividade tem sido boa. Vejamos seu comentário sobre o assunto:

Ele tem um grupo de alunos que está aprendendo sobre mediação. Esses jovens interagem com o grupo na mesma linguagem, é bem bacana [sic]. Há coisas que eles mesmos resolvem entre si. E estão apenas começando... quanto mais autonomia de resolução eles tiverem, melhor. A postura do nosso aluno mudou. Hoje, quando chamamos a atenção por alguma coisa, eles prontamente atendem (informação verbal).¹⁷

Segundo Rodrigues (2003), uma escola democrática é aquela que compreende e permite que haja o conflito e que é capaz de administrá-lo com competência, visando ao bem-estar coletivo. A formação em mediação entre pares foi um projeto que iniciou na escola e que teve uma excelente repercussão entre os jovens, a gestora ficou entusiasmada com os resultados e pretende que esses estudos sejam aprofundados, pois entende que o jovem tem uma linguagem própria e que eles se entendem entre si de forma mais natural. Deste modo ela explica:

No ano passado, o orientador fez uma formação em mediação e sempre me repassava o que tinha aprendido. Em 2016, recebi o convite para fazer a mesma formação e aceitei prontamente. A partir daí analiso como está sendo minha caminhada como mediadora. Me autoavalio... o que faço, o que devo fazer, o que melhorar. Surgiu, então, a ideia do grupo de alunos mediadores. Acho que eles entre eles poderiam resolver melhor seus conflitos, pois falam a mesma língua. Este projeto de mediação entre pares me interessa implantar na escola (informação verbal).¹⁸

Ao estimular aos alunos o estudo da mediação de conflitos escolares a gestora oportuniza que seus alunos sejam protagonistas de um novo momento dentro do espaço escolar, no qual eles mesmos cuidarão dos problemas que acontecerem no cotidiano escolar. Percebemos que a gestora valoriza as técnicas de mediação e deseja divulgar cada vez mais essa metodologia que se baseia na escuta ativa e no diálogo respeitoso entre as partes. A gestora fala sobre o que sabe sobre o tema:

No tempo que estava em sala de aula, li sobre mediação de conflitos e o tema chamou minha atenção, mas só a maturidade me trouxe a paciência necessária para fazer mediação. Gosto de ouvir e trabalhar com acordos, evitando embates. Trabalhar com os alunos traçando projetos de vida. Com isso, aprendi a me portar

¹⁷Professor B.

¹⁸Gestora Escolar da EMZMG.

perante eles e, hoje, utilizo as mesmas técnicas com os professores, trazendo proposições, com respeito e paciência (informação verbal).¹⁹

Ao analisarmos o depoimento da gestora percebemos que o tema da mediação de conflitos se soma as suas idéias sobre gestão democrática e participativa e que existe por parte da mesma uma compreensão sobre a importância de utilizar as suas técnicas no cotidiano escolar em virtude da diversidade de pessoas que convivem diariamente em um mesmo ambiente oportunizando que eventualmente ocorram conflitos. São pessoas de raças, crenças, culturas, idades diferentes, e essas diferenças, em algum momento, podem desencadear situações conflituosas, que, se forem bem administradas, serão solucionadas rapidamente. Por ter essa compreensão, a gestora considera que: “salas de mediação são muito importantes dentro de uma escola e essa ideia deve ser estimulada. E eles [os mediadores] deveriam ser também formadores [multiplicadores], para que mais pessoas tivessem acesso a essa técnica”. As técnicas de mediação de conflitos como o acolhimento, a escuta ativa, o foco no problema, restabelecimento das relações interpessoais e o acordo são possíveis de serem aplicadas no ambiente escolar com bons resultados. Ao percebermos seu interesse pelo tema da mediação, pergunto sobre seu papel na manutenção de um bom clima escolar, ao que ela responde:

Considero que o gestor é o grande responsável pelo clima escolar e por isso em minha gestão priorizei restabelecê-lo, hoje a escola está em paz. Estimulo os professores a tratarem bem os seus alunos e dou o exemplo. Tratamos bem os pais para que eles se sintam importantes dentro da escola. Queremos que todos se sintam importantes. Queremos manter esse espírito de gestão democrática e participativa. Escutando a todos sem desqualificar ninguém. Respeito e escuta. Respeitamos e ganhamos o respeito da comunidade. Hoje já ouvimos elogios a nossa escola (informação verbal).²⁰

Sabemos que o exercício de uma gestão democrática se dá diariamente nas várias decisões e escolhas que necessitam ser feitas. Na postura diante das pessoas e dos problemas, os encaminhamentos propostos revelam se o gestor fez uma escolha por ser democrático em sua forma de gerir a escola. Não é fácil fazer uma gestão democrática, pois ouvir a equipe e deliberar a partir do consenso do grupo dá trabalho. Mas vale a pena, pois a equipe se sente co-participante dos processos e assim fica mais fácil alcançarmos as metas propostas. Um grande problema elencado pela gestora é a rotatividade de professores e alunos na escola, fenômeno este que obriga a equipe a estar sempre retomando propostas e acordos escolares com os que chegam. A gestora sinaliza em seus relatos sua percepção do fenômeno:

¹⁹Gestora Escolar da EMZMG.

