

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção

**CONTRIBUIÇÕES DA MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS
EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO**

Lidercy Prestes Aldenucci

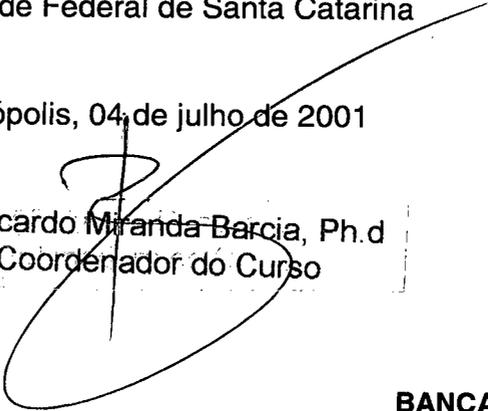
Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Curitiba - Paraná
2001

**CONTRIBUIÇÕES DA MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS
EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO**

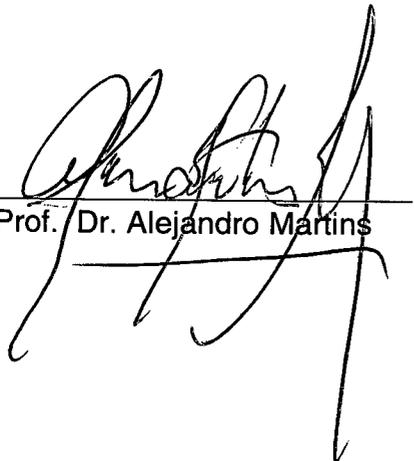
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
Obtenção do título de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da**
Universidade Federal de Santa Catarina

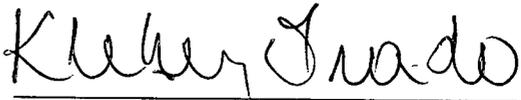
Florianópolis, 04 de julho de 2001


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.d
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA


Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho PhD.
Orientador


Prof. Dr. Alejandro Martins


Prof. Dr. Kleber Prado Filho

Agradecimentos

Ao orientador Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho,
pela competência e dedicação.

Aos colegas de pesquisa, Juan Carlos Vezzulla e
Marcia Macionk, pela cooperação e compreensão constantes.

A todos que, direta ou indiretamente,
contribuíram para a realização
desta pesquisa.

*“A mais importante busca humana é esforçar-se pela
moralidade em nossa ação.
Nosso equilíbrio, inclusive da existência, depende disso.
Somente a moralidade em nossas ações
pode dar beleza e dignidade à vida.
Fazer disso uma força viva e trazê-la para a consciência é
talvez a tarefa principal da educação.”*
Albert Einstein

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2	
MODELOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO	6
2.1 Administrar Resultados - Paradigmas da Educação.....	9
2.2 Modelo de Gestão Participativa nas Organizações de Ensino .	16
CAPÍTULO 3	
ETIOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DE CONFLITOS	24
3.1 Uma Visão dos Conflitos Interpessoais.....	25
3.2 Influências nas Interações.....	36
3.3 Motivação e Emoções	47
3.4 Dinâmica da Comunicação	54
3.5 Competição ou Cooperação nas interações	63
CAPÍTULO 4	
MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES.....	69
4.1 Mediação – Mais que uma Técnica, uma Filosofia Aplicada.....	79
4.1.1 Valores e Princípios Éticos da Mediação	80
4.2 Experiências de Aplicação da Mediação em Escolas	84
4.3 Enfoque Organizacional da Mediação.....	86
CAPÍTULO 5	
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	98
5.1 Instrumentos e Procedimentos.....	99
5.1.1 Fase I – Seminário de Resolução de Conflitos	99

5.1.2 Fase II Treinamento nas Técnicas de Mediação	100
5.1.3 Fase III –Entrevistas de Avaliação do Treinamento.....	102
5.2 Procedimento de Análise de Dados	103
5.3 Procedimento de Apresentação dos Resultados	103

CAPÍTULO 6

RESULTADOS E DISCUSSÃO	104
6.1 Resultados da Fase I – Questionário Diagnóstico	104
6.2 Resultados da Fase II – Levantamento de Conflitos	106
6.3 Resultados da Fase III – Entrevista de Avaliação do Treinamento	111

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	116
---	------------

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
--	------------

9. RELAÇÃO DE ANEXOS	134
-----------------------------------	------------

Anexo 1 Questionário Diagnóstico aplicado em Faxinaí do Céu	135
---	-----

Anexo 2 Relação das Escolas Seleccionadas para o treinamento	138
--	-----

Anexo 3 Questionário “Levantamento de Conflitos”	139
--	-----

Anexo 4 Proposta e Programa do Treinamento	141
--	-----

Anexo 5 Avaliação do Treinamento feito pela Coordenadoria de Fortalecimento de Gestão para a Secretária de Educação.....	146
---	-----

Anexo 6 Relatório de Participação e Observações	150
---	-----

Anexo 7 Relatório das Entrevistas de Feedback com Gestores	155
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da Mediação.....	75
Figura 2: Níveis de Conflitos Interpessoais	92
Figura 3: Pirâmide P.I.N	94
Figura 4: Conflitos Interpessoais mais Comuns nas Escolas.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Formas de Tratamento de Conflito	35
Quadro 2: Comparação entre Cooperação e Competição	66
Quadro 3: Definição de Termos da Mediação	71
Quadro 4: Conflitos mais Comuns na visão dos Gestores	106
Quadro 5: Conflitos mais Comuns na visão dos Professores	107
Quadro 6: Conflitos mais Comuns na visão do Pessoal Administrativo e de Serviços Gerais	107

RESUMO

ALDENUCCI, Lidercy Prestes. **Contribuições da Mediação na Gestão de Conflitos em Organizações de Ensino**. Curitiba, 2001. 154f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, com ênfase em Psicologia das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia De Produção, UFSC, 2001

O objetivo deste trabalho foi avaliar a influência de alguns princípios defendidos pela mediação na gestão dos conflitos interpessoais em instituições de ensino. Os princípios de negociação baseados em respeito, responsabilidade, confiança e cooperação foram apresentados de forma sistematizada e participativa, para a comunidade de cinco escolas públicas do Estado do Paraná, como alternativa construtiva de gestão dos conflitos interpessoais e como forma de mudança no clima e cultura organizacionais. O projeto de implantação de mediação na gestão de conflitos escolares foi desenvolvido através de um treinamento que envolveu todos os segmentos profissionais das escolas buscando criar uma forma mais positiva de se relacionar, de expressar os sentimentos e de conviver com as diferenças. Os resultados foram levantados através de entrevistas de feedback e das propostas de aplicação e possíveis conflitos resolvidos por meio da técnica apresentada no treinamento. Na etapa de avaliação, 100% dos gestores confirmaram a contribuição da mediação para o desenvolvimento do trabalho em equipe na Comunidade Escolar e 96% apontaram que a nova técnica é aplicável à realidade de sua escola. Alguns relatos de professores e orientadores educacionais, sobre as novas respostas dadas frente aos conflitos, levaram-nos a concluir que a nova visão do conflito e as formas construtivas de buscar as soluções apresentadas no curso resultaram em uma mudança, de algum nível, de comportamento e de valores. Concluindo, as escolas que participaram do projeto de mediação estão mais próximas de atingir um clima de responsabilidade e cooperação nas atividades cotidianas e de uma nova cultura de paz e harmonia na convivência. Isso, considerando os diferentes níveis de consciência alcançado, ou seja, o resultado não foi uniforme nas cinco escolas, mas algum grau de sensibilização foi alcançado em todas as escolas.

Palavras-chave: Gestão, Conflito, Interação, Cooperação, Mediação.

ABSTRACT

ALDENUCCI, Lidercy Prestes. **Contribuições da Mediação na Gestão de Conflitos em Organizações de Ensino**. Curitiba, 2001. 154f.
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, com ênfase em Psicologia das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia De Produção, UFSC, 2001

The goal of this study was to evaluate the influence of some principles supported by the mediation in the management of interpersonal conflicts in teaching institutions. The principles of negotiation based on respect, responsibility, confidence and cooperation were presented in a participative and systemized way, to a community of five public schools from Paraná state as a constructive alternative of management of interpersonal conflicts and as a way of changing the organizational environment and culture. The project of implementing the mediation in the management of school conflicts was developed through a training that evolved all and every professional segments of the schools seeking to create a more positive way of relationship, of expressing feelings, and dealing with the differences. The results were brought out through feedback interviews, and the application proposals and possible conflicts solved through the technique presented in the training. During the evaluation phase, 100% of the managers confirmed the contribution of the mediation to the development of the team work in the school community and 96% pointed out that the new technique is suitable for their school reality. Some of the reports, from teachers and educational counselors, about the new answers given to the conflicts led us to conclude that the new vision of the conflict and the constructive forms of seeking the solution presented in the course resulted in some level of behavior and values change. Concluding, the schools that participated on the mediation project got closer to reach a responsibility and cooperation atmosphere in the daily life activities and a new culture of peace and harmony in living together. Though, it is important to say that different levels of the reached conscience were taken into consideration, in other words, the result was not uniform in all five schools, but some level of sensitiveness was reached in all of them.

Key-words: Management, Conflict, Relationship, Cooperation, Mediation.

INTRODUÇÃO

Este trabalho teve o objetivo de avaliar as possíveis contribuições dos princípios da mediação na gestão de conflitos interpessoais em organizações de ensino. Tomamos como ponto de referência os pressupostos básicos da técnica de resolução de conflitos – Mediação – como forma de influir positivamente na cultura e no clima de cinco escolas públicas, e tendo em vista a prevenção e resolução construtiva de conflitos. A questão que direcionou a presente pesquisa foi: que contribuições a mediação poderia trazer para a cultura organizacional escolar com relação a gestão de conflitos?

O principal objetivo da mediação é melhorar o relacionamento e a comunicação entre as pessoas envolvidas numa disputa para que elas próprias possam resolver seus problemas de forma cooperativa e buscando a mútua satisfação. Nesse sentido perguntamos: que contribuições a mediação poderia trazer para os relacionamentos interpessoais de algumas comunidades escolares? Poderia operar alguma mudança nos quadros de desmotivação dos profissionais de ensino, de indisciplina dos alunos e, até mesmo, de violência juvenil registrados nas escolas, atualmente?

A Mediação - técnica de resolução pacífica de conflitos - tem sido aplicada com sucesso, em diversas áreas de disputas interpessoais. Por conseguinte, propusemo-nos a pesquisar seus efeitos em cinco instituições de ensino público de Curitiba-Paraná. Tal pesquisa tem um caráter pioneiro no Brasil.

De modo geral, o sistema econômico mundial tem moldado paradigmas e comportamentos sociais baseados em princípios de “competição” e “qualidade total”, o que parece estar causando reflexos nos relacionamentos interpessoais e, mais especificamente, gerando conflitos e disputas nas mais diversas relações.

Consideradas instituições com função de ensinar/aprender e de formar o caráter humano, as organizações escolares não estão livres dos paradigmas da competição nem dos conflitos. E, na busca de solução aos conflitos organizacionais, adotam determinados modelos de gestão de conflitos interpessoais que nem sempre alcançam os resultados desejados.

Assim como as demais, as organizações de ensino sofrem conseqüências dessa nova visão de mundo e também estão permeadas por toda sorte de conflitos interpessoais que parecem afetar o equilíbrio e a harmonia dessas instituições, cuja função básica é ensinar/aprender, e não administrar conflitos.

Por ser a escola uma das maiores instituições de formação do caráter humano e seu ambiente o grande laboratório das inter-relações propôs-se, com este trabalho, uma reflexão sobre o modelo de gestão de conflitos vigente e uma avaliação da contribuição que um treinamento nas técnicas de mediação - que está baseada no diálogo e nos princípios como respeito, confiança e responsabilidade - poderia trazer para essas organizações.

Ao realizar uma pesquisa diagnóstica junto a gestores de escolas pudemos levantar a necessidade de novos modos de gestão de conflitos por três razões. A primeira refere-se à constatação de grande desmotivação e baixa auto-estima dos profissionais da educação, que resultam em disputas por recursos escassos e mal-entendidos de toda sorte. Em segundo lugar, e talvez em parte como conseqüência e causa da primeira, a crescente indisciplina dos alunos, apontada por gestores e professores como um problema de difícil solução. Por último, o índice de episódios de violência e dependência de drogas no meio juvenil tem crescido, o que também tem causado muita preocupação aos pais e educadores.

Outro motivador desta pesquisa é claramente expresso por Babin e Kouloumdjian ao afirmarem que “o meio tecnológico moderno, em particular a invasão das mídias e o emprego de aparelhos eletrônicos na vida cotidiana, modela progressivamente um outro comportamento intelectual e afetivo”. Entendeu-se, a partir desta afirmação, que algumas mudanças podem trazer

desequilíbrio a um sistema, e os conflitos interpessoais podem ser uma das conseqüências da tentativa de adaptação mais usual.

Pensou-se ainda que a defasagem entre o progresso tecnológico e o progresso humano também pode ter alguns reflexos nos sentimentos de desmotivação, inadequação, alienação, indisciplina, violência e depressão, nos ambientes escolares como um todo.

Os contínuos desafios de transformações sociais neste novo século ativam nossa capacidade de buscar novas respostas e novos comportamentos. Como responder a tais exigências? Como saber quais habilidades e competências são necessárias? Será a mediação um bom instrumento de mudança de cultura ou sua aplicação é apenas resolutiva e não preventiva?

Além das questões éticas e filosóficas vinculadas à pesquisa, defrontamo-nos com uma série de problemas relacionados com o preparo e a disposição dos participantes (gestores, professores), tendo em vista a carga horária não remunerada a que os profissionais se submeteram e o período do ano pouco favorável, ou seja, final de ano e após uma greve da categoria onde o resultado foi frustrante para eles.

Os efeitos negativos da greve dos professores, da desvalorização e a baixa auto-estima dos profissionais fizeram surgir a desconfiança nos propósitos do projeto. Para minimizar a angústia e a indisposição foi preciso dar-lhes espaço para expressarem os sentimentos por eles vivenciados. Embora não fosse esse o nosso objetivo, tivemos que entrar no âmbito político dos conflitos da categoria. A descarga emocional dos professores e falta de esclarecimento dos instrutores sobre o tema tornaram as discussões mais prolongadas e o tempo para os conteúdos do treinamento foi reduzido. Por outro lado, era importante ouvir para conquistar confiança e obter cooperação.

Os objetivos do trabalho exigiram um período maior de treinamento e acompanhamento. Mesmo com medidas imediatas não foi possível atingir um

grau de sensibilização esperada, particularmente do grupo professores ligados ao sindicato.

Outra limitação da pesquisa foi o tamanho dos grupos de professores. Enquanto no grupo de gestores havia 32 pessoas e nos grupos de pessoal administrativo entre 15 a 20, nos encontros de professores, por serem estes em maior número, estiveram presentes cerca de 75 a 90 pessoas. O grande número de pessoas e o tempo reduzido (10h/aula) impossibilitaram a participação efetiva de todos, bem como a aplicação de exercícios e simulações que sensibilizam e possibilitam a aquisição de novos valores e, conseqüentemente, a mudança de paradigmas.

Para responder às indagações e inquietações buscou-se o apoio teórico no método da Mediação - técnica de resolução pacífica de conflitos - desenvolvida pela Escola de Direito da Universidade de Harvard e com enfoque na Escola Transformativa.

No Capítulo II deste trabalho, ressaltamos as bases conceituais que fundamentam a pesquisa. No campo da administração buscamos reforço em Senge e Drucker, que ampliam os conceitos de cultura, aprendizagem e mudança organizacional. Apresentamos temas de psicologia para que o leitor compreenda o processo e as regras que regem o pensamento emocional, as interações e a comunicação humana contidos nos conflitos interpessoais. Consultamos autores como Gardner, Vygotsky, Guittet, Deutsch, Maslow, Kernberg, Bion, entre outros. Na filosofia encontramos os princípios e valores humanos que Schmitz e Martinelli apontam como essenciais às relações em tempos modernos. Entre os teóricos da mediação que abordam o caráter transformativo da técnica de resolução de conflitos, destacamos Bush e Folger, Moore e Alvares, entre outros. A contribuição de todos esses pesquisadores levou-nos a reflexões, respostas e também outros questionamentos.

As diversas visões da pedagogia, administração, psicologia, sociologia, filosofia e comunicação nos facilitam avaliar os resultados do treinamento em

mediação nos relacionamentos interpessoais e identificar as suas influências no padrão de comunicação dos membros das comunidades escolares. A análise interdisciplinar permite constatar uma interpenetração dos saberes e um aprofundamento da nossa pesquisa.

Fundamentamos a pesquisa, como se pode observar no capítulo a seguir, em diversas correntes de pensamento, na busca de fazer uma revisão das práticas antigas e atuais na área de gestão.

No terceiro capítulo descrevemos a metodologia empregada, bem como seus instrumentos e procedimentos. Os dados e conteúdos coletados foram organizados e interpretados no quarto capítulo. O quinto capítulo apresenta a discussão dos resultados e as conclusões que encerram nossa pesquisa.

CAPÍTULO 2

MODELOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO

Todos nós somos líderes natos... Nascemos líderes – pelo menos até sermos obrigados a ir para a escola e nos ensinarem a administrar e a sermos administrados.” Dee Hock

Organização vem do grego *organon* que significa ferramenta ou instrumento, um conceito mecanicista surgido a partir da Revolução Industrial na Europa. Segundo Morgan (1998), devido ao uso das máquinas houve uma crescente tendência de burocratização e rotinização da vida em geral. Ele salienta que muitas dessas idéias e práticas têm grande importância na análise de problemas criados pelo sistema fabril de produção, a partir do Século XIX, onde a nova tecnologia foi, assim, acompanhada e reforçada pela mecanização do pensamento e da ação humana.

Os modelos clássicos de administração defendidos por Frédéric Taylor e Henry Fayol, tinham como crença básica que a administração deveria ser um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Assim, as organizações, também, assumiram um papel ordenador e controlador do comportamento e atitudes do homem social.

Apresentamos os principais elementos dessa estrutura burocrática em organizações modernas, segundo Max Weber, apontado por Oliveira (1999):

- As atividades normais exigidas para os propósitos da organização encontram-se distribuídas de maneira estável, sob a forma de deveres formais.

- A organização dos cargos nas empresas obedece a princípios hierárquicos relacionados ao *status* e aos papéis a serem desempenhados, ou seja, cada cargo se encontra sob controle e supervisão superiores.
- exercício dos papéis ou das atividades é regulamentado por um coerente sistema de regras administrativas abstratas, consistindo na aplicação aos casos particulares.
- Os cargos classificam-se nos subsistemas abertos tecnicamente, sendo o funcionário protegido, de acordo com a legislação trabalhista em vigor, contra as arbitrariedades.

De um ponto de vista essencialmente técnico a organização administrativa de tipo burocrático verdadeiramente pura é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficiência, como ocorre em algumas organizações militares, religiosas e penitenciárias porém, sem dúvida, às custas de certa alienação do homem dos processos decisórios. Tal modelo, em outras organizações, apesar de contribuir com a alta produção, concorre sensivelmente para a insatisfação humana e conflitos interpessoais constantes.

Embora as escolas sejam consideradas organizações peculiares, não escapam dos modelos administrativos das organizações em geral. Elas também convivem com suas rotinas regulamentadas por dispositivos legais, regras e regulamentos que são guias da atividade organizacional. Como cita Morgan (1996), “o poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados com o conhecimento e uso das regras”.

Outro aspecto da organização escolar é seu caráter de instituição eminentemente política. A política de uma organização, segundo Morgan (1996), é mais claramente manifestada nos conflitos e jogos, bem como nas incontáveis intrigas interpessoais. A organização é intrinsecamente política no sentido de que devem ser encontradas formas de criar ordem e direção entre as pessoas com interesses potencialmente diversos e conflitantes.

Como o diálogo é escasso nessas organizações, os jogos psicológicos ganham mais espaço e a racionalidade se dobra ao imaginário, criando toda sorte de conflitos.

Outra forma de compreensão da política organizacional é “conceber interesses em termos de três domínios interligados: tarefas, carreira e vida pessoal dos membros da organização. Interesses de tarefa estão ligados com o trabalho que alguém deve desempenhar. Interesses de carreira referem-se às aspirações e visões daquilo que o futuro reserva a cada funcionário; e os interesses pessoais referem-se à personalidade de cada um, valores, crenças, preferências que determinam a forma de agir tanto em relação ao cargo quanto à carreira.” (Morgan, 1996)

Instituições públicas de ensino no Paraná também apresentam um caráter político, onde os cargos de direção são disputados em eleições e as indicações de postos de trabalho são definidos por instâncias superiores que, por sua vez, estão subordinados a um poder político superior. Um sistema verticalmente hierarquizado e, em certa medida, burocrático.

A carreira, nessas escolas, tem sido razão de muitas discussões e até mesmo de greves mobilizadas pelo sindicato dos professores. Tal plano depende mais de uma política de Governo do que de uma ação administrativa que possa ser tomada na Secretaria de Educação. E ‘vida pessoal, assim como preferências, simpatia ou antipatia, não são assuntos que se levem ao trabalho’, o que gera muito desconforto aos educadores. Resumindo, as escolas apresentam muitas das características dos modelos organizacionais burocrático e político.

No contexto da evolução das teorias da administração, a contribuição de Elton Mayo sobre as relações humanas no trabalho, conduzida no início do Século XX, ressaltou a importância do homem nas organizações relativizando, assim, a idéia de que era possível uma racionalidade e controle da gestão baseada na “organização científica do trabalho”, como defendiam Taylor e os seus seguidores. Ao que parece, as teorias evoluíram mas a prática ainda sofre fortes influências do século anterior. A necessidade de controle e supervisão

permanece arraigada. Vejamos, a seguir, o que alguns teóricos modernos propõem como modelo de gestão.

2.1 Administrar Resultados – Paradigmas da Educação

No trabalho de Matos (1982) sobre educação no trabalho lemos: “é imperativo para as organizações impactadas pelos processos acelerados de mudanças políticas, sociais, econômicas, científicas e tecnológicas, a percepção estratégica em associar educação e inovação com oportunidade e esta com resultados e desenvolvimento” .

Nesse sentido Oliveira (1999) também traça um perfil da realidade e do futuro da sociedade, afirmando que:

- Com as novas tecnologias o acesso aos dados e às informações tornou-se popular e com o computador de bolso, que armazena milhares de obras e com o acesso à internet, o ensino tradicional tende a desaparecer.
- A memorização não pode ser desprezada porque é parte do processo cognitivo, mas existe uma diferença muito grande entre ter informação e ter conhecimento.
- Certas informações não servem mais para as empresas porque determinadas áreas de trabalho estão desaparecendo. A escola necessita incentivar o aluno a mergulhar na abundância de dados disponíveis para que consiga dar 'soluções' aos problemas apresentados.

Podemos afirmar que os alunos não são orientados a dar soluções aos problemas que surgem nas diversas facetas da vida profissional, pessoal e social, e também não são capazes de transformar a informação em experiência, que seria o processo de formação do conhecimento. Estão mais orientados para escolher uma única resposta certa para cada pergunta, uma

vez que o ensino fundamental e médio voltam-se mais a alcançar bons resultados nos exames exigidos para cursar uma graduação de nível superior. Informar para o vestibular representa, atualmente, um forte paradigma estabelecido nas instituições de ensino.

Importa mais preparar para uma profissão do que formar cidadãos; com isso os valores e os limites não estão sendo adequadamente demarcados, nem pela família nem pela escola, de forma a assegurar maturidade e equilíbrio nas ações. Na realidade, as sociedades, de modo geral, vivem um padrão competitivo na busca da qualificação e inserção no mercado, não se dando conta de responder às mudanças de forma adaptável e eficaz.

Os grandes avanços tecnológicos e as grandes descobertas científicas são rapidamente assimilados e incorporados pelas sociedades. Entretanto, as ciências sociais e humanas enfrentam grandes dificuldades para que suas teses resultem em repercussões imediatas no comportamento das pessoas.

Afirma Peter Drucker (1996) que “os trabalhadores do conhecimento não serão a maioria na sociedade do conhecimento emergente, mas em muitas - ou na maioria das sociedades desenvolvidas.- eles serão o maior grupo isolado da população e da força de trabalho”.

O conceito de gestão do conhecimento é bastante recente e trata da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. Segundo Drucker (1996), “a educação irá tornar-se o centro da sociedade do conhecimento e a escola será sua instituição-chave”. O desempenho das escolas e seus valores básicos serão cada vez mais do interesse da sociedade não só como instituição repassadora de informação mas como formadora de cidadãos profissionais. As escolas, além de desenvolver qualidade em ensinar e aprender, precisarão desenvolver habilidades e valores capazes de construir boas relações interpessoais.

Muitas empresas começam a prestar atenção às qualidades abstratas de seus funcionários – como lealdade, capacidade de se relacionar com os clientes e

disposição para correr riscos e para trabalhar em equipes – e procuram meios de medi-las formalmente. É o que se tem definido, atualmente, como “capital humano”, atributos imateriais que podem gerar receitas para as empresas, complementa Drucker.

Na opinião de Oliveira (1999) os professores, por exemplo, “terão que dominar um grande grau de conhecimento, dominar mais de um idioma por causa da globalização. É a hora da polivalência no Brasil”. Com vistas no avanço e na competição tecnológica não podemos nos esquecer de que os educadores também precisam trabalhar com o objetivo de preparar pessoas para atuar no futuro, a relacionar-se não só com as máquinas e suas informações, mas também adquirir habilidades para interagir com outras pessoas.

Especialistas afirmam que, no mercado futuro, as profissões que independem de contato com as outras pessoas tenderão a desaparecer gradativamente; já aquelas que envolvem interação entre profissionais e clientes deverão apresentar um crescimento expressivo.

Os prognósticos parecem apontar para uma mudança emergencial na educação para atender uma necessidade do mercado; no entanto, aquilo em que o indivíduo se tornará depende das escolhas que lhe são possibilitadas fazer agora.

“Uma instituição visa definir um modo de regulação global da sociedade e tem por objetivo manter um estado, ‘fazer durar’ e garantir uma transmissão.” (Guittet, 1978). A família e a escola têm, sem dúvida, um alto grau de influência sobre o conjunto das relações sociais. O autor distingue as características fundamentais das instituições familiares e escolares:

- As instituições baseiam-se num saber que tem força de lei, um sistema de valor e de ação, e que se apresenta como a expressão da verdade. A coesão das instituições é fornecida por um saber teorizado e indiscutível.

- A lei deve ser interiorizada em comportamentos, em regras de vida organizadas. Por isso, as instituições se apresentam diretamente como reprodutoras dos mesmos comportamentos, dos mesmos homens, segundo uma forma que foi dada.
- Tais instituições são, pois, essencialmente 'educativas' ou 'formativas'. Referem-se a um certo tipo de homem (o bom filho, o bom aluno, o bom cidadão) que tentam promover. Visam a imposição de todo um sistema de conduta.
- Nessa educação, a punição e a coerção são elementos fortes. Todo um sistema de prêmios e castigos, de proibições, de limites está constantemente em jogo.

Digamos então que um dos principais objetivos das instituições familiares e escolares seja a produção de uma ideologia, no sentido em que "ideologia é um sistema de idéias de valores, de julgamentos explícitos e geralmente organizados que permite explicar e justificar a situação de um grupo ou de uma coletividade". (Guittet, 1978). As ideologias são idéias assimiladas onde não cabem questionamentos e que determinam certas atitudes e comportamentos socialmente esperados.

O termo ideologia refere-se à maneira de pensar típica de indivíduos ou de grupos em particular e, por sua vez, assinala a ação distorsiva e o efeito negativo que determinadas idéias e modos de pensamento podem ter. Maritza Montero (1994) conceitua ideologia como "um conjunto de idéias ou sistema de pensamento, de indivíduos, grupos ou culturas, que se tem denominado 'visão de mundo'".

Constitui-se de um sistema de representações, estereótipos, julgamentos, opiniões, crenças, atitudes e valores que apresentam influências sobre os aspectos afetivos do comportamento.

Para os psicanalistas as ideologias atuam como mecanismo de defesa do Eu, segundo o qual sua função de censura, relativa a determinados aspectos da vida social, estaria cumprindo um papel dentro de uma determinada estrutura social. Ideologias também são vistas como falsa consciência que produz uma falsa racionalidade socialmente estabelecida, excluindo alguns aspectos e relações com a finalidade de obter a manutenção do status quo.

A ideologia também pode ser vista como uma forma de perturbação da comunicação, levando ao ocultamento de determinados fatos e relações e à publicitação de outros. Constitui-se, assim, uma maneira de manter o predomínio de determinados interesses através da linguagem. Enfim, as ideologias parecem ser um processo falseador, ocultador e de distorção da realidade.

Seguindo a definição de Althusser (apud Kernberg, 2000), “uma ideologia é um sistema (com sua correspondente lógica e rigor) de representações (imagens, mitos, idéias ou conceitos) que possuem existência ou função histórica dentro de uma determinada sociedade”. Kernberg postula, a partir disso, que a ideologia é “um sistema inconscientemente determinado de representações ilusórias da realidade, derivado das concepções dominantes que um grupo social abriga acerca de sua própria existência e internalizado como fazendo parte da consolidação do superego edipiano”. O autor sugere que os estágios de desenvolvimento da idealização poderiam fornecer um importante meio de determinar o nível de maturidade psicológica envolvida nos compromissos ideológicos, e ainda descreve:

“A incapacidade de comprometer-se com qualquer sistema de valores além das próprias necessidades pessoais indica grave patologia... O compromisso com uma ideologia que inclua exigências sádicas de perfeição e tolere a agressividade primitiva ou uma ingenuidade convencional nos juízos de valores indica um ideal de ego imaturo e a falta de integração de um superego maduro... A identificação com um sistema messiânico e a aceitação de clichês e trivialidades sociais correspondem à patologia. Em contrapartida, a identificação com ideologias mais abertas diferenciadas e não totalitárias, que respeitem o

critério, a autonomia e a privacidade dos indivíduos e que toleram a sexualidade, rejeitando, ao mesmo tempo, a cumplicidade com a expressão da agressividade primitiva são características de um ideal de ego maduro.

A maturidade do ego depende, fundamentalmente, de uma atmosfera social positiva e da adaptação inteligente dos grupos à sua sociedade. A escola provavelmente seja o principal ambiente onde esse processo de desenvolvimento do ideal de ego ocorra; daí a importância dos educadores terem sua auto-estima em alta e seu ego estruturado e minimamente equilibrado. Reconhecer as ideologias dominantes e avaliar se elas são construtivas ou retrógradas também é função dos educadores que precisam desenvolver um pensamento crítico a respeito do mundo e das coisas.

“A primeira e suprema responsabilidade de quem pretende administrar é administrar a si mesmo: integridade, caráter, ética, conhecimento, sabedoria, temperamento, palavras e atos”, considera Dee Hock (1999). E acrescenta que essa é uma tarefa complexa, interminável, difícil e, muitas vezes, evitada. Sem administração do eu, ninguém está preparado para ter autoridade, mesmo que a tenha.

Na opinião de Hock, administração não é fazer dos outros pessoas melhores. É fazer de si mesmo uma pessoa melhor. Remuneração, poder e cargos não têm nada a ver com isso. No entanto, o quadro que se nos apresenta é de que as escolas ainda estão reproduzindo antigas ideologias, perpetuando a imaturidade do ego. O que se assiste é o modelo de gestão apegado à imposição de normas e à disciplina, e não à crítica e consciência da realidade.

