

# **SEMANA** *Pedagógica*



## **ANEXO 2**

**EQUIPE DIRETIVA, EQUIPE  
PEDAGÓGICA E EQUIPE DOCENTE  
MEDIÇÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA**

## Capítulo 1

# O que as palavras “conflito” e “violência” significam para você?

Um convite a comparar os significados que gestores, professores, alunos e famílias dão a “conflito” e “violência” àqueles atribuídos pelas Ciências Sociais. Escolas em equilíbrio com episódios de crise ou escolas nas quais o equilíbrio se rompeu: modos de agir.

### 1.1 – História da vida real

#### Panela de pressão

Na sala dos professores, o ambiente é tenso. Maria sabe que Lúcia vive falando dela pelas costas: “Ela dá muita liberdade aos estudantes, e depois ninguém consegue segurar a turma!”. Lúcia, por sua vez, ficou sabendo pelo colega Pedro que a opinião de Maria sobre ela também não é nada boa: “Detesto quem grita e humilha os alunos”. A diretora entra, e todo mundo fecha a cara. Estão furiosos com ela, que decidiu – sem consultar ninguém – inscrever a escola em um novo projeto que a Secretaria de Educação ofereceu e que representa, no entender dos docentes, “apenas trabalho a mais”. No entanto, não se fala abertamente sobre esse descontentamento. A diretora não conversou com a equipe porque pressupôs que todos deveriam se interessar pelo projeto. Com receio de ficar malvista pela supervisora, ela também não contou que estava se afogando em dezenas de formulários a serem preenchidos “para ontem”. Ouvem-se palavrões vindos do pátio, onde as sétimas séries estão em aula vaga há duas horas. Um estudante aparece na porta: “Professora Lúcia! Alguém riscou seu carro!”.

Se você perguntasse aos educadores presentes nessa cena: “*Existem conflitos na sua escola?*”, a resposta seria provavelmente: “*Não*”. E, se você perguntasse: “*E violência?*”, talvez ouvisse como resposta: “*Há alguns casos isolados... a comunidade, você sabe, tem sérios problemas... famílias desestruturadas... jovens problemáticos... há sempre as laranjas podres da cesta...*”.

Por que tentamos esconder, negar ou ignorar os conflitos? Será porque já fazem de tal maneira parte da rotina que nem sequer nos damos conta de que eles existem?

Especialistas do Centro de Estudos sobre a Violência asseguram que isso é um fato comum nas escolas brasileiras. Seus líderes negam a existência de conflitos e das violências que resultam da incapacidade em manejá-los, “seja para preservar a imagem da instituição e seus funcionários, seja como uma estratégia de sobrevivência quando confrontados com a incapacidade

para lidar com os problemas diários” (Ruotti, 2007, p. 51).

Não apenas as lideranças, mas a comunidade escolar em geral reluta a admitir o conflito ou a violência. Conversando com um grupo de estudantes, familiares de alunos e profissionais da Educação, Psicologia e Sociologia, os autores deste livro ouviram algumas explicações complementares: “*Porque é muito difícil assumir responsabilidade*” (estudante); “*Por medo. Pela sensação de ameaça*” (psicólogo); “*Devido à incompetência para lidar com o assunto*” (professor).

A primeira condição indispensável para lidar com conflitos e prevenir violências é... reconhecer que eles existem. Depois, é preciso diferenciar **conflito** de **violência**. E, finalmente – o que leva mais tempo –, desenvolver as competências necessárias para transformar conflitos em oportunidades de aprendizagem e mudança.

---

*O que você pensa disso?*

*É possível evitar as manifestações violentas dos conflitos?*

---



## 1.2 – Contribuição da teoria

### 1.2.1 – Conflito! Compare suas ideias com as de alguns especialistas

Educadores, estudantes e membros da comunidade, cada um tem uma opinião diferente sobre o que é *conflito*, dependendo da idade, do nível social, da posição que ocupa na escola ou na cidade.

- **O que é conflito para você?**

Pense por um instante... Que pensamentos e emoções lhe ocorrem quando você lê a palavra *conflito*? Faça uma lista, e depois compare o que você escreveu ao conteúdo do *box* abaixo.