²⁰Gestora Escolar da EMZMG.

A rotatividade de alunos e professores dificulta um pouco nosso trabalho. Temos que estar resgatando com quem chega a história da escola e seu funcionamento. Explicar as regras de convivência, o papel de cada um... temos que estar dialogando ora com o professor novato, ora com o aluno novato, até eles entenderem o funcionamento da escola. Recebemos os sextos anos de outras unidades escolares vizinhas e leva tempo para nos ajustarmos, por isso temos muitos problemas de indisciplina, já as séries mais altas são mais tranquilas. O olhar que temos que ter sobre o sexto ano deve ser diferente e, às vezes, o professor não quer entender isso (informação verbal).²¹

Pelo exposto acima se percebe uma preocupação da gestora escolar em esclarecer aos que chegam até a EMZMG que as regras escolares devem ser observadas por todos para que a escola possa trabalhar dentro de uma rotina organizada. Sua atenção recai sobre as turmas que recebe de outras unidades escolares, no caso as turmas de sexto ano, com alunos que estão vivenciando a transição de modalidade de ensino, transição de unidades educacionais e em plena efervescência da adolescência. Seu olhar sobre esse grupo específico de alunos é resiliente e ela procura transmitir roas demais segmentos escolares essa mesma idéia, obtendo de alguns uma resistência considerada natural, pois a unanimidade sobre qualquer tema é muito difícil de conseguir em um ambiente tão eclético quanto a escola. Nesses momentos é preciso diálogo e paciência. Percebemos o respeito profissional que a gestora tem para com os membros da equipe e a afinidade com o tema da mediação. A gestora faz uso das técnicas de mediação em seu dia-a-dia com toda a diversidade de situações que se apresentam perante ela naturalmente. Sua crença na educação e seu empenho em dar o melhor de si para a escola estimulam os demais ao mesmo compromisso.

Segundo a teoria das relações humanas, trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento, reduz resistências às mudanças e aumenta a produtividade das organizações. Entretanto, o valor da participação não está diretamente relacionado à produção ou à satisfação do trabalhador, mas à institucionalização e à preservação da ação e dos direitos democráticos na sociedade como um todo (LUCK, 2005, p.10).

A resposta da EMZMG à gestão democrática lá implanta veio através da melhora no clima escolar, na expressiva diminuição da indisciplina e na busca pela elevação das metas de proficiência da escola. O gestor é um mediador de conflitos, é ele quem resolve, quem conscientiza a comunidade quanto à importância de um bom relacionamento no ambiente escolar (BARROS, 2014).

²¹Gestora Escolar da EMZMG.

A gestora propôs estratégias para solucionar os maiores problemas, mas aceitou sugestões. Trabalhou para dar respostas ao grupo, resolvendo o problema da distorção idade/série com a adequação dos alunos fora da faixa etária ideal para a série na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA), esta ação obteve uma excelente repercussão e minimizou os conflitos escolares significativamente, melhorou o desempenho dos alunos, diminuindo a reprovação e o abandono. Com essa ação, conquistou a equipe e, a partir daí, ficou mais fácil avançar para outros objetivos mais ousados. “Ser democrático é respeitar os ritmos, as dificuldades, a linguagem e a cultura de cada um, em suas diferenças. As propostas não podem ser impostas, precisam ser construídas e reconstruídas com as pessoas envolvidas (VALLIM, 2004).

O gestor democrático é aquele que aceita opiniões e respeita a vontade da maioria, é aquele que lidera sem precisar se impor, mas entende o seu papel de mediador, conciliador, coordenador e responsável pela motivação do seu grupo (BARROS, 2014). Ser líder é ter a habilidade de, pelo exemplo, influenciar pessoas, utilizando-se da comunicação para concentrar os esforços de todos num objetivo comum. Para ser líder é preciso despertar o respeito dos seus pares, ser capaz de unir o grupo e de manter um bom relacionamento entre todos.