Os atuais paradigmas sociais ditam que os indivíduos precisam ser produtivos e estimulam a competição e a especialização que conduz a relacionamentos baseados em desconfiança, no “jeitinho” e na vantagem sobre o outro.

As mudanças podem tornar-se realidade na medida em que for possível uma revisão dos valores e das necessidades da sociedade. Para que haja uma

mudança na concepção de mundo é necessário que gestores escolares discutam sobre os paradigmas e ideologias que sustentam o sistema educacional e se perguntem sobre o tipo de educação que o mundo precisa. Quais os reflexos da educação que está posta no âmbito socio-político-econômico?

Certamente, a organização escolar precisa aparelhar-se de novos instrumentos e técnicas para educar, formar e transformar os cidadãos e perguntar que tipo de sociedade é preciso desenvolver.

2.2 Modelo de Gestão Participativa nas Organizações de Ensino

Para responder algumas indagações inquietantes a respeito do modelo educacional vigente e corrigir as discrepâncias entre o que se ensina e o que é exigido, entre o que é proposto e o que é desejado, os educadores e gestores precisam promover um amplo debate. Alguns pesquisadores apresentam algumas idéias que podem encurtar o caminho.

Apontado pelo IIE (*Instituto de Inovação Educacional*¹), o modelo de “gestão participativa” corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão.

Como exemplo desse novo modelo temos assistido à crescente influência dos princípios japoneses, baseados na partilha de responsabilidades pelas equipes de trabalho e no comprometimento com a qualidade nas organizações de trabalho e produção industrial.

Nas palavras de Senge (1998), “não existe nada que substitua o engajamento autêntico e a visão pessoal, que surgem quando as pessoas começam a se comprometer com determinadas mudanças no ambiente de trabalho”. As pessoas precisam acreditar em algo que tenha significado pessoal para elas.

Também precisamos apontar que nas escolas os fatores ligados à gestão organizacional afetam o rendimento escolar dos alunos, a participação dos professores no planejamento de atividades, no trabalho da equipe pedagógica e de orientação, no desenvolvimento profissional e na cultura de resolução de conflitos.

Um dos textos do Instituto de Inovação Educacional do Ministério de Educação de Portugal apresenta uma análise dos modelos de gestão em escolas

¹ IIE - Instituto de Inovação Educacional – Biblioteca Digital – Cadernos de Organização e Gestão Escolar – Ministério de Educação de Portugal: www.iie.min-edu.pt

européias e cita: “numa organização como a escola, a gestão é uma dimensão do próprio ato educativo”.

Definir objetivos, selecionar estratégias, planejar, organizar, coordenar, avaliar as atividades e os recursos, ao nível da sala de aula ou ao nível da escola no seu conjunto, são tarefas com sentido pedagógico e educativo evidentes. Acrescenta, também, que as mudanças nos modelos e práticas de ensino tendem a valorizar a abordagem do professor como um “gestor de situações educativas”. O professor já não é o transmissor de conhecimento, mas o facilitador da aprendizagem ou o mediador do conhecimento.

Diante dessa redefinição de papéis dos educadores, parece que torna-se imprescindível a gestão participativa como modelo administrativo, garantindo coerência e participação.

A escola é uma instituição de carácter social. Significa, por sua constituição, o agrupamento de alunos e professores formando uma comunidade de trabalho cujo objetivo é a educação. E concebida globalmente a educação, as políticas educacionais de um país – qualquer que seja seu sistema político – respondem ou devem responder a duas exigências fundamentais, segundo indicam pesquisadores da Universidade Autônoma de Barcelona²:

- a) Permitir o desenvolvimento das capacidades individuais de todas as pessoas.
- b) Satisfazer as necessidades e demandas de uma sociedade, em termos de desenvolvimento e progresso.

A primeira é uma finalidade social que concebe a educação como um bem, um serviço ao qual todos os cidadãos têm direito.

2- Organización Escolar – Revista de la Secció de Ciències de L’ Educació – Universidat Autònoma de Barcelona

A segunda é uma finalidade que busca responder às exigências estruturais ou institucionais de uma sociedade ou país. A educação, nesse caso, é considerada mais como um investimento produtivo cujos benefícios econômicos, culturais e sociais revertem para a sociedade e os indivíduos como pessoas.

O equilíbrio entre as duas exigências fundamentais só é possível mediante um processo de desenvolvimento planejado, onde a educação seja democrática, funcional e humanista. O planejamento do sistema aparece como um elemento dinamizador e ordenador do desenvolvimento educativo e, em última instância, de todo o desenvolvimento da sociedade.

Ballesteros (1966) define a organização escolar como:

“uma disciplina que trata de submeter a atividade multiforme e complexa da escola a normas, para conseguir que todos os elementos materiais e humanos que nela intervenham e que a ela se integrem, qualquer que seja seu caráter, contribuam eficazmente ao cumprimento de sua alta função educativa e social.” Ballesteros, *La Escuela en Acción*, Eudeba/Unesco, Buenos Aires, 1996, p. 256.

Entendida assim a organização escolar, a definição acima indica que a atividade educativa não se improvisa nem permite que seja produto de ensaios, onde o esforço de professores e alunos fiquem sem valor. Vale a pena anotar o que diz Senge (1998): “os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades”. Promover uma visão de mundo mais integrada, positiva e que agregue valor à vida individual, esse é o desafio maior da educação.

E como vai a educação no Brasil? O discurso social está carregado de discrepâncias entre afirmações teóricas e atuações concretas. Uma das constatações mais importantes é que o sistema educacional vigente tem dado grande ênfase à informação em detrimento do conhecimento e das necessidades humanas de descobrir, explorar, experimentar, responsabilizar-se e ser autônomo.

A organização escolar, quando não funciona como fator de crescimento humano de seus componentes, mas como mero instrumento de multiplicação de informações, - condicionando inteligências, motivações e lideranças a metas formais e rígidas, valorizando os objetivos da organização e não os da pessoa – coloca em risco propósitos de valorização humana e de plenitude de vida democrática.

Gardner (1999) argumenta que a educação no mundo inteiro se caracteriza pela transmissão de papéis e valores em ambientes apropriados; por sua vez, as escolas descontextualizadas têm-se dedicado à instrução e ao domínio de disciplinas: leitura, escrita e aritmética.

Por outro lado, autores como Deacon e Gardner levam-nos a refletir a educação do ponto de vista do sujeito e propõem uma escolarização para a cidadania num contexto de globalização:

“Uma vez que a educação, em grande parte, tem feito de nós o que nós somos, questioná-la significa tentar perguntar, sobre uma instituição, um conjunto de práticas e uma série de pessoas envolvidas nessas práticas, o que se pode saber sobre elas a partir de seu interior, isto é, do interior de suas fronteiras, de seus limites e de suas limitações... De forma mais importante, significa repensar a ciência humana da educação como um conjunto de mecanismos disciplinares dirigidos à fabricação de subjetividades... finalmente o de questionar rigorosamente, talvez irreverentemente, a abrangência e os limites de um empreendimento que nos constitui como sujeitos que são também objetos.” Deacon (1994).

De outro modo Gardner (1999) pensa a educação, ou o preparo de futuros cidadãos, por um prisma quase poético:

“A educação relaciona-se com a formação de certos tipos de indivíduos – o gênero de pessoas que eu desejo (e outros desejam) que os jovens do mundo venham a ser. Anseio pela criação de seres humanos que entendam o mundo, que se nutram desse entendimento e que queiram –

ardentemente, perenemente – alterar o mundo para melhor. Tais indivíduos só podem vir a existir se entenderem o mundo tal como tem sido retratado por aqueles que estudaram com extremo zelo e nele viveram com grande riqueza de idéias a serviço do bem-estar de seus semelhantes.

Apresenta, na mesma obra, três perspectivas para pensar a educação: o domínio da verdade – e o seu avesso, o que é falso ou indeterminável, e propõe como exemplo desse domínio a teoria da evolução, como meio de entendimento do mundo em que vivemos. O outro domínio refere-se à beleza – e sua ausência, em experiências e objetos que são feios ou *kitsch* e, como exemplo, escolheu a música de Mozart ‘*As Bodas de Fígaro*’, apoiado na idéia de que o conhecimento dos grandes artistas pode inspirar novas criações e afetar positivamente decisões sobre essa área na atualidade.

E há o domínio da moralidade – o que consideramos ser bom e o que consideramos ser maligno. Como exemplo, propõe uma análise da seqüência de eventos conhecidos como o Holocausto, para que todo ser humano entenda o que os seres humanos são capazes de fazer, ora em segredo, ora com manifesto orgulho.

Argumenta que só equipados com tal entendimento podemos participar de um modo pleno e consciente em decisões e debates sobre o mundo em que vivemos. Cremos que essa idéia vem de encontro às idéias de Babin e Kouloumdjian (1989): “para aumentar o campo da percepção e acordar para outras associações intelectuais, nada é tão eficaz quanto sacudir os nossos hábitos pela experiência do estrangeiro”. É recomendável que se conheçam com mais profundidade outras realidades e outras formas de pensar, buscar a origem e desenvolvimento das coisas e das pessoas.

Na busca por uma educação que modifique o caráter do indivíduo e não só o intelecto, Gardner ainda escreve: “Desejamos indivíduos que possam não só analisar mas fazer a coisa certa, indivíduos que sejam admiráveis não só como pensadores ou criadores mas também como seres humanos”.

Como vimos, não se pode ensinar hoje do mesmo modo que aprendemos, quando o conhecimento era linear e uniforme. Os valores eram transmitidos de pais para filhos e de professores para alunos e poucos ousavam contestar as normas. Porém grandes transformações familiares e sociais estão exigindo outra escola, outro modo de administrar.

Gerenciar uma escola implica em diferentes níveis de comunicação e de inter-relação: 1) relação com o governo, secretaria de educação e núcleos de ensino que representam as instâncias superiores; 2) relação com a comunidade, representada pelos pais, outros moradores e comerciantes estabelecidos na jurisdição da escola; 3) relação dos gestores com os subordinados: equipes pedagógica e de orientação, professores, pessoal de secretaria e de serviços gerais e; 4) relação com os clientes, ou seja, os alunos.

A organização dessas diversas inter-relações, em geral, resulta mais de “um modo de ser” particular do gestor, de suas crenças, sua motivação e sua visão de mundo, do que de conceitos teóricos sobre administração. Aliás, é preciso lembrar que as especializações em administração ou gestão escolar é matéria recente.

Bush e Folger (1996) afirmam que os seres humanos necessitam e constroem estruturas conceituais organizadoras a fim de conferir sentido ao mundo. Os diferentes pontos de vista individuais operam sobre uma cultura, sociedade ou organização. Os autores apontam três modos de conceber o mundo:

Concepção individualista do mundo: é a filosofia conhecida como individualismo liberal. Tem raízes profundas na sociedade contemporânea. Valoriza a satisfação individual (a mesma para todos os indivíduos). Cada pessoa é uma entidade única que aprecia a vida com seus referenciais próprios e atua em função de preservá-los. A capacidade que cada indivíduo tem para definir e realizar a experiência do bem na vida - em suas próprias condições - é o que possibilita a plena utilização do potencial da vida.

É muito provável que administradores centralizadores se enquadrem nessa concepção de mundo, uma vez que satisfaz o conceito definido pelo próprio indivíduo acerca do que é bom e valioso e trata os outros como instrumentos de sua realização.

Concepção orgânica do mundo: defende que o mundo deve conservar a “harmonia” como bem maior, o que significa reprimir o conflito em benefício da expressão permanente de certos grupos, mantendo-se uma ideologia ou status quo. Significa sacrificar a justiça em favor da paz. Defendem a satisfação individual.

Administradores que agem tomando a harmonia e o bem estar como condição básica necessária porque pensam que o conflito pode destruir a instituição. Defendem o bem-estar coletivo.

Concepção referencial do mundo: ainda não é reconhecida como linha filosófica, mas como um movimento da mediação. O valor priorizado por essa concepção é a transformação. Entende como fundamentais a satisfação individual e o bem-estar coletivo e agrega a capacidade de integrá-las em um conjunto equilibrado.

Os administradores precisam ser capazes de manifestar a força pessoal e ao mesmo tempo a preocupação com os demais. Perceber os indivíduos simultaneamente como individualizados e similares; autônomos e vinculados. No plano interno, o gestor é capaz de vincular os interesses próprios com a consciência de seus superiores e de seus subordinados.

O valor da transformação implica em alcançar a realização do potencial individual com compaixão e integração. O conflito é encarado apenas como um movimento que busca a mudança de um estado para outro, uma transformação que não precisa ser temida ou negada, mas enfrentada com respeito.

Como pensar a gestão escolar sob ângulos tão estreitos, após essas afirmações? Como aprender sobre o que é verdade, o que é belo, o que é bom,

sem modelos admiráveis? Como aprender os conceitos de justiça sem viver numa comunidade justa? Como podemos influenciar positivamente crianças e jovens, cidadãos do futuro? Como prepará-los para resolver problemas e tomar decisões? Como despertar o espírito competitivo/cooperativo de que necessita o mundo globalizado?

Um modelo de gestão participativa implica numa visão referencial de mundo compartilhada por todos os membros da organização. Gestores preocupados com a satisfação e o bem-estar de todos fomentam a divisão de problemas, a aceitação das diferenças e o acatamento de propostas de solução, numa verdadeira relação de responsabilidade e interdependência. Com isso promovem harmonia e cooperação, e não sobrecarga de tarefas, ordenamento e conflitos constantes entre pessoas e grupos.

O que os diversos autores modernos nos propõem é uma nova visão da educação, do educador e do educando: todos compartilham objetivos comuns que são ensinar/aprender e serem respeitados e reconhecidos por suas habilidades e competências.

Atingir essas metas torna-se uma tarefa difícil em função da falta de estratégias e instrumentos para um manejo adequado e construtivo das inter-relações. Um dos maiores desafios dos gestores é administrar as diferenças e os conflitos interpessoais que ocorrem cotidianamente nos ambientes de trabalho e aprendizagem. Os conflitos interpessoais será o tema abordado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

ETIOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DOS CONFLITOS

As habilidades emocionais e de interação têm sido ignoradas como tema de ensino; como consequência assistimos ao crescimento de conflitos, indisciplina e violência nas escolas. Se as habilidades para se comunicar, negociar e resolver conflitos de forma construtiva não fazem parte dos temas educacionais, é bom lembrar que é nossa vida futura, individual e coletiva, que está em questão.

Nesse sentido parece, então, que aprender a relacionar-se e comunicar-se é o fundamento mais importante para se alcançar uma adequação real e uma ação eficiente num mundo de constantes mudanças e grandes exigências.

As resistências às mudanças de hábitos, opiniões e sistemas de crenças têm sido o maior inimigo das ciências do comportamento humano. A exemplo disso, a ciência tem apresentado novos contextos de compreensão das capacidades de aprendizagem e de conceitos de inteligência baseados em habilidades emocionais. Tal inteligência refere-se à administração dos conflitos intrapsíquicos individuais que é base indispensável para um relacionamento interpessoal mais harmonioso.

Numa tentativa de atingir tais objetivos vale a pena pensar em converter a escola em um ambiente harmonioso e seguro, como afirma Johnson & Johnson (1999) e sustentado no que é verdadeiro, belo e bom, como sugere Gardner (1999).

Porém, antes de atingir essa condição ideal de maturidade emocional, é preciso que o indivíduo enfrente o “pantanal” de conflitos internos e externos que a vida apresenta, para melhor compreendê-los e transformá-los em oportunidade de crescimento. Os conflitos intrapsíquicos não administrados

adequadamente, em geral encontram um campo de expressão nos relacionamentos interpessoais.

3.1 Uma Visão dos Conflitos Interpessoais

As escolas são sede de conflitos próprios e da sociedade em geral.

Fernandez Enguita

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças de conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiências anteriores, gostos, crenças, valores, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões e sentimentos em relação a cada situação. E há também uma base externa, que compreende os valores e ideologias dos grupos sociais e culturais que exercem uma influência sobre o indivíduo.

As diferenças nessas bases internas e externas, percebidas ou não, podem ser bem comunicadas com sucesso ou fracasso. Quando mal comunicadas ou mal entendidas podem gerar conflitos interpessoais.

Keneth Boulding (apud Folberg e Taylor, 1984) descreve o conflito interpessoal como “uma situação de concorrência, onde as pessoas estão conscientes da incompatibilidade de futuras posições potenciais, e na qual cada uma delas deseja ocupar uma posição incompatível com os desejos da outra”. Refere-se a uma disputa pelo que é indisponível para todos.

Vezzulla (1998) conceitua o conflito interpessoal como sendo “duas individualidades confundidas pelas próprias limitações intrapsíquicas, que se enfrentam por posições incompatíveis, determinadas pelo desejo de poder mais que o outro, estruturadas numa posição defensiva, cheia de preconceitos, que confunde mais do que esclarece os próprios interesses”.

Na concepção de Highton e Álvares (1995), o conflito é um processo essencialmente dinâmico, sujeito a permanentes transformações desde seu nascimento até sua resolução. Tal transformação pode e deve ser administrada. Quando o conflito começa, as partes que perseguem a obtenção de seus objetivos e, portanto, uma resolução do conflito, manejam por si mesmas as condutas conflitivas. Na realidade, manejam a própria, mas, ao fazê-lo, manejam também a do oponente, já que a interação entre os protagonistas é a essência do conflito. E, por definição, a interação é um conjunto de condutas sucessivas de distintos atores, podendo cada uma delas estar relacionada com a anterior como sua consequência. Na medida em que as partes em disputa não obtenham satisfatória resolução do conflito, a intensidade da conduta conflituosa tende a aumentar, o que produz também um crescimento de hostilidade no nível emocional e um aumento na quantidade de atos negativos que um e outro realizam.

Para Bush e Folger (1996), conflito refere-se a uma oportunidade de transformar a consciência e a conduta para alcançar o nível mais elevado de força cooperativa ou compassiva. E os autores definem satisfação como o ato de “obter o máximo benefício possível da vida e evitar o sofrimento, valorizando não só o desejo individual mas a satisfação da humanidade em geral”.

Podemos dizer que conflito é uma situação experimentada, inicialmente, como desconfortável ou ameaçadora, vivenciada por duas ou mais pessoas que se enfrentam e, não sabendo como resolvê-la, vêem o outro como aquele que deve aliviar seu sofrimento ou pagar pelo prejuízo. O conflito interpessoal caracteriza-se pela falta de racionalidade no tratamento de uma situação gerada por mal-entendidos, por desejos ou interesses incompatíveis ou por diferenças de percepção.

Há um conflito de interesses quando as ações de uma pessoa, visando alcançar suas metas, impedem ou criam obstáculos a outra pessoa que também está tentando alcançar suas próprias metas.

Interesses, segundo Highton e Álvares (1995), representam os sentimentos das pessoas a respeito do que é basicamente desejável e tendem a estar no centro dos pensamentos e das ações das pessoas, formando o núcleo de muitas de suas atitudes, metas e intenções. Constitui as necessidades prioritárias de cada uma das partes que devem satisfazer-se para chegar a um resultado eqüitativo e estável nas negociações. Aparecem dentro do conceito de interesses aspectos múltiplos, pois não só se consideram as necessidades como também os desejos, preocupações e temores das partes; os interesses motivam as pessoas e são os fatores encobertos ou ocultos no conflito.

Posição, segundo as autoras, é uma expressão que define aquilo que as pessoas dizem querer, as exigências ou condições que as pessoas defendem numa discussão, na tentativa de encobrir ou mesmo alcançar os interesses.

Deutsch (1973) salienta que há um conflito quando aparecem atividades incompatíveis. Uma atividade que impede ou interfere no aparecimento ou efetividade de outra atividade incompatível com ela. Tais atividades podem se originar em uma pessoa, entre duas ou mais pessoas, entre dois ou mais grupos.

O autor acrescenta que o conflito pode se apresentar de duas maneiras: o conflito manifesto, que é aberto ou explícito, e o conflito oculto, que é implícito ou negado. Algumas das barreiras externas que impedem a manifestação do conflito podem ser descritas como: as normas do grupo, os conceitos pessoais do papel ou função, a imagem pública, ideologias ou ilusórios sociais e a percepção da vulnerabilidade do outro.

Algumas das barreiras internas podem ser: os valores, as necessidades, os temores e ansiedades, preconceitos, ou os padrões habituais de comportamento ou pensamento que trazem algum tipo de conforto. Tais barreiras referem-se, fundamentalmente, ao que se passa no mundo individual e que se expressa num conflito interpessoal.

Existe uma diferença essencial entre temor e ansiedade normais e temor e ansiedade neuroticamente incapacitante, de acordo com Hollis (1999): “os medos são normais e naturais. A ansiedade que é função da nossa história pessoal é normal e natural. A angústia que é conseqüência da fragilidade da condição humana também é natural e normal. O que varia é o grau de afeto e a natureza e a conseqüência das nossas reações”.

Nesse caso, as reações é que se tornam um problema moral ou resultam num conflito, ou seja, quando as estratégias escolhidas para solucionar o desequilíbrio emocional se tornam prejudiciais a um, ao outro ou aos dois ou mais de uma dada inter-relação.

Nesse sentido, a análise das barreiras e dos acontecimentos desencadeantes de um conflito oferece possibilidades de manejo mais construtivo ou mais adequado do conflito. Um aspecto importante do manejo da disputa é eleger o problema, o lugar e o momento adequados para seu tratamento, de modo que o resultado seja positivo. Para isso é necessário reconhecer quais são as barreiras envolvidas com a finalidade de superá-las ou impedir-lhes a manifestação inadequada.

A compreensão do conflito é essencial na busca da solução eficaz; um processo de resolução de conflitos precisa ser desenhado para criar um estado de uniformidade ou convergência de propósitos, métodos ou condutas. A solução positiva depende das convergências de interesses que causem o menor dano mútuo ou que diminuam as forças em oposição.

As escolas se caracterizam por viver diversos tipos de conflitos, de distinta índole e de diferentes intensidade e complexidade. Conflitos entre professores, conflitos entre professores e alunos, conflitos entre professores e pais de alunos, conflitos entre professores e diretores, conflitos entre alunos, conflitos entre diretores e pais, conflitos entre a direção e Secretaria de Educação, constituem uma pequena mostra das múltiplas inter-relações conflitivas que inevitavelmente se apresentam nas escolas.

A prática tem demonstrado uma tendência a encarar os conflitos como destrutivos e por isso negados, suprimidos ou evitados. Geralmente as pessoas usam suas próprias técnicas para resolver: distanciam-se do outro ou se agredem verbal ou fisicamente.

Em muitas escolas, vive-se, ainda, uma destruidora rotina. Sampaio (2000) descreve a realidade das escolas portuguesas, que em nada difere das escolas públicas no Brasil, da seguinte forma:

“a maioria dos professores esforça-se por ‘dar a matéria’ da melhor forma possível, trabalhando para os alunos através de um grande esforço nem sempre compreendido. A escola não tem nada que a caracterize como entidade autônoma: paredes sem um quadro, pátios destruídos ou sem nada de significativo, salas de aula todas iguais com dizeres nas paredes que ninguém liga mais, banheiros inqualificáveis. Nesses casos alunos e professores vão para as aulas esperando que o dia passe sem grandes sobressaltos. Se os estudantes vêm de famílias organizadas com razoável preparação cultural, conseguem aprender o suficiente para responderem às perguntas dos testes e terem notas positivas no final do período; se, ao contrário, a sua base familiar é desagregada, rapidamente caminham para a reprovação ou para a indisciplina”.

O quadro é desolador e reflete-se na grande desmotivação dos profissionais da educação. E, para lidar com isso os gestores acusam a família; a família acusa a administração; professores aos alunos e; os alunos aos professores, num jogo de culpas improdutivo e destrutivo.

Jares (1990) afirma que tanto no conjunto da sociedade em geral como no sistema educativo em particular, predomina a concepção tradicional, tecnocrática e conservadora do conflito - aquela que o qualifica como negativo, não desejável, sinônimo de violência, disfunção ou patologia e, em conseqüência, como uma situação que deve ser corrigida e, sobretudo, evitada.

Com relação às causas dos conflitos escolares, Jares (1992) os enquadra em quatro tipos de categorias, intimamente ligadas entre si:

1. Ideológico-científicas:
 - Opções pedagógicas diferentes
 - Opções ideológicas (definição de escola) diferentes
 - Opções organizativas diferentes
 - Tipo de cultura ou culturas escolares que convivem na instituição

2. Relacionadas com o poder:
 - Controle da organização
 - Promoção profissional
 - Acesso aos recursos
 - Tomada de decisões

3. Relacionadas com a estrutura:
 - Ambigüidade de metas e funções
 - “Celularismo”
 - Debilidade organizativa
 - Contextos e variáveis organizativas

4. Relacionadas com questões pessoais e de relação interpessoal:
 - Auto-estima / Reconhecimento
 - Segurança
 - Insatisfação com a profissão
 - Comunicação deficiente e/ou desigual

As práticas cotidianas escolares estão em contato permanente com possíveis conflitos em torno de ideologias, de estrutura administrativa, de disputa de poder e, principalmente, em torno das relações interpessoais. Jares complementa: “não se trata, pois, de meras falhas técnicas ou de disfunções mais ou menos pontuais do sistema, senão de uma realidade que existe *de per si*, desde o momento em que existimos e que existe o outro; desde o momento

em que se cria uma organização, há conflito (conflitos intra e interpessoais).” Há uma realidade de disputas pelo afeto, pela aceitação e reconhecimento do Eu pelo Outro.

Ressaltamos ainda os conflitos relacionados ao modelo ou padrão de comunicação: direta ou intermediada. Quanto mais direta, menos distorções há e mais democrática é a relação. Por outro lado, as instituições muito verticalizadas geralmente estabelecem uma comunicação intermediada e propensa a criar mais distorções em função da distância entre o decisor e o executor, argumenta Oliveira(1999).

Para enfrentar a realidade dos conflitos os gestores da educação e a escola como um todo tem de analisar a forma como é exercido o seu controle. Temos observado que de modo geral a imposição da ordem e da autoridade e a punição (falta de atenção, trabalhos extras, reprovação) têm sido a forma mais usual de controle dos conflitos.

A indisciplina é apontada por gestores e professores como principal conflito nas escolas e de modo geral, tem sido acompanhada de outros comportamentos de contestação juvenil; seu tratamento tem sido basicamente, através da imposição da ordem e do controle por parte dos adultos, o que tem contribuído para situações de conflito constantes entre os membros da comunidade escolar.

Para Sampaio (2000), tanto a disciplina quanto a indisciplina são um produto das relações pedagógicas estabelecidas entre os diversos protagonistas da realidade escolar e que, para se compreender o que é indisciplina, a escola tem de entender sobre a disciplina, entender sobre o conjunto de comportamentos e atitudes esperados ou aceitáveis para as pessoas naquele contexto.

É preciso entender a indisciplina como sintoma de conflitos latentes ou ocultos. De modo geral, a indisciplina é expressão de insatisfação com o modelo de

relacionamento estabelecido entre professor e aluno: autoritarismo x subordinação.

Não há disciplina sem regras. Mas que espécie de regras precisam existir numa escola? Como construir esse conjunto de regras? Isso pressupõe um processo de discussão partilhado que traz insegurança, até mesmo pânico, pois dividem-se as opiniões e a guerra entre pais e educadores é declarada.

Dee Hock (1999) entende por uma organização “caórdica” aquela que deve combinar harmoniosamente características de ordem e caos. A escola precisa, então, preparar-se para enfrentar o conflito decorrente das diferentes opiniões e diferentes modos de ver e compreender o mundo, e a base que deve sustentar o debate é o objetivo final: harmonia ou transformação.

“Escola não pode ser um local onde se vai gratuitamente; precisa ser um bem que se cultiva e que se enriquece, participando da sua vida. Só o aluno interessado pode ser aluno disciplinado... A motivação é uma palavra oca; o que interessa é o sentido do trabalho escolar, que se constrói a partir de uma cultura, de um conjunto de valores e de representações em situação, numa interação e numa relação. Pelo diálogo se constrói o sentido.” (Sampaio, 2000) O autor expressa a preocupação com o significado da educação para que ela não seja “vazia”, mas que contenha um valor que a justifique e pelo qual deve valer a pena se entregar.

Essa realidade e os escassos estudos a respeito dos conflitos na organização escolar fundamentam a visão negativa do conflito que as instituições escolares expressam através do descaso ou da negação. Na tentativa de desenvolver uma visão alternativa, fundamentada na transformação de valores, a escola precisa admitir o conflito que é inerente à vida e como um elemento reorganizador; uma oportunidade de repensar o modo como as coisas são conduzidas.

A organização pedagógica da escola é a base essencial para tratar conflitos, indisciplina e desmotivação. Se a escola não for capaz de refletir sobre a forma como funciona, não pode gerar um clima propício ao ensino-aprendizagem.

“O conflito é um instrumento essencial para a transformação das estruturas educativas”, afirma Jares (1990), quando defende a teoria crítica da educação, proposta por Carr e Kemmis (1986):

“Uma ciência educativa crítica tem o propósito de transformar a educação; é encaminhada à mudança educativa (...) à transformação das práticas educativas, dos entendimentos educativos e dos valores educativos das pessoas que intervêm no processo, assim como das estruturas sociais e institucionais que definem o marco de atuação de tais pessoas”.

Compreender o “todo” do processo educativo tendo uma visão global, facilita a gestão das relações interpessoais e seus conflitos. Porém o que se assiste é uma total desintegração, ou seja, não se relaciona o modelo de gestão administrativo empregado com a indisciplina, nem os valores e cultura organizacional com as estruturas institucionais ou o com o comportamento coletivo. A desarticulação reflete-se em todos os níveis da organização, afetando principalmente os alunos.

Em geral, os procedimentos e habilidades cognitivas, sociais e emocionais que crianças e jovens, bem como os adultos educadores, necessitam para resolver conflitos de modo construtivo têm sido ignorados por gestores. Johnson e Johnson (1995), demonstraram duas formas de manejar o conflito e suas conseqüências:

Manejos destrutivos dos conflitos podem cortar relações, sabotar o trabalho, postergar e reduzir os esforços de ensino e aprendizagem e debilitar o compromisso com as metas da organização. Tais respostas são ineficientes na solução do conflito e a única forma de resolver um problema é enfrentá-lo construtivamente.

Os conflitos manejados construtivamente têm muitos resultados positivos, pois podem melhorar o desempenho escolar, a motivação e engajamento dos professores, aumenta o senso de responsabilidade individual e o espírito cooperativo de toda a comunidade escolar. Por outro lado, cria confiança e mais habilidade para entender e modificar as tensões emocionais, aliviando o estresse.

A resolução de um conflito pode fortalecer uma relação e criar uma sensação de identidade e coesão. "Nada divide mais os seres humanos do que os conflitos pobremente manejados. Nada une mais os seres humanos do que os conflitos manejados construtivamente." (Johnson e Johnson, 1995) Veja Quadro comparativo 1. Como veremos posteriormente, a mediação trata o conflito de forma construtiva, propondo transformação e crescimento em vez de imposição ou castigo.

Basicamente a visão do conflito como possibilidade de mudança ou transformação é o que possibilita enfrentá-lo de forma construtiva. Espaço e estrutura adequadas ao tratamento do conflito são indispensáveis.

