

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE**

**GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR**

**EDSON WANDER ELLER**

**O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE  
CONFLITOS INTERNOS NO AMBIENTE ESCOLAR**

**SÃO PAULO**

**2016**

**EDSON WANDER ELLER**

**O PAPEL DO GESTOR NA MEDIAÇÃO DE  
CONFLITOS INTERNOS NO AMBIENTE ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Pontifícia Universidade Católica - COGEAE, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional e Escolar.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Albuquerque

**SÃO PAULO**

**2016**

À Professora Dra. Helena Albuquerque  
pela imensa paciência na orientação e  
incentivo desta pesquisa;

Aos Professores do curso de gestão  
escolar e educacional, verdadeiros  
mestres na arte de ensinar.

À Rozeli Neubauer, meu amor!

## **RESUMO**

Esta pesquisa bibliográfica buscou investigar a atuação do gestor educacional enquanto mediador de conflitos, que podem ser observados em diversos contextos sociais, além de apresentar formas de resolução dos mesmos com vistas a uma proposta mais elaborada, harmônica que leva em consideração os sentimentos e os pontos de vista dos outros. Algumas práticas, chamadas de restaurativas, fornecem procedimentos de ações proativas que podem colaborar para uma melhoria na prevenção e na resolução positiva de conflitos, contribuindo para o desenvolvimento de boas relações no ambiente escolar. Investigou-se o quanto é importante para gestor saber lidar com os diversos conflitos e com ações democráticas, tornar possível realizar a mediação para melhorar as condições do relacionamento entre seus colaboradores e professores, atuando assim com aqueles que se apresentam em situações de risco. Fundamentou-se em autores como Michael Apple, Álvaro Chrispino, Heloísa Luck, Helena Albuquerque, entre outros, que trouxeram contribuição significativa para o desenvolvimento dessa pesquisa. Objetivou-se analisar como os gestores podem administrar os conflitos interpessoais dentro da instituição de ensino e como o processo metodológico de mediação pode ser percebido pela equipe escolar, bem como sensibilizar para utilização de ferramentas simples em recursos e profundas nas relações de convivência, dando destaque especial ao desenvolvimento de valores importantes, tais como o respeito a responsabilidade social e a autodisciplina.

Palavras-chave: Mediação, Conflitos, Gestor, Ações Democráticas.

## **ABSTRACT**

This literature research aimed to investigate the role of the educational manager as a mediator of conflicts, which can be observed in several social contexts, and present ways of solving them with a view to a more elaborate harmonic proposal that takes into account the feelings and points of view of others. Some practices, called restorative, provide procedures for proactive actions which can contribute to an improvement in the prevention and positive conflict resolution, contributing to the development of good relationships at the school environment.

For the manager, will be investigated how is important to know to work with the several conflicts and with democratic actions, make it possible to carry out the mediation to improve the conditions of the relationship between employees and teachers , making it work with those who present themselves at risk.

It was based on authors such as Michael Apple, Alvaro Chrispino, Heloisa Luck, Helena Albuquerque, among others, who brought significant contribution to the development of this research.

Thus, this study aimed to examine how managers can manage interpersonal conflicts within the educational institution and as the methodological process of mediation can be perceived by the school staff, as well as raise awareness of the use of simple tools resources and deep the living relations, giving special emphasis to the development of important values such as respect for social responsibility and self-discipline.

**Keywords:** Mediation, Conflict, Manager, Democratic Actions.

# SUMÁRIO

<b>CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 02 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 2 - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 O gestor democrático e o conflito na escola .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO 3 – A MEDIAÇÃO E A AÇÃO GESTORA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Relato de uma vivência .....</b>	<b>34</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAIS .....</b>	<b>39</b>

## INDICE DE TABELA

Tabela 01.....	13
Tabela 02.....	26

## CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Quando se observa o cotidiano das escolas, constata-se que uma das dificuldades que geram maior insegurança e dificuldade a gestores, professores, coordenadores e demais integrantes da comunidade escolar está relacionada a como lidar com os conflitos interpessoais que ocorrem no dia a dia escolar.

Muitos desses profissionais sentem-se despreparados para atuar com os desentendimentos e atritos que podem ocorrer entre os alunos e também com os professores, pois os cursos de formação raramente preparam o futuro profissional em educação para lidar, de forma segura e estratégica com situações de conflitos em qualquer instituição de ensino.

Nessa perspectiva, percebe-se o quanto são comuns algumas indagações de gestores frente aos desafios encontrados na mediação de conflitos: “Não sei o que fazer com esse aluno que fica agressivo sempre que é contrariado” ou então “já tentei de tudo com esse professor e nada dá certo. Não sei mais o que fazer, a não ser demiti-lo”.

Na perspectiva do gestor democrático, em seu trabalho diário com a equipe, depara-se frequentemente com pequenos conflitos, desavenças ou crises repentinas. Essas ocorrências cotidianas, em qualquer escola, exigem uma resposta segura por parte do gestor e a maneira como ele conduz a situação, sua postura frente ao problema, a forma de relação que procura estabelecer com o grupo em questão, vai direcionar ou não para o desenvolvimento sócio emocional da equipe.

Faz-se necessário ressaltar que temos como objetivo, na formação de alunos, dar oportunidade a um aprendizado autônomo, crítico, em que o aluno é conhecedor de seus deveres e direitos, que saiba tomar decisões, assumir responsabilidades, seja emocionalmente competente e que esteja preparado



para atuar na sociedade e no mercado de trabalho de forma ética e que se torne digno, responsável e justo.

Em 1996, iniciei minha trajetória profissional como docente da Educação de Jovens e Adultos (EJA), ministrando aula de alfabetização e informática. Essa e outras ricas experiências me levaram, no ano de 2005, a ser convidado para coordenar uma escola privada de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio na cidade de São Paulo. Desde então, percebia que passava grande parte do dia resolvendo questões de relacionamento interpessoal. Sentia que fazia muitas interferências, muitos atendimentos, porém a sensação ao final do dia era de tempo perdido, uma vez que, no dia seguinte, parecia continuar com os mesmos problemas, as mesmas interferências necessárias e, com isso, o papel de coordenador pedagógico era pouco desenvolvido. Necessitava fazer algo diferente, algo que realmente me permitisse aplicar os conceitos de coordenação pedagógica em que acreditava.

Pretendia atuar, de forma mais intensiva, na formação de professores, pois não há ensino de qualidade, nem ação pedagógica que não perpassa pela adequada formação docente. Também desejava articular a aproximação das famílias do cotidiano escolar, e também aplicar integralmente a proposta pedagógica da instituição, desafio que acreditava ser um diferencial em minha atuação e um objetivo a ser conquistado enquanto pedagogo.

Em 2013 assumi o cargo de diretor geral da mesma instituição, entretanto, os obstáculos advindos da minha experiência como coordenador pedagógico permaneciam, uma vez que tinha o sentimento de impotência frente aos desafios que surgiam cotidianamente.