A gestora organizou o atendimento dos problemas de indisciplina em uma sala de orientação educacional, O orientador se sentiu prestigiado e estimulado a realizar de forma eficaz seu trabalho. As técnicas de mediação de conflitos são utilizadas tanto pela gestora escolar quanto pelo orientador educacional. A escuta ativa das partes, a empatia, o foco na restauração das relações através do diálogo e do respeito são as estratégias utilizadas na EMZMG para solucionar os conflitos. “Quando pensamos numa educação que priorize a qualidade e o bem-estar do educando, que almeje inserir o jovem na sociedade e no mercado de trabalho, não há como fugirmos do ideal de uma convivência democrática e solidária no ambiente escolar” (BARROS, 2014).

A gestora estimulou o orientador a fazer a formação em mediação de conflitos escolares também fez a mesma formação. Aceitou o desafio de iniciar um trabalho de formação sobre o tema entre os alunos. Percebeu que, quando adquiriu o conhecimento das técnicas de mediação de conflito, agregou valor à sua administração.

Sobre a atuação como mediador, o orientador relata que está aprendendo no dia-a-dia “[...] na formação sobre mediação que estou fazendo (SME), percebi que muita coisa eu já fazia, mas agora faço de forma consciente e direcionada, aprimorando a forma de atender todo dia. Os professores gostam da técnica e de seus resultados efetivos e valorizam minha função.

Chego à escola com alegria e acolho a todos desta maneira A formação tem me feito refletir sobre minha prática e aprimorar meu trabalho. Tivemos oportunidade de rever conceitos e mudar paradigmas (informação verbal)".²²

Questionado sobre sua visão sobre a gestora da EMZMG o orientador explica que: "Ela é muito exigente, muito firme, mas sabe dividir o poder e as responsabilidades com a equipe. As metas estabelecidas ficam mais fáceis de serem cumpridas trabalhando em parceria (informação verbal)".²³

Em relação a participação da comunidade de pais e aos alunos , ele declara que a gestão "[...] quer os pais por perto, faz reuniões bimestrais nas quais os pais falam, opinam. Quanto aos alunos, ela acompanha [sic] e se importa. Ela demonstra bem querer por eles, e eles sentem isso e cobra que cada um faça a sua parte (informação verbal)".²⁴

Libâneo (2001, p. 102-103) afirma que

O conceito de participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia, opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação.

Em um ambiente no qual existe respeito e tolerância se pode perceber que o clima escolar é amistoso, conforme declara o professor B em seu relato:

O clima escolar é bom e não há desacordos graves entre os colegas professores. Os alunos se relacionam bem e eventualmente ocorre um problema ou outro, mas nada grave. A gestora está sempre presente mediando qualquer problema. É uma satisfação trabalhar aqui [sic], É estimulante se envolver em projetos pedagógicos que melhoram o aprendizado do aluno, estamos empenhados em melhorar cada vez mais para que os alunos alcancem resultados cada vez melhores (informação verbal).²⁵

O professor C completa o pensamento do professor B sobre clima escolar

De modo geral o clima escolar é ótimo. O clima entre nós professores é bom e respeitoso. Existem sempre debates, mas sempre dentro da civilidade e cordialidade. A gestora, desde a sua chegada, soube consultar, ouvir para tomar decisões. Sobre

²² Orientador educacional da EMZMG.

²³ Orientador educacional da EMZMG.

²⁴ Orientador educacional da EMZMG.

²⁵ Professor B.

ela, recai a decisão final, mas antes ela se cerca de várias opiniões. O Conselho Escolar sempre é ouvido (informação verbal).²⁶

Percebemos pelas respostas que existe harmonia e cordialidade entre as pessoas que trabalham na escola. Os professores e os funcionários convivem em um clima de camaradagem e respeito. Os pais e alunos estão mais participativos. A gestão transmite confiança e estimula a escola a buscar melhores resultados de aprendizagem para seus alunos. A aprovação melhorou, a reprovação diminuiu, o abandono tem taxas muito baixas segundo análise nos documentos emitidos pela escola para a SME. O clima escolar é bom. Professores entusiasmados e motivados a trabalhar focados na melhoria da proficiência do aluno.

Ortega e Del Rey (2002, p. 81) afirmam que: “[...] em toda comunidade, qualquer que seja sua cultura, as pessoas têm uma aspiração comum: a busca pela paz, a eliminação definitiva da violência, e a luta diária para melhorar a qualidade de vida dos que os rodeiam”. A EMZMG tem trilhado este caminho cada vez com mais convicção e firmeza. Sabemos que, em um ambiente no qual existe uma diversidade tão grande de pessoas, problemas acontecem. Problemas de diversas ordens entre professores, alunos e comunidade. Nem todos os professores trabalham com compromisso. Percebe-se uma vontade de trabalhar para conseguir fazer o seu melhor em todos os segmentos escolares e a gestão integrada e valoriza cada um.