Quadro 1
Formas de tratamento de conflitos

Destrutivas	Construtivas
<i>Um ganha às custas do outro</i>	<i>Todos atingem suas metas</i>
<i>Os participantes se sentem feridos, ressentidos, coléricos e desconfiados</i>	<i>Os participantes se respeitam e têm mais confiança recíproca</i>
<i>Diminui a possibilidade de resolver construtivamente futuros conflitos</i>	<i>Aumenta o potencial de resolver construtivamente futuros conflitos</i>

Bush e Folger (1996) argumentam que uma resolução de conflitos através dos princípios da mediação pode mais do que promover acordos e melhorar as relações. Pode transformar a vida das pessoas, introduzindo tanto um sentido mais vívido de sua própria eficácia pessoal (revalorização) como uma maior abertura e mais aceitação do outro (reconhecimento). Voltaremos a essa questão no capítulo sobre mediação.

Um aprofundamento nos aspectos sociais e psicológicos poderão contribuir para uma melhor compreensão e um manejo mais construtivo do conflito. Descreveremos a seguir alguns aspectos sociológicos e psicológicos das interações humanas.

3.2 Influências nas Interações

O homem não nasceu somente para trabalhar, mas o trabalho consome mais da metade de sua vida; é a via encontrada para a realização de suas potencialidades e é através do trabalho que o homem consegue unir-se ao mundo, aumentando seu poder e sua participação no contexto social.

O advento do computador trouxe, além da automação na fábrica e no escritório, novos padrões de complexidade, competitividade e mudanças constantes em todos os empreendimentos e atividades humanas. Segundo Martin-Baró (1983), “a vida social e pessoal do indivíduo se articula ao redor do trabalho” e justifica: “o indivíduo dedica boa parte da vida preparando-se para o trabalho e depois passa a maior parte do tempo em atividades de trabalho. Especializa-se e se atualiza profissionalmente. Determina sua moradia, organiza seu tempo e outras atividades em função das exigências do trabalho”.

O mundo do trabalho, portanto, exige que o homem se relacione, troque, aprenda e aja de acordo com determinados padrões ou regras de convivência. Tais regras podem ser específicas de cada grupo em particular ou de cada organização em que está inserido. Nesse contexto o indivíduo influencia e é influenciado num processo chamado de socialização.

O processo de socialização é o resultado de um conjunto de ações, percepções e atitudes individuais somados a um sistema de crenças e valores que são compartilhados ou aceitos por outros indivíduos através da interação que se estabelece entre aqueles que convivem num ambiente comum.

A escola representa dois ambientes distintos e interdependentes de interação contínua: o ambiente de trabalho e o de aprendizagem. Para Fialho (1998) “as emoções que sentimos e manifestamos são respostas fortemente influenciadas pelo meio social a que estamos sujeitos” e complementa, afirmando que o que determina as relações sociais dos seres humanos inseridos nesses contextos

são normas cristalizadas, as quais irão caracterizar os papéis sociais a adquirir. Isso nos remete a afirmar que o sentimento de Eu e as condutas desse Eu são fortemente influenciadas pela necessidade de ser aceito pelas pessoas desses ambientes.

Segundo Zanelli (1997), *socialização* é o processo geral de aprendizagem e estabelecimento de normas e valores dentro de um contexto cultural onde os agentes de socialização são a família, a escola, grupo de pares, a igreja, os meios de comunicação, as organizações de trabalho, etc.

Cada indivíduo representa papéis sociais que estão associados ao status, à identidade ou à percepção de si mesmo. A baixa auto-estima ou algumas defesas perceptivas podem filtrar ou bloquear as informações que atingem o sistema sensorial de uma determinada pessoa. Por outro lado, a percepção dos outros se dá através de um sistema conceitual estabelecido pelas normas sociais, afirma Zanelli (1997).

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. É sob essa ótica que Moscovici (1998) analisa a questão do relacionamento nas organizações de trabalho.

Em situações de trabalho ou de sala de aula, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, responsabilidade, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos esperados e, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à

menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade.

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiências anteriores, gostos, crenças, valores e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões e sentimentos em relação a cada situação compartilhada.

Essas diferenças passam a constituir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como essas diferenças são encaradas e tratadas determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados, professores e alunos.

Exemplificando: se no grupo há respeito pela opinião do outro, se a idéia de cada um é ouvida e discutida, estabelece-se uma modalidade de relacionamento diferente daquela em que não há respeito pela opinião do outro, quando idéias e sentimentos não são ouvidos ou ignorados, quando não há troca de informações entre membros do grupo.

A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, no relacionamento interpessoal, no comportamento organizacional e na produtividade.

O senso comum leva as pessoas a adotarem uma postura de conformidade com as normas grupais e sociais estabelecidas. As pessoas, em suas vidas diárias, amoldam-se às expectativas dos outros e aos padrões de uma sociedade. A prontidão para esse conformismo reduz, em grande parte, os conflitos e permite regularidade, ordem, previsibilidade dos comportamentos humanos. A adesão a normas comuns de conduta provê uma base para os esforços sociais organizados.

Os indivíduos que não se adaptam às normas, freqüentemente são rejeitados pelos outros, entrando em conflito com colegas ou superiores. A rejeição traz ansiedade, que dificilmente é suportada quando intensa, tornando o indivíduo apático ou agressivo. A má condução dessas situações faz crescer tanto a freqüência quanto a intensidade dos conflitos.

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia. Ou então tender a tornar-se muito tenso, conflitivo, levando à desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupai para um estado de entropia do sistema e final dissolução do grupo.

Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente harmonioso e coeso, ou competitivo e conflitante. Cada modalidade traz satisfações ou insatisfações pessoais e grupais.

Segundo Moscovici (1998), em situações de tensão ou conflito as pessoas respondem emocionalmente. As emoções, quando reprimidas ou negadas, podem resultar em comportamentos de agressividade e até vingança. Ao passo que ter espaço ou oportunidade para falar, esclarecer e reconhecer os próprios sentimentos e ser respeitado é a maneira mais positiva de se lidar com tais situações.

Os conflitos interpessoais são muitas vezes exacerbados ou reduzidos, dependendo das percepções que as pessoas têm da situação e do outro, explica Moore (1998).

Curle (1971) observa que muitos sentimentos do homem sobre os outros derivam de seus sentimentos sobre si mesmo. Como estes sentimentos são freqüentemente intrincados, contraditórios e não plenamente percebidos em nível consciente, suas atitudes também são obscuras e irracionais.

Os indivíduos escondem de si e dos outros as verdadeiras representações e, em seu lugar, apresentam uma máscara ou miragem, ou seja, uma imagem baseada nas necessidades psíquicas do observador e não nas características reais.

Outro aspecto de crucial importância na construção das relações interpessoais é a ideologia presente no pensamento social e individual, na linguagem e nas ações cotidianas e que também são pano de fundo das relações.

De modo geral, as ideologias ou “senso comum” levam as pessoas a adotarem uma postura de conformidade com as normas grupais e sociais estabelecidas. As pessoas, em suas vidas diárias, amoldam-se às expectativas dos outros e aos padrões de uma sociedade. A prontidão para esse conformismo permite regularidade, ordem, previsibilidade dos comportamentos humanos, mas impede o questionamento, cria limitações e preconceitos.

Conforme afirma Aroldo Rodrigues, nossa intenção de nos comportarmos de determinada forma decorre das crenças que temos acerca do objeto (pessoa, fato..) as quais, por sua vez, fazem com que tenhamos uma atitude pró ou contra este objeto; além disso, esta intenção de comportar-se é influenciada também pelo que outros significantes (pais, amigos, namorados, professores, etc.) pensam acerca do objeto.

A fim de obter uma mudança de intenção de comportamento devemos tentar modificar as crenças que substanciam as atitudes e a posição dos outros significantes.

Ninguém discorda que vivemos um momento de grande quebra de paradigmas: Globalização da economia e da informação com a União Européia, o Mercosul e a Internet. Estamos, sem dúvida, vivendo uma transformação que mudará a política e a economia do futuro afetando a vida dos indivíduos.

Cada indivíduo, cada organização, para manter sua posição competitiva, está investindo na aquisição de novos conhecimentos, de novas estratégias. A competição desordenada que se cria também gera conflitos, desentendimentos e muita ansiedade.

Glasser (apud Folberg e Taylor, 1984) explica que, ao existir uma diferença em nossa percepção interna (o que desejamos) e o que nos apresenta o mundo (o que pensamos que temos), experimentamos um erro de percepção que nos motiva a produzir pensamentos, sentimentos e ações que têm a finalidade de satisfazer nossas necessidades e reduzir a frustração ou tensão que resulta do conflito interno.

As interações também são marcadas como um processo dinâmico de comunicação. Oliveira (1999) escreve que comunicação quer dizer “trocar idéias, consultar os demais, tornar comum, tornar legível, fazer-se compreendido”, quer dizer “entender os outros”.

Falhas no sistema de comunicação e nas percepções estão em toda parte e por várias razões. Indivíduos diferentes podem interpretar a mesma mensagem de maneiras diferentes, dependendo da experiência anterior. Por exemplo: os alunos percebem as coisas de modo diferente de seus professores. Isto significa que, em qualquer situação, os indivíduos escolherão uma parte da própria experiência passada que se assemelha à experiência atual, e assim tirarão conclusões que impedirão uma boa comunicação. Dedicamos uma sessão especial para aprofundar os conteúdos da comunicação. Ver item 3.4 deste capítulo.

São os indivíduos que compõem uma organização e, para compreender o funcionamento de um determinado grupo, é preciso entender as normas estabelecidas pelo próprio grupo: o que valorizam, quais as crenças e quais as regras formais e informais que regem o comportamento de seus membros. As normas são estabelecidas a partir dos conteúdos individuais adquiridos através das crenças e valores familiares, sociais e culturais. Vários pesquisadores

analisam o fenômeno da interação nos grupos e apresentamos alguns deles neste trabalho.

De acordo com Moscovici (1975), podemos analisar um grupo através de sua composição, estrutura e ambiente. Nesse caso, estudam-se as pessoas que compõem o grupo, as posições relativas que elas ocupam no grupo, suas relações entre si, o espaço físico e psicossocial do grupo. Poder-se-ia acrescentar ainda o contexto social e político no qual o grupo está inserido.

Pode-se também estudar um grupo considerando sua dinâmica, os componentes que constituem forças em ação e que determinam os processos de grupo.

As pessoas que compõem um grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica de grupo, descreve Moscovici (1975).

Interação social é, portanto, o meio de troca mediante o qual refinamos as nossas percepções do mundo exterior, desenvolvemos nossas habilidades interpessoais, aumentamos a nossa capacidade cognitiva e adquirimos atitudes.

Complementando, afirma Pichon-Rivière (1991) que existem três dimensões de investigação – a investigação do indivíduo, da sociedade e da cultura – permitindo três tipos de análise: a psicossocial, que parte do indivíduo para fora, dirigindo-se aos diferentes membros que o rodeiam; a sociodinâmica, que analisa o grupo como estrutura, composição, economia, política, ideologia, etc. e a cultural, que toma a história, os símbolos e os mitos de um grupo. Esta tríplice investigação permite obter uma análise mais abrangente das influências sociais num determinado grupo ou organização.

Influência Social, segundo Rodrigues (1999), consiste num processo de poder e “no fato de uma pessoa induzir outra a um determinado comportamento desejado pelo agente da influência e que na base de toda a influência está o poder da pessoa em lograr a influência desejada”.

Noutra visão sobre a influência, Babin e Kouloumdjian (1989) propõem uma reflexão: “quais as condições de diálogo entre o adulto que diz: ‘estude’ e o jovem que responde ‘de que adianta?’ Como esses dois mundos mentais podem romper a incomunicabilidade? A resposta dos autores é que, quando se quer influenciar, é preciso compreender.

Para compreender a realidade do outro, é preciso antes investigar sobre o que o outro pensa e sente, e isso é feito através da leitura, da escuta e de perguntas que, embora sejam procedimentos muito exteriores e insuficientes, são indispensáveis. Depois é preciso experimentar ou expor-se ao fenômeno e não apenas rejeitar outras pessoas ou novas idéias. É preciso experimentar em três níveis: intelectual ou racional, emocional e intuitivo ou irracional. O que os autores sugerem como experiência é uma profunda compreensão do pensamento, do raciocínio e da emoção do outro.

Não é convencendo nem aconselhando ou esclarecendo seus adversários que uma nova forma de agir ou pensar é estabelecida, afirma Paul Samuelson (apud Babin, 1989) e continua: “não se pode pôr entre parênteses a emoção e o imaginário”. Basta entrar em nós mesmos e descobrir um complexo funcionamento que a cultura tem negligenciado.

Só ocorre a influência quando se compreende a realidade do outro em seu conteúdo intelectual e emocional, Quando se entende como o outro pensa e sente a respeito de determinada situação, fato ou experiência. Podemos também dizer que a influência decorre primeiro de um processo de empatia e depois de uma sensibilidade para interpretar e propor uma nova forma de ver a situação ou uma nova idéia.

Reconhecemos que qualquer iniciativa de mudança deve prever a aquisição de valores e o conseqüente abandono de velhas e cômodas idéias ou fórmulas e que é muito difícil deixar certas práticas que aparentemente trazem resultados ou competem com uma experiência bem sucedida. As resistências às influências ou às mudanças também estão presentes nas interações humanas. Conforme afirma Senge (1999),

“Os pressupostos culturais fornecem significados para os eventos diários, para as pessoas dentro de um grupo; eles tornam a vida possível e reduzem a ansiedade... a maneira correta de compreender, pensar e sentir sobre os vários aspectos da vida diária. Modificar uma cultura organizacional é o mesmo que modificar as atitudes básicas que os membros têm desenvolvido ao longo dos anos em sua carreira. É por isso que a cultura resiste às mudanças: resistência é uma resposta natural para um ataque agressivo contra determinados valores.”

Mudanças organizacionais implicam em aquisição de novos valores, novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas que são pré-requisitos para um novo comportamento, conforme defende Edgar Schein (1982). Os novos valores são introjetados de forma consciente, onde os resultados imediatos de cada ação são observados e avaliados, e só então incorporados.

O autor de *Administrando em tempos de Grandes Mudanças*, Peter Drucker, (1998) defende que as transformações sociais, no Século XXI, passam por uma redefinição da educação quanto a sua finalidade, valores e conteúdo. Teremos que aprender a definir a sua qualidade e produtividade, para poder medi-las e gerenciá-las.

A consultora americana Madelyn Burley-Allen, numa resenha do livro “Listening: The Forgotten Skill” de John Willey e Sons (1995), analisa a influência do processo de socialização da criança na sua capacidade de ouvir empaticamente. Toda criança vive em um ambiente social que influencia a modelagem dos seus padrões de comportamento.

Burley-Allen argumenta que desde a mais tenra infância as crianças devem ser educadas a ouvir pelos pais e educadores, pois isso irá influenciar sua atitude em relação à comunicação para o resto da vida. Chama atenção ainda para como os filtros afetam o processo de entendimento, conversação e feedback. Os filtros mais significativos são: memória, valores, crenças, interesses, preconceitos, expectativas, percepções, atitudes, experiências passadas, ambiente e estado emocional. O adulto fornece o modelo de comunicação e interação através de seus padrões adotados nas suas relações com a criança.

De acordo com essas afirmações, O'Donnell (1997) também acrescenta que “um paradigma é um padrão ou modelo que se refere aos conceitos ou premissas que determinam nosso modo de ver o mundo e agir nele”. Por mais atraentes que as novas premissas sejam, só podem ser incorporadas através da transformação profunda, portanto duradoura, dos modelos e conceitos que formam a visão de si mesmo, das pessoas e do mundo.

Nenhuma atividade humana pode ser empreendida sem uma sólida base filosófica. Egidio Schmitz (1984), como filósofo, define educação como “um fenômeno ou processo prático, concreto, vital, referindo-se a pessoas concretas que precisam de princípios orientadores e norteadores para suas próprias opções e para o auxílio a outras pessoas”. A educação representa um processo de realização consciente dos valores e das potencialidades humanas. Portanto, as opções são muito importantes e algumas delas realmente vitais.

A causa dos conflitos que afligem a humanidade, segundo Martinelli (1996), está na negação dos valores como suporte e inspiração para o desenvolvimento integral do potencial individual e conseqüentemente do potencial social e afirma que “os valores humanos são fundamentos morais e espirituais da consciência humana”. Todos os seres humanos podem e devem tomar conhecimento dos valores a eles inerentes.

Na busca de compreender os valores, Martinelli (1996) afirma que é comum conceituar valor, primeiramente, como uma não-indiferença de alguma coisa

com um sujeito ou uma consciência motivada. Dois aspectos alicerçam os valores segundo o autor:

a) Um sujeito dotado da necessidade de uma motivação.

b) Um objeto, uma pessoa, uma atitude, algo enfim capaz de satisfazer ou atender à exigência do sujeito.

Há três fatores que contribuem fortemente para a transformação pessoal, segundo O'Donnell, cujo desenvolvimento podem levar a uma vida bem-sucedida:

- Potencial que está relacionado com a força inata, grau de inteligência, habilidades e *Know-how*.
- Vontade que está conectada com o estado emocional, crenças e valores.
- Missão pessoal que tem a ver com o poder da visão e da sabedoria espiritual.

Uma missão pessoal definida orienta o uso do potencial pessoal. Nessa visão parece que toda auto-transformação e auto-realização dependem de uma sólida base nos valores e de um esforço e planejamento para fazer as coisas acontecerem de forma satisfatória.

Para haver mudança, ou melhor, aquisição de novos valores, é imprescindível que haja uma motivação nova, uma razão diferente para se comportar de modo diferente, e isso não se obtém com um simples discurso; é preciso atingir um nível mais profundo da consciência, o que requer análise e experiência pessoal.

No entender da filosofia, para se chegar aos valores humanos e ao crescimento pessoal, o ponto de partida seria a motivação, por isso o tema será aprofundado adiante.

3.3 Motivação e Emoções

Teorias cognitivas, de modo geral, concebem o homem como ser racional, no sentido de possuir desejos conscientes e de servir-se de suas próprias capacidades para satisfazê-los. Para tanto, evidencia-se a noção de “vontade” ou “necessidade” como básicas e assumindo importante posição não só no pensamento mas também no sentimento.

A Psicologia dá sua contribuição para a compreensão sobre a motivação humana. Encontramos em Vygotsky (1987) que a motivação e a emoção constituem a gênese do pensamento:

“O pensamento propriamente dito é gerado pela motivação, isto é, por nossos desejos e necessidades, nossos interesses e emoções. Por trás de cada pensamento há uma tendência afetivo-volitiva, que traz em si a resposta ao último ‘por que’ de nossa análise do pensamento. Uma compreensão plena e verdadeira do pensamento de outrem só é possível quando entendemos sua base afetivo-volitiva... Para compreender a fala de outrem não basta entender as suas palavras – temos que compreender o seu pensamento. Mas nem mesmo isso é suficiente – também é preciso que conheçamos a sua motivação”.

Podemos dizer, então, que o processo cognitivo depende da emoção e essa, por sua vez, está associada a uma necessidade interna. Uma insatisfação ou uma motivação gera um pensamento que conduz à ação. Para compreender uma ação é preciso buscar sua causa afetivo-volitiva.

Karen Horney (1945) concebe a ansiedade e a angústia como produto do meio social e descreve:

“...o sentimento que uma criança tem de estar isolada e desamparada num mundo potencialmente hostil. Uma ampla gama de fatores adversos no ambiente pode produzir esta insegurança numa criança: dominação direta ou indireta, indiferença, comportamento sem consistência, falta de respeito pelas necessidades individuais da

criança, falta de orientação real, atitudes de desprezo, admiração excessiva ou a ausência da mesma, falta de calor confiável, ser obrigada a apoiar um dos pais nos desentendimentos conjugais, responsabilidade excessiva ou diminuída, superproteção, isolamento de outras crianças, injustiça, discriminação, promessas não cumpridas, atmosfera hostil...”

A autora classificou em três grupos os movimentos resultantes de necessidades afetivas não satisfeitas: a) mover-se contra as pessoas; b) mover-se no sentido de se afastar das pessoas; c) mover-se em direção às pessoas (no sentido de dependência). Cada um desses traços de resposta interpessoais (luta, fuga, dependência) representa uma orientação básica em relação aos outros e a si mesmo.

Esses três tipos poderiam ser resumidos também como: o tipo *agressivo*, que considera que a melhor defesa é o ataque; o tipo *isolado*, que possui uma crença de que se não se aproximar demais das pessoas não será ferida; o tipo *concordante*, que se preocupa em fazer com que as pessoas o aprovelem ou gostem dele para que não o machuquem. Tais desvios de conduta são prejudiciais no processo de interação, uma vez que o indivíduo está permanentemente preocupado em manter suas reações defensivas e sua motivação está concentrada em criar mecanismos para não se ferir.

Outra contribuição nos foi dada por Maslow (1954). Sabe-se que o homem nunca se realiza plenamente; entretanto, esta é sua busca permanente. A teoria foi construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidade de crescer e de se desenvolver, como consequência das necessidades de auto-realização e de auto-estima. Porém, antes de sentir-se reconhecido ou realizado, o indivíduo apresenta outras necessidades básicas ligadas à própria sobrevivência.

O autor da teoria das necessidades propõe que o indivíduo busca satisfazer suas necessidades de forma hierarquizada começando pelas fisiológicas, depois as de segurança, de afeto, de auto-estima e, por último, de auto-realização.

Uma necessidade não satisfeita pode gerar sentimentos de frustração que leva à paralisia, fuga, agressão, ou seja, ao estresse ou ao conflito. De modo geral, a culpa pela insatisfação sentida por um é transferida para um Outro, na forma de agressão ou ataque. Essa relação com o Outro, que é o depositário da culpa de seu sofrimento, reproduz, de certa forma, a relação primária do bebê/mãe. Na vida de um ser humano há sempre um Outro que o satisfaz, o reconhece e o frustra.

Para Maslow (1954) os motivadores são, na realidade, as necessidades humanas intrínsecas e não os fatores que satisfazem essas necessidades. Um indivíduo não estará motivado para se comportar de tal maneira, a menos que tenha uma necessidade energizando seu comportamento; o único objetivo do intelecto é encontrar satisfação para as necessidades da pessoa.

As pessoas que se encontram envolvidas em alguma situação de conflito temem que sua vida privada, segurança ou bem-estar possam ser destruídos por um divórcio, uma desavença de custódia, a perda de um emprego, reprovação, uma acusação ou outras ameaças legais ou pessoais. Sentem que sua auto-estima e suas necessidades sociais estão seriamente ameaçadas.

Talvez seja útil esclarecer a diferença entre medo, ansiedade e angústia conforme Hollis (1996) entende:

“O medo é específico. Temos medo de cachorro porque fomos mordido uma vez. A ansiedade é um mal flutuante que pode ser ativado praticamente por qualquer coisa,..., mas que geralmente tem origem na insegurança genérica que sentimos na vida. O nível dessa insegurança, a quantidade de ansiedade que pode ser utilizada, é, em parte, função da história particular da pessoa. Quanto mais problemático o ambiente, a família de origem e a estrutura cultural, maior a quantidade gerada de ansiedade flutuante... A angústia, por outro lado, está presente em todos nós, sendo função da frágil condição humana. Poderíamos definir a angústia como ansiedade existencial; ou seja, ela decorre de sermos

um animal que pode se tornar consciente de quão fino é o fio no qual ele está pendurado.”

A angústia gerada pelas fragilidades humanas parece ser paradoxal: ao mesmo tempo em que as pessoas se unem para enfrentá-la, ela também representa o que se teme em si próprio e por isso é projetada sobre o outro. A quantidade de energia envolvida nesse processo e a qualidade da ação resultante são cruciais para evitar conflitos interpessoais ou complicá-los.

Falando em aspectos psicológicos é preciso lembrar que existe no ser humano uma realidade interna que ele próprio desconhece e que Freud denominou de ‘inconsciente’, um mundo desconhecido de todos onde existem desejos, ansiedades, angústias e que, na maioria das vezes, não obedece a uma vontade consciente. Por não estar consciente de tudo o tempo todo é que o indivíduo às vezes percebe que reagiu de forma inadequada e noutras nem se dá conta que está cometendo enganos ou que está ferindo alguém. As reações emocionais inconscientes são fatos incontestáveis das interações. Em síntese, o inconsciente individual afeta o grupo e é afetado por ele.

Freud também nos aponta um fenômeno em particular, a transferência, como presente nos relacionamentos, nos conflitos, e que paradoxalmente também é capaz de produzir a cura. A transferência é o condutor ou a generalização de reações aprendidas de um relacionamento particular para outro. Ocorre transferência quando a dinâmica de um relacionamento anterior é transferida para um novo relacionamento. Por exemplo, numa disputa entre professora e aluno, o aluno pode transferir emoções vinculadas a uma mãe controladora para a professora. A transferência pode resultar em uma intensificação de sentimentos que pode ou não ser justificada pelas condições objetivas dos disputantes.

Importante notar que numa situação de disputa ou conflito as pessoas estão emocionalmente alteradas e lutam para recuperar o equilíbrio psico-físico. Sentindo-se ameaçadas por terceiros, reagem contra essas pessoas de forma inadequada o que, de modo geral, amplia o conflito.

Outro elemento importante presente nas interações é a percepção. Cada pessoa se comporta de modo consistente com o seu “campo perceptivo”, que é uma espécie de organização dos significados pessoais existentes para um dado indivíduo, num determinado instante temporal. O campo perceptivo também é chamado de nosso mundo pessoal ou particular, nosso campo psicológico ou espaço de vida. A realidade não reside no evento em si, mas no fenômeno, no que significa, na *percepção* que a pessoa tem do evento.

A complexidade das percepções está no fato de que as pessoas vêem o ambiente ou as situações de modo pessoal. O mundo perceptual está organizado de maneira a não ser ditado apenas pela fisiologia do sistema nervoso central, mas também de acordo com as necessidades, valores, crenças e autoconceitos que cada um traz para a percepção da “realidade”. Nas palavras de Burgelin (1970), a realidade objetiva existe apesar de nós; porém o real é uma percepção individual que contém em si o imaginário.

Enfim, toda essa complexidade interna do indivíduo compreendida pelas motivações, emoções, percepções e imaginário é mediada por um princípio de realidade, segundo Freud. O indivíduo busca a satisfação imediata dos seus desejos mas o princípio de realidade intervém para que o indivíduo satisfaça seus desejos de forma aceita pela sociedade. Ele é o regulador ou censor. Podemos dizer, então, que nenhuma informação ou comunicação é concebível sem um certo grau de controle racional, nem sem uma certa influência inconsciente.

Na visão hermenêutico-interpretativa do conflito, Jares (1990) fala que, numa perspectiva eminentemente psicológica, a motivação humana é vista sob um prisma exclusivamente individual, omitindo o reconhecimento dos interesses no sentido sociológico. Além disso, consideram-se os membros da organização mais em termos de necessidades individuais do que de adesões grupais e preocupações e ideologias compartilhadas. Desse modo, o autor acredita que as controvérsias de valores e a formação de alianças e coalizões fiquem fora do quadro.

Por outro lado, Pagès (in Amado e Guittet, 1978) fala de uma necessidade individual de pertencer a grupos e suas necessidades coletivas e descreveu assim sua tese sobre a formação de grupos:

“Os grupos existem como realidade e não somente como sonho ou fantasma, como local de organização de defesas individuais contra o desejo e seus disfarces. São isso, mas são outra coisa, o local em que se compartilha e se afirma o desejo, uma solidariedade ativa na busca de um projeto coletivo inconsciente, embora este último seja quase sempre oculto, reprimido por todo tipo de sistemas de controle social e envolvido por formações psicológicas defensivas”.

A experiência de um vínculo positivo constitui pois a fonte da cooperação entre os membros de um grupo e o pressuposto de qualquer trabalho de grupo eficaz. Pagès, também, afirma que o que motiva o indivíduo a formar grupos é a angústia existencial humana, dada pela solidão. “A solidão, o abandono e o medo da morte nos faz buscar outros que nos ajudem a tomar decisões”.

Segundo Bion, e descrito por Moscovici (1975), a interação humana é complexa e multidimensional e em situações de tensão ou de problema as pessoas respondem mais com a emoção do que com a razão. As respostas emocionais podem assumir várias formas:

- *Dependência*: pode-se procurar alguém - o líder ou outro membro - ou algo externo tal como um conjunto de procedimentos para obter proteção ou orientação. Manifesta-se nos apelos a terceiros, confiança numa estrutura definida ou tradição, dependência na autoridade externa e baixa autoconfiança.
- *Luta*: pode-se atacar o que ou quem se percebe como responsável pelo estresse, isto é, responder com agressão ao invés de adaptar-se a, lidar com ou aprender acerca da situação-problema. Expressa-se pelo ataque, desqualificação ou agressão verbal ou física a um outro ou ao grupo.
- *Fuga*: pode-se sair ou deixar o grupo física ou psicologicamente e não lidar com o estresse nem fazer esforços para removê-lo. Revela-se pela

exclusão ou não envolvimento com o problema, fuga da realidade através de mentiras ou fantasias.

- *União*: pode-se, através de relações pessoais mais íntimas, expressar livremente sua ansiedade, pode-se descobrir como os outros se sentem e, através de sentimentos compartilhados, reduzir a sensação de inadequação e culpa criada pelo estresse. Expressa-se pelo apoio ao outro, e engajamento.

Tais reações emocionais são próprias da busca de reequilíbrio psico-físico dos indivíduos; porém, de modo geral, não são entendidas nem conscientizadas e por isso não solucionam de forma positiva o conflito intra nem interpessoal, apenas contribuem para intensificar um estado de tensão nas relações podendo, ainda, gerar mais distorções na comunicação e uma escalada da agressão.

Esclarecemos que as reações emocionais não são consideradas aqui como negativas, mas seu tratamento ou falta de compreensão adequados é que pode ser prejudicial à convivência. A comunicação ou expressão das emoções e sua aceitação e transformação é o que se busca numa resolução positiva de conflitos.

Outro fator importante nas interações é a comunicação. Uma adequada intervenção no padrão de comunicação pode trazer consciência dos efeitos das reações emocionais e modificar construtivamente as relações. Vale a pena aprofundar o tema comunicação que é base estrutural do desenvolvimento do conflito, assim como da resolução dele e, ainda, a relação da comunicação nos processos de interação.

3.4 Dinâmica da Comunicação

Etimologicamente, a palavra “comunicação” deriva do latim “comunicare”, cujo significado seria “tornar comum, partilhar, trocar opiniões, conferenciar”. (Oliveira, 1999)

Comunicação quer dizer trocar idéias, consultar os demais, tornar comum, fazer-se compreendido e entender os outros. O que parece simples na definição é altamente complexo na prática. A comunicação tem sido matéria de estudo aprofundado em várias áreas do conhecimento justamente por suas implicações no mundo das relações humanas, na convivência, nos negócios, nas ciências ... A questão da comunicação, tanto formal quanto informal, é crucial para as organizações do aprendizado e, por conseqüência, para a gestão escolar.

