



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE HUMANIDADES - CAMPUS III  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA**

**EVA WILMA ALVES DE CARVALHO SARMENTO**

**O USO DA MEDIAÇÃO PELA GESTÃO ESCOLAR: ESTRATÉGIA DE  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

**GUARABIRA  
2018**

EVA WILMA ALVES DE CARVALHO SARMENTO

**O USO DA MEDIAÇÃO PELA GESTÃO ESCOLAR: ESTRATÉGIA DE  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Centro de Humanidades da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB – Campus III, em cumprimento aos requisitos necessários para a obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Área de concentração: Gestão Escolar.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Luciana Silva do Nascimento

**GUARABIRA  
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S246u Sarmento, Eva Wilma Alves de Carvalho.  
O uso da mediação pela gestão escolar: [manuscrito] :  
estratégia de resolução de conflitos / Eva Wilma Alves de  
Carvalho Sarmento. - 2018.  
31 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Humanidades, 2018.  
"Orientação : Profa. Ma. Luciana Silva do Nascimento ,  
Coordenação do Curso de Pedagogia - CH."  
1. Conflito. 2. Mediação. 3. Gestão escolar. I. Título  
21. ed. CDD 371.2



EVA WILMA ALVES DE CARVALHO SARMENTO

**O USO DA MEDIAÇÃO PELA GESTÃO ESCOLAR: ESTRATÉGIA DE  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia do Centro de Humanidades da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB – Campus III, em cumprimento aos requisitos necessários para a obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.


Área de concentração: Gestão Escolar.

Orientadora: Profª. Ms. Luciana Silva do Nascimento.

Aprovada em: 04/12/2018

BANCA EXAMINADORA

  
Profª. Ms. Luciana Silva do Nascimento (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Profª. Ms. Joana D'Arc Costa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ms. David Soares de Souza  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Ao meu marido e filhos, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que agiu com misericórdia e providência para que eu concluísse este curso.

Chegar até aqui não foi um percurso fácil. Deparei-me com vários obstáculos e muitos desafios, mas, enfim, cheguei. Todavia, não consegui sozinha, tive o apoio incondicional da minha família, aos quais sou imensamente grata.

Aos professores do curso de Pedagogia da UEPB, Campus III, que se dedicam ao ofício de compartilhar conhecimentos e esperança, e, que, acima de tudo, acreditam de fato na força transformadora de educação, sempre na perspectiva de construirmos uma sociedade mais justa, fraterna e solidária.

Aos colegas de turma e do trabalho, que estiverem ao meu lado durante esses longos anos da graduação, que acreditaram quando eu mesma já não acreditava mais em mim.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram, encorajaram e me ajudaram durante esta jornada, os meus reconhecidos e sinceros agradecimentos.

“Não devemos ter medo dos confrontos... Até os planetas se chocam e do caos nascem as estrelas”.  
(Charles Chaplin)



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	CONFLITO NO AMBIENTE ESCOLAR.....	11
3	MEDIAÇÃO .....	15
3.1	A INTRODUÇÃO DA MEDIAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR.....	18
3.2	A GESTÃO ESCOLAR E A MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS ESCOLARES.....	22
4	CONCLUSÃO .....	26
	REFERÊNCIAS .....	28

## **O USO DA MEDIAÇÃO PELA GESTÃO ESCOLAR: ESTRATÉGIA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Eva Wilma Alves de Carvalho Sarmiento<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Situações de conflitos eclodem em todos os contextos sociais e administrá-los não é tarefa fácil, notadamente no ambiente escolar, entretanto, cabe ao gestor escolar administrá-los de forma racional, fomentando mecanismos de resolução, de modo a propiciar a restauração da paz social, o resgate e a promoção de valores. A presente pesquisa pretende investigar o papel do gestor como mediador e promotor da mediação como instrumento de pacificação das relações interpessoais conflituosas ocorridas no ambiente escolar. A presente pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa e como metodologia de trabalho a revisão bibliográfica especializada, disponível nos livros, periódicos, teses e artigos existentes nos bancos de dados dos sites Scielo e Google Acadêmico. Da análise da produção acadêmica existente nas referidas bases de dados, constata-se que a mediação, como instrumento de resolução de conflitos no ambiente escolar, é algo que deve ser pensado pela gestão e comunidade escolares, uma vez que se configura como instrumento de gestão positiva dos conflitos surgidos nesse ambiente, na medida em que o pode propiciar a restauração e promoção de uma cultura de paz, enfatizando uma educação para cidadania, entretanto, a produção acadêmica sobre tal temática ainda é bastante incipiente no meio educacional, em decorrência da ausência de pesquisas mais abrangentes e detalhadas, havendo necessidade de estudos complementares sobre o uso da mediação nas unidades escolares.

**Palavras-Chave:** Conflito, Mediação, Gestão escolar.

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, Campus III  
E-mail: evasarmiento@bol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

É fato público e notório que a escola brasileira, vez ou outra, vira o centro das atenções dos meios de comunicações, e, infelizmente não pelo ótimo desempenho nos exames aos quais é submetida, mas pela frequência com que notícias envolvendo atos de violência são veiculadas, quer sejam oriundos dos conflitos inerentes ao próprio sistema escolar, quer sejam ocasionadas pelas divergências interpessoais entre os diversos atores que nela atuam (gestores, professores, técnicos administrativos, pais de alunos e alunos) ou até mesmo em decorrência de ser a escola uma espécie de foz da comunidade onde está inserida, ou seja, o local para onde convergem os problemas sociais específicos da localidade, como por exemplo, o tráfico de drogas, violência familiar, etc.

Dessa forma, em uma instituição de ensino podem ser identificados diversos focos de conflitos, alguns inerentes ao próprio meio social em que a escola está inserida, mas também em decorrência de divergência de opiniões acerca de determinada pauta específica, ou até mesmo geradas pelas diferenças individuais entre os diversos atores que nela interveem, sendo, pois, palco para conflitos individuais e interpessoais, motivo pelo qual faz-se necessário um novo olhar para a educação, sendo importante promover novas práticas resolutivas de conflitos, visando fomentar o diálogo e o bom convívio de todos os membros da comunidade escolar (LOPES; COITINHO, 2016)

A pesquisa inicia-se com a própria conceituação de conflito no ambiente escolar, notadamente em seu sentido estrito, não devendo confundir-se com práticas delitivas no ambiente escolar, posto que tal tema extrapola a finalidade da presente pesquisa, dada a própria complexidade do assunto, bem como pelo fato de, necessariamente, haver a obrigatoriedade de intervenção de outras instâncias de poder que não a escolar, fato este que exige um tratamento diferenciado do que aqui será tratado.

Em seguida, analisa-se a maneira pela qual a gestão escolar tradicionalmente se acostumou a tratar dos conflitos escolares, mais precisamente no que diz respeito ao uso de medidas punitivas para coibir e sancionar os infratores da ordem social, ao passo que, logo após, passa-se a discutir sobre a valorização e a importância dada pela sociedade contemporânea aos meios consensuais de resolução de conflitos, dentre os quais se situa a mediação, sobressaindo-se, neste ponto específico, a importância da mediação escolar como instrumento de resolução de conflitos surgidos no âmbito das instituições de ensino (CHRISPIANO, 2007).