A violência escolar, além de não poder ser reduzida apenas às questões relativas à desigualdade e exclusão social e às relações entre ela e a escola, também não pode ser concebida exclusivamente como um processo “de fora para dentro”. Sociedade e instituição mantêm juntas uma relação dialética na produção do fenômeno. A violência social penetra no âmbito escolar, afetando-o, como um processo gerado no próprio interior da dinâmica escolar que produz violência (CANDAU; NASCIMENTO; LUCINDA, 1999).

Ao chamar os pais dos alunos para ficarem mais perto da escola e ao chamar os professores e o orientador para atuarem na tomada de decisão a gestão escolar da EMZMG sinaliza que todos são importantes na busca de um melhor aprendizado para os alunos. A escola deve fazer seu papel social, que é o de ensinar. A gestora acredita na transformação social pela educação e, ao exercer sua liderança, transmite essa crença à equipe. Sobre os desafios que a escola ainda tem a enfrentar, os professores demonstram otimismo e entusiasmo. Em seus discursos, percebemos um desejo muito grande de que seus alunos tenham destaque nos estudos. A satisfação com a atuação da gestora é muito grande. Outro ponto que chama a atenção é o acolhimento aos pais, sempre bem-vindos e sendo incluídos

²⁶Professor C.

dentro dos projetos escolares que fortalecem a aprendizagem. Chrispino e Chrispino (2002, p. 43) falam que a escola de massa e do futuro será a escola dos “diferentes” e da diversidade, o que pede uma gestão escolar apropriada, a partir da visão de futuro que nos aguarda.

Falando a respeito do compromisso da EMZMG com seus alunos no sentido de proporcionar aos mesmos um futuro com mais oportunidades os professores A, B e C se expressam assim:

O nosso maior desafio é a melhora do desempenho dos alunos. Já melhoramos muito e alguns conseguiram aprovação no Instituto Federal do Ceará (IFCE). Temos muitos desafios a enfrentar, mas espero estar vibrante como estou agora. Sou feliz aqui. Espero que a gestora permaneça aqui, pois acredito no trabalho que ela tem desenvolvido. Temos bons professores e muito comprometidos. A gestão tem um olhar de seriedade e segurança, mas também cobra compromisso (informação verbal).²⁷

A participação dos alunos em sala pode melhorar. Podemos aumentar as atividades extraclasse, pois elas aproximam os alunos e os professores. O Projeto ‘Comunidade de Aprendizagem’ tem aproximado os pais da escola, pois eles vêm orientar os estudos dos jovens. Ainda estamos iniciando nessa metodologia, mas pretendemos continuar nela. Autonomia no aprender, esse é o caminho (informação verbal).²⁸

No primeiro ano, trabalhamos a disciplina. Agora estamos cobrando as tarefas respondidas. Muitos ex-alunos nossos hoje estão nas Escolas Profissionais (EP). Promédio, IFCE. Agora a meta é a melhora da qualidade. A comunidade abraçou a escola. Muitos pais vêm até a escola saber como o filho está. O trabalho é conjunto, os alunos e pais têm que se sentir participativos nas ações. A relação comunidade/escola é boa, mas pretendemos que melhore ainda mais. Conseguimos baixar as taxas de reprovação e abandono e agora devemos focar na melhoria da qualidade incentivando os bons alunos para que eles sejam exemplo para os demais. (informação verbal).²⁹

Vemos pelas palavras expressas pelos professores que há uma preocupação genuína com o crescimento cognitivo dos seus alunos e a satisfação em saber que mesmo sendo ainda pequenos, os resultados do esforço coletivo já começam a aparecer. Numa sociedade na qual as pessoas estão cada vez mais voltadas aos seus próprios interesses é inspirador ver uma escola envolvida efetivamente com o resgate social de seus alunos através da educação de qualidade. O entusiasmo da equipe contagia a todos e os alunos se sentem respeitados em seu direito de aprender e correspondem com compromisso e respeito. O respeito permeia as relações dentro da EMZMG e essa é uma das formas de ensinar cidadania a um jovem.

²⁷Professor A.

²⁸Professor B.

²⁹Professor B.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar democrática tem sido objeto de estudo sob os mais variados aspectos e já não pode ser considerado um tema novo, mesmo assim o que se percebe na prática é que muitas de nossas escolas ainda não vivenciam na prática tal modelo. Para que esse modelo seja estabelecido em uma determinada instituição de ensino, não é suficiente que haja uma determinação legal para que ele aconteça, pois é necessário que o gestor que está à frente dessa instituição tenha o conhecimento teórico sobre o tema e queira colocá-lo em prática.