“Indivíduos diferentes podem interpretar a mesma mensagem de maneiras diferentes, dependendo da experiência anterior. Ex.: os adolescentes percebem as coisas de modo diferente de seus pais e os reitores de universidades percebem os problemas de modo diferente dos seus membros. Isto significa que, em qualquer situação, os indivíduos escolherão uma parte da própria experiência passada que se assemelha à experiência atual, e assim tirarão conclusões que impedirão uma boa comunicação.” (Oliveira, 1999)

Desta forma, um dos problemas básicos em comunicação é que o significado captado de uma mensagem pode não ser exatamente aquele que o emissor quis transmitir. As necessidades e experiências vividas tendem a reprimir a mensagem que o indivíduo não deseja e engrandecer ou ressaltar outras de seu interesse e desejo. Podemos dizer ainda que o processo da comunicação é altamente influenciado pelo momento em que ocorre e pelo estado emocional do emissor e do receptor.

O tema comunicação compreende três formas diferentes de se fazer entender: Verbal, que trata da conversação; Para-Verbal, refere-se à intencionalidade e; Não-Verbal, demonstrada pela postura, gestos e expressões faciais. Uma observação atenta da coerência entre o que se diz e como se diz pode levar a uma interpretação mais fidedigna do que está sendo dito.

Não tomamos consciência de todos os acontecimentos. Alguns são guardados no inconsciente. Há aspectos inconscientes na nossa percepção da realidade que afetam a comunicação: os desejos e medos além dos estereótipos, das ideologias, dos preconceitos, dos ilusórios que filtram as informações ajustando-as ao que podemos ver, ouvir e falar. Muitas vezes essas distorções perceptivas criam uma dissonância cognitiva que tentamos com muito esforço corrigir.

“O propósito de todas as reações defensivas é reduzir o conflito interno que sente a pessoa que está experimentando um erro de percepção”, salientam Folberg e Taylor (1984). Um indivíduo distorce a realidade para reduzir ao mínimo a dissonância cognitiva, para reduzir a frustração e a ansiedade. Existem diversos sistemas de classificação para agrupar estas reações defensivas.

De acordo com Bullmer (1975), as respostas instrumentais “reduzem a ansiedade mediante a eliminação do conflito causador de frustração” e as respostas não-instrumentais “reduzem a ansiedade sem dar como resultado mudança alguma no conflito causador de frustração, ao operar de tal maneira que ninguém falsifique ou distorça a realidade”. Em defesa do ego, o indivíduo age de forma inconsciente através de alguns mecanismos que afetam a comunicação. Citamos alguns dos exemplos do autor:

Racionalização é o termo para atribuir motivos aceitáveis à conduta de uma pessoa que possa ser considerada como inaceitável. É uma tentativa de dar uma explicação racional a uma atitude.

Compensação é o mecanismo que se utiliza para a aceitação de um substituto para a meta original, que satisfaça, apenas em parte, as necessidades ou desejos de uma pessoa. É freqüente que a compensação possa diferenciar-se de uma escolha por percepção através da intensidade do sentimento que está intervindo para a adoção de uma alternativa compensatória.

Identificação é um meio de atribuir-se a si mesmo as qualidades de outra pessoa, enquanto que a *projeção* é a atribuição das qualidades negativas próprias a outras pessoas. Ambos os mecanismos são tentativas de sentir-se melhor consigo mesmo e de satisfazer as necessidades internas de auto-estima.

Formação reativa se utiliza para descobrir a reação defensiva de uma pessoa ao assumir uma conduta oposta aos seus verdadeiros sentimentos e desejos. Devido a convenções sociais, todos temos experimentado a obrigação de sorrir ou ser educado com pessoas que na realidade não nos agradam. Este é um exemplo de formação reativa. Sorrir nos ajuda a ocultar o desagrado pelo outro, visto que, ao desagradarmos o outro tendo que interagir com ele, cria-se condições que nos conduzem a erros de percepção e conflito interno.

Todas essas defesas e distorções da realidade diminuem ou desviam a ansiedade e o conflito interno, ajudando-nos a mudar as percepções de nós mesmos que seriam inaceitáveis para nossa consciência racional.

O problema dessas defesas é que elas estão, invariavelmente, presentes na comunicação e inter-relações e requerem grandes quantidades de energia para manter e nunca eliminar por completo as percepções não desejadas, e isso pode ser um gerador de estresse ou conflito.

Uma contribuição nesse sentido também é apontada por Guittet (1978), tomando como referência os estudos de Festinger, que desenvolveu a teoria da dissonância cognitiva. Há, naturalmente, em todo indivíduo, uma necessidade de coerência que os leva a organizar as informações de modo que elas correspondam a um equilíbrio lógico, a uma consonância cognitiva que reduz a

incerteza. Acaba sempre guardando apenas as noções de acordo com uma relação de consonância: seja valorizando um termo ou desvalorizando outro.

Os fenômenos de redução da dissonância vão adquirir formas diferentes conforme a natureza das informações, fonte da dissonância. Algumas percepções serão corrigidas, outras serão fontes de mal-entendidos ou disputas.

Os educadores, cotidianamente, recebem muitas informações e dados; porém, como resultado dessa avalanche de informações, as pessoas não podem absorver ou responder adequadamente a todas as mensagens a elas dirigidas, nem decodificar com precisão todos esses códigos psicológicos.

Ao falar da comunicação em grupo, Guittet (1975) afirma que as comunicações dos membros entre si obedecem a certas regras que são naturalmente determinadas por vários fatores: tamanho do grupo, natureza da tarefa, contexto da organização e podemos dizer que um outro fator fundamental seja a dinâmica das interações predominante na organização e que se reflete nos pequenos grupos.

“Uma instituição visa definir um modo de regulação global da sociedade e tem por objetivo manter um estado, “fazer durar” e garantir uma transmissão. São grupos que têm sua lei, seus sistemas de regras, seu tipo de transmissão de um certo saber e uma vontade de influência sobre o conjunto das relações sociais.” (Guittet, 1975)

Todo grupo, para funcionar adequadamente, necessita estabelecer normas a serem seguidas por seus membros. Estes membros utilizam esses padrões para julgar a propriedade ou adequação de suas percepções, sentimentos e comportamentos. Normas existem em grupos de qualquer tamanho a fim de evitar atritos e propiciar um relacionamento mais harmonioso. Porém, em grupos de pouca coesão, pode haver dificuldade em estabelecerem-se normas devido à multiplicidade de interesses e pontos de vista, explica Rodrigues (1999).

O modelo relacional determina o procedimento pelo qual as pessoas recebem e transmitem as informações, o conhecimento e as habilidades sociais. Nas organizações escolares, onde a motivação e a produção são estabelecidas pela relação cooperativa entre seus membros, a harmonia e o respeito são privilegiados. Já em escolas que incentivam a competição, a ordem, de modo geral, é obtida por um sistema de prêmio/castigo, criando uma predisposição ao conflito interpessoal.

Deutsch (1974) descreve a comunicação entre as pessoas em ambiente de competição assim: “caracteristicamente, um processo competitivo tende a produzir os seguintes efeitos: a comunicação entre as partes conflitantes é empobrecida e não confiável. Os canais de comunicação disponíveis e as oportunidades não são utilizados ou são usados em uma tentativa de enganar ou intimidar a outra parte. Pouca confiança é depositada na informação obtida diretamente da outra parte; conta-se com a espionagem e outros meios indiretos de se obter informação. A comunicação deficiente aumenta a possibilidade de erro e de informação errônea do tipo que pode reforçar as orientações e expectativas preexistentes em relação à outra parte”.

A comunicação improdutiva pode conduzir a uma falência da interação ou do vínculo e, conseqüentemente, a produtividade e a motivação ficam muito comprometidas.

Pagés (1982) fala do vínculo positivo e da cooperação nos grupos como fenômenos que ocorrem instantaneamente nos grupos. Tal vínculo porém é inseparável da existência da angústia: “é sua situação comum de estarem angustiados que une os homens entre si e cria entre eles uma solidariedade objetiva. O vínculo é uma defesa objetiva contra a angústia. A angústia mais profunda é aquela que, em geral, parece ser a do abandono, da separação, da solidão que se confunde com o medo da morte e, conseqüentemente, com o medo da própria vida, na medida em que viver é afirmar nossa individualidade, conquistar nossa pessoa, distinguir-nos de outrem, separarmo-nos de nós mesmos, de nosso passado”.

Essa experiência fundamental e paradoxal do vínculo que une através da angústia de separação já referida acima, plenamente assumida, parece-nos ser a experiência mais profunda dos homens em grupo, experiência que ao mesmo tempo evitam e procuram. Da mesma forma que o vínculo é uma defesa contra a angústia, a tarefa e a estrutura que um grupo adquire devem ser consideradas defesas ou mesmo obstáculos à cooperação.

Como esta é a experiência afetiva mais profunda de um grupo, é somente após a experiência do vínculo positivo por todos os seus membros que um grupo poderá realizar coisas em comum. Podemos dizer que esse vínculo positivo se estabelece pelos significados compartilhados pelo grupo, pela convergência dos interesses e pelos objetivos comuns que são comunicados de forma efetiva pela equipe gestora e pelas condições de participação criadas.

Outra contribuição de base psicanalítica importante para a compreensão da comunicação nos grupos foi descrita por Bion em 1961 e repensada por Guittet. O autor propôs que em todo grupo existem dois níveis: o da tarefa e o da valência.

O nível da tarefa refere-se ao nível consciente no indivíduo; os membros do grupo cooperam para a realização do trabalho, as regras de funcionamento e a distribuição dos papéis são conhecidos por todos.

O nível da valência diz respeito às atividades subjacentes às atividades de trabalho. Toda a esfera afetiva que envolve o nível racional. Essa “química social” tanto pode bloquear a realização da tarefa como acelerá-la. A valência pode, então, ser definida como a capacidade que os indivíduos têm, quando estão em grupo, de combinar-se de modo instantâneo e involuntário, segundo uma hipótese de base.

As hipóteses de base são esquemas organizadores do comportamento de um grupo que estão intimamente ligados e podem alternar-se. Trata-se da dependência, do acasalamento e do ataque-fuga.

A *dependência* num grupo se expressa pelo desejo de todos de serem protegidos pelo líder, alimentados por ele intelectual e afetivamente. Se o líder ceder ao apelo do grupo provocará uma segurança ou euforia de curta duração e a insegurança do grupo ficará latente. Se o líder não ceder ao desejo do grupo poderá ser vítima de um ataque-fuga.

O *acasalamento* define-se pelo sentimento de esperança que se concretiza nos vínculos de simpatia que, momentaneamente, prometem soluções aos problemas do grupo. Mas dificilmente se realiza, pois as idéias otimistas verbalmente expressas são racionalizações destinadas à produção de um deslocamento no tempo e de um compromisso com os sentimentos de culpa.

No *ataque-fuga* o grupo comporta-se como se estivesse reunido para lutar, para atacar ou fugir de alguém ou de alguma coisa. Deixando de lado a tarefa, os membros do grupo agridem o líder, um membro do grupo ou o próprio grupo, ou fogem falando de outra coisa.

Quanto mais o grupo corresponder a uma hipótese de base, menos será racional em suas comunicações verbais, as palavras não parecerão ser mais do que um meio para comunicar sons, o grupo parecerá ter perdido a capacidade de formar símbolos.

Um grupo pode funcionar perseguindo ideais ilusórios ou mitológicos, dominado por um ideal supremo, num esforço de encontrar e afirmar sua personalidade e na sua necessidade de estabelecer uma identidade coletiva.

“O mito do herói, exemplo citado por Pagès, representa a fraqueza de um grupo diante de uma tarefa, que é contrabalançada pelo aparecimento de poderosas figuras ‘tutelares’ – ou guardiães – que o auxiliariam a executar o que lhe seria impossível executar sozinho”. De modo geral, os alunos esperam que o professor assuma o papel de herói de todos.

Para Pagès, esses mitos produzidos pelos grupos, embora apoiados em modelos culturais, constituiriam na verdade sistemas de defesa contra o inconsciente coletivo. O mito representa um desejo inconsciente do grupo que, bem analisado, pode dar pistas das mudanças que precisam ser operadas.

Parece então que os bloqueios e os ruídos de comunicação são inevitáveis, uma vez que envolve o mundo das emoções e da afetividade humanas, que estão além da racionalidade e da linguagem, mas esperamos que, da mesma forma que somos capazes de criar problemas, sejamos capazes de criar soluções.

Sem dúvida, o diálogo tem-se constituído na forma mais eficaz de se dirimir as distorções e ruídos de comunicação. Também é através do diálogo que podemos expressar adequadamente emoções e percepções equivocadas; e ele é a via mais segura para se chegar à cooperação. O diálogo merece uma atenção especial, pois embora o senso comum diga que todos dialogam, muitas falhas acontecem nessa “conversa” informal.

Uma comunicação eficaz pressupõe alguns aspectos técnicos importantes salientados por diversos autores de mediação de conflitos e que estão relacionados ao conteúdo. Dentre eles destacamos a *Comunicação sem Agressão de Marshal Rosenberg (2000)*.

Os cinco componentes básicos descritos por Rosenberg têm o objetivo de fazer aflorar a solidariedade, levar à reestruturação da forma de expressão e escuta. Resulta numa escuta ativa, em profundo respeito, em empatia, e possibilita a abertura de uma comunicação mais profunda. Descrevemos a seguir tais componentes:

1. Observação sem avaliações pessoais que implica em abstenção de julgamentos moralistas, certo ou errado, comparações e a recusa das responsabilidades pelos próprios pensamentos, sentimentos e ações.

2. Identificação dos sentimentos pessoais que demonstram pensamentos, anseios e interpretações e não a realidade.
3. As necessidades pessoais devem ser não somente identificadas mas também assumidas com todas as responsabilidades delas decorrentes.
4. Um pedido deve ser claro e inequívoco, precisa contemplar uma decisão a ser tomada ou alguma ação.
5. Empatia é a compreensão respeitosa do que a outra pessoa está vivenciando ou deseja. Escuta-se o que o outro diz: sentimentos, necessidades e pedidos. Reflete-se sobre tudo o que foi dito e parafraseia-se o que foi entendido. Nesse sentido, suspendem-se as possibilidades de soluções para realmente entender o que o outro sente ou pensa.

Um dos elementos fundamentais da comunicação é a *Escuta ativa ou atenta* e sem interferências para que o interlocutor não interrompa o fluxo dos pensamentos e ao mesmo tempo possa ouvir-se. Nas organizações de trabalho vivem certos tabus que impedem as pessoas de falar de emoções e sentimentos.

De modo geral, não se criam espaços nas organizações escolares para que os profissionais e os alunos expressem suas necessidades e preocupações individuais sem julgamentos ou censuras, um espaço onde um terceiro, de confiança das partes em disputa, possa ser convidado para facilitar o diálogo produtivo.

Num artigo publicado na Harvard Business Review, dezembro de 1991, Cari Rogers e F. J. Roethlisberger são citados como autores que defendem que o maior obstáculo da comunicação entre as pessoas é a tendência inata dos indivíduos de avaliar. Por outro lado, é possível que as pessoas aprendam a ouvir com compreensão e assim diminuir essas dificuldades, desde que todos compartilhem do conhecimento de uma forma construtiva de dialogar sobre

questões complexas e da real intenção de se relacionar com respeito e cooperação.

Numa sociedade ou num ambiente altamente competitivo, existem muitas barreiras a uma comunicação eficiente. A pressão do tempo, da alta produção, demissões crescentes, criam um clima de desconfiança, individualismo e conflito. Assim como a comunicação deficiente, a competição também se caracteriza como um modelo de relação que predispõe ao conflito. A seguir discutiremos melhor os efeitos do dois modelos de relação: por competição ou por cooperação.

3.5 Competição ou Cooperação nas Interações

“Não podemos mais invocar as barreiras nacionais, raciais ou ideológicas que nos separam, sem repercussões destrutivas. Dentro do contexto de nossa nova interdependência, considerar os interesses dos outros é claramente a melhor forma de auto-interesse”. Tenzin Gyatso, XIV Dalai Lama.

Algumas condições são indispensáveis para uma boa convivência em grupo: respeito mútuo, objetivos comuns e autonomia e, ao mesmo tempo, consciência da interdependência.

Segundo Sedeh (apud Brotto, 1999), “o movimento de aproximação é denominado ‘processo associativo’, que pode apresentar-se na forma de: Cooperação, Acomodação e Assimilação. O movimento de distanciamento é chamado ‘Processo Dissociativo, que por sua vez manifesta-se como: competição e conflito”. Estes dois estilos de interação estão presentes em toda situação de interdependência.

Morton Deutsch (in Rodrigues, 1999) diferencia uma situação competitiva de uma situação cooperativa como:

Competição: “para que um dos membros alcance os seus objetivos, os outros serão incapazes de atingir os deles”. Há uma declarada oposição de interesses.

Cooperação: “os objetivos dos indivíduos são de tal ordem que, para que o objetivo de um deles possa ser alcançado, todos os demais integrantes deverão igualmente alcançar os seus respectivos objetivos”. Todos precisam conhecer claramente os objetivos uns dos outros para ocorrer colaboração.

“A meta constante da cooperação é o benefício mútuo em interações humanas; ela é governada pelo princípio do respeito mútuo. Coragem, consideração, apreço e partilhar suprem uma fundação a partir da qual a cooperação como um processo pode ser desenvolvida”. Essas idéias foram expressas no manual “Vivendo Valores” da Universidade Espiritual Mundial Brahma Kumaris.

Cooperação é uma responsabilidade de todos, requer reconhecer o papel singular de cada indivíduo e respeitá-los. A cooperação resulta de uma permanente consciência da interdependência entre as pessoas e entre as pessoas e a natureza.

Numa análise sociopsicológica sobre a fenomenologia da injustiça na vida diária, Rodrigues et al (2000) apresenta algumas considerações de Deutsch sobre a questão de justiça nas interações sociais: a justiça nasce do conflito; os valores e procedimentos que a definem desenvolvem-se através do processo de negociação e ressaltam o caráter social e moral da injustiça, na medida em que são violadas normas sociais (valores, regras, procedimentos) que definem o que é justo e o que é injusto. Assim, a experiência de injustiça é mais do que pessoal, pois afeta o indivíduo também como membro de um grupo social e atinge até os demais membros desse grupo.

Para Deutsch (1973) o conceito de justiça refere-se à distribuição de condições e bens que afetam o bem-estar individual, estando aí incluídos os aspectos psicológicos, filosóficos, econômicos e sociais. O conceito de justiça, assim

concebido, está intrinsecamente ligado, além de ao bem-estar individual, ao próprio funcionamento da sociedade.

Subjacentes ao conceito de justiça encontram-se, segundo o mesmo autor, “os valores naturais de justiça que são aqueles que promovem a cooperação social efetiva, a qual, por sua vez, assegura o bem-estar individual.

O conceito de cooperação inclui a elaboração de meios de não interferência ou não-importunação de um indivíduo por outro e o desenvolvimento de procedimentos aceitos para o engajamento em conflito e competição.

Diante da necessidade de alcançar objetivos comuns ou solucionar conflitos, um grupo pode optar por competir ou cooperar e os resultados de cada alternativa foram descritos por Brotto (1999), no quadro comparativo 2, abaixo.

A aprendizagem cooperativa reduz os fatores de risco que impulsionam as crianças e os adolescentes a empregar a violência e outras estratégias destrutivas no manejo dos conflitos. O desempenho acadêmico pobre, a falta de vínculos com os companheiros e as patologias psicológicas são fatores de risco que, quanto mais a escola puder reduzir, menor será a violência e a quantidade de conflitos manejados de modo destrutivo.

Quadro – 2
Comparação entre cooperação e Competição

COOPERAÇÃO	COMPETIÇÃO
Percebem que alcançar os objetivos é, em parte, consequência da ação dos outros membros	Percebem que alcançar objetivos é incompatível com a obtenção dos objetivos dos demais
São mais sensíveis às solicitações dos outros	São menos sensíveis às solicitações dos outros
Ajudam-se mutuamente com frequência	Ajudam-se mutuamente com menor frequência
Há maior homogeneidade na quantidade de contribuições e participações	Há menor homogeneidade na quantidade de contribuições e participações
A produtividade em termos qualitativos é maior	A produtividade em termos qualitativos é menor
A especialização de atividades é maior	A especialização de atividades é menor

O modelo organizacional das escolas, assim como nas empresas e indústrias, tem sido, tradicionalmente, a produção em massa. Este modelo divide o trabalho em pequenas partes componentes onde cada indivíduo trabalha sem se relacionar com seus colegas e, às vezes, em competição com eles. As escolas são divididas em graus (fundamental, médio, superior) e em matérias (idiomas, matemáticas, ciências). Alunos disputam atenção, notas e aprovação. Os professores trabalham sozinhos, cada um em sua matéria. Conforme afirmam Johnson e Johnson (1994) as escolas precisam abandonar a estrutura individualista, competitiva, de produção em massa, e substituí-la por outra baseada em equipes, cooperativa e de alto desempenho.

As escolas de estrutura cooperativa precisam se instrumentalizar em três níveis: 1) dos alunos; 2) dos gestores, educadores e pessoal administrativo e de serviços gerais, que chamaríamos de organização escolar e; 3) do sistema de educação (Secretaria de Educação/MEC). A estrutura organizacional cooperativa nesses níveis resulta em coerência, pois cada um apoia e fortalece os outros.

“Os educadores criam um contexto cooperativo quando estruturam cooperativamente uma maioria de situações de aprendizagem”. (Johnson e Johnson, 1999) Isso gera relações positivas entre os alunos, elevando o nível de suas conquistas e de seu bem-estar psicológico. O professor que promove a cooperação entre os alunos também a exercitará com colegas. O que se promove nas situações de ensino também tende a prevalecer nas relações com os outros membros da escola, e isso afeta a cultura da organização.

A respeito da cooperação e competição em pequenos grupos, Deutsch (in Rodrigues, 1999) descreve:

“A intercomunicação de idéias , a coordenação de esforços, a amizade e o orgulho por pertencer ao grupo, que são fundamentais para a harmonia e a eficácia, parece desaparecer quando seus membros se vêem em situação de competir para obtenção de objetivos mutuamente exclusivos... Ademais, há indicação que a competição produza maior insegurança pessoal (expectativa de hostilidade por parte de outros) do que a cooperação.

“Todos nós temos o potencial para nos tornarmos pessoas altruístas ou agressivas. Mas ninguém será altruísta se suas experiências lhe ensinarem a se preocupar apenas consigo mesmo”, afirma Staub (apud Rodrigues, 2000). Os relacionamentos são fontes inegáveis de aprendizagem de valores e a escola é o grande laboratório dessas experiências. Por isso a instituição escolar precisa repensar seus valores e ações para facilitar e oportunizar situações de cooperação.

Completando o pensamento, Dee Hock (1999) contribui afirmando que “enquanto não se modificar a consciência que temos do aspecto relacional do mundo e de toda a vida que há nele, os problemas que esmagam os jovens e fazem chorar os adultos vão ficar progressivamente piores”. O que outros autores atuais sobre administração também estão apontando é que o melhor caminho para a competição externa entre organizações concorrentes passa pela cooperação interna, pelo reconhecimento da condição humana de interdependência e responsabilidade individual.

Sem dúvida, os valores se constituem uma base comum fundamental para uma boa convivência, que propicia a aprendizagem e a produtividade. Apresentamos a seguir um modelo de gestão de conflitos baseado em cooperação, respeito e responsabilidade - a Mediação.

CAPÍTULO 4

A MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO

Originalmente a mediação vem sendo considerada como um procedimento de “*resolução*” dos conflitos já instalados entre duas ou mais pessoas no qual um terceiro neutro ajuda as partes a negociar para se chegar a um resultado mutuamente aceitável.

A proposta do presente trabalho é aplicar os princípios da mediação na busca da “*prevenção*” de conflitos e da escalada da violência e, ainda, como um meio de mudança de cultura organizacional que privilegie a comunicação eficaz, a cooperação, o respeito e a responsabilidade. No entanto se faz necessário compreender os conceitos da mediação aplicados à resolução de conflitos para depois tratar da sua aplicação na prevenção e na mudança da cultura .

Como vimos em capítulos anteriores, os conflitos e desavenças são aspectos inevitáveis e recorrentes da vida e, segundo Deutsch (1974), têm funções individuais e sociais valiosas: proporcionam o estímulo que propicia as mudanças sociais e o desenvolvimento psicológico individual, e o importante não é saber como evitar ou suprimir o conflito, pois isso traz conseqüências danosas e paralisadoras.

Alguns métodos adversariais - como o Sistema Legal que julga e pune e a coerção - têm vários pontos críticos como meio de se resolver conflitos, pois complicam as relações, suprimem problemas que seria melhor fossem resolvidos, acumulam inimigos e ressentimentos para o futuro, minam a confiança. Além disso, há muitas disputas que não giram em torno de questões regidas pela Lei, senão pela dinâmica das relações pessoais.

Uma resolução pacífica ou não-adversarial tem o propósito de encontrar a forma de criar condições que sustentem uma confrontação construtiva e vivificante do conflito cujo resultado seja um crescimento ou transformação individual ou coletiva.

A técnica de mediação foi definida por Folberg e Taylor como uma intervenção que tem o propósito de resolver desavenças e manejar construtivamente os conflitos, facilitando a tomada de decisões e que se aplica em diversos contextos sociais e culturais. Podemos acrescentar que a mediação é um conjunto de técnicas e orientações de vários ramos do conhecimento. Compõe-se de diferentes visões e de conceitos complementares da filosofia, da sociologia, da psicologia, da comunicação, da administração e do direito.

Consiste na intervenção de um terceiro neutro e imparcial que, oficial ou oficiosamente, se interpõe entre as partes mediando entre elas. O profissional da mediação é o mediador, que “ajuda as partes a encontrarem de forma cooperativa o ponto de harmonia no conflito” (Highton e Álvares, 1995).

O mediador conduz as partes a identificar o conflito, a acomodar seus interesses aos da parte contrária, a explorar fórmulas de acordo que satisfaçam a todos os envolvidos.

Para preservar as relações, o conflito precisa ser manejado adequadamente e a mediação constitui-se de um processo estruturado para facilitar a comunicação entre os contrários e reduzir as tensões emocionais para que eles possam criar cooperativamente as alternativas de solução. Soluções que sejam mutuamente satisfatórias, justas e duradouras.

O autor de "Teoria e Prática da Mediação" (Vezzulla, 1998) descreve a mediação como uma “técnica privada da solução de conflitos onde as próprias partes encontram a solução e o mediador somente ajuda a procurá-las, introduzindo, com suas técnicas, os critérios e os raciocínios que lhe permitirão um entendimento melhor”. No processo da mediação, as partes envolvidas em algum tipo de divergência, disputa ou conflito, são convidadas a enfrentar o

problema construtivamente possibilitando que cada uma se responsabilize pelas soluções que resolvam o conflito e de modo que possam satisfazer as necessidades ou interesses de todos. Para facilitar a compreensão, o quadro 3, abaixo, apresenta a definição de alguns termos específicos da mediação.

Quadro - 3
Definição de Termos da Mediação

Termo	Definição
Desejo	Aspiração a alcançar
Posições	Aquilo que representa o objeto desejado, não o objeto em si
Necessidade	Requisito de sobrevivência
Meta	Estado ideal que valorizamos e pelo qual trabalhamos
Interesse	Benefício potencial que se obtém ao alcançar uma meta
Temor	Prejuízo ou ameaça que se procura evitar ou negar
Conflito de interesses	Situação na qual as ações de uma pessoa são obstáculos para que outra pessoa alcance sua meta ou objetivo

Na opinião de Bush e Folger, "La promessa de Mediación" (1994), a mediação é uma ferramenta poderosa para satisfazer as necessidades humanas autênticas, um processo de negociação onde um terceiro, o mediador, realiza reuniões conjuntas com as partes envolvidas com a finalidade de:

- Reduzir a hostilidade e estabelecer uma comunicação eficaz;
- Ajudar as partes a compreender as necessidades e os interesses do outro;
- Formular perguntas para que cada parte expresse os reais interesses;

- Esclarecer mal-entendidos e outros problemas de comunicação;
- Conscientizar sobre os pensamentos imaginários ou percepções equivocadas a respeito do problema ou das pessoas envolvidas.
- Reduzir as tensões emocionais dos envolvidos;
- Ajudar a compreender a realidade dos fatos e das soluções;
- Ajudar a reformular propostas em termos mais aceitáveis;
- Facilitar a criação de várias opções e depois auxiliá-los a avaliar cada uma;
- Auxiliar a formular acordos que resolvam o problema atual, preservando o relacionamento.

O processo de mediação cria uma oportunidade para que as pessoas expressem suas emoções e esclareçam seus sentimentos. Depois de resolvida a confusão emocional ou conflito de ordem subjetiva, as partes podem se dedicar às questões objetivas ou quantificáveis e negociar, ficando mais simples e fácil encontrar as soluções que atendam a todos.

Etapas da Mediação

Enquanto técnica, a mediação tem um procedimento próprio estruturado no sentido de restabelecer a comunicação e o relacionamento para que as partes, juntas, busquem soluções. Tal procedimento está dividido em etapas, descritas a seguir.

Há dois elementos importantes na mediação: primeiro, a discussão dos problemas das partes que é o motivo pelo qual as pessoas se reuniram com o mediador; o segundo é como eles discutem e a responsabilidade fundamental do mediador é a condução dessa discussão tendo em vista:

- Como se comunicam as partes entre si;
- Como se expressam;
- Como abordam os problemas;
- Como se tratam;
- Como apresentam novas idéias;
- Como elaboram propostas;
- Como avaliam as propostas;
- Como chegam a um acordo.

Todas essas questões serão analisadas e trabalhadas pelo mediador que, para obter resultados, aplicará técnicas referendadas pela comunicação, pela sociologia, pela psicologia, segundo os conceitos teóricos descritos anteriormente.

O mediador reúne as pessoas envolvidas num conflito em um espaço neutro, num ambiente acolhedor e sem interferências externas, e inicia seu trabalho com as devidas apresentações, criando uma atmosfera cooperativa ao apresentar as regras do processo; escuta cada uma das partes e investiga para compreender os interesses; resume o que ouviu; esclarece mal-entendidos e emoções negativas que interferem; leva as pessoas a pensarem e criarem várias possibilidades de soluções para depois avaliar cada uma e as partes poderem escolher o que melhor atende aos seus interesses; finalmente, redige um acordo que seja equilibrado, justo e duradouro, baseado em critérios objetivos e dados de realidade.

Veja Fig. 1, onde apresentamos graficamente todas essas fases, baseada nas proposições de Highton e Álvares (1995).

Cada uma dessas etapas compreende técnicas e habilidades que o mediador emprega com a finalidade de levar os mediados a adquirir nova compreensão sobre o problema, quebrar suas posições de adversariedade, criar alternativas ou visões diferenciadas do problema e adotar posturas de respeito e cooperação. Apresentamos, a seguir, uma descrição composta das idéias dos

vários autores de mediação citados nessa pesquisa: Foberg e Taylor; Bush e Folger; Highton e Álvares; Acland; Vezzulla...

Apresentação ou preparação: na fase inicial, o mediador procura criar uma estrutura de trabalho ganhando a confiança das pessoas e obtendo delas cooperação durante o processo. O mediador desenha o caráter, os meios e o método de ação na mediação.