Ocorre que, nesse período, cansado e desanimado com tantos anos de trabalho sem retorno esperado, sentindo que o processo não evoluía no ritmo que necessitava e, aparentemente, os problemas de relacionamento só cresciam, abracei a ideia de estudar os fenômenos que ali ocorriam.

Assim sendo, fui buscar uma formação que pudesse me ajudar a enfrentar os desafios ora encontrados, de forma a conduzir minha gestão de acordo com os

princípios e paradigmas presentes no projeto político pedagógico da instituição, e que pudessem ser reconhecidos futuramente.

Assim, deparei-me com um projeto político-pedagógico (PPP) eficiente, que serviria de base para o propósito que buscara, pois sua concepção favorecia que se reunissem pessoas e recursos para a efetivação das metas e dos ideais da escola. Contudo, era preciso que a escola tivesse plena consciência da sua identidade uma vez que o PPP tinha, entre seus objetivos, a construção coletiva, envolvendo os vários agentes escolares, além de ser um mecanismo eficiente que serviria de base para o planejamento escolar.

Busquei formação em Neurolinguística, para compreender e conhecer ferramentas e métodos de comunicação e desenvolvimento humano, que poderiam transformar o modo como olhamos para os problemas encontrados, com o simples objetivo de atingirmos melhores resultados em várias dimensões da vida escolar do aluno. Buscava uma forma de melhorar o modo como nos relacionamos, como lidamos com as nossas emoções, como nos comunicamos e atingimos resultados esperados.

Diante desses desafios, comecei a estudar como os conflitos surgiam na instituição e como geralmente eram tratados. Constatei que eram reprimidos e percebidos diretamente como algo disciplinar, sem muitas vezes entender a raiz do problema e conduziam-se, de forma unilateral, os encaminhamentos necessários.

Ao refletir sobre isso, entendi ser necessário lidar com o conflito mediante soluções criativas, metodológicas e integradas deixando de lado a estratégia de “você está certo e você errado” para o conceito “como ambos podem tirar proveito da situação em questão? ”, proporcionando, assim, satisfação mútua às partes discordantes.

Dentro da instituição de ensino, identificaram-se focos de conflito ocasionados tanto pelo ambiente escolar, que pressiona os profissionais em busca de excelência nos seus resultados, quanto pela rotina gerada por diferenças individuais entre pessoas que nelas convivem e que, se negligenciadas, podem

abalar as relações existentes, desestabilizando as premissas de uma gestão democrática ligadas ao diálogo e confiança mútua.

Diante disso, deparei-me com a necessidade de aprofundar meus conhecimentos especificamente para responder a indagação: **Qual o papel do gestor escolar na mediação de conflitos no ambiente escolar?**

Para responder a essa indagação que expressa o meu problema, tenho como objetivo geral **identificar e discutir o papel do gestor no processo de mediar conflitos no ambiente escolar.**

Para alcançar esse objetivo, delimitei a pesquisa em, inicialmente, caracterizar o gestor no ambiente escolar, posteriormente conhecer a mediação de conflitos à luz da comunicação escolar, além de conceituar as dimensões que compõem as competências do gestor mediador de conflitos e, por fim, verificar a influência do clima de trabalho organizacional nos conflitos internos.

Tem-se, como hipótese, que os conflitos fazem parte da natureza humana e mesmo em condições mais graves, devem ser vistos como oportunidades de mudanças e de crescimento pessoal, bem como caracterizar que somente por intermédio de uma gestão democrática é possível aplicar estratégias de mediação de conflitos com vistas a alcançar essa mudança.

Nas instituições de ensino, é notório o quando os conflitos fazem parte do dia a dia. Por isso, é necessário que se conheçam ferramentas, estratégias e habilidades que possibilitem o seu gerenciamento de forma a contemplar e potencializar os valores disseminados pelo ambiente escolar. Daí a relevância de uma pesquisa tendo como foco a mediação de conflito na escola, formas para enfrentá-los com base em teóricos que já estudaram o tema.

A pesquisa, com abordagem qualitativa, utilizará uma metodologia bibliográfica e documental na qual serão estudados autores, numa perspectiva democrática, pertinentes ao tema, legislação e documentos exploratórios da política educacional vigente, teses e dissertações publicadas nos últimos 10 anos, materiais relevantes retirados de livros técnicos e publicações de revistas e

artigos de ordem científica, visando a tratar a mediação de conflitos, objetivando manter um ambiente de trabalho saudável e favorável ao clima esperado para o desenvolvimento das ações educativas eficientes.

Para encontrar respostas, foram analisados, em destaque, estudiosos da questão da mediação de conflitos, como Anna Burbridge, que fez um estudo ligado à gestão de conflitos no mundo corporativo e que traz importante contribuição para esta pesquisa; Heloísa Luck, por meio de análise de suas publicações, em que relata trajetórias de gestão escolar democrática e afirma que o conceito de gestão aplicado adequadamente é condição para a construção de instituições e práticas educacionais autônomas; Michael Apple e James Beane, que fazem um levantamento de vivências relativas à formação de alunos para uma vida democrática e que as escolas têm um singular papel para oferecer a estrutura necessária para o futuro de uma sociedade democrática.

Fiz também a leitura da monografia de Eline dos Anjos Mathias, que discorre sobre a mediação de conflitos, utilizando como linha de trabalho o ensino superior, mas que corroborou com a proposta de identificar ferramentas para a mediação de conflitos.

Zoe Rios, no ano de 2012, fez uma publicação sobre a mediação de conflitos no cenário escolar, que, de forma ampla, justificou a importância da técnica para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Também foi analisada a tese de doutorado de Telma Vinha intitulada “Os conflitos interpessoais na relação educativa”, que procurou apresentar estratégias de mediação de conflitos nas instituições de ensino.

Outro documento que serviu de base para esta pesquisa e contribuiu diretamente para a elaboração de estratégias de mediação de conflitos é o artigo publicado pelo Conselho Nacional do Ministério Público, no ano de 2014, intitulado “Diálogos e mediação de conflitos nas escolas: guia prático para educadores”.

Para o desenvolvimento desta pesquisa consultei, sites de diferentes instituições de ensino superior e os resultados estão expressos na tabela abaixo.

Tabela 01

Ano	Nome	Local	Tipo	Objetivo	Título	Util
2014	Clautides Leite Guimarães	UNB	Dissertação	Analisar o papel do gestor como mediador das relações interpessoais no ambiente escolar	O Papel do Gestor na Mediação das Relações no Contexto Escolar	Sim
2015	Renata Trento Gomes	UUNESC	Monografia	Identificar o papel do gestor na resolução de conflitos em uma equipe de vendas de um estabelecimento de saúde situado em Criciúma	O papel do Gestor na Resolução de Conflitos	Não
2010	Jaqueline Correa Lustosa Machado	UNB	Monografia	Investigar qual a percepção do gestor escolar sobre as ações que promovem a aprendizagem de todos os alunos na escola Beija-Flor	O Papel do Gestor Escolar na aprendizagem dos Alunos: Análises e Constatações	Não
2012	Andressa Dos Santos Messiano	UNIVAP	Monografia	Analisar a etiologia dos conflitos, bem como suas bases interpessoais quando voltadas a gestão nas Instituições de Ensino	O Papel do Gestor na Mediação de Conflitos em Instituições de Ensino	Sim
2006	Vívia Farias Da Silva	Universidad e Católica De Brasília	Monografia	Fornecer à escola, ferramentas alternativas para evitar que situações problemáticas do cotidiano se desenvolvam e atinjam um nível maior de violência.	Mediação de Conflitos na Escola	Sim
2003	Telma Vinha, Pileggi	Universidad e Estadual De Campinas	Tese de Doutorado	Investigar se o ambiente escolar influencia a maneira como os alunos se relacionam e lidam com seus conflitos interpessoais	Os Conflitos Interpessoais na Relação Educativa	Sim

Foram analisados os objetivos de seis produções, destas utilizaram-se quatro, por terem uma relação com o objetivo deste trabalho.