#### Conflito, nas definições de especialistas

- “O conflito é o nosso companheiro de jornada mais próximo. É parte integrante da vida e da atividade social. O conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e aspirações. Percebe-se que não existe aqui a noção estrita de erro e de acerto, mas de posições que são defendidas frente a outras, diferentes.” (Chispino e Chispino, 2002, pp. 30-31)
- “Conflito é uma situação em que pessoas interdependentes satisfazem suas necessidades e seus interesses de formas diferentes e experimentam a interferência uns dos outros na busca de seus objetivos. Ele se origina da competição por recursos percebidos como limitados: água, ar, terra, alimento, tempo, riqueza, poder.” (Garston e Wellman, 1999, p. 185)
- “Conflito é um processo que começa quando um indivíduo ou um grupo sente que os atos ou as intenções de outro indivíduo ou grupo podem prejudicar seus próprios interesses, convicções, normas, valores.” (de Dreu, 2007)
- “Conflito é uma parte normal da vida organizacional, já que as pessoas têm ideias diferentes sobre a utilização dos poucos recursos disponíveis – tempo, pessoal, dinheiro, e assim por diante. Não é bom ou mau em si mesmo: o que é bom ou mau é o impacto que terá na organização.” (Owens, 2004, p. 328)
- “Além de conflitos interpessoais, há os intrapessoais (ir/não ir, fazer/não fazer, falar/não falar, comprar/não comprar, vender /não vender, casar/não casar etc.)” (Chispino e Chispino, 2002, pp. 30-31)

1 O que as palavras “conflito” e “violência” significam para você?

Observou o ponto em comum entre essas conceituações?

Como você pode notar, nossos autores concordam em uma coisa: conflitos têm origem em diferenças. Eles existem *dentro de nós*, pois razões e emoções diferentes, e por vezes contraditórias, nos habitam. Eles existem *entre nós*, pois não há nenhum indivíduo igual ao outro. Conflitos são inerentes às interações e, portanto, não podem ser eliminados. De fato, seres humanos interagem dispondo de diferentes condições, recursos, bens, diretrizes, valores, normas, procedimentos, interpretações, sempre procurando chegar a um mínimo de equidade.



• **Onde existe diversidade, movimento e diálogo, existe conflito**

Conflitos provocam mudanças. Pense, por exemplo, nos conflitos históricos entre quem acreditava em raças superiores e inferiores e quem acreditava em uma única, a raça humana; ou entre os que diziam que as doenças eram transmitidas por miasmas e os que defendiam a ideia da existência de micróbios. Por trás de cada conquista humana na ciência, arte, política, economia, existe conflito.

Para Michael Fullan, o conflito, bem gerenciado, é essencial à mudança e ao aperfeiçoamento também da escola: “O grupo que percebe o conflito como uma oportunidade para aprender alguma coisa (em vez de algo a ser evitado, ou uma ‘deixa’ para cada um se entrincheirar em sua própria posição), é o grupo que vai progredir. Não se pode ter aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e não se pode aprender em grupo sem processar conflitos” (1993, p. 36).

Conflitos entre ideias e abordagens fazem parte do **diálogo** em

um grupo de pessoas que valoriza a diferença e deseja ampliar sua compreensão da realidade e melhorar o seu fazer. “E o que é o diálogo?”, pergunta Paulo Freire. “É uma relação horizontal de **A** com **B**. ... Nutre-se do amor, da humildade, da esperança, da fé, da confiança” (1970, p. 107).

Na educação que Freire denomina *bancária*, o que existe é o **antidiálogo**. Um fala (deposita ou transfere conhecimento), e o outro recebe, sem poder contestar, essa transferência. Aquele que tem mais poder não se comunica, mas impõe comunicados.

O que parece *ausência de conflito* em um grupo pode estar sinalizando *ausência de diálogo*. As decisões são tomadas pelos chefes, enquanto os demais permanecem apáticos. Não existe confiança suficiente entre as pessoas para que possam expor divergências. Não é que o conflito não exista: ele está lá, mas não é explicitado. Fica envenenando as relações até explodir em violência psicológica, verbal ou física,

como acontece na cena retratada na “História da vida real” deste capítulo.

Paz não é ausência de conflito, mas uma permanente negociação em busca de “conquistar, superar e transformar conflitos” (Muller, 2006, p. 27). Em grupos que colaboram, que cooperam, o conflito é essencial para que as decisões resultem da escuta mútua e da negociação das diferenças. Poucos, no entanto, compreendem o potencial positivo do conflito nas interações humanas: a maioria tenta evitá-lo.