Temos, então, que o problema aqui desenvolvido parte da suposição de que a aplicação da mediação, como instrumento de resolução dos conflitos ocorridos dentro dos muros das escolas e envolvendo todos os agentes que atuam neste espaço, pode promover a pacificação e a superação das tensões oriundas e pertinentes ao próprio ambiente escolar, de forma a contribuir para a construção de uma cultura de paz, ao incentivar e difundir valores essenciais à vida em sociedade, como respeito, empatia, tolerância e autocontrole, bem como promover valores inerentes à própria dignidade da pessoa humana, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação<sup>2</sup>, de forma a se reconhecer e reconhecer o outro como sujeito de direitos e deveres.

Procura-se analisar, portanto, a aplicação da mediação nos conflitos ocorridos no ambiente escolar através de uma revisão bibliográfica especializada, disponível nos livros, periódicos, teses e artigos existentes nos bancos de dados dos sites Scielo e Google Acadêmico.

Para tanto, a presente pesquisa cingiu-se à produção científica publicada nos últimos 15 anos, fazendo-se uma seleção e análise crítica dos textos disponíveis sobre a temática abordada, problematizando-se acerca da aplicação da mediação nas situações conflituosas surgidas no ambiente escolar, sobre como a mediação pode contribuir para que a gestão escolar administre positivamente os conflitos, e também, sobre as contribuições dessa ferramenta para a promoção de valores inerentes à dignidade da pessoa humana.

## **2 CONFLITO NO AMBIENTE ESCOLAR**

Ao buscar nos dicionários a origem e o significado da palavra conflito, constata-se que a mesma pode significar disputa, oposição, discussão, choque, combate, luta, antagonismo, hostilidade, guerra, briga, etc, podendo ser empregada e compreendida em vários contextos, senão vejamos:

Os Conflitos — como se disse — podem acontecer entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades. Naturalmente existem também Conflitos que contrapõem indivíduos a organizações (um Conflito pela democracia interna no partido entre um discordante e os dirigentes), grupos a coletividades (um Conflito entre uma minoria étnica e o Estado), entre organizações e coletividades (Conflitos entre a burocracia e o Governo como representante da coletividade). (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 1998, p. 226)

---

<sup>2</sup> Art. 3º, IV da CF

Portanto, os conflitos são tão antigos quanto à própria existência humana, sendo pois inerentes ao convívio social, uma vez que são decorrentes das tensões e particularidades manifestadas em decorrência de interesses divergentes. Dessa forma, genericamente, entende-se o termo conflito tanto como rivalidade entre dois particulares, como uma guerra entre nações que possuem interesses controversos (GIDDENS; SUTTON, 2014). Entretanto, para fins didáticos do presente trabalho, convencionou-se delimitar o significado de conflito apenas para lides existentes no âmbito interpessoal.

Percebe-se, então, que os conflitos são normais em quaisquer ambientes sociais, sendo decorrentes de várias motivações, como opiniões distintas, competitividade ou até mesmo reações agressivas ou frustrações causadas por terceiros. Mas, apesar de ser algo natural, é preciso identificá-los e solucioná-los com eficiência para fins de minimizar as sequelas de sua eclosão no meio social.

Um exemplo básico de conflito é a existência de duas partes que, ao se relacionarem num ambiente escolar, acabam por entrar em choque de interesses, gerando o que se chama de conflitos num ambiente escolar (xingamentos entre alunos, desentendimentos entre alunos e professores em sala de aula, entre pais e professores, etc). Para solucioná-los, tradicionalmente aplicam-se sanções aos infratores, punindo-os com advertências, suspensões ou até mesmo expulsões, tudo para fins de manter a ordem e disciplina, entretanto, invariavelmente, tais medidas punitivas mostram-se ineficientes, uma vez que pautadas apenas pela punição do comportamento considerado inadequado e não na análise do fato gerador de tal comportamento, configurando-se tal conduta como fonte de mais conflitos e, não raramente, progredindo para manifestações violentas no meio escolar. Nessa perspectiva, importante destacar que:

Não resta dúvida de que a escola tem diferentes conflitos, visto que a sociedade, como um todo, tem seus conflitos. A escola, assim, como uma parte da sociedade, está permeada por conflitos. A educação é um dos meios de ajudar as pessoas a serem mais felizes, e a escola, como instituição, teria como uma de suas funções propor métodos inteligentes de solução não-violenta de conflitos. Os conflitos são variados, pois variadas são as suas origens. Assim, também requerem diferentes formas para a sua regulação. Um dos pontos essenciais para a sua resolução seria compreender a sua origem, os seus protagonistas, o processo e o seu contexto, para que se possa pensar em alternativas de possíveis resoluções. (SANTOS, 2010, P. 28-39)

Neste ponto é de fundamental importância delimitar-se a classificação dos conflitos escolares que norteiam o presente trabalho, sob pena de não dar-se conta da abrangência que tal tema poderá tomar. Pois bem, dentre as classificações possíveis, optou-se por seguir uma

das mencionadas por Chrispino (2007 apud Martinez Zampa, 2005, p. 31-32), frisando-se os conflitos inerentes às ações próprias no ambiente escolar e que envolvem os atores sociais que tramitam neste espaço social.

Sob tal ponto de vista, os conflitos escolares que ocorrem com mais frequência se dão entre docentes (por falta de comunicação, questões pessoais anteriores, disputa por cargos, divergências políticas ou ideológicas, etc); entre alunos e docentes (não entender o que o professor explica, notas arbitrárias ou divergência quanto ao critério de avaliação, desinteresse pela matéria, discriminação, etc.); entre os próprios alunos (mal entendidos, brigas, rivalidade entre grupos, discriminação, uso de espaços e bens, namoro, perda ou dano de bens escolares, etc.) e entre pais, docentes e gestores ( agressões ocorridas entre alunos e entre os professores, perda de material de trabalho, falta ao serviço pelos professores, falta de assistência pedagógica pelos professores, critérios de avaliação, aprovação e reprovação, uso de uniforme escolar e demais inobservância de questões administrativas e burocráticos da escola).

Dessa forma, ainda segundo Chrispino (2007), torna-se imperioso reconhecer a existência de conflitos no universo escolar, para em seguida buscar-se estratégias voltadas à resolução desses conflitos, atentando-se, precipuamente, para a mediação e sua viabilidade como meio alternativo de resolução de conflitos, uma vez que este método proporciona, ao mesmo tempo, a pacificação social no ambiente escolar, de forma que os alunos possam usufruir de um ambiente atrativo e prazeroso, bem como fomentando o protagonismo desses alunos diante das controvérsias, uma vez que exige-lhes uma nova forma de ver e agir diante das situações. Neste aspecto, importante colacionar o seguinte trecho:

Porém, o mito de que o conflito é ruim está ruindo. O conflito começa a ser visto como uma manifestação mais natural e, por conseguinte, necessária às relações entre pessoas, grupos sociais, organismos políticos e Estados. O conflito é inevitável e não se devem suprimir seus motivos, até porque ele possui inúmeras vantagens dificilmente percebidas por aqueles que vêem nele algo a ser evitado:

- Ajuda a regular as relações sociais;
- ensina a ver o mundo pela perspectiva do outro;
- permite o reconhecimento das diferenças, que não são ameaça, mas resultado natural de uma situação em que há recursos escassos;
- ajuda a definir as identidades das partes que defendem suas posições;
- permite perceber que o outro possui uma percepção diferente;
- racionaliza as estratégias de competência e de cooperação;
- ensina que a controvérsia é uma oportunidade de crescimento e de amadurecimento social. (CHRISPINO, 2007. p. 17).