Pretendem-se destacar também estratégias e procedimentos que visam preparar o gestor para lidar com situações de conflitos, por meio de processos eficazes nas mediações, a fim de um resultado positivo para a instituição.

Nesse sentido, a ação do gestor escolar deve ser direcionada à capacitação dos seus colaboradores, para buscar um melhor resultado de trabalho em equipe e identificar aqueles que precisam de um acompanhamento mais próximo e intenso e que seja capaz de enxergar e explorar o lado positivo dos conflitos, revertendo-os em energia que servirá de trampolim para conduzir o grupo de forma homogênea.

Apesar de suas consequências às vezes negativas, estudos acerca dos conflitos já comprovaram que é necessário enfrentá-los, para o crescimento e desenvolvimento das relações sociais, profissionais e afetivas, precisando apenas ser mediado, para buscar entendimento entre as partes, pois, ao longo do processo evolutivo, a humanidade sempre conviveu com o conflito e suas consequências.

## **CAPÍTULO 02 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Considerou-se o termo conflito como uma conturbada questão relacionada à oposição ou defesa de interesses e/ou ideias por parte dos envolvidos. Pode estar, na maioria das vezes, ligado a questões territoriais ou ideológicas. Pode referir-se a uma ação, comportamento ou acontecimentos que provocam uma reação, seja de indiferença ou de desentendimento. É um estímulo que provoca respostas incompatíveis ou divergentes, uma opinião ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento.

O conflito existe a partir de uma relação ou interação incompatível entre as partes discordantes, ou seja, um processo que é desencadeado a partir do momento em que uma das partes percebe que a outra a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar em algum momento. O resultando deste conflito necessita de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo para convergir em direções paralelas.

Vários autores contemporâneos têm uma visão positiva do conflito e propõem seu reconhecimento como parte da vida social, intrínseca à condição humana que deve ser percebido como oportunidade de aprendizagem e principalmente como crescimento pessoal. Assim sendo, faz-se necessário refletir sobre a indagação: Como lidar com o conflito que se percebe dentro do cotidiano escolar? Como se podem extrair resultados positivos dos conflitos que surgem inevitavelmente na escola? Assim, observado pela minha experiência que a instituição de ensino se posiciona em relação ao tema de duas formas: assumindo a inexistência do conflito, lidando com a situação de forma mais radical e disciplinadora, ou admitindo assumir a existência do conflito e transformando-o em momentos de reflexão sobre a convivência escolar.

Analisando estas constatações, frutos da minha experiência gestora, direcionase que a mediação talvez seja uma forma de lidar com um conflito, por meio da qual um elemento externo poderá ajudar as pessoas a se comunicarem melhor, a ouvirem uns aos outros, a negociarem e, se possível, a chegarem a um

acordo comum, que de algum modo atenda aos interesses dos envolvidos, devendo levar em conta a decisão das partes que assim podem assumir a responsabilidade pela escolha e o cumprimento dos acordos.

Breitman (2001) faz uma interessante colocação acerca da definição que corrobora com a aplicação na escola, pelo seu caráter de transformação, em que o gestor líder busca chegar a acordos

A mediação é um processo orientado a conferir às pessoas nele envolvidas a autoria de suas próprias decisões, convidando-as à reflexão e ampliando alternativas. É um processo não adversarial dirigido à desconstrução dos impasses que imobilizam a negociação, transformando um contexto colaborativo. É um processo confidencial e voluntário no qual um terceiro imparcial facilita a negociação entre duas ou mais partes onde um acordo mutuamente aceitável pode ser um dos desfechos possíveis". BREITMAN, 2001, p. 46 e 47).

A instituição de ensino, em especial, promove o desenvolvimento de valores sociais, morais, incentivando o respeito e a empatia. Assim sendo, práticas ligadas à mediação de conflitos tendem a colaborar para uma melhoria na prevenção e na resolução positiva de conflitos, contribuindo para o desenvolvimento de boas relações no ambiente escolar, que são fundamentais para o bom andamento das práticas pedagógicas.

A mediação de conflitos nas escolas visa a um trabalho preventivo de reafirmação das relações para buscar formas de diálogos entre todos os atores culminando na melhoria do vínculo com a comunidade escolar. Desta forma, a mediação contribui para um trabalho ativo, democrático e respeitável que favorece a uma cultura de paz.

Nessa linha podemos nos referenciar a algumas contradições que o trabalho escolar na perspectiva democrática pode apresentar, pois, conforme ALBUQUERQUE:

Muitas escolas adotam um padrão de gestão que as torna centralizadoras e inoperante, ampliando suas dificuldades. Enquanto nos planos escolares os objetivos revelam alto grau de compromisso com o processo de ensino aprendizagem do aluno e com a eliminação da burocracia, no dia-a-dia ocorrem outras atitudes, como: impedir o aluno de assistir as aulas porque ele não trouxe a carteirinha escolar; porque está sem camiseta do uniforme (ALBUQUERQUE, 2005 p. 54)



Como possibilidade de ação para superar essa linha de contradições, ALBUQUERQUE (2005) nos sinaliza com o fato de que a autonomia da escola pode ser entendida de forma relativa, ou seja, deixa de exercer um papel de reprodutora para alinhar-se com a função educativa, fornecendo o acesso ao saber, contribuindo assim com a transformação necessária almejada.

A escola faz parte de uma organização escolar mais ampla e está imersa em um contexto social, do qual recebe influências que poderão constituir positiva ou negativamente para a ocupação de seu espaço interno. Mas sua relação com o meio social é muito mais determinada do que determinante. (ALBUQUERQUE, 2005 p. 55)

ALBUQUERQUE (2005, p. 55) também complementa que “a autonomia da escola requer participação e transformação para implantar uma gestão e uma educação democrática”

Outro aspecto que pode-se indicar está no papel fundamental que a escola exerce na comunidade, pois, estando sensível a percepção para detectar situações de violência, vulnerabilidades ou perigos envolvendo crianças e adolescentes, inclusive dentro da escola, pode-se realizar a imediata intervenção no caso e fazer os encaminhamentos necessários.