Aqui no Brasil, há razões de ordem cultural e histórica para a tendência a fugir do conflito. É muito forte o mito do “homem

cordial” (Holanda, 1998), e a expressão direta de discordância ainda é sentida como manifestação de hostilidade, grosseria ou, pelo menos, de distanciamento. Algo que vai contra o desejo de aproximação, intimidade, segurança, enfim, de manter a aparência de harmonia. Na realidade, durante quase toda a história brasileira, a sociedade foi dividida entre senhores e escravos, sendo que os últimos jamais poderiam confrontar abertamente os primeiros sem se expor a punições, à tortura e à morte. Algo dessa atitude permanece na cultura do país mais de um século depois da abolição oficial da escravatura.

- **Conflitos, em si, são neutros; suas manifestações construtivas ou destrutivas dependem da forma como lidamos com eles**

Por que, ainda hoje, entre nós, o conflito tem uma conotação mais negativa que positiva?

Porque todo o seu potencial construtivo e criativo desaparece, quando ele é ignorado ou mal administrado. E, na maioria das vezes, é o que acontece. Em organizações como escolas, por exemplo, conflitos “varridos para debaixo do tapete” drenam a energia da equipe, bloqueiam o trabalho colaborativo e fazem os ressentimentos crescer e se acumular, podendo exprimir-se de maneira violenta.

Já quando se entra *de cabeça* no conflito, mas sem saber como lidar com ele, o resultado também

é desastroso. Isso porque o foco não é compreender quais os diferentes interesses, aspirações e desejos em jogo, negociar e resolver a questão em pauta, mas atacar e destruir os outros (simbolicamente ou não), vistos como “aqueles cujos desejos vão contra os meus desejos, cujos interesses conflitam com os meus interesses, cujas ambições se contrapõem às minhas ambições, cujos planos estragam os meus planos, cujas liberdades ameaçam a minha liberdade, cujos direitos limitam o meu direito” (Muller, 2006, p. 22). Nesse caso, a linguagem utilizada é ofensiva, cheia de afirmações dogmáticas.



1 O que as palavras “conflito” e “violência” significam para você?

Não há interesse em fazer perguntas e ouvir os demais; pressupõe-se que já se sabe o que eles sentem, pensam e querem. É assim que o conflito transforma-se em confronto. O diálogo se encerra. Desgaste psicológico, comportamentos agressivos, violências são alguns dos produtos dessa abordagem.

A boa notícia é que vem se desenvolvendo, através dos tempos, um amplo repertório de formas para lidar positiva e produtivamente com os conflitos inerentes à vida diária. E esse repertório está à disposição de quem quiser construir uma cultura do diálogo e da paz também nas escolas.

---

*Você já experimentou alguma situação onde o conflito tenha trazido aprendizagens e crescimento?*

---

### **Ligados nos conflitos... e ligados pelo diálogo**

Os autores deste livro, educadores brasileiros do CECIP (Centro de Criação de Imagem Popular) e holandeses do APS International (Algemeen Pedagogisch Studiecentrum), são “ligados” nos conflitos. Afinal, devemos a eles as aprendizagens que vimos construindo ao longo de mais de uma década de diálogo. Nossas diferenças têm sido fonte de uma intensa aprendizagem intercultural, tornando-nos capazes de enxergar a realidade com as lentes do outro. Desenvolvendo a habilidade de nos escutarmos com curiosidade e respeito, aprendemos com nossas diferenças. A confiança mútua e a crença nas intenções positivas uns dos outros têm nos tornado capazes de dialogar sempre, lidando com os conflitos de maneira positiva. Para dar um exemplo, os holandeses algumas vezes acham difícil lidar com o que eles percebem como um certo “excesso” no comportamento do brasileiro, como o escancarar de emoções, ou a sem-cerimônia com que interrompemos a fala do outro. Para os brasileiros, algumas vezes é difícil aceitar o que lhes parece seriedade excessiva ou falta de espontaneidade dos parceiros holandeses.

Outro exemplo desses conflitos é a diferença que existe entre representantes de uma cultura de planejamento e os de outra em que a regra parece ser a improvisação. Para os holandeses, planejamento é um valor inquestionável. Um povo que vive em um território abaixo do nível do mar, sujeito a diferenças dramáticas entre inverno e verão, precisou aprender a planejar para sobreviver. Para os brasileiros, com uma história diferente e uma natureza que parece inexpugnavelmente generosa, o planejamento muitas vezes é associado a rigidez tecnocrática, burocracia e desconsideração às necessidades reais das pessoas, algo “vindo de cima”, imposto a quem não foi convidado a participar do processo desse planejamento.