Observa-se, então, que uma das competências mais importantes para um gestor escolar deve ser a capacidade de identificar um conflito e saber atuar diante das diversidades de

comportamentos, de modo a promover a resolução dos conflitos através da restauração do diálogo interrompido entre as partes.

Vê-se, portanto, que a atuação do gestor escolar deve compreender todo o processo que desencadeou no surgimento do conflito e perceber que, conforme entende Santos (2010, p. 29), “a diversidade não constitui conflitos. A diferença é uma realidade, não um conflito; e a diversidade é um valor. Quando a diferença se faz desigualdade, surge o conflito, e a violência é gerada dependendo da forma como os conflitos são entendidos e enfrentados.”

Neste contexto, cabe ao gestor escolar compreender as relações que se estabelecem entre os diversos atores da comunidade escolar e ser capaz de negociar os conflitos que surgem, esforçando-se para restabelecer os laços enfraquecidos pela lide, de modo a oferecer aos conviventes um ambiente saudável e propício para a difusão do saber.

É, pois, necessário que a gestão escolar propicie o tratamento adequado aos conflitos surgidos no ambiente escolar, primando por solucioná-los no âmbito do próprio estabelecimento de ensino, sob pena de tais querelas progredirem em escala de complexidade e gravidade, acabando por tornarem-se práticas violentas, e em isso acontecendo, haverá a necessidade de transferência desses casos para outras instituições, uma vez que a violação a um bem jurídico penalmente tutelado configura-se crime, e como tal deve ser devidamente encaminhado aos órgãos competentes, quais sejam, Conselho Tutelar, Delegacia de Polícia, Ministério Público e Poder Judiciário.

Para tanto, acredita-se que a escola seja um ambiente favorável para a prática da mediação, como meio alternativo de resolução de conflitos escolares, sendo a figura do mediador uma terceira pessoa que faz intervenções neutras e equidistantes das partes, guiando as discussões e auxiliando os envolvidos a chegarem a um consenso acerca da lide posta, bem assim propiciando uma mudança de postura frente às controvérsias, de forma a estimular uma atmosfera colaborativa nas escolas. A este respeito colaciona-se importante lição de Chrispino, senão vejamos:

Até aqui apresentamos as expectativas dos estudantes com a ascensão social por meio da educação, sua confiança nos professores e na escola, suas dificuldades por conta da violência que lança seus tentáculos nas escolas e discutimos o conflito em geral e na escola, em particular. Apresentamos a tese onde o conflito surge da diferença de opiniões e divergência de interpretações. Logo, se a escola é o universo que reúne alunos diferentes, ela é o palco onde certamente o conflito se instalará. E, se o conflito é inevitável, devemos aprender o ofício da mediação de conflito para que esta técnica se aprimore facultando a cultura da mediação de conflito. (CHRISPINO, 2007. p. 22)



### 3. MEDIAÇÃO

Invariavelmente, em algum momento da vida, o ser humano já experimentou ou até mesmo interveio em diversos tipos de conflitos, os quais advêm da própria dinâmica social, eclodindo naturalmente tanto na esfera das relações familiares, como nas relações de amizades e até mesmo no âmbito profissional, de forma que, ou foram partes integrantes da lide ou agiram como terceiro, auxiliando nas negociações para que uma solução fosse alcançada. Dessa forma, todos têm alguma experiência intuitiva para a resolução de conflitos sociais, de modo que, assevera-se que todos são mediadores em potencial.

Mas, a mediação sobre a qual o presente trabalho se atém extrapola os limites de uma mediação informal ou intuitiva, abordando-se o tema da mediação como uma técnica autocompositiva para resolução de conflitos, a ser utilizada pela gestão escolar como instrumento de pacificação social, e via de consequência, como mecanismo de resgate e promoção de valores voltados para uma educação cidadã.

Portanto, a pesquisa desenvolve-se sobre a mediação como estratégia de resolução dos conflitos, tratando-se de uma ferramenta que possibilita o gerenciamento pacífico dos conflitos escolares, referindo-se às práticas e técnicas restaurativas empregadas por um terceiro que se encontra equidistante do conflito, mas que nele intervém para fins de promover diálogos e reflexões entre as partes litigantes para que estas possam encontrar soluções que sejam mutuamente satisfatórias, de forma a restaurar a paz social interrompida pelo surgimento do conflito, ao mesmo tempo em que visa a promover na comunidade escolar a capacidade de respeito, comunicação e empatia.

É sob esta perspectiva que se faz necessário discorrer, mesmo que brevemente, sobre a história da mediação como mecanismo de pacificação social. Pois bem, segundo Morgado e Oliveira (2009), a mediação como tal está intimamente ligada ao poder judiciário, vinculada ao movimento de acesso à justiça, iniciado na década de 70 nos EUA, na administração do então presidente Jimmy Carter, cujo objetivo principal era oferecer aos cidadãos meios alternativos de solução de suas demandas, para além dos processos judiciais, que já naquela época abarrotavam as cortes de justiça americanas.

Os meios alternativos de resolução de conflitos, vulgarmente designados por ADR (*Alternative Dispute Resolution*), surgiram na década de 70 nos Estados Unidos da América e englobam, entre outros, a mediação, a negociação, a arbitragem e a conciliação. Em Portugal estes meios, cuja implementação teve início nos anos 90, vão sendo identificados como RAC ou RAL (Resolução Alternativa de Conflitos ou Litígios). (MORGADO; OLIVEIRA, 2009, p. 44).



Criaram-se, então, centros de mediação comunitária, cujo objetivo era promover formas alternativas de resolução de conflitos, bem como melhorias nas relações sociais entre as partes envolvidas nas querelas. Difundiu-se, a partir de então, a mediação como método formal de resolução de controvérsias.

No Brasil, embora já houvesse antes mesmo da independência, previsão para solução amigável dos processos, como nas Ordenações Filipinas e na Constituição do Império de 1824, o certo é que o Poder Judiciário, ano após ano, vem experimentando uma avalanche de processos judiciais, principalmente nas últimas décadas, situação essa decorrente das transformações sociais e tecnológicas pelas quais vem passando a sociedade brasileira (WATANABE, 2011), fato este que o motivou a refletir acerca da importância de meios alternativos para a resolução de conflitos, de forma que a sentença judicial não fosse o único meio para por fim as demandas judiciais.