Fig. 1
Etapas da Mediação

Etapa 1

Apresentar procedimentos
Criar estrutura de confiança e cooperação



Etapa 2

Compreender o conflito
Ouvir e investigar para
Identificar interesses e necessidades



Etapa 3

Levar as partes a criarem novas opções de benefício mútuo



Etapa 4

Avaliar e negociar as opções de forma cooperativa



Etapa 5

Redigir o acordo ou termo de entendimento

Inicialmente, o mediador expõe sua estratégia para conseguir que as partes:

- *Entendam o objetivo da mediação como um meio eficaz de se chegar a um acordo, se este for o desejo das partes;*
- *Se comuniquem aberta e diretamente;*
- *Se tratem com respeito, em um plano de igualdade e enfrentando juntas o problema;*
- *Apresentem novas idéias de solução;*
- *Elaborem acordos justos e duradouros.*

Por uma questão ética e para que não esperem dele uma solução ou uma sentença, o mediador também esclarece que seu papel será:

- *Imparcial e neutro, ou seja, não fará juízo de valores nem buscará quem tem razão ou direito, mas estará a serviço da solução que atenda os interesses das partes;*
- *De facilitar a comunicação entre eles;*
- *De criar um clima de respeito e cooperação;*
- *De garantir o sigilo das informações apresentadas;*
- *De promover uma análise das opções de acordo apresentadas pelas partes;*
- *De redigir o acordo segundo a vontade e concordância dos mediados.*

Escutar é fundamental. Ouvir todos os envolvidos, sendo que cada um tenha oportunidade de se expressar sem que se faça julgamento de valores. Cada um tem suas razões, verdades e percepções que precisam ser ouvidas por todos. Essa dialética muitas vezes é crucial para a solução, uma vez que pessoas em conflito deixam de se falar e de se ouvir mutuamente, e além disso ficam concentradas em suas próprias e únicas opções de solução. Falar sobre os fatos e percepções permite que um perceba e reconheça como o outro vê o problema.

Investigação não se trata da busca da verdade ou do direito de cada um, mas de melhor compreensão das causas ou raízes do problema. O mediador amplia a visão dos fatos, da história e das intenções e procura compreender a perspectiva das partes e esclarecer interesses e necessidades substantivas, processuais e psicológicas de cada uma das partes. Ressalta os pontos convergentes na discussão, buscando a cooperação nos divergentes.

Incluem-se como ferramentas dessa etapa de investigação as perguntas abertas, a reflexão, o resumo e esclarecimento, a organização de dados e a agenda de discussão:

- Perguntas abertas permitem obter mais informações em vez de frases curtas do tipo sim ou não. Por exemplo: "Como se conheceram?" "Como vai ser a vida de vocês depois que se formarem?" Estabelecem pontos de relação para fazer outras conexões e evitar perguntas acusatórias como: "Por que fez isso?" "Por que estão brigando?"

- Reflexão é o termo que se usa quando o mediador esclarece o sentimento não expressado ou o conteúdo faltante por trás das palavras do mediado. As reflexões são úteis para permitir que os participantes encontrem saída para suas tensões causadas por erro de percepção e também para reconhecer sentimentos que consideram inaceitáveis.

- Resumo é feito quando o mediador repete de forma organizada o que foi dito pelos participantes; contribui para fazer uma síntese dos acontecimentos

ou das idéias. Também serve para apresentar os pontos convergentes da fala dos mediados e buscar a cooperação nas divergências.

- Esclarecimento o mediador presta usando palavras e idéias expressadas pelos participantes, dando sentido e compreensão ao conflito.
- Agenda de discussão é preparada de forma a se discutir primeiro os assuntos menos complexos e menos divergentes e depois atacar os mais polêmicos, isto porque depois de se obter êxito em alguns pontos é mais fácil avançar do que desistir.

Criação de opções é a etapa onde o mediador desenvolve nas partes o reconhecimento da necessidade de encontrar opções alternativas que beneficiem ambas as partes para que não fiquem limitados a uma única resposta que muitas vezes não resolve ou resolve apenas em parte o problema. Uma das técnicas mais utilizadas é o "brainstorm" ou tempestade de idéias, onde várias alternativas são apresentadas pelas partes sem juízo de valores ou censura.

Avaliação das opções é a fase onde o mediador conduz os mediados a encontrar a opção que melhor se enquadra nas necessidades e possibilidades de realização. Avalia custos e benefícios de cada uma das opções apresentadas na fase anterior. Baseando-se em algumas das teorias de tomada de decisões, o mediador auxilia os mediados a escolher a opção mais vantajosa para todos os envolvidos no conflito.

A redação do acordo deve seguir um procedimento que garanta o equilíbrio e a durabilidade do acordo. O cuidado dessa etapa é com o critério de justiça e de realidade; ninguém pode sair lesado ou sem condições de cumprir com o contrato.

A mediação permite a cada um decidir como realizar o acordo, ou não fazê-lo. Qualquer um é livre para tomar uma decisão baseando-se nos próprios interesses ou necessidades sem conselhos ou sentenças de terceiros que não fazem parte do problema.

4.1 MEDIAÇÃO - Mais que uma Técnica, uma Filosofia Aplicada

É provável que alguém que enfrente um conflito sofra certos temores que não consegue identificar por si só. Os conflitos, normalmente, são interpretados como ameaça ou prejuízo e o mediador busca ouvir uma mescla de fatos, emoções, percepções, suposições, estereótipos e opiniões.

Alguns desses elementos podem ser pertinentes e outros nem tanto, mas o mediador tem que encontrar sentido para tudo com rapidez, reformular e devolver, para que a pessoa compreenda a repercussão do que está fazendo ou dizendo. Este processo de educar as partes para que tenham uma comunicação eficaz e precisa constitui um aspecto fundamental da mediação.

Quando falamos em educar nos referimos ao poder de realizar mudanças, ajudando as pessoas a obter mais conhecimento, sabedoria, maturidade e responsabilidade: a educação em seu sentido mais amplo e não formal. Podemos dizer que a mediação também é um processo educativo porque permite que os indivíduos aprendam mais sobre sua própria situação e a de seus adversários e, em consequência, são alcançados acordos positivos e realistas para todas as partes em conflito.

Bush e Folger tratam da mediação sob um enfoque diferenciado, com uma leitura filosófica e argumentam que:

“o processo de mediação contém um potencial específico de transformação das pessoas, pois promove o crescimento moral ao ajudá-las a lidar com as circunstâncias difíceis e a salvar as diferenças humanas mesmo na situação de conflito. Esta possibilidade de transformação se origina na capacidade da mediação em gerar dois efeitos importantes: a revalorização e o reconhecimento. Em sua expressão mais simples, a revalorização significa a devolução aos indivíduos de certo sentido de valor próprio, de sua força e sua própria capacidade para enfrentar os problemas da vida. O reconhecimento

implica que se evoque nos indivíduos a aceitação e a empatia com respeito à situação e aos problemas de terceiros”.

Quando a solução de conflitos é enfocada nesses princípios, pode-se efetivamente ajudar as pessoas a se utilizar dos conflitos como uma oportunidade de crescimento e transformação. Para os autores, a dimensão transformadora da mediação é tanto quanto ou mais importante que o acordo. A importância está na orientação do processo para uma nova visão moral e social. É uma filosofia aplicada em prol da melhoria das relações. Mais que uma técnica ou receita de controle disciplinar, é uma construção de valores.

4.1.1 - Valores e princípios éticos da Mediação

“A mais importante busca humana é esforçar-se pela moralidade em nossa ação. Nosso equilíbrio interno, inclusive da existência, depende disso. Somente a moralidade em nossas ações pode dar beleza e dignidade à vida. Fazer disso uma força viva e trazê-la para a consciência é talvez a tarefa principal da educação”. Albert Einstein

Os valores e princípios que descrevemos fazem parte de um pacote de habilidades a serem desenvolvidas por profissionais da mediação e nas pessoas que experimentam a mediação. É necessário que o mediador busque interiorizar esses valores que fundamentam toda sua ação na mediação e que, por outro lado, também precisa desenvolver nos mediados para que mudem seu estado de consciência e suas atitudes. Recorremos a algumas definições apresentadas no livro “Aulas de Transformação”, de Marilu Martinelli, 1995.

Justiça: “Estabelecer a diferença entre o legal e o justo pela ampla análise dos diversos aspectos de uma questão, sem preconceito ou raciocínio viciado é o meio mais correto de ser justo”. E, segundo o Papa João XXIII, “Justiça é o novo nome da Paz”. A eliminação da desordem criada pelas emoções negativas e o redirecionamento das ações em torno de soluções mutuamente satisfatórias facilitam a experiência dos valores da justiça e da paz.

Imparcialidade: “Para ser imparcial é necessário assumir uma postura interior e exterior destacada e eqüidistante das mais diversas situações”. Ser imparcial é superar predileções, aversões e pré-julgamentos. Como afirmam Folberg e Taylor (1984), “Imparcialidade significa liberdade de prejuízo ou favoritismo, seja através da palavra ou de ação”. Implica num compromisso de ajudar todos os envolvidos e não um deles.

Neutralidade: A credibilidade das partes depende do fato de que o mediador não se apresente predisposto a algum resultado predeterminado em favor de uma das partes.

Sentido de Realidade: vencer os próprios e ilusórios paradigmas que criam distorção da visão da realidade, para possibilitar uma melhor compreensão da verdade. O mediador precisa vencer seus próprios obstáculos para facilitar o processo de revisão nos mediados.

Responsabilidade: “É responder pelas próprias palavras e ações e pelo que lhe foi confiado”. Só o ser humano responsável assume as rédeas dos seus problemas, sem culpar terceiros e, assim, pode conhecer-se, modificar-se e modificar sua cultura.

Respeito: O valor básico da mediação é o respeito pelas pessoas e pelos problemas. “Respeitar as leis naturais, os seres e as coisas criadas, com humildade e sabedoria, é vivenciar a não-violência como valor absoluto”. Respeitar a privacidade e a individualidade alheias sem julgamentos impulsivos é fruto do reconhecimento da condição humana que a todos torna iguais. Respeito refere-se à não-discriminação das diferenças de raça, opinião, crenças

Compreensão e Empatia: “O medo, o egoísmo e o orgulho erguem barricadas contra a vida e as pessoas, o que resulta em ações agressivas e imagens mentais de constante autodefesa. A identificação com o medo provoca discordância com o mundo, isolamento e sofrimento. É preciso deixar a

compreensão guiar nossas palavras e ações”. A empatia é entender com a razão e com o coração, o que não significa concordância. Aceitar as razões que levaram alguém a agir de determinada maneira é sair de dentro de nós, de preconceitos, e aceitar os limites de cada um. A compreensão ajuda a viver, no mundo, num vasto campo de aprendizado.

Cooperação: “É fazer junto, trabalhar em comum. A cooperação fortalece o espírito de grupo e enfraquece a competição e a necessidade de ganhar – mostra que o outro não é adversário, mas companheiro”.

Confidencialidade: Todas as informações recebidas durante um processo de mediação precisam ser mantidas exclusivamente entre as pessoas envolvidas (mediados e mediador). As únicas exceções referem-se a maus tratos de crianças ou danos drásticos, psicológicos ou físicos, a outra pessoa, que precisam ser informados às autoridades competentes.

“O conhecimento deve ser compartilhado e não desperdiçado. Sonegar conhecimento é um ato de violência; porém, oferecê-lo àquele que não tem condições de assimilá-lo também constitui uma forma de agressão. Usar adequadamente o conhecimento significa empregá-lo sempre em benefício do próximo e da evolução do homem. Deve ser transmitido sem imposições e dosado conforme a sede do outro, sempre com amor e generosidade. Conhecimento é uma forma de poder.” (Martinelli, 1996).

É importante acrescentar que tanto o conhecimento adquirido por educação formal ou pela observação da vida quanto o desenvolvimento moral e espiritual do mediador servem como referência para que ele desenvolva uma boa entrevista, mas seus valores e crenças pessoais não podem ser impostos de modo a conduzir os mediados a pensarem ou agirem da forma pensada ou desejada pelo mediador, segundo seus referenciais.

As condutas desejadas na mediação compreendem ainda integridade, objetividade, honestidade, confiança em si e no outro, essenciais para o desempenho efetivo dos procedimentos. A forma como o mediador realiza seus

deveres e responsabilidades profissionais determina seu êxito como mediador e como educador. “A qualidade do caráter, assim como os atributos intelectuais, emocionais, sociais e técnicos se revelam na conduta do mediador e em suas comunicações.” (Folberg e Taylor, 1984).

As teorias que fundamentam a mediação são abrangentes e provenientes de diversos ramos da ciência; por isso, há uma diversidade de contextos em que a mediação vem sendo aplicada, a saber: na área comercial, trabalhista, ambiental, organizacional e escolar. A seguir, relataremos experiências com alunos de escolas americanas e depois um ensaio de aplicação da mediação em organizações, num enfoque preventivo e não apenas resolutivo.

4.2 Experiências de Aplicação da Mediação em Escolas

Algumas experiências foram realizadas em escolas americanas nas décadas de 60 e 70 e descritas por Johnson e Johnson (1999). Reproduziremos alguns modelos apresentados pelos autores.

1- Programa *“Respostas criativas infantis aos conflitos”*

Um grupo de docentes de Nova York proporcionou um treinamento em não-violência para crianças, num movimento contra a discriminação racial. Com palestras realizadas nas escolas ensinaram os professores a ajudar as crianças a adquirir as habilidades de resolução criativa de conflitos. Tal programa teve suas raízes nos ensinamentos de Gandhi e Martin Luther King. Seus defensores crêem que o poder da não-violência reside na força da justiça, no amor, no cuidado e no desejo de integridade pessoal. O programa se baseou na premissa de que se todo governo busca paz, e a paz é o anseio de todos os corações, deve-se estudar e ensinar isso nas escolas. A experiência resultou na criação de uma fundação do programa *“Children’s Creative Response to Conflict”*.

2- Programa *“Resolução Criativa de Conflitos”*

Também em Nova York, outro grupo de escolas adotou, na década de 80, um curriculum com aulas sobre relações intergrupais, aprendizagem cooperativa e os procedimentos para a resolução de disputas; proporcionou treinamento em mediação entre pares e realizou palestras para pais.

3- Programa *“Ensinar alunos a serem pacificadores”*

Um dos primeiros programas de resolução de conflitos e mediação escolar foi o *“Ensinando estudantes a serem pacificadores”*, desenvolvido na década de 60, na Universidade de Minnesota. David Johnson e outros investigadores

traduziram em um conjunto de procedimentos práticos a teoria da resolução de conflitos, com um enfoque principal na geração de relações positivas entre os disputantes.

O programa de pacificadores faz parte de um enfoque mais amplo que emprega um contexto cooperativo e a controvérsia programada para treinar todos os alunos na negociação e mediação de seus conflitos. O objetivo é que todos os alunos sejam capacitados para regular sua própria conduta e resolver construtivamente seus conflitos interpessoais.

Tradicionalmente os conflitos entre alunos são encaminhados, primeiro, aos professores para que tomem uma posição, depois à orientação e, em última instância, à direção. Um programa desenvolvido para alunos diminui a interferência de terceiros sobre o conflito e logo uma cultura de auto-gestão dos conflitos se estabelece.

A instrumentação do programa de pacificadores de Johnson e Johnson incluiu as principais responsabilidades a seguir:

- Criar um contexto cooperativo em que os alunos resolvam construtivamente os conflitos. O emprego de aprendizagem cooperativa deve ser priorizada na maior parte do tempo de ensino.
- Ensinar a negociação a todos os alunos. O ensino do procedimento e habilidades de negociação permite que os alunos tenham uma orientação comum e utilizem os mesmos métodos para resolver seus conflitos de interesse diretamente, sem a interferência de terceiros.
- Ensinar a todos os alunos a mediar. O ensino dos procedimentos e habilidades da mediação permite que os alunos se ajudem entre si.

A experiência dos valores compartilhados que os alunos adquiriram através do programa, possivelmente deu lugar a uma nova visão de mundo e uma convivência mais harmoniosa e construtiva, o que facilita a aprendizagem.

Outras aplicações estão sendo desenvolvidas em escolas americanas, colombianas e argentinas. Apresentamos, no próximo item, uma análise da mediação aplicada às organizações de trabalho. Como as organizações podem aproveitar-se dos princípios da mediação para obter resultados e lucros para todos: empregados, empregadores e clientes.

4.3 Enfoque Organizacional da Mediação

“O trabalho constitui a atividade humana primordial e o marco de referência crucial que define o sentido da existência dos seres humanos.” (*Martin Baró, 1983*).

O trabalho articulado socialmente como papel (de operário, médico, advogado, comerciante, professor, etc) constitui o marco de referência para que o indivíduo fortaleça sua auto-estima, estabeleça suas aspirações e seu estilo de vida em busca de reconhecimento e auto-realização. O papel profissional também é referência da própria identidade e da identidade dos companheiros.

Martin-Baró (1983) defende que é através do trabalho que adquirimos uma perspectiva sobre o que somos e o que são os demais, e também é através do trabalho que o indivíduo vai objetivando seu ser plasmando-o em realizações, em êxitos e fracassos e, sobretudo, em satisfação ou insatisfação consigo mesmo, sua realização ou frustração existencial.

Por outro lado, as organizações têm objetivos formalmente definidos e criam estratégias para atingi-los, estabelecendo hierarquias, normas e procedimentos de controle e, de modo informal, através da comunicação e interação entre seus membros, as organizações transmitem esses elementos que compõem a cultura organizacional.

É na convergência de interesses que emerge a noção de valores compartilhados — ou cultura organizacional — a coincidência na percepção dos valores da empresa entre vários membros da organização. A interação

social garante a manutenção ou renovação dos valores, conforme sugere Zanelli (1997).

Quando se diz que uma cultura é forte, também está implícito que os padrões de interação humana são firmemente estabelecidos na organização. Por conseqüência, os valores são fortemente compartilhados e os sistemas de significados difundidos como representações mentais entre as pessoas. Assim, a cultura representa um fator restritivo da mudança porque as pessoas têm dificuldades de alterar o modo de ver a realidade.

Uma mudança no universo simbólico criado pela organização depende da mudança de valores e imagens que as pessoas têm do mundo e da organização. Um movimento transformador presume alterações em profundidade: mudanças nos pressupostos culturais e na visão de mundo.

Os processos de interação exercem influência sobre os processos de aprendizagem individual e coletiva. As práticas organizacionais que se viabilizam pela interação humana repercutem no sentido de tendência à manutenção do *status quo*, ou incentivam o estabelecimento de um sistema de significados compartilhados de modo favorável ao aprendizado contínuo e à busca de melhores resultados. A aprendizagem organizacional vincula-se ao modo como são construídas as relações, como as pessoas se comunicam...

O desenvolvimento da compreensão compartilhada e do ajustamento mútuo necessário ao processo de aprendizagem é inibido ou facilitado pela interação social. É relevante compreender, no processo de aprendizagem organizacional, os meios pelos quais os grupos aprendem e como os esquemas de significados individuais são interpretados e integrados ao estruturar uma orientação compartilhada, traduzida pela missão e estratégia organizacionais (Crossam, Lane e White, 1995) citados em Zanelli (1997).

As organizações podem ser vistas como sistemas abertos, em interação permanente com o ambiente e efetuando as escolhas que elegem ao manter as trocas. A aprendizagem organizacional implica na aquisição do

conhecimento, distribuição, interpretação das informações e construção da memória organizacional.

Padrões de interações sociais são permeados pelos conflitos de interesses e estão vinculados a objetivos, metas e estruturas organizacionais. São inibidores ou facilitadores do diálogo e do raciocínio sistêmico necessários à aprendizagem. A promoção do diálogo é condição para a capacidade de aprender a aprender, que leva a um questionamento constante dos pressupostos das ações individuais e coletivas (Ellionor e Gerald, 1998) citados em Zanelli.

Os valores compartilhados estabelecem a base para uma convivência harmoniosa entre as diversas maneiras de ver o mundo e são imprescindíveis na formação da ética organizacional.

Por outro lado, as diferenças sentidas entre cultura individual (valores, crenças, estereótipos) e cultura organizacional (missão, valores, crenças, metas, estratégias) podem gerar inconformidade e insatisfações ou frustrações e, conseqüentemente, deficiência do processo de comunicação, além de outros conflitos que se estabelecem.

Conflitos interpessoais, intersetoriais, desentendimentos com clientes e com fornecedores fazem parte do dia-a-dia das organizações e os gestores têm dificuldade de lidar com esses conflitos, perdendo tempo e energia. E, como afirma Morgan (1996), “administradores eficazes e profissionais de todos os tipos e estágios, não importa sejam executivos, administradores públicos, consultores organizacionais, políticos ou sindicalistas, precisam desenvolver suas habilidades na arte de ‘ler’ as situações que estão tentando organizar ou administrar”.

Tais profissionais precisam desenvolver, segundo Morgan, a capacidade de permanecer aberto e flexível, interrompendo julgamentos, até ter uma visão mais compreensiva da situação emergente onde uma leitura mais ampla e

variada pode criar uma gama também mais ampla e variada de possibilidades de ação.

As pessoas nas organizações compartilham uma grande variedade de inter-relações. O trabalho pode exigir que se associem entre si como parte regular do desempenho de funções; pode exigir contatos entre gestores/supervisores; supervisores/funcionários; funcionários/funcionários; gestores/professores; professores/alunos; clientes/fornecedores. Ligações desse tipo tornam as relações interpessoais um aspecto muito importante da vida organizacional.

Entre os indivíduos e os grupos essas ligações podem assumir uma forma desintegrada e competitiva ou harmoniosa e produtiva. As técnicas de resolução de conflitos baseadas no método de mediação apresentam procedimentos pelos quais as pessoas adquirem conhecimento e algumas habilidades sociais necessárias e úteis para criarem relações de mútua confiança e satisfação contribuindo, assim, para um melhor desempenho e produtividade.

A prática tem demonstrado que a competição interna não contribui para o crescimento da organização, ao contrário, provoca perda de sinergia organizacional e desgaste emocional.

Muito se tem falado a respeito de recursos humanos ou capital humano nas últimas décadas. Porém, a prática está voltada quase que exclusivamente para o desenvolvimento de habilidades como criatividade, liderança, qualidade e uma série de outras técnicas cujos resultados conduzam a um aumento da produtividade. Tudo isso é importante, sem dúvida, mas a organização também precisa estar atenta para as necessidades individuais de seus funcionários. Quanto melhor ou mais auto-realizado o indivíduo se torna, mais motivado e produtivo poderá ser no trabalho.

De modo geral os funcionários costumam ver tudo pelo ângulo pessoal, afirma Jeffrey Caponigro³, e complementa que preocupam-se em garantir o emprego, temem os cortes de pessoal e as reduções de salário. E, acima de tudo, pensam como tudo isso pode afetar sua carreira, qualidade de vida, relações familiares e o futuro.

Em outras palavras, uma organização que se preocupa com o futuro dos negócios precisa gerenciar também as expectativas dos funcionários, da manutenção de seu nível de concentração e dedicação, do apaziguamento dos temores e preocupações, do cultivo do entusiasmo. E tudo isso depende, em grande parte, da capacidade de comunicação estabelecida na empresa.

Se todos têm acesso à informação e podem expressar suas idéias e frustrações, podem tornar-se pró-ativos e positivos, o que diminui o risco de perdas de tempo e energia com conflito, condições determinantes de uma cultura de paz

Os gestores de uma organização também precisam estar atentos para gerenciar os conflitos internos para que esses não prejudiquem a disposição para o trabalho “Os conflitos não resolvidos entre funcionários, ou entre funcionários e gerência, resultam em perda de produtividade. Pessoas que ocupam diferentes funções e cargos afirmam que os aspectos mais incômodos e que geram tensões em seus empregos residem nos conflitos interpessoais que experimentam de maneira cotidiana entre si, colegas ou supervisores.” (Folberg e Taylor, 1984)

Folberg e Taylor afirmam que as pessoas que enfrentam conflitos nas organizações têm duas opções: permanecer na empresa ou sair. Ao ficar, a tendência é tentar o alívio das tensões, fingindo que o conflito não existe ou manipulando outras pessoas para que incorram em ações que, segundo sua opinião, vão reduzir o conflito. Se estes dois enfoques não derem resultado, o último recurso é deixar o emprego; porém esse é um risco que poucas pessoas

³ Jeffrey Copanigro é autor do artigo intitulado “À beira de um ataque de nervos?”, publicado na revista

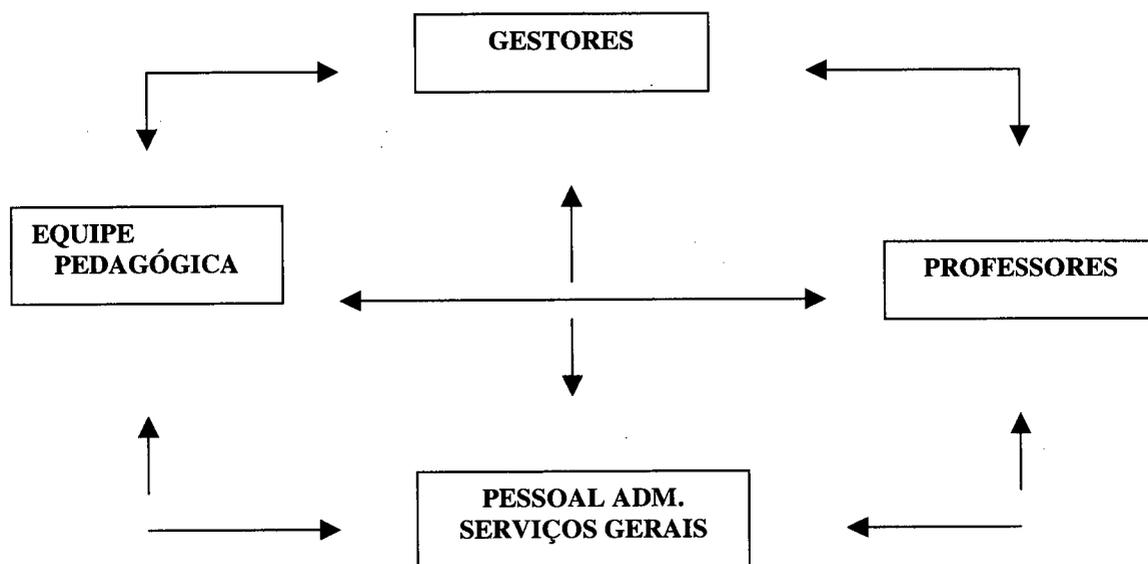
podem correr em épocas de crise econômica. Por isso, o mais comum é que as pessoas tentem suprimir o conflito de forma inconsciente, projetando a culpa de suas insatisfações nos baixos salários, na intransigência ou incompetência dos gestores, nas políticas e estratégias inadequadas; e a escalada do conflito, improdutividade e desmotivação muitas vezes é inevitável.

Levando-se em consideração a realidade da organização escolar observada durante a pesquisa, demonstramos, na **Fig.2**, algumas dessas categorias de conflitos interpessoais, baseadas no trabalho de Folberg e Taylor sobre as organizações em geral.

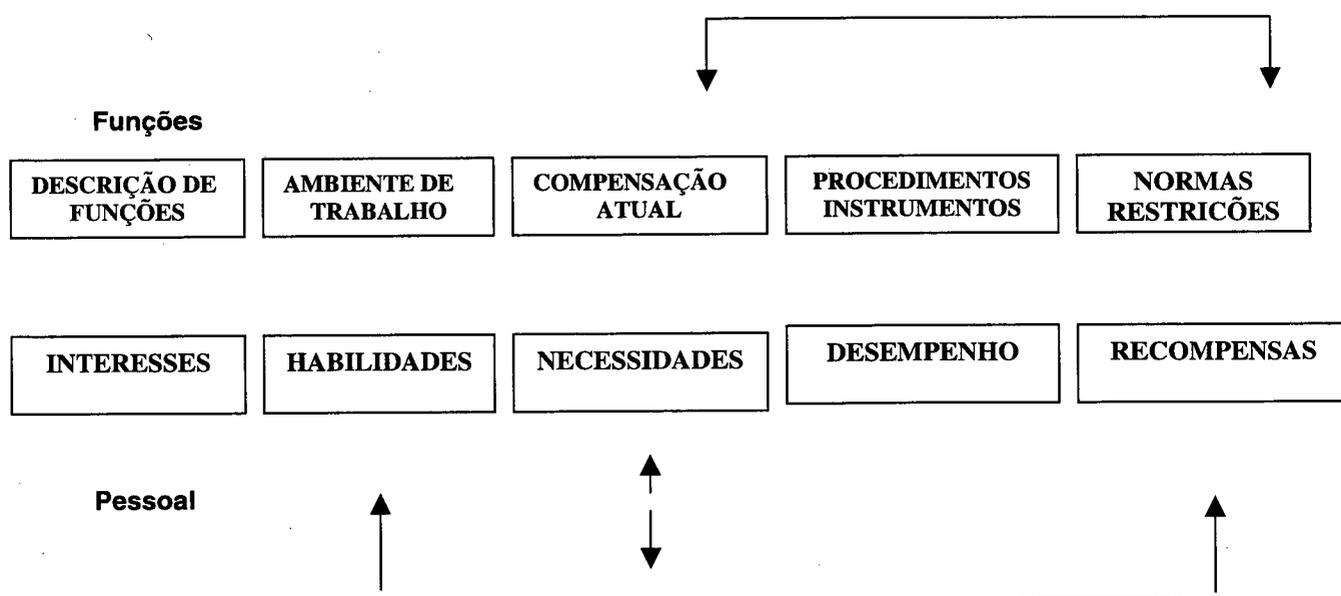
Conflitos ocorrem entre todas as funções. No entanto, a frequência e a agressão são maiores entre os funcionários que ocupam uma mesma função, em razão da proximidade e da 'igualdade de poder' nas relações. Os conflitos frequentemente resultam da falta de reconhecimento e de recompensas. Observamos também, em nossa pesquisa, que os conflitos se concentram entre alunos e entre professores. Veja Capítulo 6 – Resultados e Discussão.