Para o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) em sua publicação “Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas”, percebe-se o quanto é importante desenvolver técnicas e ferramentas necessárias que estimulem a mediação de conflitos como prática recorrente na escola:

A escola precisa ensinar a importância do diálogo e da paz, o que pressupõe preparar as crianças e os jovens para um conjunto de habilidades sociais necessárias ao desenvolvimento de uma personalidade equilibrada; ao aprendizado de boas relações sociais e dos valores sociomoraes; ao aprimoramento das relações interpessoais, sobretudo através de comunicação eficiente; à compreensão das diferenças interculturais e à cultura da não violência. (CNMP, 2014 p. 14)

Nessa perspectiva, a figura do gestor escolar tem, como papel fundamental, garantir que a escola seja pacificadora, permitindo, através de sua gestão, a compreensão adequada dos conflitos vivenciados nos seus espaços e mostrando formas positivas de solução dos problemas surgidos a partir desses conflitos, com vistas a prevenir a violência. A escola é palco de uma

diversidade de conflitos, sobretudo os de relacionamento, pois nela convivem pessoas de variadas idades, origens, sexos, etnias, condições socioeconômicas e culturais.

Assim sendo, o gestor que tem, em sua essência, a necessidade do trabalho com mediação de conflitos deve formar sua equipe para que todos sejam preparados para gerenciar o enfrentamento da heterogeneidade, das diferenças e das tensões próprias da convivência escolar, que muitas vezes podem gerar pontos de contradição e desarmonia, ou seja, o gestor precisa assumir como linha de ação fundamental o trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação constante buscando a aproximação da comunidade escolar.

Reconhecendo a comunidade escolar como espaço de participação, onde cada ator é responsável pelo andamento pleno do processo ensino-aprendizagem, não se pode pensar uma gestão democrática que não esteja articulada e interligada com todos os processos da escola. Nesse sentido, falar de gestão pedagógica, participativa e democrática é sobretudo reconhecer o papel que cada membro da comunidade escolar tem na discussão das políticas educacionais da escola de seus objetivos e metas.

Segundo Freire (1970) a educação é um ato de amor, por isso, um ato de coragem e é nesse amor pela educação que o trabalho se desenvolve. As relações de mediação realizadas pelo gestor devem ser geridas por relações de sentimentos de acolhimento, respeito e aceitação do outro.

## **CAPÍTULO 2 - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

As teorias da administração influenciaram a estrutura, funcionamento e a organização da escola, para satisfazer as exigências da política educacional e as necessidades pedagógicas, que sob o ponto de vista de alguns teóricos, atualmente vem se preocupando com a formação humana e, portanto, com esta constante mudança. Segundo LUCK (2006, p37), gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho.

LUCK ainda nos esclarece o conceito de democracia e participação:

São dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro. No entanto, essa reciprocidade nem sempre ocorre na prática educacional. Isto porque, embora a democracia seja irrealizável sem participação, é possível observar a ocorrência de participação sem espírito democrático. Nesse caso, o que se teria é um significado limitado em completo de participação. (LUCK 2006, pg. 54)

Assim, em um modelo participativo que almeje o que seja justo e que reconheça como fundamental a liberdade individual e coletiva, é necessário que, além da igualdade, a equidade seja compreendida como complementar, pois não se pode perder de foco o direito e o respeito à diversidade e ao pensamento divergente. Se queremos uma escola democrática, precisa-se reconhecer a diferença nos papéis sociais e que todos os membros da comunidade escolar tenham os mesmos direitos.

Para haver uma gestão democrática na escola, é fundamental a existência de espaços propícios para que as relações sociais entre os diversos segmentos escolares possam acontecer. A necessidade em buscar uma gestão democrática na escola surgiu a partir da Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar. Posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, em seu artigo 12, foram fixadas as responsabilidades dos estabelecimentos de ensino, propondo a construção e aplicação da proposta pedagógica:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (ART 12 LDB)

Já em seu artigo 15, uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola:

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (ART 15 LDB)

A LDB também inseriu em seus artigos esse princípio constitucional, como o inciso VIII do art. 3o, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. O art. 14, em especial, estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Os movimentos encontrados em favor da democratização, iniciados na década de 1980, têm encontrado respaldo nas reformas educacionais e nas hipóteses legislativas, pois conforme explicita LUCK (2006)

Esse movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar na seleção de gestores da escola; b) criação de um colegiado que tenha autoridade deliberativa com poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas. (LUCK, 2006 p. 37)

Analisando a administração escolar, percebe-se sua estrutura fragmentada, ou seja, cada setor da instituição fica responsável apenas pela sua função e

desconhece as demais dimensões do processo educacional. Libâneo (2007) afirma que:

A mudança dessa situação pode ocorrer pela adoção de práticas participativas, em que os professores aprendam nas situações de trabalho, compartilhem com os colegas, conhecimentos, metodologias e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliação. (LIBÂNEO, 2007, p. 308)

Nesta perspectiva, podemos citar APPLE e BEANE (2001), que reforçam a ideia de manter viva a democratização das escolas, visando projetar um ambiente cheio de vitalidade e força para aqueles que a frequentam:

As escolas democráticas, como a própria democracia, não surgem por acaso. Resultam de tentativas explícitas de educadores colocarem em prática os acordos e oportunidades que darão vida a democracia. (APPLE E BEANE 2001 p. 20)

APPLE e BEANE (2001) continuam explicitando que as escolas necessitam criar mecanismos e processos que garantam o pleno direito de participação de toda comunidade escolar, bem como propiciar uma articulação com o currículo escolar:

Esses acordos e oportunidades envolvem duas linhas de trabalho uma é criar estruturas e processos democráticos por meio dos quais a vida escolar se realize a outra é criar um currículo que ofereça experiências democráticas aos jovens. (APPLE E BEAN, 2001 p. 20)

Entende-se, com isso, que aqueles diretamente envolvidos com a escola têm o direito de participar das tomadas de decisões, envolvendo-se nos planejamentos pedagógicos e administrativos, chegando a consensos que atendam a todas as partes envolvidas. Com isso, serão atingidos os conceitos de uma escola democrática e o crescimento de cidadania do estudante.

Partindo da concepção de que a escola é um ambiente social, lugar de aprendizado e ensino, formado por diferentes atores, das mais variadas opiniões e comportamentos, se faz necessário esclarecer que “escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (Oliveira, 2008, p. 98).

Gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunicação educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. (Oliveira, 2008, p. 98)

No contexto atual, a proposta de gestão democrática passa a estar presente em praticamente todos os discursos da reforma educacional. A legislação é um mecanismo regulador da gestão democrática, na medida em que propõe critérios de participação da comunidade escolar.

APPLE E BEANE (2001, p34) afirmam que a escola democrática surge de práticas de educadores que visam a acordos e oportunidades moldados por atitudes democráticas. Assim sendo, fica evidenciada a importância de as questões administrativas e a proposta pedagógica partilharem a mesma perspectiva de decisões coletivas, de forma a garantir um planejamento colaborativo.