Dessa forma, o ex-ministro do Supremo Tribunal Federal, Cezar Peluso, em seu discurso de posse como então presidente daquela corte no ano de 2010, assim manifestou sua preocupação com o congestionamento de processos em tramitação no Poder Judiciário, bem como pela ausência de uma prestação jurisdicional adequada e eficiente para aos cidadãos brasileiros.

“Pesquisas recentes e confiáveis mostram que 43% dos brasileiros, ao sentirem seus direitos desrespeitados, procuram soluções por conta própria. Só 10% vão diretamente à Justiça. Os outros dividem-se na busca de mediação de advogados, no recurso à polícia, na renúncia ao interesse e, pasmem, até no uso da força. É verdade que, entre os que recorrem ao Judiciário, 46% se declaram satisfeitos e, apenas 23%, inconformados. Mas está claro que isso não pode consolar-nos. Ora, as rápidas transformações por que vem passando, sobretudo nas últimas décadas, a sociedade brasileira, tem agravado o quadro lastimável, em virtude da simultânea e natural expansão da conflituosidade de interesses que, desaguando no Poder Judiciário, o confronta com sobrecarga insuportável de processos, em todas as latitudes do seu aparato burocrático. E uma das causas proeminentes desse fenômeno está, como bem acentua o Des. Kazuo Watanabe, na falta de uma política pública menos ortodoxa do Poder Judiciário em relação ao tratamento dos conflitos de interesses. O mecanismo judicial, hoje disponível para dar-lhes resposta, é a velha solução adjudicada, que se dá mediante produção de sentenças e, em cujo seio, sob influxo de uma arraigada cultura de dilação, proliferam os recursos inúteis e as execuções extremamente morosas e, não raro, ineficazes. É tempo, pois, de, sem prejuízo doutras medidas, incorporar ao sistema os chamados meios alternativos de resolução de conflitos, que, como instrumental próprio, sob rigorosa disciplina, direção e controle do Poder Judiciário, sejam oferecidos aos cidadãos como mecanismos facultativos de exercício da função constitucional de resolver conflitos. Noutras palavras, é preciso institucionalizar, no plano nacional, esses meios como remédios jurisdicionais facultativos, postos alternativamente à disposição dos jurisdicionados, e de cuja adoção o desafogo dos órgãos judicantes e a maior celeridade dos processos, que já serão avanços muito por festejar, representarão mero subproduto de uma transformação social ainda mais importante, a qual está na mudança de mentalidade em decorrência da participação decisiva das próprias partes na construção de resultado que, pacificando, satisfaça seus interesses”. (WATANABE, 2011, p. 9-11).

Dessa forma, o Poder Judiciário começou a promover uma política pública de tratamento adequado dos conflitos, na perspectiva de serem utilizados mecanismos já utilizados no âmbito internacional e na esfera privada, os chamados meios alternativos de solução de conflitos, dentre os quais a conciliação e a mediação, com vistas a amenizar a crise jurisdicional brasileira, e, por fim, promover a pacificação social e a satisfação do jurisdicionado. Neste sentido, colaciona-se o seguinte trecho elucidativo:

Nesse sentido, vivencia-se atualmente no Brasil o momento do marco legal da mediação, a partir da produção de bases normativas. Estas objetivam: regulamentar o processo de mediação, para oferecer maior segurança jurídica aos procedimentos; estabelecer diretrizes capazes de estabilizar uma política pública de disseminação no Poder Judiciário; e fomentar a sua utilização em diferentes espaços, públicos e privados, para tratar de diversos tipos de conflitos. As principais normas gerais são: a Resolução n.º 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, o Novo Código de Processo Civil e a Nova Lei de Mediação (Lei n.º 13.140/2015). (FARIAS, 2016, p. 8)

Tem-se, então, que os meios alternativos de resolução de conflitos surgiram como instrumentos de pacificação social, de maneira a contribuir com a modernização, rapidez e eficiência da justiça brasileira. Assim, tanto a mediação, como a arbitragem e a conciliação, constituem-se como formas alternativas de resolução de conflitos que visam desafogar o Poder Judiciário, promovendo condições favoráveis ao diálogo entre as próprias partes litigantes, proporcionando, dessa forma, que se chegue a um consenso de maneira mais célere e eficiente, pondo fim ao conflito.

No âmbito jurídico, percebe-se que a conciliação e mediação, embora similares, são meios distintos de solução de conflitos, ou seja, na conciliação, o terceiro facilitador da conversa interfere de forma mais direta no litígio, podendo chegar a sugerir opções de soluções para a demanda, conforme se depreende do art. 165, § 2º do CPC (Lei n. 13.105/2015), já na mediação, o mediador é apenas um facilitador do diálogo entre os litigantes, viabilizando, dessa forma, que as próprias partes possam propor soluções para o conflito posto, nos termos disciplinados pelo § 3º do art. 165, do mesmo diploma legal.

As duas técnicas são norteadas por princípios fundamentais estipulados no anexo da Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), quais sejam, confidencialidade, competência, imparcialidade, neutralidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes.

Neste ponto é importante frisar a vantagem da mediação sobre a conciliação, posto que a mediação é uma forma de solução de conflito na qual uma terceira pessoa, neutra e imparcial, facilita o diálogo interrompido pelas partes litigantes quando do surgimento do

conflito, de maneira que as próprias partes possam construir, com autonomia e solidariedade, a solução que melhor satisfaça aos interesses e necessidades de ambos, evitando-se a postura antagônica de ganhador ou perdedor, garantindo-se, ao fim, a restauração da paz social e a permanência da relação entre as partes. Já na conciliação as partes não necessariamente constroem a solução para o conflito posto, uma vez que o conciliador age de forma ativa para solucionar a lide, emitindo opinião e sugerindo diversas formas de solução para a desavença, não havendo necessidade de restauração da relação social entre as partes envolvidas no conflito.

A arbitragem, por sua vez, é regulada por lei específica, qual seja, a Lei nº 9.307/1996, também configurando-se como meio alternativo de resolução de conflitos, caracterizando-se por ser uma ferramenta extrajudicial, ou seja, configura-se como uma espécie de justiça privada onde as partes voluntariamente elegem um terceiro, chamado de árbitro, para solucionar a lide através de uma sentença arbitral. Ou seja, ao optar por esse método, consegue-se resolver problemas jurídicos sem envolver o Poder Judiciário.

Pelo exposto, observa-se que a mediação consolida-se cada vez mais como um instrumento útil e favorável para solucionar os mais diversos tipos de conflitos, sendo versátil em sua abrangência, posto que recomendado para solucionar lides submetidas tanto ao crivo do Poder Judiciário como na esfera extrajudicial e privada, ou seja, nas querelas envolvendo conflitos surgidos no seio familiar, entre vizinhos e no ambiente escolar.