O exercício da gestão democrática não é simples, exige determinação e desprendimento por parte de quem faz essa escolha. Determinação porque serão muitos obstáculos a enfrentar diariamente para a sua manutenção e desprendimento porque em uma democracia o poder é dividido com todos os que fazem parte daquele determinado contexto histórico, pois democracia subentende decisões e suas consequências compartilhadas entre todos. A escola está inserida na sociedade e como tal influencia e sofre sua influência. Gestão democrática é um modelo que deve ser estimulado e praticado, pois através dele a cidadania é exercida em sua plenitude em todos os segmentos que fazem a escola.

Ao iniciarmos nosso estudo sobre Gestão Democrática e Mediação de Conflitos Escolares, percebemos que não será possível pôr em prática a metodologia de mediação de conflitos escolares em uma escola na qual os valores primordiais que são necessários para que se aplique tal método, que são o diálogo, o respeito, a escuta ativa e a empatia são também base para uma gestão democrática.

Desse modo, percebemos que a gestão democrática naturalmente se torna ambiente ideal para o exercício da mediação de conflitos. Nos dias atuais não se concebe uma escola na qual as pessoas não tenham a oportunidade de expressar suas ideias e serem respeitadas por elas, mesmo que elas não sejam a da maioria. O exercício da palavra e do argumento deve ser incentivado dentro da escola que quer se preparar para os novos tempos. Hoje já não se concebe mais que o professor seja o único detentor do saber, a tecnologia aproxima o conhecimento das pessoas e hoje ele está ao alcance de todos. É preciso então estabelecer um novo tipo de relacionamento professor/aluno para que cada um possa desempenhar seu papel de forma plena.

Os conflitos acontecem a partir de pontos de vista diferentes sobre determinado assunto. Pensar diferente do outro é natural, já que cada um tem uma história própria e conviver com o outro diferente pode ser enriquecedor. Isso nos oferece oportunidade de

chegar a solidez de nossas convicções e compreender as do outro. Portanto, os conflitos não são determinantes de algo ruim. A forma de nos relacionarmos com eles irá determinar isso. Conflitos são oportunidades de conhecermos melhor a nós mesmos e aos que conosco convivem e de exercitar a tolerância. Partindo dessa premissa, não existe ambiente melhor para exercitarmos a boa convivência do que a escola. Escola é naturalmente lugar do diverso. São raças, credos, faixas etárias, níveis de escolaridade, níveis hierárquicos e culturas diferentes convivendo diariamente por um longo período de tempo. Grande oportunidade para se aprender valores éticos e morais fundamentais para uma sociedade que pretende ser civilizada.

A mediação de conflitos chega até nós pelo caminho do judiciário para logo encontrar no ambiente escolar solo fértil para se propagar. A técnica da mediação de conflitos é acessível a todos e a qualquer um que tenha boa vontade em encontrar o caminho do consenso para as divergências. O jovem com seu perfil revolucionário e contestador é o protagonista ideal para empreender esse novo modelo.

Uma escola que tenha escolhido ser democrática e participativa não terá dificuldades em aprender a ser mediadora de conflitos. Os dias atuais se mostram difíceis e cheios de incertezas, todos os dias os noticiários nos trazem histórias de violência, encontrar um caminho pacífico para solucionar nossas desavenças é urgente e necessário. É importante que as pessoas que assumem a direção escolar sejam preparadas para serem líderes que inspirem aos que estão ao seu redor a serem melhores e se superarem na busca de transmitir aos seus alunos conhecimentos que os auxiliem a encontrar seu espaço na sociedade e a serem cidadãos plenos de direitos.

No primeiro capítulo, trouxemos uma visão geral daquilo que aprofundaríamos no transcorrer do nosso trabalho, traçamos o objetivo geral e os objetivos específicos em cima dos quais nortearíamos nossa pesquisa. Já no segundo capítulo, procuramos contextualizar o que é uma gestão democrática e sua importância dentro do espaço educacional. No terceiro, procuramos explicar a teoria dos conflitos e desmistificar a ideia de que os conflitos são ruins. Explicamos que conflitos bem-administrados são oportunidades de crescimento pessoal e que o ambiente escolar é excelente para esse exercício.

No quarto capítulo, tratamos sobre a teoria da mediação e sua aplicabilidade no ambiente escolar, visto que é um ambiente originariamente diverso e plural, tornando-se assim ideal para exercitar mediação. Mediação é a busca do consenso entre duas partes conflitantes a partir do entendimento de que temos o direito de sermos diferentes e o dever de

nos respeitarmos mutuamente e que o diálogo é uma conquista da civilização que deve ser aprimorado sempre.