APPLE e BEANE (2001) também sinalizam que a sociedade ainda não abraçou o real sentido da democracia, que a atribui ao governo federal e à forma de voto e a utiliza como argumento superficial, para conseguir alcançar o que se deseja: “Ouvimos a defesa da democracia usada inúmeras, vezes todos os dias, para justificar praticamente tudo o que as pessoas querem fazer: vivemos numa democracia, certo?”.(APPLE e BEANE, 2001 p. 35)

Partindo das premissas apresentadas acima, entende-se que, para uma proposta de mediação de conflitos aplicada nas instituições de ensino é fundamental que esta esteja pautada em fundamentos democráticos, pois, sem a qual, a mediação não terá a eficácia necessária que a justifique. Ao mesmo tempo, elas contribuem para um trabalho proativo de comunidade escolar e o fortalecimento de uma cultura de paz.

## 2.1 O gestor democrático e o conflito na escola

Para análise do significado de gestão democrática, parto de alguns pressupostos ligados à liderança. Segundo Chiavenato (1994), existe

diferença entre chefe e líder, ou seja, o chefe é a pessoa que ocupa o cargo que foi designado por alguém, aquele que dispõe de autoridade legal, que tem o poder de deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Já o líder é aquele que é seguido, conhecido como motivador de sua equipe, inspira as pessoas, trabalha junto com o grupo e procura valorizar as habilidades dos indivíduos, mesmo não dispondo de nenhum cargo de chefia. É líder, porque é respeitado e aceito por seus pares, é capaz de unir o grupo e de manter um bom relacionamento entre todos.

Ainda nessa mesma linha, Hunter (2004) faz uma comparação entre o poder que se exerce fazendo uso de força ou posição hierárquica, ou de autoridade, na perspectiva de convencer sobre o que é necessário executar para o bem coletivo. Para ele:

Poder: É a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer e Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal (HUNTER, 2004, p16)

Hunter (2004) faz uma abordagem mais didática sobre os termos “poder” e “autoridade”, quando menciona que poder é definido como uma faculdade, enquanto autoridade é definida como uma habilidade e complementa ainda que:

O poder pode ser vendido e comprado, dado e tomado. A autoridade não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada. A autoridade diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas (HUNTER, 2004 p17)

O líder precisa ter como habilidade a maestria de liderar pessoas desenvolvendo e elevando seu potencial através de uma comunicação saudável, com vistas a uma ação democrática. Hunter acredita que:

Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode ter, já que ele não tem todas as respostas, mas crê firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho, compartilhando ideias farão progressos. (HUNTER, 2004, p.22)

A liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o gestor tem a oportunidade de orientar e

coordenar o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo, juntamente com os demais atores da instituição com vista a uma melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Para reforçar essa concepção, Hunter (2004, p. 25) complementa reforçando a tese de que “você gerencia coisas e lidera pessoas”.

Para LÜCK (2001, p. 25), a gestão escolar é um processo que tem que ser efetivamente compartilhado, e sendo o foco a competência da liderança “constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança”. Nesse estudo a autora ainda reforça:

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. (LÜCK, 2001, p.25)

No contexto de mediação de conflitos, a gestão democrática ou participativa é mais indicada, pois todos os atores da educação interagem ativamente no planejamento das ações, além de estarem abertos às sugestões e às críticas, pois todos se sentem participantes de um processo e responsáveis pelo sucesso do mesmo, pois o líder propicia e incentiva esse entendimento da gestão escolar.

Um bom líder não utiliza um único estilo de liderança, mas encontra, através da percepção de sua equipe e do momento que a mesma se encontra, qual estratégia utilizar para alcançar o sucesso almejado.

No ambiente escolar, o gestor democrático, líder, procura dar voz ao corpo docente e ao administrativo, propiciando um ambiente produtivo e ao mesmo tempo acolhedor, onde fica claro quais são os objetivos esperados e qual o papel do grupo nesse contexto em relação à aprendizagem sem ser inflexível e ditador. Freire (1997, p.91) cita que “a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de



ouvir os outros. ” Esse ouvir não deve ser entendido como um favor prestado pela escola, mas como um dever de cidadania, de respeito e de tolerância.

O papel do gestor escolar está sistematicamente mudando, o que exige um esforço maior, no que diz respeito à sua atuação. Ele hoje, mais do que um simples chefe, é um mediador de conflitos, precisa liderar, porém sem autoritarismo, precisa entender que faz parte de uma equipe que busca os mesmos objetivos, ou seja, garantir que o ensino e aprendizagem ocorram sem sofrimentos.

É evidente que em uma gestão democrática é construído por todos os segmentos da comunidade escolar, pois, conforme Lück (2001), “o planejamento colaborativo favorece um maior comprometimento entre os docentes para a execução das atividades previstas, o que ocasiona em uma melhoria substancial dos resultados”. A partir dessa visão, o gestor democrático percebe que o melhor caminho para formar cidadãos está enraizado em valores e princípios que propiciam aos educandos participarem efetivamente das tomadas de decisões no ambiente escolar e conseqüentemente na sociedade.

Uma competência importante que deve fazer parte inseparável do perfil do gestor é a capacidade de identificar um conflito, pois, através de indicativos de uma comunicação ou comportamento, pode-se observar alguns indícios na tentativa de evitar ou minimizar os possíveis efeitos de um conflito.

Chama a atenção também para o gestor o fato de que, em determinadas situações, a eminência de um conflito pode ser mediada por algum subordinado, pois as interferências constantes do gestor podem desencadear insatisfações ou até desautorizar professores e colaboradores perante os colegas.

As conseqüências de um conflito podem ser classificadas em positivas ou negativas. MATHIAS, (2008, p54) apud ARAÚJO (2004) apresenta um quadro que caracteriza os efeitos de um conflito.

Tabela 2

<b>EFEITOS DE UM CONFLITO (POSITIVO)</b>
Conflitos podem estimular inovação e criatividade e crescimento; O processo decisório organizacional pode ser melhorado; Soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas; Conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns; Performance individual e grupal podem ser melhoradas; Indivíduos e grupos podem ser forçados a encontrar novas abordagens para os problemas; Indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vista;
<b>EFEITOS DE UM CONFLITO (NEGATIVO)</b>
Conflitos podem causar estresse e insatisfação no trabalho; Comunicação entre indivíduos e grupos podem ser reduzida. E, em termos de falta de confiança pode ser desenvolvido no trabalho; Relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes; A performance no trabalho pode ser reduzida; A resistência à mudança pode ser reforçada; O comprometimento e lealdade organizacionais podem ser afetados;
Fonte: MATHIAS (2008, p54 apud ARAUJO, 2004)

Observa-se, com esse quadro, que as consequências dos efeitos de um conflito positivo são necessárias para o andamento progressivo de uma instituição, pois contribuem para o seu crescimento e também para o crescimento de seus funcionários.