Saliente-se que, conforme argumenta Paz de Carvalho (2009 apud Lima, 2010), não há uma padronização da sessão de mediação, entretanto, há autores que fazem algumas sugestões para que a mediação transcorra de forma positiva, tal qual Sales (2010), que recomenda que o mediador receba as partes num local tranquilo e confortável, proporcionando-lhes um ambiente sereno e acolhedor, devendo, ainda, a sala de mediação está devidamente mobiliada com uma mesa redonda, evitando-se, dessa forma, posições de antagonismos, ou seja, não há visualmente a sensação de que as partes estão em lados opostos, deixando clara a mensagem de que todos são importantes no processo de mediação, tudo isto para fins de restaurar o diálogo interrompido e promover a autocomposição.

### **3.1 A INTRODUÇÃO DA MEDIAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR**

A escola é um importante espaço de interação humana, e, como tal, também reflete os acontecimentos surgidos no meio social, dentre eles a violência não raramente é tema de destaque na mídia em todos os estados da federação, com enfoque na área policial, dado a

gravidade dos acontecimentos, dos quais pode-se exemplificar o uso de drogas e violência sexual, sendo também palco para eclosão de conflitos de menor porte, como indisciplina em sala de aula, brigas entre alunos, *bullying*<sup>3</sup>, alunos que agredem os professores verbal e fisicamente, competitividades entre os professores, pais que desrespeitam tanto os professores como os gestores, etc.

Segundo reportagem constante no site do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF Brasil) Unicef Brasil, no dia 6 de setembro de 2018 foi publicado o *An Everyday Lesson: #ENDviolence in Schools* (Uma lição diária: Pelo fim da violência nas escolas – disponível somente em inglês), afirmando que metade dos alunos entre 13 e 15 anos de idade em todo o mundo dizem ter sofrido violência por parte de seus colegas na escola e em seu entorno, fato este que impacta negativamente no processo de ensino-aprendizagem nas escolas. E, embora tal relatório não traga dados específicos sobre o Brasil, tal reportagem compila dados específicos da violência escolar no Brasil, através da Pesquisa Nacional de Saúde do Escolar (Pense, 2015), realizada pelo instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), focada em alunos do 9º ano do ensino fundamental, segundo o site da Unicef Brasil, a Pense mostra que:

- “ 14,8% dos estudantes do 9º ano afirmam ter deixado de ir à escola, pelo menos um dia, nos 30 dias anteriores à pesquisa, por não se sentir seguros no caminho de casa para a escola ou da escola para casa.
- 7,4% dos estudantes entrevistados disseram ter sofrido bullying na maior parte do tempo ou sempre, nos 30 dias anteriores à pesquisa.
- Quando perguntados se eles próprios haviam praticado bullying nos 30 dias anteriores à pesquisa, 19,8% responderam que sim.
- 23,4% dos estudantes entrevistados responderam ter se envolvido em alguma briga/luta física, pelo menos uma vez, nos 12 meses anteriores à pesquisa.
- 12,3% dos estudantes entrevistados foram seriamente feridos, pelos menos uma vez, nos 12 meses que antecederam à pesquisa.
- 5,7% dos estudantes se envolveram em brigas na qual alguém usou alguma arma de fogo, nos 30 dias que antecederam à pesquisa.
- E 7,9% declararam ter se envolvido em alguma briga com arma branca. O percentual é maior entre meninos (10,6%) do que entre meninas (5,4%). E é maior entre estudantes da rede pública, 8,4%, do que entre aqueles da rede privada, 5,3%” (UNICEF BRASIL et al., 2018)

Como visto, é notória a escalada da violência dentro e no entorno das escolas, denotando o desrespeito que norteiam as relações dentro da comunidade escolar. De acordo com Abramovay (2016, p. 46), no documento Diagnóstico Participativo das Violências nas

<sup>3</sup> *Bullying* é um termo utilizado para descrever atos de violência física ou psicológica, intencionais e repetidos, praticados por um indivíduo ou grupo de indivíduos causando dor e angústia, sendo executadas dentro de uma relação desigual de poder.

Escolas: falam os Jovens, produzido pelo Programa de Prevenção à Violência nas Escolas da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (FLASCO) em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e a Organização dos Estados Interamericanos (OEI), verificou-se “a tendência a um homogêneo panorama de violência nas escolas públicas, percebidas pelos alunos, ainda que a intensidade de determinados indicadores varie ou tenha marcas regionais.”

Neste ponto surge a questão de como a gestão escolar pode ajudar a prevenir e combater os efeitos negativos dos conflitos, de modo a evitar que estes evoluam para casos de violências mais graves, acabando por tornarem-se casos de polícia, tendo dessa maneira que serem submetidos à apreciação do Ministério Público, e, via de consequência, virando mais um processo judicial que tramitará no acervo já abarrotado do Poder Judiciário.

Neste aspecto, também preocupado com essa escalada na violência nas escolas, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), lançou a Campanha Conte até 10 nas Escolas, bem como editou em 2014 um documento intitulado Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas: Guia Prático para Educadores, escrito pelo promotor de Justiça no Estado de São Paulo, Antônio Carlos Ozorio Nunes, cujo objetivo foi levar ao conhecimento da comunidade escolar informações sobre os preceitos fundamentais das práticas restaurativas, para fins de utilização nos conflitos surgidos no ambiente escolar e comunitário, buscando sensibilizar e levar informações teóricas básicas para os educadores, mescladas com atividades práticas e vivências entre os participantes dos cursos presenciais que aconteceram nos cem municípios brasileiros com os maiores índices de mortalidade juvenil decorrente de homicídios, situados em dezessete unidades da Federação. Vale destacar o seguinte trecho, que de forma sucinta descreve a finalidade e resultados almejados pela iniciativa.

Os conflitos fazem parte da natureza humana e, simples ou graves, devem ser vistos como oportunidades de mudanças e de crescimento. Os conflitos estão muito presentes nas escolas, que são espaços privilegiados para a disseminação de valores e construção da cidadania. Por isso, a comunidade escolar precisa conhecer ferramentas, estratégias e habilidades que possibilitem o seu gerenciamento pacífico. As práticas restaurativas trazem procedimentos, práticas proativas e habilidades que podem colaborar para uma melhoria na prevenção e na resolução positiva de conflitos em geral, contribuindo para o desenvolvimento de boas relações no espaço escolar. São ferramentas simples em recursos e profundas nas relações de convivência, pois elas dão um destaque especial ao desenvolvimento de valores sociomoraes importantes às crianças e aos jovens, tais como o respeito, a empatia, a interconexão, a responsabilidade social e a autodisciplina. Nas escolas, as práticas restaurativas colaboram com o trabalho preventivo de reafirmação das relações, visando melhorar o relacionamento escola-família-comunidade, a busca do diálogo entre todos, a promoção da melhoria do vínculo da comunidade escolar, a comunicação não violenta e as atividades pedagógicas restaurativas. Desta forma, elas contribuem para um trabalho proativo de comunidade escolar segura, democrática e respeitável e o fortalecimento de uma cultura de paz. Além disso, elas destinam-se, também, à restauração e à reparação das relações através do diálogo, dos círculos de paz e das reuniões restaurativas (mediações e círculos restaurativos),



buscando reconectar e reconstruir relações. Lembramos, ainda, que a escola tem um papel essencial de atuação na Rede Protetiva. Sendo um espaço privilegiado para se detectar situações de violência, vulnerabilidades ou perigos envolvendo crianças e adolescentes, dentro da escola pode-se realizar a imediata atenção ao caso e os encaminhamentos necessários, cumprindo a ideia de “intervenção precoce”, trazida pelo artigo 100, inciso VI, do ECA. (CNMP, 2014, p. 9).