O diálogo, a partir do conflito entre essas duas concepções, fez os educadores holandeses perceber que nossa realidade é mais complexa, o que os tornou mais flexíveis ao planejar as ações conosco, e permitiu aos brasileiros compreender quão positivo é o planejamento participativo e baseado em necessidades compartilhadas. O resultado desse encontro foi a abordagem de planejamento REMAR. Um acróstico que expressa a importância de propor objetivos Realistas, Específicos, Mensuráveis, Atraentes e que possam ser Realizados em tempo – e que também levem em conta o fluir dos eventos. O Plano de Ação REMAR é uma ferramenta que sintetiza qualidades holandesas e brasileiras conflitantes, mostrando a todos que é possível ser flexível, não querendo controlar tudo, e ao mesmo tempo planejar com rigor.

*Extraído de: CECIP e APS International, “Cooperação Brasil–Holanda na melhoria da qualidade da educação – um experimento em aprendizagem intercultural”, paper inscrito no BMW Award, 2007.*

### • Dialogar é transformar conflitos em aprendizagem e mudança

É importante que lideranças escolares, professores, funcionários, estudantes e suas famílias aprendam a explorar e liberar o potencial criativo dos conflitos e a impedir que, mal compreendidos e mal manejados, possam se apresentar sob a forma de estagnação ou violência.<sup>1</sup>

Dominic Barter, especialista em Comunicação Não Violenta, costuma dizer que as necessidades humanas não entram em conflito, elas coexistem: o que entra em conflito são as estratégias que utilizamos visando atender nossas necessidades (Barter, 2007).

### A laranja da discórdia ou o poder do “por quê?”

Ao final do dia, uma quitandeira está para fechar as portas quando entram, afobadas, duas freguesas.

– Quero uma laranja! – dizem ao mesmo tempo.

Acontece que só restara uma única laranja na quitanda. Que fazer?

A quitandeira propõe dividir a laranja ao meio.

– Não! – reagem imediatamente Dona Clara e Dona Nina, muito nervosas. As duas queriam a laranja inteira.

Nesse momento, a quitandeira pergunta:

– Mas por quê? Por que vocês precisam de uma laranja inteira?

– Porque vou fazer um bolo e preciso de toda a casca – diz a primeira.

– Porque preciso do suco da laranja inteira – diz a segunda.



1. Sobre isso, veja em especial os **Capítulos 3 e 4**.

<sup>1</sup> O que as palavras “conflito” e “violência” significam para você?

A pergunta da quitandeira possibilitou o diálogo. Dona Nina e Dona Clara tiveram a oportunidade de expor quais eram suas necessidades e de se ouvir, o que tornou possível encontrar estratégias que permitissem atendê-las. O conflito estava resolvido.

*Essa é uma estória muito conhecida e recontada de diversas formas em capacitações de mediadores de conflitos; aqui, a versão de B. A. M. van Velzen.*

Aprender a lidar com os conflitos como seres humanos autônomos, capazes de dialogar e encontrar estratégias que satisfaçam suas necessidades sem negligenciar as dos outros é uma parte importante do crescimento das crianças, dos adolescentes e dos jovens. Para tanto, os adultos da escola também precisam aprender a passar pelo mesmo processo.

Por melhores que sejam, cursos intensivos, se descolados da prática cotidiana, dificilmente ocasionarão mudanças. A aprendizagem de conviver com o conflito deve estar integrada à proposta pedagógica, à metodologia e às interações em escolas voltadas ao desenvolvimento da cidadania: “a pedagogia pertinente estimularia

e incorporaria a ação, o diálogo, o compromisso, a cooperação e a participação, tomando o conflito como um dos principais objetos de estudo, propiciando ferramentas para resolvê-lo adequadamente, o que seria o caminho para conseguir a paz” (Ghanen, 2004, p. 92).

Assumiremos, neste livro, que não existem organizações sem conflito, e as organizações escolares não constituem exceção à regra. Nossa preocupação, portanto, é contribuir para que as comunidades escolares aprendam a dialogar e a lidar com o conflito de forma criativa, encontrando processos, procedimentos e ferramentas para organizar um amplo sistema de gestão produtiva do conflito.