### **CAPÍTULO 3 – A MEDIAÇÃO E A AÇÃO GESTORA**

LUCK, et al. relatam que a ação eficaz do gestor escolar está diretamente ligada ao resultado positivo do processo de ensino-aprendizagem:

Liderança do gestor está diretamente associada às escolas eficazes, conforme indicado pelos resultados e testes padronizados de desempenho estudantil, aplicados em âmbito nacional nos Estados Unidos. Nas escolas eficazes, os gestores agem como líderes pedagógicos. (LUCK et al, 2006 p. 25)

Em outro momento, LUCK et al. sinalizam o quando o trabalho do gestor que age como um líder influencia no clima educacional:

Também agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos – o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais. (LUCK et al, 2006 p. 25)

Assim sendo, a mediação é um processo que favorece uma busca por ajuda em situação de crise e é pensada para o conflito, de ordem passageira, entretanto sua aplicação, na cultura escolar, requer uma intervenção imediata e pontual, a serviço de conflitos que não se resolvam espontaneamente. Seu papel é prevenir que tais conflitos cresçam e se transformem em atos de indisciplina ou violência.

Também caracteriza-se a mediação de conflitos como um saber, construtivo, aplicável a todo e qualquer campo da vida humana que deve ser vista como um importante veículo para horizontalizar as relações humanas.

A forma com que se trata a mediação de conflitos implica um saber organizado que pressupõe uma série de passos e procedimentos que serão explicitados e detalhados em seguida. Tem como finalidade buscar acordos entre pessoas em litígio, por meio da transformação da dinâmica adversarial, comum no tratamento de conflitos, para uma dinâmica cooperativa em que cada pessoa tem a sua verdade naquele momento e naquele contexto.

Ao se pensar no perfil do gestor mediador, faz-se necessário que este receba formação das inúmeras áreas do saber, como a psicologia, a sociologia, teoria da comunicação, entre outros, pois assim abre espaço de escuta de compreensão e entende-se a necessidade que ali está posta. Aproximação entre as áreas do conhecimento que facilitam uma maior compreensão das relações humanas e de suas práticas, sem deslocá-las de um determinado contexto histórico-cultural.

O princípio da ação do gestor na mediação de conflito está pautado em reconhecer as diferenças, ou seja, cabe ao gestor mediador entender e descrever os acontecimentos, evitando a prática comum de conceituá-la, ou seja, evitar julgamentos com base em suas experiências.

Conforme a publicação “Diálogos e mediação de conflitos nas escolas. Guia prático para educadores” (2014), entre os principais responsáveis pelos conflitos interpessoais nas instituições de ensino, a comunicação é um dos mais imputáveis. Um exemplo prático de ação de mudança pode estar na tonalidade de voz, em expressões despidas de acusações, enfim uma comunicação de caráter não adversário. A mediação aponta como caminho o diálogo, que envolve as partes em conflito e uma terceira pessoa, no caso o gestor mediador.

Frente ao conflito, o mediador deve ajudar as partes a perceber que ambos controlam recursos e necessitam reciprocamente desses recursos. É importante enxergar o poder como estratégia de comunicação, em que o mediador deve evitar deter-se em quem é o dono do poder, mas verificar como os poderes se expressam entre as partes, para fazer uma intervenção que visa à sustentação do bem-estar dos envolvidos diretamente.

Contudo, o gestor mediador deverá sempre tomar essa dinâmica de poder como estratégia e, assim, avaliá-la com muita atenção e livre de preconceito ou reducionismos para ajudar as partes a perceber que ambas controlam recursos que neutralizam, equilibram e confrontam diretamente o poder e sua forma de comunicação sem desconsiderar seu próprio poder como mediador.

Nas organizações escolares, o gestor percebe a relação de poderes que se dá através da observação do poder como estratégia de comunicação e diálogo, tendo a sensibilidade para fornecer feedback nas ações e troca de saberes, fortalecendo, assim, as decisões e interesses coletivos.

Ainda sobre a ação ativa do gestor mediador, atribui-se a capacidade de ser neutro e imparcial, pois essa é uma das maiores e mais significativas qualidades que o gestor deve possuir. Algumas linhas de mediação definem o mediador como “um terceiro neutro”. Além da atitude imparcial, no sentido de não privilegiar nenhuma das partes, espera-se que ele não se envolva emocionalmente na disputa.

Conforme CNMP (2014), “neutro” significa “não envolvido”, o que quer dizer que o mediador não deve envolver-se emocionalmente com qualquer uma das partes para conduzir a negociação de forma imparcial.

Considerando a impossibilidade de exercer a neutralidade, o que se pode esperar do mediador é que aprenda a ter consciência de suas reações, de seus envolvimento e, utilize suas percepções de forma ética a serviço da participação mútua das partes, ou seja, que apesar de sua incapacidade de manter-se neutro, consiga agir com imparcialidade.

Pode-se considerar, entre diversas estratégias de mediação, o modelo tradicional, em que o mediador é o facilitador de uma comunicação pensada de forma linear, de um conflito construído sobre uma relação de causa e efeito. Outra estratégia é chamada de transformativa, que tem como foco promover a transformação de caráter, que denominam crescimento moral, por meio da revalorização e reconhecimento das pessoas. Uma terceira estratégia é a interdisciplinar, que procura definir o encaminhamento dos casos com objetivo de uma busca por uma boa negociação de conclusão.

Também faz-se necessário citar outras estratégias que, em determinadas situações, podem obter os resultados almejados, como a estratégia de negociação, que busca estabelecer, através do diálogo, um acordo entre as

partes discordantes. Tem-se também a estratégia de conciliação que favorece um acordo natural e afetivo.

Os resultados do trabalho de mediação dependerão sempre de uma conjugação entre a vontade de mudar das partes e a habilidade do gestor mediador. É possível que um mediador hábil desperte nas partes o desejo de mudança.

É importante reforçar que toda uma política de gestão escolar precisa ser estabelecida visando a permitir que o gestor encontre eco em suas ações. É comum os gestores terem a sensação de que precisam fazer “tudo sozinhos” e que não encontram apoio para as atividades da escola de maneira geral, onde os professores ficam limitados às suas responsabilidades de sala de aula, por fazer bem, ou não, seu trabalho de sala de aula. Nessa perspectiva corrobora com esse sentimento LUCK et al (2006):

Tais gestores se sentem, por certo, sozinhos em seu trabalho e é possível supor que os professores, por sua vez, sentindo-se “parte de um outro grupo”, percebem a situação da mesma forma, isto é, como isolados. (LUCK et al, 2006 p. 21)

Para mudar essa percepção, a gestão escolar, quando fundamentada na estratégia participativa, passa a colaborar dando maior autonomia e liberdade de criação para seus comandados, o que assim, aumenta a satisfação e o comprometimento de todos. Elevar a participação dos professores e funcionários traz à tona as potencialidades latentes da equipe e promove a compreensão com os objetivos mais amplos da instituição.

Dentre outras propostas de mediação, a publicação CNMP (2014) estabelece algumas etapas importantes para a mediação de conflitos no ambiente escolar. Abaixo sintetizamos uma explanação sobre as três etapas necessárias para uma mediação de conflitos eficaz.