E, diferentemente do que ocorre em outros ambientes, os conflitos surgidos nas escolas, quando devidamente identificados e solucionados, podem servir como oportunidades que permitam introduzir nas escolas o desenvolvimento de temas ligados a valores essenciais à vida em sociedade, como cooperação, respeito, empatia, tolerância, autocontrole, valorização e reconhecimento do outro como sujeito de direitos e deveres. Dessa forma, os métodos da mediação poderão contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de paz na escola e a valorização de temas ligados à cidadania e aos direitos humanos.

Para tanto, o uso da mediação como instrumento de resolução de conflitos surgidos no meio escolar apresenta-se extremamente vantajosa, pois possibilita mudanças diretas nas relações entre os atores que atuam no campo escolar, levando os envolvidos a uma abordagem inclusiva e colaborativa, resgatando o diálogo e a conexão com o próximo.

No Brasil, o uso da mediação como instrumento de resolução de conflitos surgidos no contexto escolar não existe de maneira uniforme, havendo experiências isoladas em vários estados da federação, cada qual se apresentando com formatos e perspectivas diferentes.

O Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, editou a Lei Estadual nº 14.030, de 26 de junho de 2012, facultando às escolas a instituição de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e Violência Escolar (CIPAVE), como instância integrante dos Conselhos Escolares, composta por representantes dos alunos, pais, professores, direção da escola e funcionários, cujos mecanismos principais, segundo a Cartilha do CIPAVE, são a mediação, o debate, o diagnóstico, o mapeamento e ações conjuntas da comunidade e poder público para combater a violência dentro e nos arredores da escola, sendo que o trabalho é baseado na mediação de conflitos e envolve outras secretarias de Estado, como o Gabinete de Políticas Sociais, Saúde, Justiça e Direitos Humanos, e Segurança Pública.

Segundo Beleza (2012), no Distrito Federal a Universidade de Brasília/UnB, sob a coordenação do Núcleo de Estudos para a Paz e os Direitos Humanos (NEP) em parceria com a Coordenação e Educação em Direitos Humanos (CEDH) da Secretaria de Estado de Educação do DF, promoveu o projeto Estudar em Paz: Mediação de Conflitos no Contexto Escolar, sendo um Projeto de Extensão de Ação Contínua (Peac), tendo como objetivo a formação de mediadores para promoção da cultura da paz nas escolas do Distrito Federal, senão vejamos;

(...) levar a proposta da mediação social para as escolas da rede pública de ensino do Distrito Federal, por meio da formação de mediadores(as) sociais (alunos(as), professores(as), servidores(as), corpo técnico-administrativo e pais/mães e pessoas da comunidade) e da promoção dos valores da Cultura de Paz, dos direitos humanos, de justiça e cidadania. (BELEZA, 2012, p. 53).

Em 2010 a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo criou o Sistema de Proteção Escolar, criando a figura do Professor Mediador Escolar e Comunitário (PMEC), tendo como propósito amenizar as violências escolares nas escolas do estado (MACHADO; MARTINS, 2017).

Percebe-se, dessa maneira, que a mediação está se institucionalizando como importante mecanismo de resolução dos conflitos surgidos no âmbito escolar, tornando-se valiosa ferramenta à disposição do gestor escolar, não havendo, entretanto, como avaliar sua eficiência de forma uniforme ou padronizada, uma vez sua aplicabilidade ainda é recente no meio escolar e se dá de forma particularizada, carecendo, portanto, da realização de pesquisas de campo que sejam capazes de quantificar as peculiaridades de cada sistema de ensino.

### **3.2 A GESTÃO ESCOLAR E A MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS ESCOLARES**

Indistintamente, utilizamos os termos gestão democrática ou gestão participativa, não apenas para denominar a modalidade de gestão delineada pelas normas legais para os dirigentes das escolas públicas, mas também para reforçar uma ideologia pautada pela defesa de uma educação pública, gratuita e de qualidade.

Já em seu sentido estrito, no âmbito da unidade escolar, a gestão democrática passa a significar um tipo de administração compartilhada por todos os membros dessa comunidade, visando promover processos coletivos de participação e decisão. Nessa perspectiva assim dispõem a Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB):

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Dessa forma, tem-se que a democratização da gestão escolar implica dizer não há mais espaço para processos centralizados de decisão, ou seja, todos os atores que transitam no meio escolar precisam ter voz ativa nos processos decisórios, de forma que cada segmento se sinta

representado nas escolhas feitas pela gestão, e isto se dá através dos mecanismos de participação coletiva da comunidade escolar, como Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classes, planejamento do PPP da escola, etc. A este respeito importante colacionar lição de Libâneo:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação (2004, p. 217).

Faz-se, necessário, portanto, que além da existência legal desses espaços coletivos de discussão, que haja uma cultura organizacional favorável à consolidação dos mesmos como ambientes favoráveis à participação efetiva de todos os membros da comunidade local e escolar (pais, alunos, funcionários e professores), no sentido de que todos possam ter voz ativa nos processos decisórios, de forma que cada um contribua através de uma perspectiva particular para decisões coletivas, auxiliando o gestor escolar, que a partir de então passa a figurar como mais um membro do processo decisório. Nesse sentido preleciona Lück;

Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade dos sistemas de ensino e das escolas pode ser mudada sempre – e somente – na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que produzem com seu trabalho colaborativo, e na medida em que ajam de acordo com essa consciência (Kosik, 1976), compreendendo que, ao promoverem uma alteração da realidade, a promovem em relação a eles próprios reciprocamente. (LÜCK, 2000, p.16).

É nesse contexto de transformação de uma gestão centralizadora para uma gestão participativa, que os conflitos surgidos no ambiente educacional também devem ser partilhados entre os membros da comunidade escolar, uma vez que sob essa perspectiva os problemas passam a ser de todos. Veja-se o que diz Paro,

A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder — já que não se pode perder o que não se tem —, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola. Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola — educadores, alunos, funcionários e pais — nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. (PARO, 2017, p.16 - 17)

Neste ínterim, vale destacar que o gestor escolar é um professor que é eleito para conduzir a administração escolar, compartilhando-a com todos os membros dessa comunidade, visando promover processos coletivos de participação e decisão, inclusive os atinentes aos conflitos, porém, importante que se registre que, com exceção do curso de



Pedagogia, não há uma preparação específica para tal mister nas outras licenciaturas, pois o professor é formado para dar aulas, não havendo foco na sua preparação para a gestão escolar e muito menos para o gerenciamento de conflitos

Segue-se, que, nesse panorama, o gestor deve empenhar-se para resolver intuitivamente as lides logo no seu nascedouro, conscientizando a comunidade escolar acerca da importância do bom relacionamento nesse ambiente. Entretanto, nem sempre consegue os resultados almejados com sua intervenção, motivo pelo qual faz-se necessário a adoção de medidas alternativas de resolução de conflitos, dentre as quais a mediação destaca-se como excelente ferramenta de apoio, uma vez que sua metodologia busca resolver os conflitos de maneira diferenciada dos padrões punitivos e do ganha-perde, buscando soluções criativas e cooperativas, ressaltando os valores do respeito, da tolerância, da inclusão, do pertencimento, da escuta ativa, da solidariedade, entre outros, contribuindo, dessa forma, para a construção de uma cultura de paz nas escolas.