Fig. 2
Níveis de Conflitos Interpessoais

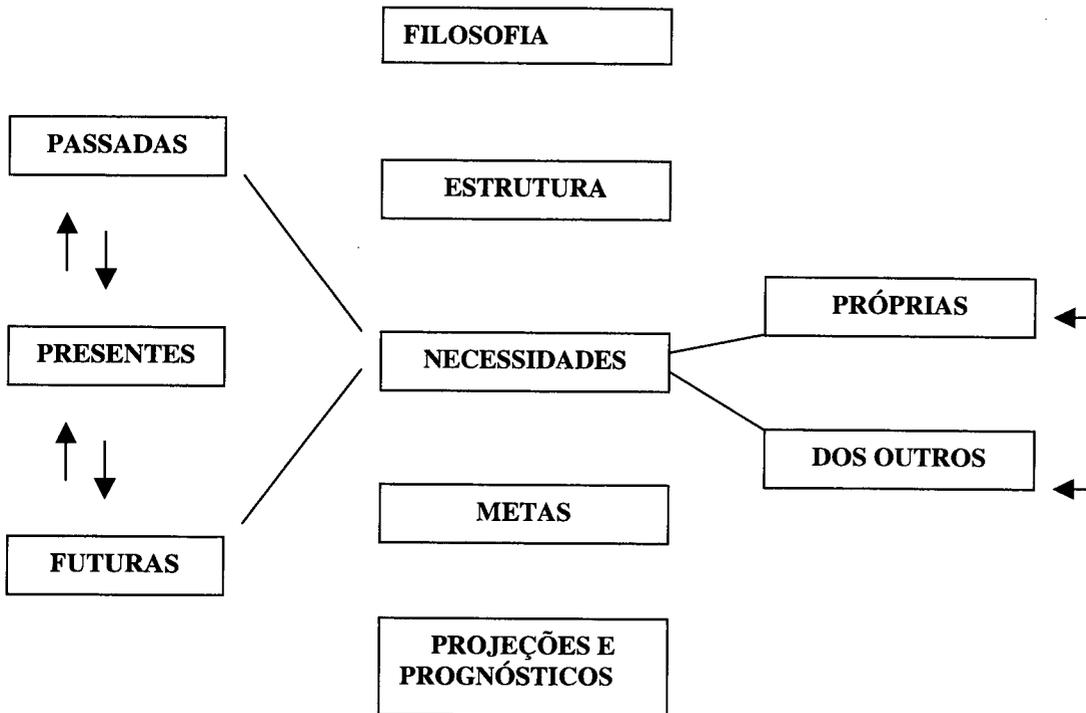
Nível 1 – Entre Funções



Nível 2 – Entre Condições



Nível 3 - Entre Percepções



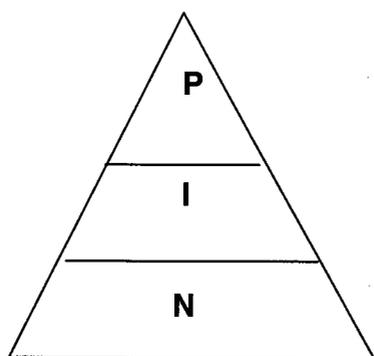
As divergências de nível 2 podem ser traduzidas como um conflito entre as necessidades percebidas e as normas ou restrições legais; entre os interesses reais e as funções desempenhadas que se convertem em um professor desanimado que provoca constantes discussões com um orientador educacional ou com seus colegas. Folberg e Taylor (1984) apontam que um mediador ou gestor atento precisa cuidar para não permitir que os conflitos ocultos do nível 2 sejam tratados como simples conflito de nível 1. Ou seja, não permitir que se caia no erro de deixar a direção culpar o professor por não produzir de acordo com suas capacidades, mesmo que tal situação seja consequência adicional do conflito de nível 1.

Alguns conflitos são simplesmente o que parecem e permanecem exclusivamente em um mesmo nível; porém outros compreendem dois ou três níveis. “Não é possível obter êxito na mediação de conflitos de nível 3, a menos que as pessoas envolvidas estejam dispostas a reformular, mudar suas próprias crenças ou percepções.” (Folberg e Taylor, 1984).

Visto que é socialmente aceitável ter “problemas com o chefe” ou esperar que surjam conflitos entre pessoal de serviços gerais, numerosos conflitos que se originam no nível 2 se ocultam sob o rótulo de nível 1 – problemas entre funções. Os conflitos de nível 2 são mais difíceis de serem identificados e resolvidos com uma resposta simplista. Requerem mais investigação e mais análise para se identificarem os interesses e necessidades ocultas.

Acland (1990) propõe a imagem de um iceberg, ou pirâmide, para se visualizar os três níveis de conflito e de consciência desses conflitos. ver **Fig. 3**. No nível **P** - de *posição* - representado pela parte do iceberg que está na superfície do mar e que pode ser percebido sem esforço, estão os conflitos mais aparentes e, fazendo uma analogia com o modelo de Foberg e Taylor, estaria aí o nível 1 de conflitos que se

Fig. 3
Pirâmide P.I.N.



expressam pela divergência entre as funções e reações às normas e regulamentos, por serem mais aceitas socialmente e mais perceptíveis sem necessidade de análise. No nível **I** - de *interesses* - também estariam os conflitos de nível 2, um pouco mais submersos e imperceptíveis. As condições de trabalho muitas vezes negadas: o ambiente, o padrão de interações, as funções e sua correlação com o desempenho. O nível **I** refere-se a todos os desejos, temores e motivações não faladas claramente, a menos que haja uma

escuta e um propósito melhor determinado na busca de entender o que está acontecendo realmente.

No nível **N** - de *necessidade* - estão os requisitos básicos dos quais as pessoas não podem prescindir e que se encontram associadas à hierarquia de necessidades proposta por Maslow. É também no nível 3 de Folberg e Taylor que se encontra o nível mais profundo de consciência, onde os reguladores dos conflitos são as percepções, crenças e os valores. Para se alcançar mudanças nesse nível é preciso um trabalho mais complexo e que sejam apresentadas novas e mais significativas visões de mundo.

No que se refere à totalidade dos conflitos organizacionais, quanto mais níveis envolvidos, mais tensa e complexa será a situação. Então, de que maneira a mediação pode ajudar?

Se os adultos passam a maior parte do tempo em ambientes de trabalho e os conflitos são inevitáveis, as organizações precisam traçar planos e desenvolver estratégias de prevenção e resolução.

Acland (1993) refere-se à mediação organizacional como um instrumento administrativo, destinado a prevenir e resolver os conflitos entre os indivíduos e os departamentos de uma empresa e transformar a energia do conflito destrutivo em energia criativa.

As técnicas para solucionar as disputas internas das empresas são essencialmente as mesmas que as descritas anteriormente. Porém o enfoque da mediação é prever o conflito que pode ocorrer numa mudança de política, de autoridade ou de objetivos e metas. A mediação também poderá facilitar as relações pessoais e profissionais através do modelo de comunicação aberta e positiva e do manejo adequado das emoções negativas. Além disso, muitas pessoas - gestores e funcionários - carecem de habilidades pessoais de negociação e comunicação para enfrentar, com êxito, pessoas numa situação de oposição.

Mediação, no seu enfoque preventivo, também pode contribuir para ajustar percepções e definir uma cultura de diálogo aberto e, ainda, facilitar uma gestão participativa.

Seguindo um conjunto de princípios e procedimentos, a mediação tem uma ampla aplicação na prevenção e na resolução de conflitos interpessoais. Além de facilitar a comunicação e a aceitação da expressão dos sentimentos que são essenciais para prevenir os conflitos, a mediação também possibilita a mudança nos padrões de relacionamentos, restabelecendo o diálogo que permite que as partes em disputa se unam para resolver os problemas de forma conjunta, transformando uma visão estreita dos problemas em uma compreensão mais aprofundada das razões que permeiam tais conflitos.

A mediação, numa ação preventiva, trabalha no desenvolvimento de uma comunicação eficiente, capaz de realizar uma leitura mais ampla da situação. O desenvolvimento da escuta ativa é um ingrediente fundamental da comunicação e da interpretação de situações ou problemas.

Pode-se abrir uma oportunidade muito maior quando todos os segmentos da organização, através de um programa de treinamento nos princípios e técnicas da mediação, adquirem habilidades, capacidades e linguagem comum. Uma cultura comum em relação ao conflito e suas soluções é o fundamento para a prevenção de conflitos. O conhecimento da técnica propicia uma mudança no clima organizacional, permitindo a construção de relações de confiança e cooperação.

Nada impede que os princípios da mediação sejam incorporados individualmente como filosofia de vida ou, pela organização, como cultura ou atitudes a serem tomadas diante de problemas ou disputas. Os princípios básicos da mediação são: escuta, respeito, confiança, cooperação, imparcialidade e neutralidade para com as pessoas e com o problema.

Tais princípios, quando incorporados, estabelecem um clima de negociação e entendimento entre as pessoas. Planejamentos, diagnósticos, prognósticos,

contratos e propostas podem ser discutidos abertamente até se chegar a um consenso grupai.

Mediação resolutiva é conduzida por um profissional e segue uma seqüência dinâmica de etapas onde um terceiro neutro e imparcial deve ser o facilitador da comunicação e do processo de negociação, buscando esclarecer os interesses individuais e estimulando a criação de alternativas de solução.

No campo da mediação resolutiva, várias pessoas podem ser capacitadas para facilitar a resolução dos problemas entre colegas de outros departamentos. O objetivo é restabelecer a relação para que as partes entendam os verdadeiros níveis de conflito e resolvam o problema de forma conjunta e construtiva impedindo que o conflito permaneça em estado latente ou oculto, minando o clima da organização.

Desta forma, não se trata de um procedimento impositivo. As pessoas envolvidas decidem todos os aspectos em questão mantendo, assim, autonomia e controle das decisões.

Um projeto no âmbito organizacional foi desenhado e aplicado em cinco escolas públicas do Estado do Paraná. Descrevemos, a seguir, a metodologia empregada.

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos de pesquisar as mudanças na cultura organizacional através dos princípios da mediação, construímos uma metodologia capaz de levantar os aspectos da subjetividade do objeto da pesquisa e de conduzir um processo de desenvolvimento de novos modos de resolução simultânea de conflitos individuais e organizacionais.

A pesquisa-ação teve, inicialmente, um cunho fundamentalmente exploratório sobre as relações no ambiente escolar, através de questionários e entrevistas de diagnóstico. Na segunda etapa, propôs-se o treinamento em mediação, ou seja, uma seqüência de experiências, discussões e oportunidades destinadas a modificar o comportamento para se atingir uma meta específica. E, posteriormente, realizou-se uma entrevista de levantamento de resultados, tendo como finalidade avaliar a mudança alcançada. Essas fases serão descritas a seguir.

O foco principal da pesquisa foi de observar as atitudes, crenças, valores, motivações e ações das pessoas após um treinamento em mediação e seus reflexos na cultura organizacional.

5.1 Instrumentos e Procedimentos

O projeto piloto de Mediação em escolas da rede pública de ensino proposto à Secretaria de Estado da Educação compreende três fases bem distintas. Embora o enfoque maior desse trabalho esteja nas fases 2 e 3, faz-se necessário descrever todas as fases para melhor compreensão do projeto.

5.1.1 - Fase I: Seminário sobre Resolução de Conflitos

Dirigido a diretores e vice-diretores de Escolas Públicas, na Universidade do Professor, em Faxinal do Céu, com a finalidade de apresentar as técnicas de mediação aplicadas aos conflitos nas escolas.

Aos 200 diretores e vice-diretores de Escolas Públicas que se inscreveram para o Seminário foi aplicado um questionário (anexo1) com a finalidade de levantar os focos de conflitos interpessoais.

Em novembro de 1999, participei como uma das instrutoras de um seminário de introdução às técnicas de mediação, coordenado pelo Prof. Juan Carlos Vezzulla, do Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, a convite da Secretaria de Estado da Educação, realizado na Universidade do Professor.

O Seminário tinha como objetivo levar um conhecimento básico a respeito da aplicação das técnicas de mediação nas escolas para uma população de 200 diretores de escolas públicas de ensino fundamental e médio.

Antes de se iniciar o Seminário, foi aplicado um questionário (anexo 1) com a finalidade de se fazer um levantamento dos padrões de interações e dos conflitos enfrentados nas escolas, na visão de seus diretores. Foi apresentado um questionário com 8 questões objetivas (anexo 1) e obtidas 173 respostas que foram analisadas. Alguns desses dados podem ser visualizados no Capítulo 6 - Resultados .

5.1.2 - Fase II: Treinamento nas Técnicas de Mediação

Na segunda fase foi divulgado, somente às escolas representadas em Faxinaí do Céu (1ª fase) localizadas em Curitiba, a oferta de um treinamento em Mediação na Gestão Escolar. Trinta escolas se inscreveram no projeto piloto, das quais nove foram selecionadas. Todas as nove escolas foram visitadas e escolhidas cinco delas para participar do projeto.

A escolha das cinco escolas seguiu os seguintes critérios: facilidade de acesso e que oferecesse instalações físicas adequadas para receber grandes grupos de profissionais das outras escolas. A relação das escolas selecionadas encontram-se no anexo 2. Traçamos aqui um perfil mais abrangente de duas escolas com realidades opostas, para que o leitor possa orientar-se acerca da realidade sócio-econômica das instituições pesquisadas. As demais escolas encontram-se entre essas duas realidades distintas.

1-Colégio Estadual Avelino Antonio Vieira, localizada em bairro de classe baixa, periferia da cidade - Bairro Fazendinha. Atende 2.200 alunos de ensino fundamental e médio, em três turnos. Os alunos são de distintas classes sociais: baixa (moradores de favela), média baixa (operários da cidade industrial) e média alta (profissionais liberais). O grau de instrução dos pais também é variado, tendo desde pais semi-analfabetos até graduados em curso superior. Os principais problemas enfrentados na escola, relatados antes da escolha, são: gangues de bairro ou arruaceiros, circulação de drogas, violência física entre alunos e divergências políticas e de conduta entre os três diretores. Um dos diretores foi nomeado pela Secretaria de Estado como interventor. Representa a escola com maior complexidade de conflitos e, atualmente, não goza de um bom conceito perante a comunidade escolar.

2-Colégio Estadual Núcleo Social Yvone Pimentel, localizada no Bairro Novo Mundo, de classe média baixa. Atende 1.200 alunos, sendo que aproximadamente 35% são provenientes de outros bairros. Oferece ensino fundamental e médio para crianças, jovens e adultos - de 7 a 70 anos - em três períodos: manhã, tarde e noite. O perfil cultural dos pais é diversificado (1º grau,

2º grau e superior). Essa escola goza de bom conceito junto à comunidade, sendo que a diretora incentiva o aperfeiçoamento de seus funcionários por meio de estudos de grupo, pesquisas na internet, atividades culturais e envolvimento dos pais na rotina escolar.

O treinamento foi aplicado visando três áreas de aprendizado: conhecimento teórico dos fundamentos dos conflitos e da técnica de mediação; desenvolvimento de habilidades de comunicação e negociação e; aquisição de atitudes e valores como confiança e cooperação.

Foi realizada uma reunião prévia com os representantes de cada segmento profissional de cada uma das cinco escolas, cujo objetivo era investigar os conflitos enfrentados naquelas escolas em particular.

Um questionário com cinco perguntas abertas (anexo 3) foi aplicado aos participantes dessa reunião prévia.

Com base nos resultados do questionário foi elaborado um programa de treinamento para uma parte da comunidade escolar, nos princípios da mediação, com vistas à ação preventiva e resolutive de conflitos.

Por comunidade escolar compreendeu-se: pais, alunos e todos os funcionários da escola. O projeto foi dirigido apenas aos funcionários, divididos em três grupos:

a) Gestores (diretores, vice-diretores, supervisores, orientadores, coordenadores pedagógicos e secretárias) das cinco escolas, com carga horária de 32 horas/aula.

O programa teve como objetivo informar o gestor sobre a etiologia dos conflitos interpessoais, sobre as necessidades básicas que regem os seres humanos e outros aspectos sociológicos e psicológicos da interação social e

instrumentalizar com técnicas dialogadas, negociadas e cooperativas de solução de conflitos.

b) Professores das cinco escolas, divididos em duas turmas com 10 horas/aula cada.

O programa básico apresentado teve como objetivo esclarecer os aspectos psicológicos do conflito e refletir sobre os conflitos enfrentados por eles e os novos modos de solução de conflitos: dialogada e cooperativa.

c) Pessoal Administrativo (auxiliares de secretaria, auxiliares de serviços gerais e limpeza), sendo realizados dois encontros de quatro horas em cada escola.

O programa foi criado para conduzi-los a uma reflexão sobre os conflitos interpessoais e modos de solução dialogada e cooperativa. O Plano de Ensino do Treinamento consta no Anexo 3.

5.1.3 - Fase III: Entrevistas de Avaliação do Treinamento

Três meses após o encerramento dos treinamentos foram realizadas entrevistas com os gestores para verificação de possíveis mudanças no clima organizacional e elaboração de projetos específicos de implementação da mediação, em cada uma das escolas.

Os dados foram obtidos diretamente com gestores, nos seus respectivos contextos profissionais, através das técnicas de observação participativa e entrevista semi-estruturada com os gestores e posterior análise qualitativa dos dados.

Por meio de encontros de quatro horas, em cada escola, foi realizada a entrevista de feedback e, também, levantamento das dificuldades na aplicação da técnica.

Um roteiro básico foi construído para dirigir nossos encontros com os gestores das cinco escolas. As perguntas iniciais foram: 1) Que avaliação vocês (gestores) fazem do trabalho desenvolvido? 2) Poderiam relatar algum caso resolvido através dos princípios da mediação, após a conclusão do treinamento? 3) Vocês pensam em implementar algum projeto de mediação na escola? (Em caso afirmativo, como pensam implementar a mediação na escola?)

5.2 Procedimento de Análise dos Dados

Análise qualitativa e descritiva dos dados obtidos através dos diversos instrumentos descritos acima.

5.3 Apresentação dos Resultados

Avaliação das possíveis mudanças de comportamentos e atitudes percebidas e relatadas pelos gestores após o treinamento, através de entrevista semi-estruturada.

CAPÍTULO 6

RESULTADOS E DISCUSSÃO

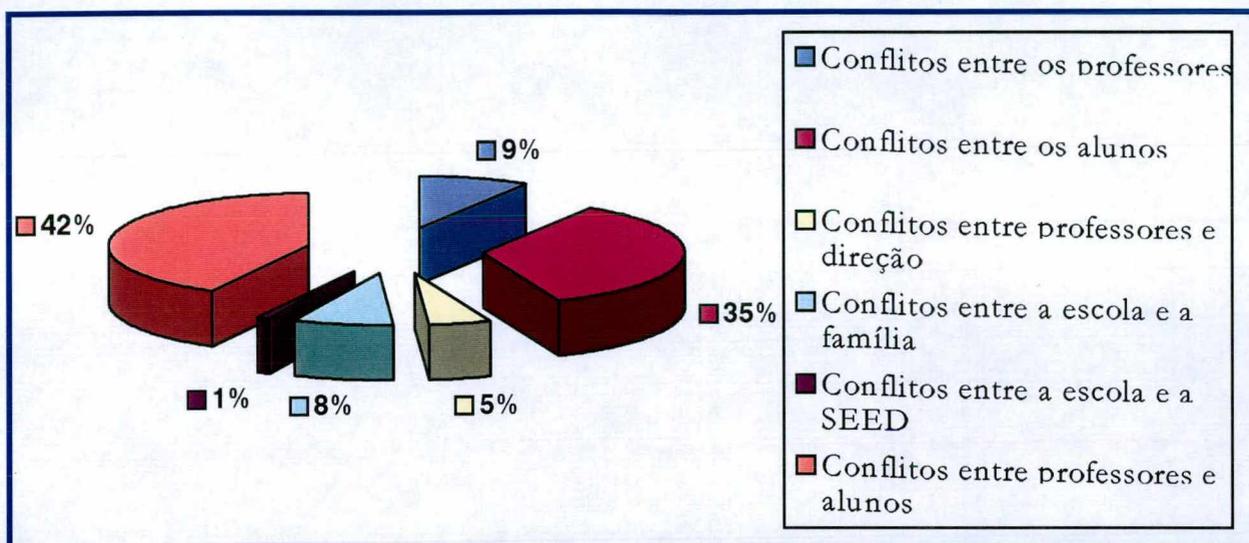
6.1 - Resultados da Fase I – Questionário Diagnóstico

Os resultados do questionário citado acima estão descritos e analisados em monografia apresentada pela autora e intitulada: “ *A Mediação no Contexto da Organização Escolar, Novos Paradigmas para a Educação*” , disponível na Biblioteca da Universidade Tuiuti do Paraná. Seguem alguns dados retirados desse trabalho prévio.

Conforme a **Fig. 4** os dados demonstram que o maior índice de conflitos ocorre entre professores e alunos, marcando a indisciplina e o desrespeito como principais fatores geradores de conflitos nas escolas. Os professores ainda atuam segundo um modelo de obediência à autoridade e à hierarquia, tentando fazer valer sua autoridade e entrando em choque com a irreverência dos questionamentos e posicionamentos das crianças e jovens.

Tais resultados, de alguma forma, confirmam a teoria de Folberg e Taylor, apresentada no Capítulo 4, que afirma que os conflitos mais freqüentes e mais agressivos ocorrem entre pessoas que ocupam uma mesma função ou categoria. É o que se apresenta no caso dos conflitos entre os alunos.

Fig. 4
Conflitos mais comuns nas escolas



Embora os modelos baseados em prêmio/castigo e autoridade/obediência estejam mostrando-se inoperantes na condução dos conflitos, parece que são os únicos conhecidos e praticados.

Programas disciplinares, em sua maioria, se agrupam nos extremos das recompensas e castigos. O pessoal adulto (professor, coordenador, orientador, supervisor) observa e controla as condutas, determina os limites do aceitável e obriga os alunos a por fim às ações inadequadas. Quando as infrações são menores, é freqüente que se arbitre: “*Você, Joãozinho me respeite, sente-se e cale-se*”. Outra ordem aplicada nas disputas entre alunos pode ser: “*Dêem-se as mãos e façam as pazes*” ou “*Vocês vão ser reportar à orientadora*”. Quando esses métodos falham, os alunos podem ser encaminhados à direção para que recebam uma lição severa mas rotineira. Se isto também não dá resultado aplica-se um castigo: tirando da sala de aula por algum tempo, expulsando por três dias ou chamando-se o pai ou a mãe para comparecer à escola.

Outro fato é que os diretores não se sentem seguros para atuar sobre os conflitos entre os professores e os alunos, não estão suficientemente instrumentalizados e não compreendem os fatores que interferem nessas

interações. Também acham difíceis as relações com a família que cada vez repassa mais os problemas para o âmbito da escola. A família não consegue estabelecer diálogo e limites claros em relação aos filhos e delegam a tarefa para os educadores, abrindo uma lacuna propícia para o crescimento do conflito, na opinião dos gestores.

6.2 Resultados da Fase II – Levantamento de Conflitos

O levantamento dos questionários nos mostrou dados muito semelhantes aos relatados na 1ª fase. A aplicação dos questionários de levantamento de conflitos (anexo 3) revelou o seguinte quadro de conflitos mais comuns por ordem decrescente de incidência e os mais difíceis de resolver pelas escolas pesquisadas:

Quadro - 4

Conflitos mais comuns na visão dos Gestores

1. Indisciplina dos alunos
2. Desrespeito dos alunos para com o professor
3. Desavenças entre profissionais
4. Desorganização, desconfiança, falta de respeito entre os alunos
5. Falta de consciência do aluno
6. Falta de postura do professor (faltas, atrasos, falta de domínio da turma)
7. Agressividade (entre alunos e contra o patrimônio)
8. Excesso de autoridade do professor
9. Desrespeito dos funcionários com relação à hierarquia
10. Falta de interesse dos pais pela vida escolar do filho, superproteção
11. Vícios (cigarro e drogas)
12. Falta de motivação dos professores

Os problemas mais difíceis de resolver, na opinião dos gestores, são os conflitos entre profissionais e os problemas sociais e econômicos que geram indisciplina dos alunos.

Quadro - 5
Conflitos mais comuns na visão dos Professores

- Indisciplina, não cumprimento de normas
- Desrespeito aos colegas e aos superiores
- Divergências de postura entre os professores
- Falta de limites
- Choque de valores
- Agressão verbal
- Vícios
- Relações autoritárias (direção-funcionários)

Os conflitos mais difíceis de resolver são os que ocorrem entre professores

Quadro - 6
**Conflitos mais comuns na visão do Pessoal Administrativo
e de Serviços Gerais**

- Desrespeito entre colegas de trabalho
- Má administração dos conflitos pelos diretores
- Falta de apoio da direção na resolução dos problemas
- As pessoas preferem não resolver os problemas, mas encaminhá-los à direção
- Excesso de trabalho
- Baixos salários

Os conflitos mais difíceis de resolver são os que ocorrem entre os colegas.

“A avaliação de mudança de atitude é repleta de dificuldades, sendo um campo que exige muito cuidado, pois as atitudes existem na mente, não podendo ser diretamente deduzidas do comportamento das pessoas. As pessoas só revelam suas verdadeiras atitudes (valores, crenças, opiniões) se elas

souberem quais são elas e se estiverem dispostas a revelá-las”, afirma Hablin (1978).

Um dos objetivos do projeto de mediação era reduzir a incidência de conflitos interpessoais levantados pelo questionário diagnóstico. No entanto, nenhum método de medida objetiva foi empregado para essa avaliação, nenhum registro de conflitos foi feito antes ou depois do treinamento.

A avaliação ocorreu apenas sobre a percepção dos gestores acerca do aumento ou diminuição dos casos ocorridos e dos relatos de orientadores e professores sobre casos bem sucedidos. A ênfase foi dada sobre os efeitos organizacionais do comportamento dos participantes no treinamento e os resultados da entrevista de feedback com cada equipe de gestores estão descritos no Anexo 7.

Os conflitos relatados acima, como resultado do levantamento diagnóstico, foram classificados em três áreas problemáticas: *deficiência de comunicação; expectativas não satisfeitas; resistência a mudanças e outros.*

Deficiência de comunicação: agressão verbal, desrespeito, desconfiança e desavenças entre os profissionais, e vários atos de indisciplina dos alunos como: desrespeito aos professores e colegas, bagunça em sala de aula, agressões e brigas entre os alunos. Tais conflitos são decorrentes de uma comunicação deficiente e são os conflitos mais percebidos, pois se encontram no nível 1 de conflitos – entre funções, no modelo proposto por Folberg e Taylor. É através do desrespeito à hierarquia e aos colegas que se expressam os conflitos decorrentes de um modelo deficiente de comunicação.

Expectativas não satisfeitas: baixos índices de motivação, baixa auto-estima, falta de reconhecimento profissional, baixos salários, excesso de autoridade, desrespeito à hierarquia, responsabilização de outros pelos problemas, falta de autonomia, faltas e atrasos ao trabalho. Esses conflitos estão associados às necessidades básicas e aos interesses individuais não reconhecidos ou desrespeitados apontados por Maslow.

Resistência a mudanças: referem-se a choque de valores, falta de consciência dos alunos, falta de limites e superproteção dos pais e às relações autoritárias dos diretores com funcionários e professores com alunos, que demonstram os desníveis de percepção e de visão de mundo. As diferenças nos referenciais de valores criam limitações e distorções que dificilmente são percebidas e muito menos tratadas adequadamente.

Outros conflitos referem-se a: disputas de poder, agressão física ou ao patrimônio, drogas, gangues e outras violências. Estes podem ser considerados como mais complexos e de maior potencial destrutivo e, por sua vez, requerem um tratamento mais especializado.

Os participantes do treinamento avaliaram o trabalho através de um questionário elaborado e aplicado pela Secretaria de Estado da Educação, através da Coordenadoria de Fortalecimento da Gestão. Os resultados gerais indicaram índices de aprovação diferenciados, conforme demonstram os gráficos (Anexo 5).

De modo geral os gestores avaliaram melhor o projeto e os piores resultados foram apresentados pelos professores, confirmando que o tempo foi insuficiente e que os grupos muito grandes não permitiram participação mais efetiva e um melhor aproveitamento.

Na opinião dos gestores, o evento contribuiu 100% para o desenvolvimento do trabalho em equipe entre as pessoas que fazem parte da Comunidade Escolar, enquanto que apenas 62% dos professores e 75% do pessoal administrativo, tiveram a mesma percepção.

Outra questão avaliada foi a aplicabilidade do conhecimento à realidade da escola, onde obtivemos um índice de 96% de aprovação por parte dos gestores, 84% do pessoal administrativo e 60% dos professores.

Entendemos que uma mudança na visão de mundo e de valores é obtida através de vivências e jogos baseados numa realidade pessoal, onde as pessoas têm a oportunidade de expressar sentimentos e percepções e tais experiências é que respaldam a técnica e o conhecimento teórico. O tempo exíguo que tivemos com os professores manteve-nos mais no nível teórico do que prático. Com relação ao pessoal administrativo, a metodologia foi outra, baseada mais no diálogo e troca de informações.

Como tivemos mais tempo com os gestores, foi possível intercambiar a metodologia. Apresentamos conceitos e filmes ilustrativos, discutimos, propusemos vivências e simulações de casos de conflitos para serem mediados. Eles tiveram mais contato com a teoria e com a prática, e esse pode ter sido um fator decisivo nos diferentes índices de aceitação e aprovação do projeto.

Ninguém assimila uma teoria que a princípio parece ser mais uma fórmula para melhorar o desempenho profissional se esta não tiver reflexo no indivíduo ou na sua vida pessoal. Uma boa parte dos professores, provavelmente por estarem numa posição defensiva em função da greve, não criou abertura suficiente para introjetar os princípios da mediação.

6.3 Resultados da Fase III – Entrevista de Avaliação do Treinamento

O anexo 6 demonstra a participação e os comentários gerais dos três segmentos profissionais a respeito do treinamento. Os depoimentos foram colhidos no final do programa com cada um dos grupos.

Os gestores tiveram ótima frequência e reconheceram a importância da aplicação da mediação nos ambientes escolares, tendo sido manifestado por várias diretores o desejo de continuidade de um trabalho de assessoria para implementação ou acompanhamento de alguns projetos de mediação na escola.

Quanto aos professores, houve uma pequena diminuição de frequência no segundo encontro, por vários fatores: desmotivação e estresse de final de ano com greve, correção de provas e lançamento de notas, menos interesse pelo treinamento, não remuneração das horas dedicadas aos encontros realizados aos sábados. Essa distorção foi corrigida em três escolas, onde houve oportunidade de realizarmos mais um encontro de duas ou quatro horas com os professores, a pedido dos diretores. Após esses encontros, as avaliações do projeto foram mais positivas.

Como última etapa do projeto realizamos entrevistas com as equipes de gestores de cada escola para colhemos um feedback dos resultados práticos que o treinamento havia proporcionado nas escolas, tanto no âmbito da cultura organizacional quanto dos relacionamentos com alunos. No Anexo 7 estão transcritas algumas respostas dadas nas entrevistas.

Podemos afirmar que os resultados do treinamento foram bastante positivos. Demonstram uma diminuição acentuada no número de conflitos da área *deficiência de comunicação*, área mais intimamente ligada à matéria do treinamento. Os resultados positivos nessa área deveram-se às mudanças na

forma de se comunicar trabalhadas no treinamento e prontamente reconhecidas pelos profissionais.

As reuniões de estudo e planejamento ganharam nova postura na escola Yvone Pimentel. Em alguns casos relatados como bem sucedidos de mediação entre alunos percebeu-se a influência positiva da escuta e da não arbitragem do professor ou orientador.

Algumas experiências bem-sucedidas de intervenção em brigas de alunos foram relatadas pela orientadora da Escola Marechal Cândido Rondon.

Ainda é considerada pequena a mudança na indisciplina dos alunos em sala de aula. Inferimos que não tenha sido aplicado nenhum programa específico de disciplina em sala de aula por parte dos professores. O treinamento para professores teve menor tempo e menos exercícios de aplicação da mediação. Além disso, o treinamento foi realizado no segundo semestre, no final do ano letivo, e qualquer projeto disciplinar precisa ser implantado no início. Veja os comentários dos professores no Anexo 6.

Alguns professores manifestaram interesse em trabalhar em grupo de forma cooperativa para implementarem um projeto para o ano seguinte, a exemplo das escolas Yvone Pimentel, Barão do Rio Branco e Prof. Brandão. Ver depoimentos no Anexo 7.

Por área problemática, *expectativas não satisfeitas*, entendemos que as fontes de reconhecimento são escassas e quase não há metas coletivas; há apenas as individuais, que não são ouvidas nem atendidas. Os membros da escola não se sentem parte de um todo, apenas peças isoladas de um sistema.

Alguns professores manifestaram claramente sua insatisfação com o trabalho e com a falta de perspectivas na educação. Sentem-se impotentes para mudar o quadro sem mudar a política educacional. Quanto menos reconhecimento, menos auto-estima e mais autoritarismo, aumentando as pressões e as tensões.