Com base nas ideias, após a análise dos diferentes teóricos para fundamentar a pesquisa e, principalmente no CNMP, “Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas” (2014) são sugeridas as etapas, de forma sintetizada, para a prática da mediação de conflitos:

Na primeira etapa, denominada de “o espaço para a emoção; o desabafo”, estabelece que aconteça uma entrevista com cada uma das partes do conflito e levando em consideração que o mediador deve ser capaz de fazer circular a raiva e o mal-estar, assim como contê-los quando preciso, sem ser repressor ou emitir juízos de valor. Também espera-se que demonstre empatia, reconhecendo e legitimando a emoção, ainda que com um gesto ou olhar. Promover o esvaziamento das emoções mais fortes com vistas a facilitar o primeiro encontro em conjunto.

Esclarecer o que esperar da mediação: o mediador deve garantir a imparcialidade e neutralidade, como visto acima e a preservação da saúde dos envolvidos. Recomenda-se também um clima amistoso, que as pessoas sintam-se legitimadas, que as partes se escutem e que se enfatize o futuro.

Como Plano estratégico: após a etapa da escuta das emoções, reconhecimento das posições, pontos de vista, opiniões, visão geral da situação, identificação de possibilidades e dificuldades, o mediador precisa traçar um roteiro para suas próximas ações: Quem será o primeiro a falar? Quem participará da mediação? Em que ordem? Chegar a um acordo é o único objetivo dessa mediação? O mediador vai se comunicar com as partes em conjunto ou separadamente?

Nesse ponto não interessa ao mediador saber com quem está a razão, e sim solucionar o problema.

Numa Segunda Etapa, denominada “o despertar da razão”, os conflitos precisam ser equacionados em problemas, separados das partes. E cabe ao mediador delimitar os problemas principais e levar as partes a se concentrar no problema, e não em si mesmas, flexibilizar posições, estabelecer novas bases de relacionamento e atentar para possíveis revelações de interesses ou necessidades que possam facilitar acordos, entre outras sugestões.

Como instrumentos e técnicas úteis da escuta ativa do mediador, deve-se mostrar que o conflito ocorre porque somos diferentes uns dos outros, valorizar os aspectos positivos da situação e lembrar que o conflito pode ser uma

oportunidade para mudanças positivas nas relações, além de salientar as intenções positivas das partes

Ainda nesta segunda etapa, pode-se trabalhar com elaboração de propostas operacionais, ou seja, esgotadas as discussões a respeito do problema, estabelecidas novas bases de relacionamento, um clima de cooperação poderá permitir a elaboração de propostas para um acordo e o exercício de *brainstorming* (tempestade de ideias): sugestões e propostas de acordo, de caráter aberto, livre, passíveis de serem colocadas em prática e avaliadas pelas partes quanto a sua eficácia.

Na Terceira e última etapa denominada “os acordos”, quando as partes chegam a um acordo, recomenda-se que seja elaborado um texto pelo mediador, em conjunto com as partes, e assinado por todos e o mediador poderá fazer o acompanhamento do caso, se as partes manifestarem interesse, e auxiliar na implantação das decisões tomadas. No ambiente escolar, a equipe escolar deve fazer esse acompanhamento.

Na função de gestor escolar, pode-se observar que há uma rotina em lidar com pessoas de diferentes opiniões e encontrar o equilíbrio entre todos sem se utilizar de autoritarismo torna-se um elemento chave para os profissionais da área que têm como proposta o diálogo e a mediação de conflitos para solucionar as divergências.

Para o gestor, é fundamental que haja uma ação articuladora buscando soluções inteligentes para a prática pedagógica; como mediador da aprendizagem, necessita compreender a complexidade dos relacionamentos interpessoais.

Baseado na experiência como gestor, é possível afirmar que um dos maiores desafios da gestão escolar envolve a interação com os demais sujeitos. Respeitar a individualidade sem abrir mão dos objetivos coletivos e pedagógicos é, sem sombra de dúvida, muito complexo e desafiador. Cabe a nós estarmos disponíveis para construir uma trajetória a fim de que cada



indivíduo compreenda a sua importância dentro do processo de ensino-aprendizagem.

Na mediação, o gestor investido na qualidade de líder irá buscar o entendimento entre as partes ora em conflito. Nesse momento, caracterizado por um diálogo, uma prévia avaliação dos fatos lhe dará subsídios para intermediar as situações apresentadas, priorizando a neutralidade para, assim, evitar que se tome um partido ou outro. O mediador deve atuar com imparcialidade, saber ouvir, entender e posteriormente se posicionar.

Reforçar os aspectos positivos dos envolvidos e da equipe sensibiliza para um caminho facilitador. O elogio será uma de suas ferramentas e estará baseado substancialmente em fatos, ser espontânea, coerente e que eleva a autoestima da pessoa e da equipe.

Mediar conflitos requer ainda que o líder tenha autoconhecimento de seus pontos fortes e fracos, e também daqueles com quem irá negociar, para que seja o mais objetivo possível. O gestor, sempre que estiver envolvido em uma situação de resolução de conflito, precisa adequar suas estratégias conforme o desenrolar dos acontecimentos.

Para uma ação eficiente do gestor, faz-se necessário estabelecer estratégias para lidar com as diferenças entre professores, alunos e demais colaboradores, e essas estratégias precisam demandar diferentes abordagens para um mesmo problema. Sendo assim, o conhecimento dos modelos de gestão de conflito e seus estilos serão importantes recursos. A solução do gestor, para estabelecer planos estratégicos para gestão de conflitos, destaca a necessidade em treinar as habilidades necessárias para tal fim.

Essas habilidades e estratégias, assim como todo processo de aprendizagem, podem ser trabalhadas através de treinamentos e buscas constantes de aperfeiçoamento profissional.

### 3.1 Relato de uma vivência

Como gestor mediador, tive a oportunidade de acompanhar os conflitos no ambiente escolar que dirijo há três anos. As “situações-problema”, fossem elas relacionadas a professores ou diretamente ligadas às famílias, eram passadas para mim. E houve sucesso na resolução da maioria deles. O curioso é perceber que eu não fazia nada que qualquer educador não pudesse fazer.

Fiz uso do muito diálogo e de um olhar diferenciado para a situação: o olhar peculiar de um profissional da educação, que, antes de se manifestar, preferiu ouvir, que não tomava uma decisão sem ter ouvido as partes envolvidas, que permite a escuta com todas as suas diversidades: cultural, social, gênero, para depois, fazer o medeio da situação que me foi passada. Era perceptiva a mudança de atitude e comportamento da pessoa mediada, que passava a olhar a instituição e seus pares com mais participação e com o sentimento de querer fazer diferença.

Foram alguns meses colocando em prática a missão de mediar, tempo suficiente para perceber a importância que o mediador tem para resolução de conflitos no ambiente escolar. Conflitos esses que não ganham proporção quando são eficazmente mediados, assim como o próprio conflito interno que a entidade tem para receber e acolher as partes envolvidas.

Posso acrescentar que a escola, quando tem a preocupação com a mediação de conflitos, se fortalece como um espaço para educar, ouvir, formar cidadãos com senso crítico, ensinar a usar o diálogo como uma forma de cidadania e resolução de problemas interpessoais.