Neste sentido, a mediação escolar deve envolver todos os atores do contexto escolar, de modo que toda a comunidade tem que ser sensibilizada para uma cultura de diálogo e de pacificação. Dessa forma, a sessão de mediação consiste numa reunião entre o mediador e as partes envolvidas no conflito, visando ao restabelecimento do diálogo e a autocomposição, de maneira que a solução seja alcançada pelas próprias partes, da forma mais vantajosa para ambas. Frise-se, que não há um roteiro ou técnicas fixas para serem aplicadas durante uma sessão de mediação, mas princípios norteadores dessa prática, motivo pelo qual, para fins meramente ilustrativos, colaciona-se a seguir trecho pertinente à mediação, constante na obra produzida pelo CNMP, *Diálogos e mediação de conflitos nas escolas: guia prático para educadores*:

Passos para a mediação: a) Pré-mediação - Em primeiro lugar, as partes devem concordar com a mediação. É importante nesta fase fazer a pré-mediação, que é aquele momento em que o mediador ganha a confiança das partes, ouvindo separadamente cada uma das pessoas envolvidas, delimitando o problema e convidando as partes para a mediação. Ao ouvir atentamente cada uma das pessoas envolvidas, o mediador faz uso da escuta ativa (vide tópico 4.1 acima) para identificar a versão de cada um, os seus sentimentos e as necessidades. b) Mediação - Na mediação o mediador recebe as pessoas envolvidas num problema e as convida para se sentarem, de preferência uma de frente para a outra, deixando-as à vontade. Depois o mediador abre a conversa, dizendo que está preocupado com as partes e que está ali para ajudá-las. O facilitador (mediador) deve dizer às pessoas que está preparado para ouvi-las, para que todos construam um acordo juntos. Deve mostrar que ele é imparcial, que não escolhe os lados e que ajudará as partes a acharem as próprias soluções para o problema. Neste ponto ele se utiliza de argumentações como: *“você têm um problema. Por que não resolvê-lo juntos, já que os dois lados poderão sair ganhando?”* O mediador deve pedir às partes para que: • procurem restabelecer o diálogo; • tentem solucionar a questão; • usem as técnicas para um bom diálogo (vide tópico 4 acima) e procurem usar a “mensagem eu” (vide tópico 4.5 acima) e não façam ataques; • as partes não devem interromper o outro quando

este estiver falando; • as partes não devem culpar uma à outra ou fazer xingamentos; • os envolvidos devem manter confidência sobre os pontos abordados durante a mediação. Desenvolvimento - Superada a fase introdutória, o mediador vai indagar das partes o que aconteceu: “Vamos falar sobre o que aconteceu? Quem gostaria de começar?” (normalmente começa-se com o relato do ofendido). O mediador pedirá que a parte relate objetivamente o caso ocorrido. A cada fala, de um ou de outro, o mediador vai reformulando o relato feito, resumindo os pontos (vide tópico 4.2 sobre reformulação acima) e utilizando-se de perguntas, que ajudam as pessoas envolvidas a olharem o problema de outra forma e numa perspectiva de futuro. Ex: “você disse que foi agredido no banheiro da escola”; “explique mais sobre esta situação”; “o que você pensou quando aquilo ocorreu?”; “como você se sentiu no momento dos fatos e como se sente agora?”; “o que mais ocorreu?”; “alguém mais foi prejudicado?”. Depois, faz as mesmas perguntas para a outra(s) parte(s). Após as exposições dos pontos de vista, o mediador deve pedir a cada um que relate o que sente com o problema e porquê. O mediador deve procurar entender quais são os sentimentos e as necessidades das partes envolvidas e focar nelas, utilizando-se de perguntas-chaves para qualquer dinâmica de resolução pacífica de conflitos: “o que aconteceu?”, “o que pode ser feito para reparar o mal causado?”; “como você gostaria de resolver o problema?”; “o que você quer e por que você quer?”. “quem gostaria de começar?”. Em caso de não haver resposta, o mediador deve perguntar ao autor do fato: “o que você pode fazer aqui e agora para ajudar a resolver o problema?”. Com a resposta, o mediador deve repeti-la e em seguida fazer a mesma pergunta para a(s) outra(s) parte(s). Em caso de dificuldades para as respostas ou para a construção do acordo, o mediador pode utilizar-se de perguntas circulares que ajudam as partes a buscar uma solução construtiva, a partir de novas perspectivas. Ex: “como você se sentiria se estivesse no lugar do outro?”; “o que você acha que os seus pais vão pensar sobre o que aconteceu?”; “o que você poderia dizer para outra pessoa que tivesse um similar problema?”; “como poderia ser trabalhada uma solução para o caso?”, “poderia você pensar em alguma coisa a ser feita?”, “pode você relatar mais sobre a sua ideia?”, “o que aconteceria se vocês não encontrassem uma solução para o problema?”.(CNMP, 2014, p. 37-39)

Reitere-se, por fim, que não há receita pronta e acabada que preveja padrões fixos a serem utilizados durante as sessões de mediação, pois cada caso apresenta uma singularidade que deverá ser analisada e diagnosticada previamente, visando com isso à aplicação de método compositivo mais adequado para o caso concreto. Dessa maneira, a gestão escolar deverá buscar parcerias com outras entidades e instituições que já tenham um *know-how*<sup>4</sup> em mediação, como é o caso do Poder Judiciário e Ministério Público, para fins de promover cursos de capacitação em mediação para todos os membros da sua comunidade escolar, para, em seguida, incorporar tal técnica como ferramenta permanente de resolução dos conflitos escolares, observando-se, dessa maneira as singularidades das relações conflituosas estabelecidas, fato este que merecerá um olhar específico e um tratamento individualizado por parte da mediação escolar.

---

<sup>4</sup> *Know-how* é um termo em inglês que significa literalmente "saber como". *Know-how* é o conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

#### 4 CONCLUSÃO

É evidente que em todas as escolas acontecem conflitos, seja de ordem profissional ou pessoal, e há muito que se fazer, pois quando o ambiente não é favorável, o processo de ensino-aprendizagem não acontece de forma satisfatória.

Deve-se, pois, compreender que o surgimento do conflito no ambiente escolar não pode mais ser encarado como fenômeno negativo, mas sim como oportunidade para reconstrução de valores e fortalecimento de diálogos entre os membros da própria comunidade escolar.