No quinto capítulo, expomos os resultados das entrevistas realizadas com os diversos atores escolares e que subsidiaram a pesquisa com elementos fundamentais para responder aos questionamentos realizados no início deles. Através das entrevistas, podemos conhecer melhor a realidade investigada e assim inferir sobre o modelo de gestão praticado na EMZMG e o uso da metodologia da mediação de conflitos escolares na solução de seu cotidiano.

O objetivo geral da nossa pesquisa foi o de analisar como uma gestão democrática se utiliza das teorias de mediação de conflitos escolares, para pacificar as relações interpessoais dentro da escola, visando um bom clima escolar e, conseqüentemente, a melhoria do ensino/aprendizagem.

Elencamos também os seguintes objetivos específicos: averiguar se as técnicas de mediação aprendidas ao longo dos anos de experiência profissional e da formação básica em mediação de conflitos escolares oferecida pela SME estão sendo utilizadas pela gestora escolar e o orientador educacional na resolução dos conflitos cotidianos dentro do ambiente escolar. Avaliar se a gestão democrática adotada pela escola tem contribuído para uma melhoria no clima escolar. Verificar se, a partir da atuação democrática da gestão e da melhora no clima escolar, houve evolução dos resultados de aprovação, reprovação e abandono dos alunos da EMZMG.

Ao término da nossa pesquisa, constatamos que a gestão da EMZMG é democrática e, por isso, se tornou possível implantar a metodologia de mediação de conflitos que tem como base o respeito e o diálogo. Com isso, as relações interpessoais ficaram mais amistosas, melhorando o clima escolar. Com essa melhora, o processo ensino/aprendizagem se desenvolve com mais qualidade.

Verificamos que o aprendizado das técnicas de mediação conseguido ao longo de sua vida profissional e de cursos de formação são utilizados pela gestora e que ela estimula seu uso pelo orientador educacional com a finalidade de aprimorar o desempenho de suas funções. Concluímos que a escola goza de um bom clima escolar e que todos se sentem bem em pertencer àquela escola. Verificamos através de documentos oficiais que o índice de aprovação melhorou e que a reprovação e o abandono diminuíram.

Os números apresentados indicam que a escola melhorou seus resultados. Sabemos, no entanto, que um elevado índice de aprovação não significa necessariamente que houve aprendizado, mas se juntarmos esses dados com o contexto observado nas observações

realizadas na escola percebe-se que os números são o resultado de todo o esforço empreendido pela comunidade escolar no sentido de melhorar a proficiência dos alunos. A cultura da reprovação não existe mais, a escola detém menos seus alunos na série e evita o fenômeno da distorção idade/série que é responsável por grandes problemas de indisciplina. Evitando o abandono a escola oportuniza ao aluno seu direito de aprender. A diminuição do indicador de abandono mostra esse cuidado da escola em acompanhar seus alunos de perto.

Ao concluir esta pesquisa, algumas questões foram respondidas. Gestão democrática é o caminho que leva ao exercício do diálogo, portanto a busca do consenso. Mediação de conflitos escolares é a técnica ideal para esse modelo de gestão, pois também tem como premissa o diálogo e a busca do consenso. É possível vivenciar democracia dentro de escola. Seu fruto é maior que o bom clima e a melhoria do desempenho escolar. Seu fruto é o aprendizado e o exercício da cidadania.

Ficam algumas indagações para estudos futuros. O que esta gestão construiu com essa comunidade escolar resistirá ao tempo? Gestores, professores, pais e alunos continuarão defendendo esse modelo de gestão? A escola conseguirá difundir esse modelo? Os alunos serão multiplicadores das técnicas de mediação de conflito?