Os efeitos da greve dos professores por melhoria salarial, avanços verticais e outras reivindicações foram negativos para os educadores, o que fez aumentar sentimentos de desvalorização, insatisfação e nítida desmotivação.

Um avanço foi adquirido nesse campo através do treinamento, que debateu muito a questão da escola enquanto um sistema integrado e dependente de todos os segmentos. A noção de interdependência e de autonomia foram repassadas através de jogos e discussão. A percepção da desarticulação vivida por eles foi inevitável.

Muitos relataram a importância de se unirem em torno de objetivos comuns, que apontaram como sendo a qualidade na educação e a auto-estima profissional. Os gestores passaram a adotar a compreensão dos problemas dos alunos sob a ótica de suas necessidades e interesses e não mais como simples atos de indisciplina ou insubordinação.

Alguns orientadores observaram que puderam mudar suas visões e percepções com relação aos problemas dos alunos e dos professores, numa demonstração de que as resistências ou barreiras criadas por seus paradigmas foram, em certa medida, rompidas.

Este nível de consciência foi mais difícil de atingir em outros grupos (de professores e pessoal de serviços gerais). Uma mudança de atitude depende da aquisição de novos valores e de nova visão de mundo.

Quanto aos *outros* conflitos, tivemos um relato bem positivo de uma negociação da diretora do Colégio Marechal Cândido Rondon, com uma gangue do bairro que tumultuava uma festa da escola. O resultado da conversa foi: os "baderneiros" desligariam o alto som dos carros estacionados na frente do colégio e, em contrapartida, seriam autorizados a entrar para participar da festa. O resultado foi positivo, sem brigas nem baderna.

Por outro lado, no Colégio Avelino Antonio Vieira os conflitos estão centrados numa disputa de poder. O comando está dividido em três diretores (da manhã, da tarde e da noite) com posturas e objetivos diferentes. Eles não se comunicam de acordo com os princípios da resolução de conflitos e um dos diretores não participou do treinamento, pois está prestes a se aposentar e “não precisa aprender mais nada”; além disso, seu estilo é a repressão. Eles formam alianças com outros grupos auxiliares e tomam decisões divergentes. Na percepção dos profissionais da escola, “há três escolas: a Avelino, a Antonio e a Vieira”. As divergências internas crescem e a indisciplina também, dando espaço para a entrada de grupos alheios à escola, aumentando os índices de violência.

O treinamento não obteve bons resultados nessa escola com o grupo de gestores, mas os professores e o pessoal administrativo perceberam que a mediação poderia ser uma saída construtiva para o caos que eles estavam enfrentando. Como não houve interesse dos diretores, por estarem com os pensamentos cristalizados na disputa, não foi proposto nenhum projeto.

No entanto um dos professores relatou, no final do curso, que ele havia separado dois alunos adolescentes que brigavam por causa de uma garota. Eles se separaram por algum tempo mas continuaram se “pegando” ou se agredindo verbalmente. Após o treinamento, o professor reuniu os dois alunos e experimentou outras estratégias: escutou-os, estimulou-os a expressar seus sentimentos e ajudou-os a conversar sobre o problema, e não se agrediram. O resultado foi que eles entenderam que a briga entre eles não iria resolver a questão.

Ainda podemos salientar, como resultado positivo, o fato de uma das diretoras ter sido promovida a coordenadora de núcleo de ensino, ou seja, coordena um grupo de onze escolas e já encaminhou à Secretaria de Estado da Educação um pedido para que o projeto de mediação seja desenvolvido nas escolas que estão sob sua orientação.

Por sua vez, a Secretaria aprovou o projeto piloto e está estudando a viabilidade de financiamento do projeto junto ao BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) para levar a mediação a muitas outras escolas de Curitiba e de outras regiões do Estado.

Reconhecemos que é difícil medir o desempenho ou os resultados desse programa de treinamento, mas estamos certos de estarmos fazendo um investimento a longo prazo. As mudanças nas crenças e valores que aqui propomos exigem mais tempo e recursos financeiros para dar manutenção e acompanhamento ao que foi plantado no treinamento.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O objetivo deste trabalho foi de discutir sobre uma nova forma de agir no mundo escolar - com cooperação e harmonia - e apresentamos a mediação como uma alternativa de gestão de conflitos interpessoais e como tentativa de resposta ao ajustamento e à mudança, pois baseia-se no pressuposto de que é preciso ter consciência da realidade e não apenas repetir ideologias ou transferir responsabilidades, mas descobrir uma boa maneira de resolver os problemas utilizando seus recursos e confiando em suas próprias habilidades. Ao mesmo tempo, reconhecer habilidades e recursos dos outros com verdadeira compreensão da interdependência. A mediação foi apresentada como um modelo de administração pacífica e positiva de conflitos e a aferição de seus efeitos no clima das escolas foi o objeto dessa pesquisa.

Como pudemos observar nos resultados dos questionários diagnósticos, as relações nas escolas pesquisadas estão permeadas por toda sorte de conflitos, tornando a aprendizagem e o trabalho fontes de freqüentes problemas que necessitam de soluções positivas ou construtivas, que permitam o crescimento e desenvolvimento dos alunos e dos profissionais e que contribuam para um clima de paz e cooperação nos ambientes de aprendizagem.

Antes do treinamento, observamos que o modelo de gestão de conflitos empregado estava centrado no paradigma de que “o diretor resolve tudo” e de que “o professor sabe tudo”. Por isso as decisões sobre questões administrativas, de relacionamentos e disciplinares eram inquestionáveis e muitos dos conflitos ficavam, na realidade, sem solução. A dependência da

decisão do diretor, na realidade conduzia a um quadro de tensão ainda maior pois, de modo geral, não propiciava aos envolvidos uma tomada de consciência e responsabilidade sobre os problemas.

Freqüentemente o diretor era convocado a decidir o que os profissionais e os alunos deveriam fazer e, por falta de técnica, era levado a tomar atitudes ou dar soluções sem analisar em profundidade a situação. Os professores e alunos acatavam a decisão e o conflito, por sua vez, repetia-se lá na frente, com outra roupagem.

O foco da comunicação, de modo geral, eram as pessoas e não os problemas, e o foco das decisões impositivas se concentrava no conflito manifesto ou aparente e não nas causas subjacentes.

Exemplificando: “o aluno desacatou o professor”, por isso foi advertido com um discurso do diretor, reforçando o rótulo de ‘aluno malcriado’, e feita uma anotação na caderneta que deveria ser assinada pelos pais. Não se questionou as verdadeiras motivações do desacato, nem se deu atenção aos sentimentos do aluno e/ou do professor. Na realidade havia um conflito latente, de ordem emocional, sustentando o “desacato”. O conflito latente referia-se ao receio do professor de ser confrontado em seus conhecimentos e não ser respeitado em sua autoridade. Recusando um trabalho pesquisado na internet e não no livro recomendado, o professor deu chance a uma reação negativa por parte do aluno, que o xingou porque também se sentiu desrespeitado e desqualificado pelo professor. Conseqüentemente, a decisão do diretor não resolveu o conflito; ele apenas se manteve latente e a tensão entre aluno e professor aumentou.

Outro exemplo: “o professor que ofendeu o coordenador pedagógico” foi lembrado de suas responsabilidades profissionais e do seu dever de “respeitar as hierarquias”, ou sofreu outras medidas disciplinares e reguladoras da ordem que não resolveram os problemas que estavam contidos no relacionamento nem apontaram os reais motivadores do conflitos. A imposição da ordem não

contemplou as necessidades ou interesses das pessoas em disputa, por isso o conflito não se extinguiu.

A proposta de incluir os princípios da mediação na gestão dos conflitos escolares refere-se à introdução de uma nova cultura de resolução de problemas, propiciando uma nova visão do conflito como sendo oportunidade de transformação e crescimento e um sentido de resolução adequada dos conflitos que compreende o entendimento das raízes do conflito.

Conflitos, de modo geral, são sustentados por duas barreiras: uma de ordem social, em função das normas e cultura do grupo, ideologias dominantes, paradigmas limitadores, e outra de ordem pessoal, relacionada aos pensamentos e desejos ilusórios, estereótipos, preconceitos, normas familiares, crenças e valores que conduzem a percepções distorcidas da realidade e podem refletir-se numa comunicação deficiente.

Em situações de conflito as pessoas envolvidas sentem-se ameaçadas, correndo riscos ou prejuízos, com baixa auto-estima e pouca disposição para confiar no outro. O equilíbrio emocional está afetado e as reações são, de modo geral, inadequadas, dando origem à agressão, fuga, paralisia ou dependência de um terceiro que resolva a situação. A visão do conflito é negativa e perturbada por todos esses fatores ou por alguns deles, e isso é o bastante para afetar a racionalidade e adequação das atitudes e comportamentos.

Como a mediação pode contribuir na gestão desses conflitos interpessoais? Tornando os envolvidos conscientes das causas reais do conflito. O autoconhecimento, facilitado pela comunicação empática, pode ajudar as pessoas a se tornarem autônomas, responsáveis e cientes da interdependência e mais preparadas para negociarem as divergências interpessoais.

A noção de interdependência é desenvolvida a partir da cooperação. Para se atingir esse estado de cooperação é preciso passar por diversas etapas de

amadurecimento e de mudanças. Também envolve o compartilhamento de interesses e um conjunto de elementos, tais como objetivos ou metas comuns, capazes de motivar a execução das tarefas e um relacionamento baseado em confiança.

Outros fatores importantes que contribuem para o fortalecimento da cultura de um grupo é a comunicação aberta e direta, a liderança participativa e um processo compartilhado de tomada de decisão. A responsabilidade e o respeito se tornam valores imprescindíveis à integração e à geração de resultados positivos na produção em equipe.

A experiência proposta não foi uma tarefa fácil e, em certa medida, confirmou a idéia de que os grandes avanços tecnológicos são rapidamente assimilados e incorporados pelas organizações e pelas pessoas. No entanto, as ciências sociais e humanas enfrentam grandes dificuldades de que suas propostas resultem em repercussões imediatas no comportamento das pessoas. Mudanças de cultura exigem mudanças nos valores e de visão de mundo, o que é tão simples nem rápido.

Constatou-se uma grande resistência à mudança, sendo os primeiros encontros marcados por discussões prolongadas e pouca escuta por parte dos participantes, o que demandou muito esforço dos instrutores em se manter na postura de mediador: escutar, escutar e escutar, sem julgar. E, com muita sensibilidade, através de vivências e jogos, propor novos valores, nova visão de mundo e uma nova consciência da realidade.

O tempo de treinamento precisaria ser ajustado para atingir um grau de sensibilização e assimilação técnica apropriados. Os professores tiveram pouco tempo disponível para desenvolver uma compreensão e ajustamento necessário à transmissão dos princípios da mediação em sala de aula. Seria recomendável maior carga horária e mais exercícios conectados com sua experiência cotidiana no ambiente de trabalho. Por outro lado, os gestores puderam perceber que o modelo administrativo empregado é base fundamental

na geração de um bom clima organizacional, pois tiveram mais tempo e oportunidades práticas no treinamento.

O treinamento possibilitou discussões sobre um dos paradigmas que sustenta a educação e a gestão escolar que é a aprendizagem por raciocínio lógico em detrimento de uma abordagem por inteligências múltiplas ou de desenvolvimento de habilidades de relacionamento ou de equilíbrio emocional. Também levou os professores a perceber que as expressões emocionais não são tratadas como matéria de aprendizagem nem de convivência, não fazem parte da cultura e eles não estão instrumentalizados para tratar essas questões com segurança.

“Problemas pessoais devem ser deixados em casa” - é o grande paradigma das organizações de trabalho. Profissionais com problemas pessoais não são bem vistos pelos chefes ou colegas. Só que o ‘inconsciente’ não sabe disso e acaba criando situações onde os problemas são projetados nos relacionamentos de trabalho. A raiva é a emoção que mobiliza a agressão, a fuga e a paralisia, criando um desequilíbrio psíquico e físico que precisa ser entendido e tratado adequadamente com compreensão, reflexão e respeito. Não basta uma reação impositiva ou ordenadora sobre as emoções.

Organizações escolares precisam se modernizar e ser vistas como instituições de sistemas abertos e participativos, onde a aprendizagem implique na aquisição do conhecimento mas, principalmente, no compartilhamento de valores que estabelecem a base comum para uma convivência harmoniosa entre as diversas maneiras de ver o mundo, que são imprescindíveis na formação do caráter ético.

O modelo de gestão reflete-se por toda a organização. Se o diretor assume uma postura centralizadora, todos terão a tendência a delegar a decisão de seus problemas para o diretor, ninguém resolverá nada por si mesmo sem consultar o chefe. Se o diretor marca sua gestão com a indiferença e a desconfiança, isso se reproduzirá entre os membros. Se a marca registrada é

agressão e repressão, assim agirão os professores em sala de aula e os alunos no pátio da escola.

Se o diretor assume uma postura de mediador, buscando ouvir os diferentes pontos de vista, acalmando as tensões emocionais, convergindo os pontos de interesses e propiciando novas respostas aos problemas, sem dúvida essas atitudes se generalizarão por outros segmentos da comunidade escolar. O diretor é um modelo na escola e o professor é o modelo em sala de aula; suas atitudes sofrem influências e influenciam.

A visão de mundo vivenciada na escola, é criada na sala do diretor. A maneira construtiva e positiva de resolver conflitos precisa reinar no grupo de gestores para se refletir na conduta dos alunos. Onde o respeito e as responsabilidades individuais são levadas a sério, surgem menos conflitos ou, pelo menos, torna-se mais fácil chegar a soluções adequadas e evitar a violência.

De modo geral, todos os diretores concordaram que a mediação mudou sua atuação com relação à gestão dos conflitos e que o clima da escola também melhorou após a realização do treinamento. Os resultados foram bastante satisfatórios na visão dos gestores e dos instrutores também. As comunidades escolares podem, agora, tratar os problemas da educação com outras estratégias e visando outros resultados.

Um dos fatores negativos foi o período de realização: final de ano letivo e após uma greve desgastante para os professores. Outro fator negativo do projeto foi o exíguo tempo dedicado aos professores. Isso precisará ser corrigido na continuidade do projeto.

No entanto, alguns relatos feitos pelas equipes de gestores motivou-nos a concluir que a mediação é uma solução inteligente e que habilita as pessoas a mudar sua forma de pensar sobre os problemas e sobre as formas de solução.

O objetivo do treinamento não era ensinar sensibilidade nem compaixão; tais qualidades são desenvolvidas em outros aspectos da vida pessoal. Tampouco

tinha o objetivo de ensinar professores a ter alunos "bonzinhos", "quietinhos" e "bem-educados". O programa baseou-se em tornar as pessoas mais conscientes de seus problemas e mais responsáveis pelo seu destino.

Nesse sentido, o programa desenvolvido permitiu aos participantes ampliar o entendimento sobre a etiologia e o desenvolvimento do conflitos e desenvolver algumas habilidades como compreensão ou empatia e várias estratégias substanciais de solução construtiva de conflitos interpessoais.

Com relação à questão da cultura organizacional, cremos que a chave do novo entendimento foi a comunicação mais aberta criada pelo treinamento e o compartilhamento de novos significados como o bem-estar e a harmonia no ambiente de trabalho. A comunicação empática representa um novo caminho de compreensão e satisfação das necessidades individuais. A linguagem comum e novas referências de valores como responsabilidade, respeito e cooperação contribuíram significativamente para a diminuição da agressão e da escalada da violência e melhoria no repertório de respostas positivas aos conflitos interpessoais.

Ao falar de solução de problemas, Einstein ⁴ brinda-nos com uma profunda reflexão: "os problemas não podem ser resolvidos no mesmo nível de consciência em que foram criados". Isso nos leva a ensaiar a respeito do papel da mediação, mais especificamente do mediador, que conduz as pessoas a um outro nível de consciência quando propõe, primeiro, uma mudança de visão do conflito - de destrutivo para construtivo ou transformativo; segundo, uma mudança na forma de discutir os problemas centrado na solução e na satisfação mútua de interesses em vez de concentrar-se nas pessoas do problema, buscando culpados ou quem tem razão.

Mediação também é um procedimento de alteração do nível de consciência quando propõe a mudança do espírito de resolução de conflito de competitivo para cooperativo, transformando o jogo de culpas em responsabilidades e compromissos.

Trabalhar os conflitos a partir da introdução de uma nova cultura de valorização de si próprio e o reconhecimento do outro exige mudança de nível de consciência; não se obtêm tais resultados transformativos e construtivos sem uma base sólida e comum de respeito e senso de justiça.

Ressaltamos que a mediação, enquanto procedimento, necessita da intervenção de um terceiro, mas seus princípios podem ser assimilados individualmente através da aquisição de nova visão dos conflitos interpessoais e de novos valores e atitudes frente a eles.

O treinamento em mediação possibilitou aos participantes a vivência de certos conceitos e visão de mundo que certamente produziram, por menor que fosse, uma sensibilização para o crescimento pessoal. Pode ser que o modo antigo de agir ainda persista um pouco, mas a consciência sobre o caminho mais construtivo da solução deve permanecer em algum lugar do ser.

Os resultados alcançados nessa trabalho nos permite sugerir uma pesquisa mais aprofundada sobre os conflitos entre os diversos níveis hierárquicos e funções numa organização. Buscar compreender melhor o papel das representações sociais, dos mitos e ideologias envolvidos nas relações hierarquizadas. Ou seja, fundamentar a relação entre o modelo ou estrutura organizacional e os conflitos entre diferentes funções profissionais.

Sugerimos também a continuidade do projeto, levando a experiência a outras escolas, sugerindo a necessidade de ampliar o número de horas e de vivências com professores e, ainda, a inclusão de aulas de resolução de conflitos no curriculum escolar para estender a cultura de resolução construtiva de conflitos aos alunos e, conseqüentemente, à família e comunidade em geral.

⁴ A referência às palavras de Einstein foi abstraído de uma palestra de Depaak Chopra sobre Liderança.

As aulas de resolução de conflitos para os alunos seriam um forte aliado na prevenção e manejo adequado da indisciplina, tornando comum e natural lidar com conflitos dentro de uma perspectiva de escuta atenta, de entender as raízes emocionais e perceptivas que não encontram aceitação no contexto atual das escolas. Além disso, poderia contribuir na formação de uma cultura de cooperação e solidariedade. As escolas podem investir em criar situações de cooperação e tornar o ensino uma experiência menos competitiva.

Não se fala em outra coisa no ensino médio que não seja a competição gerada pelo vestibular. O ensino está voltado para aprovar alunos no vestibular e não para a aquisição do conhecimento e para a formação de cidadãos. Toda a sociedade está estruturada num modelo competitivo altamente angustiante e estressante, porém não criativo. As pessoas só são valorizadas pelas suas habilidades e talentos individuais e sempre com um referencial comparativo. E a comparação é a mãe da competição, e essa, do conflito.

Sociedades mais desenvolvidas tecnológica e financeiramente têm-se obrigado a conviver com doses excessivas de individualismo e isso tem levado as pessoas a se fecharem em mundos particularizados e defensivos, pois os "outros" são tratados como adversários que precisam ser combatidos. Nessa perspectiva de exploração e de competição, penso que não estamos no caminho de contribuir com a preservação da natureza e evolução da humanidade.

Um modelo cooperativo de convivência pode contribuir para o desenvolvimento de todos - para o desenvolvimento de qualidade e produtividade que começam a ser requisitadas pela necessidade de sobrevivência das nações e também das grandes organizações de trabalho, preocupadas com a alta competitividade do mercado. O grande paradoxo é que cooperar pode tornar-se um importante instrumento de competitividade.

Informações estão cada vez mais acessíveis nessa era tecnológica, mas as artes da convivência harmoniosa e satisfatória só se adquirem compartilhando experiências, metas, fracassos e vitórias, convivendo em comunidades justas e solidárias.

‘Sozinho, alguém pode ir mais depressa, mas acompanhado pode ir mais longe’ - esse é o espírito que move a cooperação. A energia gasta na competição não é transformada, se perde, enquanto a energia investida na cooperação gera a sinergia capaz de levar mais longe ou alcançar metas mais difíceis ou mais elevadas.

Família é um modelo de sociedade cooperativa por excelência, mas está perdendo suas referências e se tornando uma instituição de satisfação de desejos e lutas individuais. Pai e mãe estão no mercado de trabalho, competindo por funções, carreira, privilégios, com reflexos na educação dos filhos que também são obrigados a disputar recursos escassos: a atenção dos pais.

Respeito é um valor muito falado mas pouco praticado e de várias conotações. Quando um pai fala de respeito, normalmente é um conceito associado à não-discussão de regras impostas pela hierarquia patriarcal, ou seja, é de medo que ele está falando. Quando um jovem fala que não é respeitado, geralmente está querendo dizer que ele não é escutado. Entretanto, referimo-nos ao respeito pelas opiniões, percepções e sentimentos dos outros, de aceitação das diferenças e não de concordância com elas.

Sendo que os professores e diretores de escolas são esses mesmos pais e, na maioria, essas mães a que nos reportamos, a escola reproduz essas ideologias familiares. Professores divergindo por reconhecimento e alunos disputando atenção. Professores sendo procurados para preencher as lacunas paternas...

Ao adotarem um modelo de gestão de conflitos baseado nos princípios da mediação, as escolas poderão constituir-se em referências de influência

positivas na comunidade. A mediação pode ajudar os educadores a levar o educando a se sensibilizar diante da vida e do próximo, a descobrir seus próprios valores e agir em benefício de todos.

Reconhecidamente, a mediação é um bom instrumento para organizar a comunidade escolar em torno de interesses comuns, na busca de melhor convivência, criando vínculos e estruturas mais sólidas e eficientes de inter-relação, evitando a escalada da violência que já bate à nossa porta.

A mediação, com sua capacidade de promover o crescimento moral através da revalorização de si mesmo e do reconhecimento do outro, representa uma oportunidade de transformar as relações competitivas em cooperativas. Como é um procedimento estruturado e comprovado pela prática e pelos resultados na área jurídica, a mediação também poderia ser o veículo de mudança dos velhos padrões de interação nos ambientes de trabalho, social e familiar.

À medida em que muitos concordem com a importância da autonomia, da cooperação, da responsabilidade e da harmonia nos diversos ambientes como condições que garantem uma melhor aprendizagem, convivência mais equilibrada e um futuro da sociedade menos perverso e violento, sem dúvida a mediação poderá ser vista como uma excelente alternativa aos conflitos e poderá constituir-se numa boa forma de aproximar as pessoas.

Encerrando, torna-se importante refletir que a ordem é imposta e a harmonia é criada e quando todos participam da criação, o fazem de acordo com as necessidades, num ato cooperativo e podendo se tornar responsáveis.

O que se aprende na escola leva-se para a vida e por isso pensamos que também seria possível influenciar os indivíduos e as famílias através dos princípios de convivência fundamentados no diálogo, respeito, responsabilidade e cooperação. Acreditamos que uma sociedade harmoniosa seja possível. Podemos ler na Ata de Constituição da ONU a seguinte frase que sintetiza os propósitos desse trabalho:

“É na mente dos homens que nascem as guerras; por isso, é na mente de cada indivíduo que devem ser plantadas as defesas de paz.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACLAND, A. F. **A Sudden Outbreak of Common Sense: Managing Conflict Through Mediation**. England: Hutchinson Business Ld, 1990.

_____ **Resolving Disputes Without going to Court**. England: United Kingdom by Century, 1995.

AMADO, G. e GUITTET, A. **A Dinâmica da Comunicação nos Grupos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

BABIN, P. e KOULOUMDJIAN, M.F. **Novos Modos de Compreender – A geração do audiovisual e do computador**. São Paulo: Paulinas, 1989.

BALLESTEROS U. A. **La Escuela en Acción**. Buenos Aires: Eudeba/Unesco, 1966.

BEJAMIN, A. **A Entrevista de Ajuda**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

BOULDUING, K.E. **Conflict and Defense: A General Theory**. New York: Harper and Row, 1962.

BURGELIN, O. **A Comunicação Social**. São Paulo: Martins Fontes, 1970.

CAMPBELL, J. **O poder do Mito**. São Paulo: Associação Palas Athena, 1989.

COMBS, X e RICHARDS, R. **Perceptual Psychology**. New York: Harper & Row, 1976.

DEACON, R. A. **O Sujeito da Educação: Estudos Foucaultianos**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DEUTSCH, M. **The Resolution of Conflict**. New Haven: Yale University Press, 1973.

DRUCKER, P.F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURAN, A P. **Temas em Psicologia (3)**, 1993.

FIALHO, F. A. P. **Introdução ao Estudo da Consciência**. Curitiba: Genesis, 1998.

FOLBERG, J. TAYLOR, A. **Mediación, Resolución de Conflictos sin Litigio**. Espanha: Grupo Noriega Editores, 1984.

FOLGER, J. P., BUSH, R. A. B. **The Promise of Mediation**. EUA: Jossey-Bass Publishers, 1994.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e Controle de Treinamento**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1978.

HIGHTON, E.I e ÁLVARES, G.S **Mediación para Resolver Conflictos**. Argentina: Ed. Ad-Hoc, 1995.

KERNBERG, O F. **Ideologia, Conflito e Liderança em Grupos e Organizações**. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

KOLBERG, L. **Development of moral character and moral ideology**. New York: Russell Sage, 1964.

KUHN, T.S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

_____ **O Verdadeiro, o Belo e o Bom - Princípios Básicos para Uma Nova Educação**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HIGHTON, E. ÁLVARES, G. **Mediación para Resolver Conflictos**. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1995.

HOLLIS, J. **Os Pantanais da Alma**. São Paulo: Paulus, 1996.

HORNEY, K. **Our Inner Conflicts**. New York: Norton & Company Inc., 1945.

JARES, X.R. **El Tratamiento de la Conflictividad en la Institución Escolar**. Barcelona: Actas, 1990.

JONHSON, W. D. e JOHNSON, T.R. **Cómo Reducir la Violencia en las Escuelas**. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós, 1999.

JUNG, C.G. **Aspectos do Drama Contemporâneo - Obras Completas**. Petrópolis: Vozes, 1990. v. X/2

_____ **O Homem e seus Símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1964.

_____ **Psicologia do Inconsciente - Obras Completas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990. v.VII

LANE, S. M. e SAWAIA, B. B. **Novas Veredas da Psicologia Social**. São Paulo: PUC-SP e Brasiliense, 1994.

LIMA, I. **O Mutações em Educação Segundo Mc Luhan**. 16 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

MARTIN-BARÓ, I. **Acción e Ideologia: psicologia social desde Centroamerica**. San Salvador: UCL, 1983.

MARTINELLI, M. **Aulas de Transformação**. Petrópolis: Fundação, 1996.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Now Publishers, 1954

MATOS, F.C. **Monografia: Educação no Trabalho**, publicada na Coleção Universidade & Indústria em Convênio com a Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

MONTERO, M. **El Estudio Psicologico de la Ideologia**.-Revelar u ocultar. Barcelona: Anthropos, 1989.

MOORE, C. W. **O Processo de Mediação**. Porto Alegre: Atrmed, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do Vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

RICHARD, J.F. **As Atividades Mentais: Compreender, Raciocinar, Encontrar Soluções**. UFSC.

RODRIGUES, A. **Psicologia Social para Principiantes**. São Paulo: Vozes, 1999.

ROSEMBERG, M. **Nonviolent Communication**. EUA, 2000.

SAMPAIO, D. **Indisciplina: Um Signo Geracional -Cadernos de Organização e Gestão Escolar**, Instituto de Inovação Educacional, Ministério da Educação de Portugal, 2000. www.iie.min-edu.pt

SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

SCHMITZ, E. **O Homem e sua Educação – Fundamentos de Filosofia da Educação**. Ed. Sagra, 1984.

SENGE, P. et al. **A Dança das Mudanças**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **A Quinta Disciplina**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____ **Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2000.

VEZZULLA, J.C. **Teoria e Prática da Mediação**. IMAB, Curitiba, 1998

VYGOTSKY. **Pensamento e Linguagem** São Paulo: Martins Fontes, 1987.

WILLIAM, J. **Principles of Psychology**. New York: Henry Holt & Co., 1890.

ZANELLI, J.C. **Estudo do Desempenho Pessoal e Organizacional: bases para o desenvolvimento de equipes de consultores**, Revista de Administração Contemporânea, 1997. N. 1 (2): pp121-143.

Outras Referências

HSM MANAGEMENT **Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, n° 24, ano 4, janeiro-fevereiro, 2001

Organización Escolar – Revista de la Sección de Ciencias de L'Educació –
Universidade Autònoma de Barcelona. Bellaterra, 1984.

Site: Instituto de Inovação Educacional - Biblioteca Digital —**Cadernos de Gestão Escolar** — Ministério de Educação de Portugal: www.iie.min-edu.pt

Filmes:

Vida de Inseto Walt Disney, 102m., colorido, dublado.

A Questão dos Paradigmas SIAMAR, 38m., colorido, dublado.

Estratégias Inovadoras de Negociação, por William Ury Revista HSM Management. 60m, colorido, legendado

RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário Diagnóstico aplicado em Faxinaí do Céu

Anexo 2 - Relação das Escolas Seleccionadas para o treinamento

Anexo 3 - Questionário “Levantamento de Conflitos”

Anexo 4 - Proposta e Programa do Treinamento

Anexo 5 - Avaliação do Treinamento feito pela Coordenadoria de Fortalecimento da Gestão para a Secretária de Educação

Anexo 6 - Relatório de participação e observações

Anexo 7 - Relatório das entrevistas de feedback com gestores

ANEXO 1**QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem por objetivo orientar o trabalho na área de Mediação de Conflitos Escolares. A finalidade é basicamente de pesquisa. Não é necessário identificar-se.