A equipe escolar, sabendo dessa prática de mediação de conflitos aplicada pelo gestor, que tem o diálogo como forma de resolver os problemas ora encontrados, percebeu que houve um movimento natural, por parte de todos, e que este era o caminho a ser trilhado. A mediação de conflitos começou a ganhar espaço naturalmente com os outros setores da escola. Percebeu-se que os conflitos, muitas vezes, eram resolvidos a contento, sem a necessidade de uma interferência mais direta da gestão, ou seja, a comunidade escolar já

se posicionava, diante de um conflito, na posição de “vamos sentar e conversar” para depois apresentar uma resolução, que, em certas situações, eram compartilhadas com o gestor.

Ao fazer o uso da comunicação e do olhar por parte dos profissionais da escola, as nossas políticas de gestão passam a ser isentas de preconceitos, e o que poderia se tornar um conflito pode, na maioria das vezes, ser mediado pacificamente.

Diante de tudo isso, é possível perceber que o gestor mediador é um meio para acolher a equipe escolar além de mediar conflitos, conforme citados anteriormente, colaborar para o acolhimento ao fazer uso do diálogo, ouvindo-os, conversando com os profissionais da educação e procurando, através de um olhar educacional aberto, fazer com que todos se sintam à vontade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta análise bibliográfica foi apresentar os estilos de mediação de conflitos utilizados pelos gestores, de modo a identificar o trabalho dos gestores no processo de tomadas de decisões dentro de uma linha democrática, diante de conflitos interpessoais entre os integrantes da escola.

Construir nas instituições de ensino uma cultura de paz e de cooperação, com base na mediação de conflitos, é um desafio sistemático e permanente, e que deve fazer parte da rotina de trabalho escolar, local ideal para que as crianças e jovens desenvolvam concretamente o aprendizado dos valores e atitudes essenciais da convivência.

O grande desafio do gestor escolar é proporcionar um ambiente de trabalho integrador e construtivo, aplicando técnicas de mediação de conflito, a favor de uma melhor qualidade de ensino e aprendizagem, que atenda às necessidades da comunidade escolar e que desperte em seus alunos a vontade de aprender.

Os conflitos, conforme explicitado, são inerentes aos seres humanos. Sendo assim, cabe ao gestor escolar a capacidade de trabalhá-la em tempo, antes de seu fortalecimento. A capacidade de administrar conflitos é uma das importantes características de um gestor comprometido com seu papel democrático. O ideal seria o controle da situação, propiciando a ambas as partes envolvidas o convívio pacífico, sem o desgaste que poderia vir a acontecer.

Portanto, acredita-se que uma escola que coloca em prática seu projeto político pedagógico dentro da perspectiva participativa e democrática é uma escola em que seus integrantes têm vontade de participar, permanecer e se sentem seguros em desfrutar do convívio dos parceiros. Uma escola onde as atividades que envolvem pais, alunos, professores e demais integrantes pedagógicos sejam com o propósito de discutir mudanças significativas para o processo ensino-aprendizagem e não para se discutir somente punição para

alunos e a aplicação de medidas disciplinares dos mesmos, ou seja, é preciso que os pais percebam a capacidade dos filhos em resolver as situações conflituosas na escola e neles expresse sua confiança.

Desse modo, certifica-se que a mediação de conflitos contribui para o desenvolvimento emocional e social, além de melhorar a qualidade das relações no ambiente escolar e conseqüentemente fora dele, na perspectiva de que o conflito pode ser positivo quando permite uma mudança na postura dos envolvidos e abertura para o diálogo e na construção de uma comunidade mais participativa e envolvida na escola.

A unidade escolar, por sua vez, deve preparar os indivíduos para a vida social complexa através do desenvolvimento de técnicas, habilidades e competências exigidas pelo contexto social, que nos coloquem diante de uma busca de igualdade dentro da diversidade muitas vezes existente. Essa prática requer uma proposta pedagógica compreensiva do ser humano em sua totalidade, em suas múltiplas relações, dimensões e saberes.

Sabe-se que uma série de problemas sociais interfere diretamente no desempenho pedagógico da escola, dentre eles destaca-se o conflito. Precisamos que todos os seus representantes, sejam da comunidade, do alunado ou professores, somem esforços, para que mudanças efetivas possam ser concretizadas e aplicadas, tendo como busca constante uma boa prática pedagógica, com vistas a uma formação integral do aluno e que estimule a interação, a cooperação entre todos os protagonistas da educação, para assim, construir um currículo organizado e capaz de conduzi-lo à mudança de atitude pelo domínio do conhecimento e habilidades compatíveis com as demandas sociais atuais.

Portanto, pode-se considerar que os conflitos fazem parte da natureza humana e mesmo em condições mais graves, devem ser vistos como oportunidades de mudanças e de crescimento pessoal, bem como caracterizar que somente por intermédio de uma gestão democrática é possível aplicar estratégias de mediação de conflitos com vistas a alcançar essa mudança.

Assim sendo, pela mediação, buscam-se formas mais eficientes de abordar e trabalhar os conflitos com o intuito de melhorar o mundo em que vivemos e resgatar a participação dos envolvidos em situações de conflito para uma educação libertadora.

## REFERENCIAIS

- ALBUQUERQUE, Helena Machado de Paula, **Fazendo Educação Continuada**, São Paulo, Ed. Avercamp, 2005
- APPLE, Michael W., BEANE, James (org.). **Escolas Democráticas**. Tradução: Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Cortez, 2001.
- BENEDET, J. Sucesso, **Qual é o caminho**, Revista Gestão Educacional, Curitiba, Pág. 14 – 17, Agosto, 2005
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público: **Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas**. Brasília, 2014.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.
- BREITMAN, Stella; PORTO, Alice C. **Mediação familiar: uma intervenção em busca da paz**. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.
- BURDRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**, 1970. 16ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997
- GUIMARÃES, Claudides Leite. **O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar**. 2014. Dissertação. Universidade Nacional de Brasília, Brasília
- HUNTER, James C; **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.
- LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007
- LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis, Vozes, 2006.
- LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo, 2001

MATIAS, Eline dos Anjos Nogueira, **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino superior**. 2008, (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília

MUSZKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos: Família e organizações**. 2 ed. rev. São Paulo: Summus, 2008.

OLIVEIRA, M. A. **Relação de trabalho e clima organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJ / CEP, 2008.

MESSIANO, Andressa dos Santos. **O papel do gestor na mediação de conflitos em instituições de ensino**. 2012, Monografia, Universidade do Vale do Paraíba, Paraíba.

RIOS, Zoe, **A mediação de conflitos no cenário escolar**, São Paulo, RHJ Livros, 2012

SALES, Lília Maia de Moraes. **A mediação de conflitos e a pacificação social: Família, Escola e comunidade**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

SILVA, Vivian Farias, **Mediação de Conflitos na Escola**, 2006, 2006, Monografia, Universidade Católica de Brasília, Brasília

VINHA, Telma Pileggi. **Os conflitos interpessoais na relação educativa**. Tese (Doutorado). Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. Campinas. São Paulo, 2003. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000295335&fd=y>>.

Acesso em: 07 jun. 2016.