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, M. *et al.* **Cotidiano das Escolas: entre violências.** Brasília: UNESCO, 2006.
- _____ ; RUA, M. das G. **Violência nas escolas.** Brasília: UNESCO, 2001.
- ALMEIDA, S. M. N. de. **Avaliação das percepções de violência no espaço escolar e a mediação de conflitos.** 200f. 2009. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) - Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza ,2009.
- ALMEIDA, T.; NETO, A. B. **Uma lei de mediação para o Brasil.** São Paulo:[s.n],2002. Disponível em: <www.mediare.com.br/index.htm>. Acesso em: 8 ago. 2006.
- ARENDDT, H. **Sobre violência.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1973.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.
- BORDENAVE, J. E D. **O que é comunicação.** São Paulo: Brasiliense, 1991.
- BOURDIEU, P. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino.** Campinas:Papirus, 1996.
- _____.**A miséria do mundo.** Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____.**O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand/Difel, 1989.
- BOUDON, R.; BARRICAUD, F. Violência. In: BOUDON, Raymond; BRANDONI, Florencia. (Comp.). **Mediación escolar: propuestas, reflexiones y experiencias.** Buenos Aires; Paidós, 1999.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, 1988.
- _____.Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 21 dez.1996. Seção 1, p.4.
- _____.**Parâmetros Curriculares Nacionais.** Brasília: MEC, 1997.
- _____.**Plano Nacional de Educação.** Brasília: UNESCO, 2001.
- BRITO, L. M. P.;HOLANDA, F. C. B. Gestão Pública participativa na educação. **Revista Pretexto**, v.10, n.1, p.33, jan./mar. 2009.
- CANDAU, V.; NASCIMENTO, M das G.; LUCINDA, M da C. **Escola e violência.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- CAMPOS, M M. M.; GOLDENSTEIN, M. S. **O ensino obrigatório e as crianças fora da escola: um estudo da população de 7 a 14 anos excluída da escola na cidade de São Paulo.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1981.

CÁRDENAS, E. J. J. **La mediación en conflictos familiares**. 2.ed. Buenos Aires: Lúmen/hvmanitas, 1999.

CASTRO, M. G.; ABRAMOVAY, Mirian. **Drogas nas escolas**. Brasília: UNESCO, 2002.

CHAIM, A. de M. **Família e escola: a arte de aprender para ensinar**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

CHARLOT, B. A violência na escola: como os sociólogos franceses abordam essa questão. **Sociologias**. São Paulo, v.4, n. 8, p. 432-443, jul./dez. 2002.

_____; ÉMIN, J. C. **Violences à l'école-ét at dessavoirs**. Paris: Masson & Armand Colin Éditeurs, 1997.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo:Ática, 1994.

_____. **Introdução à Filosofia**. São Paulo: Bertand Brasil, 1999.

CHRISPINO, A. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. **Ensaio**, São Paulo, v.15, n.54, p.11-28, mar. 2007.

_____.Mediação de conflitos: cabe à escola tornar-se competente para promover transformações. **Revista do Professor**, Porto Alegre, v.20, n. 79, p. 45-48, jul./set. 2004.

_____; CHRISPINO, R. **Políticas educacionais de redução da violência: mediação do conflito escolar**. São Paulo: Biruta, 2002.

CORTI, A. P. de O. **Mediación escolar: algo más que una tecnica de resolución de conflictos**. Buenos Aires:[s.n],2004. Disponível em: <www.mediacioneducativa.com>. Acesso em: 8 set. 2008.

CRESPO, M. J. P. **La mediación escolar, proceso de suma de modelos de intervención mediadora em la escuela: los programas de mediación escolar y la mediación intercultural a su paso por instituciones educativas**. São Paulo:[s.n],2010.Disponível em: <http://www.cesdonbosco.com/revista/revistas/revista%20ed%20futuro/Ef8/exp_intervencion_mediodora.htm>. Acesso em: 5 fev. 2005.

CRUZ, S.H.V. Representação de escola e trajetória escolar. **Psicologia USP**, São Paulo,v.8, n.1, p.33-37, jun.1997.

DEBARBIEUX, É. **L'opression quotidienne: recherché sur la délinquance des mineurs**. Bordeaux. Bordeaux:[s.n], 2002.

_____; BLAYA, C. **Violência nas escolas e políticas públicas**. Brasília: UNESCO, 2002.

FERNÁNDEZ, I. **Prevenção da violência e solução de conflitos: o clima escolar como fator de qualidade**. São Paulo: Madras, 2005.

- FREIRE, P. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. 4.ed. São Paulo: UNESP, 2000.
- _____. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- FREITAG, B. **Política educacional e indústria cultural**. São Paulo: Cortez, 1987.
- GADOTTI, M. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- GÓMEZ, P. **A cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- JARES, X. R. **Educação e conflito: guia de educação para a convivência**. Porto: Asa, 2002.
- _____. **Educação para a paz: sua teoria e sua prática**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2013.
- _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- _____. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002.
- _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIMA FILHO, F. das C. **Acesso à justiça e os mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos**. Porto Alegre: Fabris, 2003.
- LÜCK, H.; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R.; KEITH, S. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Vozes, 2005.
- _____.; *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- MANNONI, M. **Educação impossível**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- MARCOVITCH, J. A educação como promotora da paz: desafios e perspectivas. In: ARAÚJO, V. C. (Org.). **Tecendo diálogos, construindo pontes: a educação como artífice de paz**. São Paulo: Cidade Nova, 2001.
- MARGULIS, M.; URRESTI, M. **Juventud es más que una palabra: ensaios sobre cultura e juventud**. Buenos Aires: Biblos, 1996.
- MARINHO, R. M. **Liderança em teoria e prática (in) liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARTINS, J. de S. **A exclusão e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997.
- MELLO, S. L.; FREIRE, Madalena. Relatos da (con)vivência: crianças e mulheres da Vila Helena nas famílias e na escola. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.33,n.56, p.82-105, fev. 1986.