1. Quais são os conflitos mais comuns atualmente na escola? Numere por ordem de ocorrência.
 - () conflitos entre professores
 - () conflitos entre alunos
 - () conflitos entre professores e direção
 - () conflitos entre a escola e a família
 - () conflitos entre a escola e a SEED
 - () conflitos entre professores e alunos

2. Quais são os conflitos mais difíceis de resolver? Escolha apenas uma alternativa.
 - () entre os alunos
 - () entre os professores
 - () entre a família e a escola
 - () entre os alunos e os professores
 - () entre os professores e a direção
 - () com a SEED

3. A que você atribui os problemas enfrentados pela escola? Numere por ordem de responsabilidade.
 - () falta de compromisso do corpo docente
 - () falta de políticas educacionais mais efetivas
 - () falta de formação e preparo do professor
 - () desvalorização e baixos salários
 - () falta de envolvimento da família
 - () falta de interesse dos alunos
 - () falta de estratégias adequadas na administração escolar

4. Como você normalmente resolve os conflitos administrativos/pedagógicos?

Escolha apenas uma alternativa.

aplica as regras vigentes

discute os problemas com os Núcleos Regionais de Ensino

reúne-se e discute diretamente com as partes envolvidas (professores, alunos,) para encontrar uma solução para o problema

analisa o problema em profundidade e decide qual será a melhor solução

5. Quem é o mais cooperativo na organização escolar?

professores

coordenadores

família

alunos

Núcleos de Ensino

nenhum

6. Quem é o menos cooperativo na organização escolar?

professores

coordenadores

família

alunos

Núcleos de Ensino

7. A quem você atribui maior responsabilidade na solução dos problemas da organização escolar? Escolha apenas uma alternativa.

professores

família

governo, autoridades

diretor

alunos

comunidade

8. Considerando a escola como uma organização, quem são os seus clientes?

professores

governo

família

alunos

comunidade

não há

ANEXO 2

RELAÇÃO DAS ESCOLAS SELECIONADAS

Escolas da Rede Pública de Ensino – Estado do Paraná

1. Colégio Estadual Avelino Antonio Vieira
Rua Julio Mesquita, 12 – Fazendinha
Fone: 288-2702
Diretor: João Teixeira

2. Colégio Estadual Barão do Rio Branco
Rua Brigadeiro Franco, 1025 – Rebouças
Fone: 224-2800
Diretor: Pedro Billó

3. Escola Estadual Professor Brandão
Avenida João Gualberto, 953 – Alto da Glória
Fone: 252-7012
Diretora: Neusa Maria S. de Oliveira Capucho

4. Colégio Estadual Núcleo Social Yvone Pimentel
Rua Sebastião Malucelli, 532 – Novo Mundo
Fone: 246-3945
Diretora: Vilma Assis de Andrade

5. Colégio Estadual Marechal Cândido Rondon
Rua Ricardo Negrão F., 683 – Vila Rosinha – Portão
Fone: 229-1647
Diretora: Maria de Fátima Junqueira Malucelli

ANEXO 3**LEVANTAMENTO DE CONFLITOS**

1. Quais são os conflitos mais comuns na escola?

2. Quais são os conflitos mais difíceis de serem solucionados?

3. De que forma os conflitos são resolvidos na escola?

ANEXO 4

PROPOSTA DE TREINAMENTO EM MEDIAÇÃO

OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

O objetivo geral desse treinamento foi apresentar uma alternativa de gestão de conflitos nos ambientes escolares capaz de introduzir um clima organizacional de harmonia e cooperação. Baseado numa metodologia de participação através de discussões, vivências, jogos e simulações buscamos atingir os seguintes objetivos específicos:

- Construir um modelo de gestão participativa

É na responsabilização das pessoas por seus próprios conflitos e suas próprias soluções que a mediação se diferencia como técnica. A divisão das responsabilidades pelos problemas enfrentados na escola permite engajamento e senso crítico voltado à solução de problemas e não à culpabilização ou terceirização de responsabilidades. O diretor deixa de ser a figura central nas decisões e divide essa tarefa com os demais envolvidos. Trata-se da substituição de uma hierarquia de autoridade por uma hierarquia de participação e cooperação. Tradicionalmente a função da escola tem sido de cumprir as normas do Sistema de Ensino com vistas a atingir um programa de educacional baseado na manutenção da ordem. Através da mediação, a função da escola passa a ser de escutar e atender as necessidades dos alunos, mantendo a harmonia na organização, e a relação é estabelecida através de respeito e cooperação e não da autoridade.

- Construir relações de confiança e cooperação

As interações sociais são reconhecidas como um processo psicológico onde as emoções fortes e as percepções equivocadas ou estereótipos geram desentendimentos e falta de confiança. O reconhecimento das fragilidades e necessidades humanas é o ponto de partida para a cooperação. É dessa identificação com a condição humana que pode nascer o sentimento de justiça comum, de confiança e cooperação.

- Gerar mudanças no padrão de comunicação

A comunicação é o componente fundamental das interações. O objetivo de introduzir técnicas de respeito e escuta ativa na comunicação é para que as pessoas envolvidas numa discussão, ou mesmo num diálogo, possam concentrar-se sobre o que é essencial, minimizando o dano psicológico resultante das emoções fortes e dos mal-entendidos.

- Prevenir e resolver conflitos através dos princípios e técnicas de mediação

Seguindo um conjunto de princípios e procedimentos, a mediação tem uma ampla aplicação na prevenção e resolução de conflitos interpessoais, além de facilitar a comunicação e a aceitação da expressão dos sentimentos que são essenciais para prevenir os conflitos. A mediação também possibilita a mudança nos relacionamentos, restabelecendo o diálogo que permite que as partes em disputa se unam para resolver os problemas de forma conjunta. Evita, ainda, o crescimento do conflito e a escalada da violência.

Uma sessão de mediação conduzida por um profissional segue uma seqüência dinâmica de etapas, mas nada impede que seus princípios possam ser incorporados individualmente como filosofia de vida ou atitudes diante de problemas ou disputas. Os princípios básicos da mediação são: respeito, confiança, cooperação, imparcialidade e neutralidade com as pessoas e com o problema.

JUSTIFICATIVA

As pessoas nas organizações compartilham uma grande variedade de inter-relações. O trabalho pode exigir que se associem entre si como parte regular do desempenho de funções; pode exigir contatos entre gestores/supervisores, supervisores/funcionários, funcionários/funcionários. Ligações desse tipo tornam as relações interpessoais um aspecto muito importante da vida organizacional. Entre os indivíduos e os grupos essas ligações podem assumir uma forma desintegrada e competitiva ou harmoniosa e produtiva. As técnicas de resolução de conflitos baseadas no método de mediação apresentam um procedimento pelo qual as pessoas adquirem conhecimento e algumas habilidades sociais necessárias e úteis para criarem relações de mútua confiança e satisfação contribuindo assim para um melhor desempenho e produtividade.

PROGRAMA

1. A Organização

- As Interações Sociais
- Os Conflitos Interpessoais

2. Aspectos Sociológicos

- Sistemas de Crenças
- Estereótipos

3. Aspectos Psicológicos

- Conceito de Identidade
- Conceito de Necessidades
- Percepções e Emoções

4. O Processo de Comunicação

- Falhas de Comunicação
- A Escuta Ativa
- Técnicas de Diálogo

5. Princípios da Negociação Cooperativa e da Mediação

6. Construindo Relações de Confiança e Cooperação

- Ouvindo problemas (escutar, ter empatia, confiar, respeitar)
- Identificando necessidades e satisfazendo interesses (investigar)
- Separando problemas de pessoas (eliminar agressão)
- Calçando os sapatos do outro (mudar percepção, quebrar visão imaginária)
- Criando opções de ganhos mútuos (ampliar alternativas de solução)
- Avaliando opções (estabelecer critérios de realidade)
- Tomando decisões (assumir responsabilidade e compromisso)

METODOLOGIA DO TREINAMENTO

O programa foi desenvolvido através de exposições orais apoiadas por retroprojeção, filmes em videotape, inventários, com utilização de tecnologias de participação para vivências, jogos e discussões.

RECURSOS INSTRUCIONAIS E EQUIPAMENTOS

Sala com cadeiras móveis e espaço para composição de grupos; apostilas; flip-chart com papel e canetas apropriadas; papel sulfite; retroprojeter ou equipamento multimídia; aparelhos de TV e vídeo cassete.

AVALIAÇÃO

Essa etapa foi executada pelos instrutores, através de um feedback, na última hora do último encontro com os gestores, onde os participantes foram incentivados a comentarem a validade da experiência.

Quanto à avaliação do treinamento e dos instrutores foi aplicado, pela Secretaria de Estado da Educação, um questionário cujos dados estão representados graficamente em anexo.

ANEXO 5

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Coordenadoria de Fortalecimento da Gestão

Escolar

DE: Coordenadoria de Fortalecimento da Gestão Escolar
PARA: Secretária de Estado da Educação Alcyone Saliba

ASSUNTO: Projeto de implantação de mediação escolar na rede pública de ensino do Estado do Paraná.

Prezada Senhora,

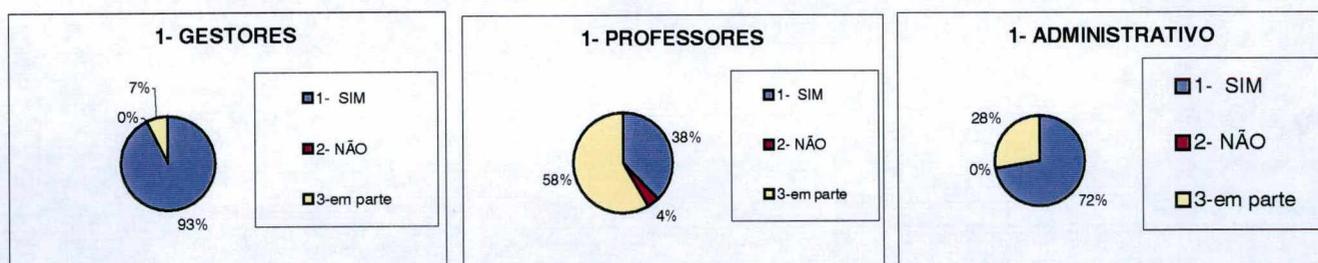
A Coordenadoria de Fortalecimento da Gestão Escolar iniciou em outubro p.p. o Projeto Piloto de Assessoria em Mediação Escolar, direcionado a gestores de cinco escolas da rede pública do ensino do Paraná, que inscreveram seus estabelecimentos.

A metodologia aplicada foi:

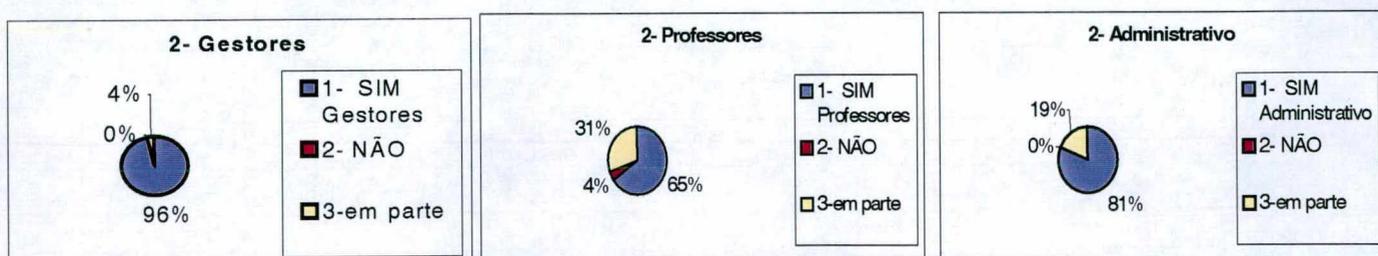
- levantamento de dados através de questionários;
- reunião com o Conselho Escolar para apresentação do projeto;
- realização de capacitação para gestores (30 h/a); professores (10h/a); pessoal administrativo (4 h/a);
- reuniões mensais de acompanhamento - 4 h/a por estabelecimento (novembro de 2000).

A avaliação da capacitação realizada com as pessoas envolvidas no Projeto (gestores, professores e funcionários), através de perguntas elaboradas com questões fechadas e três possíveis respostas, apresentou o seguinte resultado:

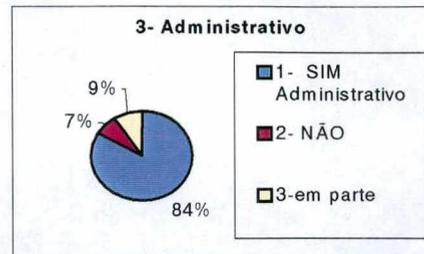
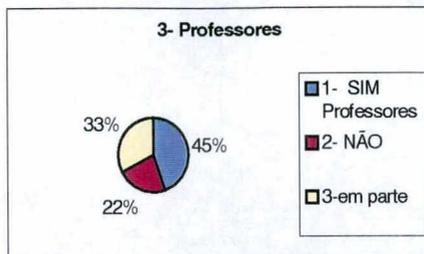
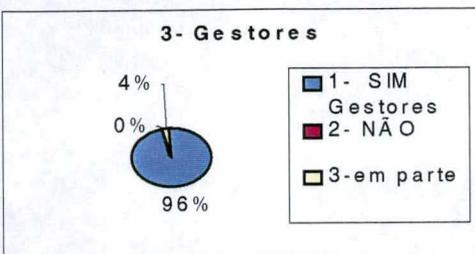
1. O evento correspondeu às suas expectativas ?



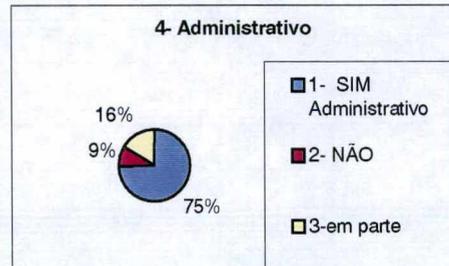
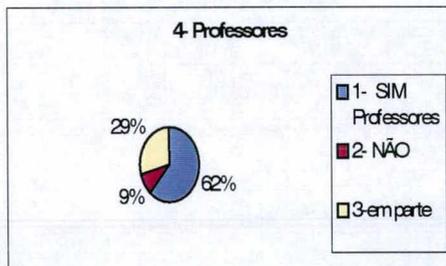
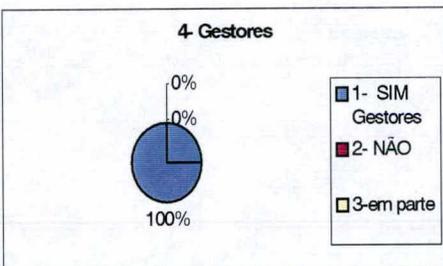
2. Demonstrou estar bem planejado?



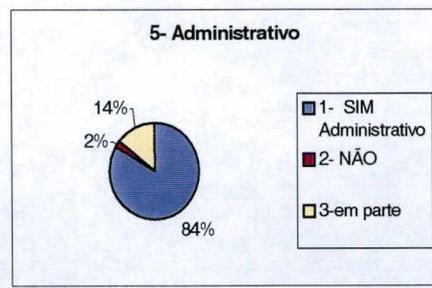
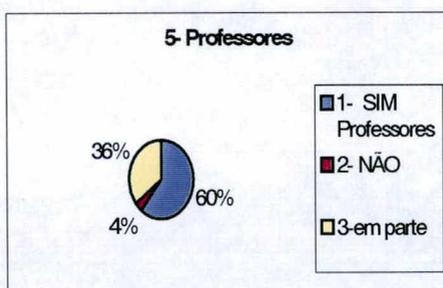
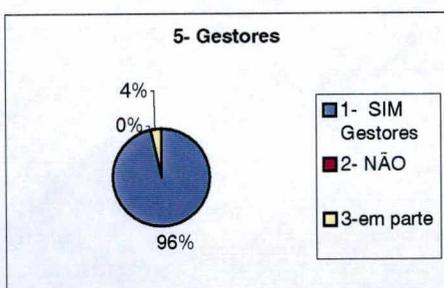
3. Foram apresentadas inovações para serem aplicadas na área de Gestão Educacional?



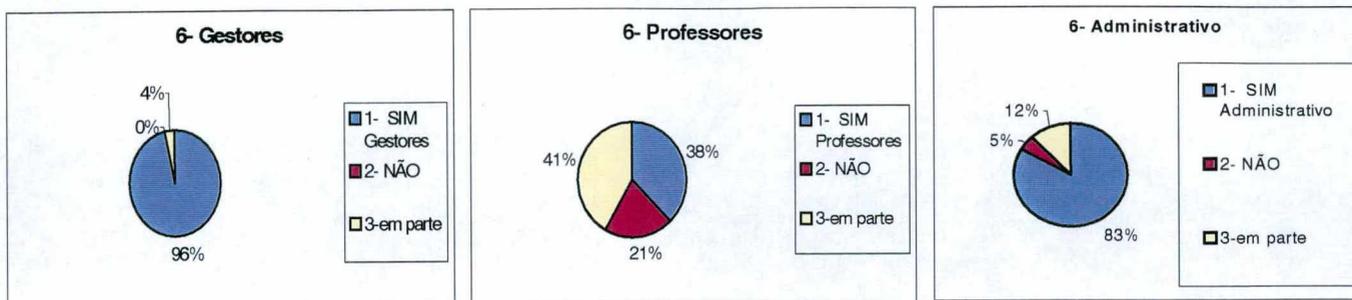
4. O evento contribuiu para o desenvolvimento do trabalho em equipe entre as pessoas que fazem parte da Comunidade Escolar?



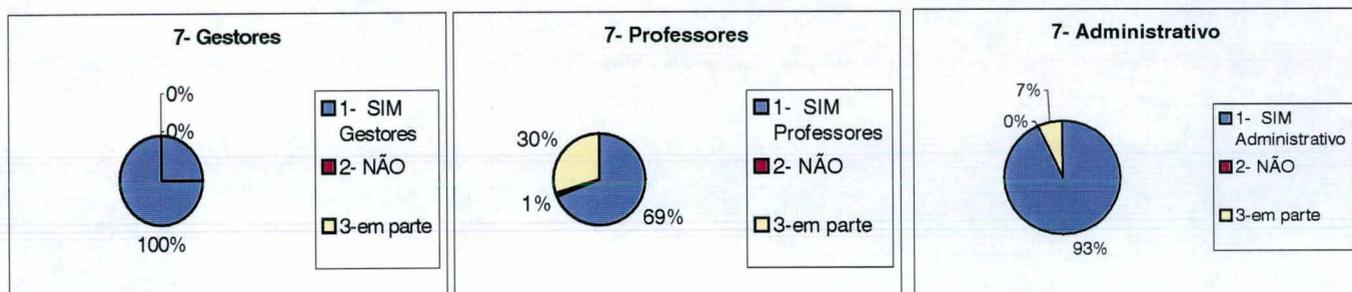
5. O conhecimento adquirido durante o evento é aplicável à realidade de sua escola?



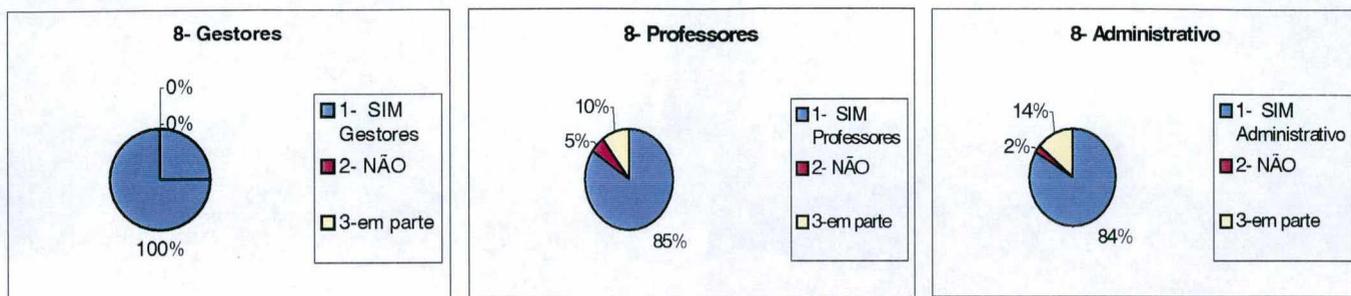
6. O evento proporcionou subsídios para ações rápidas e diretas visando a melhoria da qualidade na escola?



7. Houve clareza na comunicação dos docentes?



8. Os docentes demonstraram domínio do conteúdo desenvolvido?



Curitiba, 06 de novembro de 2000.

MARIA LUIZA MONTEIRO MULLER

Coord. Interina da CFG

ANEXO 6

RELATÓRIO DE PARTICIPAÇÃO E OBSERVAÇÕES

RESULTADO GERAL DA PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES

Nº de participantes:

- 10.10.2000 – 27 gestores (Terça – noite)
- 16.10.2000 – 36 gestores (Segunda – noite)
- 18.10.2000 – 33 gestores (Quarta – manhã)
- 20.10.2000 – 31 gestores (Sexta – tarde)
- 23.10.2000 – 32 gestores (Segunda – manhã)
- 25.10.2000 – 32 gestores (Segunda – tarde)

CONCLUSÕES:

A carga horária e o número de participantes permitiu fazer um trabalho mais aprofundado na questão do conflito escolar. Os gestores foram muito participativos e comprometidos com a proposta. O fato de os encontros se realizarem em cada uma das escolas foi um dos aspectos positivos, permitindo uma troca de vivências e o exercício da empatia. Todas as escolas, sem exceção, demonstraram carinho e sobretudo respeito quando recebiam os colegas em “suas casas”.

Reconheceram a importância da aplicação da mediação nos ambientes escolares, tendo sido manifestado por várias diretores o desejo de continuidade de um trabalho de assessoria para implementação ou acompanhamento de alguns projetos de mediação.

RESULTADO GERAL DA PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES

Nº de participantes:

Primeiro Encontro

17.10.2000 – 75 professores (Terça - noite)

18.10.2000 – 71 professores (Quarta - noite)

19.10.2000 – 32 professores (Quinta - noite)

Segundo Encontro

21.10.2000 – 75 professores (Sábado - manhã)

21.10.2000 – 75 professores (Sábado - tarde)

CONCLUSÕES:

Durante os diversos contatos que tivemos com os professores pudemos observar a necessidade e vontade que demonstram de se aperfeiçoarem e de encontrarem novas formas de ver o mundo e as relações. Apesar do período letivo não ter sido muito favorável para a realização dos encontros, o tema motivou o debate e a crítica, bem como a manifestação da insatisfação enfrentada pela classe.

De modo geral eles estão se sentindo desprestigiados pela “Secretaria” e pelo “Governo” que não atendem suas necessidades; por outro lado, compreenderam que a mediação pode ser um importante instrumento de auxílio ao seu trabalho e vida pessoal. O conflito entre protestar e aproveitar o curso foi percebido e pôde ser amenizado no segundo encontro que tivemos com grupos menores em duas das escolas. Por isso uma das sugestões é que os encontros sejam realizados nas próprias escolas, com grupos menores que permitam uma discussão mais aprofundada e maior aproveitamento do conteúdo.

RESULTADO GERAL DA PARTICIPAÇÃO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO E DE SERVIÇOS GERAIS

Nº total de participantes por encontro:

1º Encontro: 87 participantes

2º Encontro: 90 participantes

CONCLUSÕES

Todos os grupos demonstraram uma grande satisfação em fazer parte do projeto de mediação escolar através dos encontros. Os grupos participaram intensivamente das discussões e reflexões, contando suas próprias experiências e dando depoimentos muito importantes. Evidenciou-se a necessidade de maior envolvimento na gestão da escola e não apenas no cumprimento das tarefas. O problema na comunicação foi um dos aspectos bastante evidenciado pelos participantes. De forma geral, os grupos revelaram a necessidade de reconhecimento e respeito por parte da direção, professores e/ou alunos e o desejo de poder ter mais encontros junto com a equipe da escola.

RELATÓRIO DA PRIMEIRA REUNIÃO DE FEEDBACK COM GESTORES

Tempo dedicado: 1 hora em cada escola

Avelino, em 13.11.00 : Os gestores sentem falta de pessoal de supervisão e orientação, mas resistem em perceber a falta de comunicação e a disputa de poder que existe entre os vice-diretores. Querem retomar o trabalho no próximo ano pois se encontram muito atarefados com as tarefas de encerramento do ano letivo e matrícula.

Rondon, em 13.11.00: Os gestores aprovaram o projeto e a orientadora já aplicou mediação com os alunos com bons resultados. Outra experiência relatada foi uma conversa que tiveram com gangues de fora do colégio que queriam tumultuar a festa do

colégio, cujo saldo foi também bastante positivo. Um encontro com os professores será marcado no início do próximo ano para revisão e aprofundamento. Uma das necessidades levantadas por eles, após uma reunião de avaliação, é de maior apoio pedagógico para professores e diretores e um supervisor para cada período.

Yvone Pimentel, em 13.11.00: Os gestores, após reunião com professores, concluíram que os professores precisariam de mais tempo de seminário com possibilidade de alguns exercícios práticos. Relataram que houve mudança no comportamento e nos relacionamentos entre o pessoal administrativo. A mediação foi aplicada entre uma turma e o professor e o resultado foi maior consciência do problema e com isso puderam encontrar uma boa solução. Outras três pessoas da equipe de gestão estão aplicando a mediação inclusive entre alunos, com a presença das mães. O grupo está entusiasmado e podendo colher bons frutos de suas iniciativas. Foi solicitado um encontro de três horas com os professores e gestores para aprofundar alguns aspectos da comunicação.

Brandão, em 16.11.00: Reflexos do trabalho percebidos pela diretora e vice-diretor: o professor está mais questionador e tem obtido bons resultados nas relações com alunos. Por outro lado, acham que o professor ainda não está bem conscientizado de suas responsabilidades e isso se vê pelas faltas constantes. Pretendem facilitar um processo de mediação entre professores e pais. Percebem a rivalidade entre o pessoal administrativo polarizado em uma das serventes, mas apoiam o sistema estabelecido. Solicitaram um aprofundamento de 1 hora com pessoal administrativo e 2 horas com professores.

Barão, em 16.11.00: Na visão do diretor, o clima da escola melhorou bastante; os professores ficaram interessados e poderiam abraçar mais a mediação se lhes fossem dedicadas mais horas de treinamento. Percebeu mudança positiva em algumas pessoas do setor administrativo, em outras não. Pensa em um projeto de mediação para assessorar professores, pais e alunos com relação a disciplina, organização e relacionamento e para viabilizar isso criará a “sala de resolução de conflitos”. Solicitou mais três horas de trabalho de mediação com enfoque na disciplina.

RELATÓRIO DO SEGUNDO ENCONTRO COM PROFESSORES

REALIZADO A PEDIDO DOS GESTORES APÓS O TREINAMENTO

Escola Yvone Pimentel, em 27.11.00: realizado um encontro de três horas para aprofundar as questões de comunicação. Exercitamos a escuta ativa e os feedbacks, com um grupo de aproximadamente 70 pessoas. A participação foi ativa e muito produtiva.

Escola Barão do Rio Branco em 28.11.00: o encontro com professores teve como tema a disciplina, com a participação de 15 professores. O grupo decidiu pela criação de um grupo de estudo e projetos conjuntos que será viabilizado para o próximo ano e acatou com entusiasmo a idéia da sala de resolução de conflitos.

Foi realizado mais um encontro de uma hora com o pessoal de serviços gerais da **Escola Prof. Brandão**, em 30.11.00, com a finalidade de melhorar o relacionamento entre eles. Mais uma vez foi apresentada a queixa de que uma das funcionárias que, pela segunda vez, não estava presente, sentia-se “dona” da escola e com autoridade para “mandar” e “agredir” as demais e que isso tem o respaldo e aprovação da direção. O resultado dessa conversa foi levado ao conhecimento da diretora e dada uma orientação para que ela possa agir adequadamente na busca de uma solução.

Outro encontro de duas horas foi realizado com os professores da **Escola Prof. Brandão**, com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre a comunicação. Decidiram por criar um grupo de discussão e projetos conjuntos, no próximo ano. Compreenderam a importância de comunicar suas dificuldades e buscar soluções construtivas. Vão solicitar à diretora que viabilize horários para isso.

ANEXO 7

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO PILOTO DE MEDIAÇÃO

ENTREVISTA DE FEEDBACK COM GESTORES

Entrevista Semi-Estruturada:

1. Que avaliação vocês (gestores) fazem do projeto desenvolvido?
2. Poderiam relatar algum caso resolvido através dos princípios da mediação, após a conclusão do treinamento?
3. Vocês pensam em implementar algum projeto de mediação na escola? Em caso afirmativo, qual?

COLÉGIO ESTADUAL BARÃO DO RIO BRANCO

A equipe de gestores entende como bastante produtivo o trabalho; entre os professores, apesar do pouco tempo, houve uma pequena melhora na questão da disciplina. Para o próximo ano, a equipe de gestão pretende colocar em prática os princípios da Mediação com o corpo discente, pensando em estabelecer dentro da escola um espaço específico para a solução de problemas através das técnicas da Mediação.

O diretor relatou que o resultado do segundo encontro realizado com um pequeno grupo de professores da 5ª à 8ª série, onde levantou-se o problema da indisciplina como consequência da falta de oportunidades de troca e discussão entre os professores e equipe pedagógica, resultou na proposta de solução, levantada pelo grupo, de que no próximo ano poderiam fazer um cronograma de reuniões mensais com o objetivo de discutir em conjunto problemas e soluções relacionadas à organização e disciplina.

COLÉGIO ESTADUAL MARECHAL CÂNDIDO RONDON

Após a realização do treinamento em Mediação de Conflitos, a Orientação Educacional mudou o enfoque de solução de problemas com os alunos, utilizando os princípios e técnicas da Mediação. Esses princípios têm sido disseminados entre o corpo discente através da Orientadora Educacional, prof^a Rosane.

Os resultados, apesar do curto espaço de tempo, têm sido positivos não apenas entre os alunos mas também com reflexos nas famílias. Os alunos têm-se beneficiado de uma escuta mais ativa, assumindo as responsabilidades pelas suas atitudes e também da possibilidade de resolver seus próprios problemas.

A equipe administrativa ao final do segundo encontro, relatou que começou a perceber melhor a importância de mudar a dinâmica de relacionamento, através de uma comunicação mais direta e da expressão das necessidades e sentimentos.

COLÉGIO ESTADUAL YVONE PIMENTEL

Todos os segmentos da escola estão envolvidos em um estudo mais aprofundado da questão da qualidade de relacionamento. Após um levantamento dos maiores problemas que ocorrem na escola, a equipe pedagógica começou a aplicar as técnicas da Mediação nos conflitos com alunos, professores e pais.

Os professores representantes de turma e os alunos monitores estão recebendo orientações da equipe de gestão para que eles mesmos sejam os mediadores dos conflitos na escola.

Uma das grandes preocupações da equipe de gestão é o desenvolvimento da habilidade de saber ouvir, portanto solicitou um encontro específico sobre as técnicas da escuta. Todos os professores estavam presentes no evento, que foi muito dinâmico e prático.

A escola tem uma preocupação em ensinar uma melhor comunicação entre os alunos com o objetivo de diminuir um dos grandes problemas da sociedade atual que é a violência. O entusiasmo do grupo é tão grande que eles se reúnem semanalmente para estudar e pesquisar a mediação. Outros projetos estão sendo pensados para o próximo ano letivo.

COLÉGIO ESTADUAL AVELINO ANTONIO VIEIRA

A escola que tem mais de dois mil alunos e um histórico de intervenção está sofrendo muito todas as conseqüências de uma decisão imposta e pela dificuldade de liderança. Apesar do grande esforço e das habilidades de cada pessoa, há pouco trabalho em equipe. O fruto da falta de cooperação, e portanto da competitividade, é um desgaste no relacionamento.

Através do trabalho de Mediação a equipe de gestão expôs de forma clara e sincera a falta de trabalho em equipe, a desconfiança, a disputa pelo poder e o desgaste emocional que isso está gerando em todos os segmentos da escola. Apesar da necessidade é preciso muito esforço para mudar a dinâmica que se estabeleceu entre todos. Depois de um ano letivo muito “pesado”, não têm certeza se será possível fazer um trabalho de relacionamento neste momento. Todos expressam o desejo de que a escola passe a funcionar bem, com a ajuda de uma comunicação mais eficiente e do bom relacionamento entre os gestores.

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR BRANDÃO

A equipe de gestores entende o trabalho da Mediação como algo muito importante na escola.

Durante o treinamento em Mediação, a secretária compreendeu que o importante papel do pessoal administrativo na solução de um conflito na escola é o de ouvir pais, alunos e/ou professores com respeito, compreender melhor o problema e somente depois disso levar o caso para os gestores, se for necessário.

Uma das dificuldades enfrentadas é o da falta de compromisso e de envolvimento de todos os segmentos no bom funcionamento da escola. Foi-nos solicitado um encontro com o corpo docente, com o pessoal administrativo e de serviços gerais com o objetivo de discutir esse problema e levantar possíveis soluções para a questão.