- MÜLLER, F. G. **Competências profissionais do mediador de conflitos familiares**. 200f. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2007.
- MUSZKAT, M. E. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2008.
- OLIVEIRA, P. S. **Introdução à sociologia**. 24.ed. São Paulo: Ática, 2001.
- ORTEGA, R; REY, R. **Estratégias educativas para a prevenção da violência**. Brasília: UNESCO, 2002.
- PARO, V. H. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- PATTO, M. H. de S. **A produção do fracasso escolar: uma história de submissão e rebeldia**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1990.
- PERALVA, A. Democracia, violência e modernização por baixo. **Revista Lua Nova**, São Paulo, v.33, n.41, p.34-39, jun.1997.
- _____. O jovem como modelo cultural. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v.44, n.6, p.45-48, ago.1997.
- PERRENOUD, P. **Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar**. Porto: [s.n], 1995.
- ROCHA, C. de S; MACÊDO, C. R. **Relação família & escola**. 100f. 2002. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Pedagogia), Universidade da Amazônia, Belém, 2002.
- RODRIGUES, N. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- ROGERS. C. R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1981.
- ROMÃO, J. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.
- SALES, L. M. de M. **Mediação de conflitos: família, escola e comunidade**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.
- _____. **Mediare: um guia prático para mediadores**. Fortaleza: EdUNIFOR, 2004.
- SARMENTO, H. B. de M. (org.); PAIXÃO, Carlos Jorge; NUNES, Cely do Socorro Costa. **Violência e ética no cotidiano das escolas**. Belém: Unama, 2009.
- SCHILLING, F. Violência na escola: reflexões sobre justiça, igualdade e diferença. In: HENNING, Leoni M. P.; ABBUD, Maria L. M. (org.). **Violência, indisciplina e educação**. Londrina: UEL, 2010.
- SIMMEL, G. **Questões fundamentais da sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- SPOSITO, M. P. A instituição escolar e a violência. **Cadernos de Pesquisa da Cortez**, São Paulo, v.33,n.104, p.48-57, jul.1998.

_____.Um breve balanço da pesquisa sobre violência escolar no Brasil. **Revista Educação e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.27, n.1, p.87-103, jun. 2001.

SZYMANSKI, H. **A relação família-escola: desafios e perspectivas**. Brasília: Plano, 2001.

TORO, A. J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social: um modo de construir uma democracia e a participação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

TORREGO, J.C. **Mediación de conflictos em instituciones educativas: manual para la formación de mediadores**. Madrid: Narcea, 2000.

TORREMORELL, M. C. B. **Cultura de mediação e mudança social**. Porto: Porto Editora, 2008.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T; HALLAK, J. Síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v. 34, n.40, p.223, set. 2007.

VALLIN, C. Poder e democracia na escola. **Curso gestão escolar e tecnologias**, Rio de Janeiro, v.3, n.6, p.55, jun.2004.

VELHO,G.Violência, reciprocidade e desigualdade: uma perspectiva antropológica. In: VELHO, G. e ALVINO, M.**Cidade e violência**. Rio de Janeiro: EdUFRJ, 2000.

VENTURA. A. **Clima de trabalho e eficácia da escola**. São Paulo: Ática, 1999.

VEZZULLA, J. C. **Mediação: teoria e prática**. Lisboa: Agora Publicações, 2003.

_____.**A mediação de conflitos com adolescentes autores de ato infracional**. 246 f. 2004. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2004.

VIEIRA, S. L. Gestão para uma comunidade de aprendizes. In: SEDUC. **Gestão escolar e qualidade da educação: coleção gestão escolar**. Fortaleza: EdSEDUC, 2005.

WAISELFISZ, J. J. **Mapa da Violência 2014: os jovens do Brasil**. Rio de Janeiro: FLACSO Brasil, 2014.

_____.**Relatório de desenvolvimento juvenil e do índice de desenvolvimento juvenil (IDJ) - 15 a 29 anos de idade**. Brasília:[s.n], 2014.

XAVIER, M. L. M. **Disciplina na escola**. Porto Alegre: Mediação, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZALUAR, A. **Interação perversa: pobreza e trafico de drogas**. Rio de Janeiro:EdFGV, 2004.

_____. **O Condomínio do diabo**. Rio de janeiro: Revan,1994.