Para tanto, faz-se necessária à utilização de ferramentas para o gerenciamento adequado das tensões surgidas nas escolas, podendo os episódios conflituosos servir como oportunidade para se introduzir nas escolas o desenvolvimento de temas ligados a valores essenciais à vida em sociedade, como respeito, empatia, tolerância, autocontrole, valorização e reconhecimento do outro como sujeito de direitos e deveres. Dessa forma, a mediação pode sim contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de paz na escola e a valorização de temas ligados à cidadania e direitos humanos.

Entretanto, por mais paradoxal que possa parecer, percebeu-se durante o desenvolvimento da presente pesquisa, que a temática dos conflitos surgidos no ambiente escolar, bem assim a produção de projetos e respostas para esses conflitos, emergiram de reflexões realizadas em outros ambientes que não o escolar, notadamente junto às instituições judiciais brasileiras, que, via de consequência, acabariam por encará-las como processos judiciais, fato este que motivou-os a trabalharem numa perspectiva preventiva, estimulando, no próprio âmbito escolar, a adoção de meios alternativos de resolução de conflitos.

Outra constatação importante é que o tema, embora altamente relevante, não se apresenta de forma uniforme, não havendo uma política pública nacional que discipline a utilização da mediação como mecanismo de resolução dos conflitos escolares. Há experiências regionais bem sucedidas, como nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e no Distrito Federal, bem assim casos isolados de projetos promovidos pelo Poder Judiciário ou Ministério Público, mas sempre numa perspectiva jurídica, ou seja, não permitir que os conflitos escolares ultrapassem os muros das escolas e cheguem ao judiciário.

Dessa forma, faz-se necessário um novo olhar sobre os conflitos surgidos no ambiente escolar, bem assim, a adoção de meios adequados de resolução desses conflitos, notadamente através da mediação escolar, que se apresenta como mecanismo viável e eficiente, uma vez

que possibilita o empoderamento das partes litigantes diante da situação, tonando-os protagonistas do processo decisório, possibilitando dessa forma uma revisão de conceitos, de forma a contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de paz na escola e a valorização de temas ligados à cidadania e direitos humanos.

Registre-se, por fim, que apesar de muito instigante, o tema da mediação escolar carece de mais pesquisa científica, não sendo possível exaurir todas as suas nuances apenas em uma pesquisa bibliográfica, havendo a necessidade de que mais produções científicas sejam realizadas, de preferência, como fruto das inquietações e reflexões oriundas do seio escolar.

## **THE USE OF MEDIATION BY SCHOOL MANAGEMENT: CONFLICT RESOLUTION STRATEGY**

### **ABSTRACT**

Conflict situations in all social and administrative contexts are not easy, notably non-school, however, it is up to the school administrator, as the natural mediator, to manage them rationally and to promote mechanisms for resolving conflicts that emerge in the school, providing a restoration of social peace. The research of mediation and mediator meditation and pacification of pacification of interp. The research methodology used was a specialized bibliography, available in the books, periodicals, theses and articles existing in the databases of Scielo and Google Scholar sites. The analysis of the academic production in the databases is an evaluation tool, as an instrument of conflict resolution in the school environment, it is a positive thing for the management of a school, since it is configured as a positive management tool The Impossible Surged Rescue, The Prophecy to Advance of the Culture of Peace and Indecting the Education for Citizenship, from the Masonic Precision Analysis of Independent Non-Independence and Facility of the Masonic Disclosure and Social Sciences that there are complementary study plans on the use of mediation in school units.

**Keywords:** Conflict, Mediation, School management.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Miriam. Coord. **Diagnóstico participativo das violências nas escolas: falam os jovens.**/ Miriam Abramovay, Mary Garcia Castro, Ana Paula da Silva, Luciano Cerqueira. Rio de Janeiro: FLACSO - Brasil, OEI, MEC, 2016. 97 p. Disponível em: < <https://educacaointegral.org.br/wp-content/uploads/2016/07/Diagn%C3%B3stico-participativo-das-viol%C3%A2ncias-nas-escolas-4-2.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BELEZA, F. T. **Estudar em paz: Mediação de conflitos no contexto escolar.** Disponível em <[periodicos.unb.br/index.php/participacao/article/viewFile/6323/5902](http://periodicos.unb.br/index.php/participacao/article/viewFile/6323/5902)>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

BOBBIO, N., MATTEUCI, N. e PASQUINO, G. **Dicionário de Política.** 2. ed., Brasília, UNB, 1986. Disponível em: < [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2938561/mod\\_resource/content/1/BOBBIO.%20Dicion%C3%A1rio%20de%20pol%C3%ADtica..pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2938561/mod_resource/content/1/BOBBIO.%20Dicion%C3%A1rio%20de%20pol%C3%ADtica..pdf)>. Acesso em 19 nov. 2018.

BRASIL, **Constituição da República federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 19 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.** Dispõem sobre a arbitragem; Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9307.htm)>. Acesso em 19 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da **educação nacional.** Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em 19 de nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 13.105, de 16 de Março de 2015, Novo Código de Processo Civil.** Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)>. Acesso em Acesso em 19 de nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a **mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.** Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm)>. Acesso em 19 de nov. 2018.

CNJ. **Mediação de conflitos nas escolas em busca da pacificação social**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/85116-mediacao-de-conflitos-nas-escolas-em-busca-da-pacificacao-social>. Acesso em 18 de nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Conselho Nacional de Justiça**. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em 19 de nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça**, de 29 de Novembro de 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em 18 de nov. 2018.

CNMP. **DIÁLOGOS E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS ESCOLAS: Guia Prático para Educadores**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, DF - 2014 . p. 100. Disponível em: [http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Comissoes/CSCCEAP/Di%C3%A1logos\\_e\\_Media%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_Conflitos\\_nas\\_Escolas\\_-\\_Guia\\_Pr%C3%A1tico\\_para\\_Educadores.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Comissoes/CSCCEAP/Di%C3%A1logos_e_Media%C3%A7%C3%A3o_de_Conflitos_nas_Escolas_-_Guia_Pr%C3%A1tico_para_Educadores.pdf)>. Acesso em 14 nov. 2018.

FARIAS, JGS de C. **Panorama da Mediação no Brasil: avanços e fatores críticos diante do Marco Legal**. Direito UNIFACS–Debate Virtual, v. 1, n. 188, p. 1-19, 2016.. Disponível em: < [www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/4099/2812](http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/download/4099/2812)>. Acesso em: 15 de nov. 2018

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. **Conceitos essenciais da sociologia**. SciELO-Editora UNESP, 2017. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 15 nov. 2018.

LOPES, F. R; COITINHO, V. T. D.. A Mediação como método educativo para os conflitos escolares envolvendo crianças e adolescentes. **Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**. Disponível em : < [online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/16125/4019](http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/16125/4019)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia:Alternativa, 2004.

LIMA, Vitoria Régia Rodrigues. **Mediação de conflitos no ambiente escolar: uma questão para a gestão-escolar**. 2010. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/379/Lima\\_Vitoria-Regia\\_Rodrigues.pdf](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/379/Lima_Vitoria-Regia_Rodrigues.pdf). Acesso em 19 nov. 2018

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão.

MACHADO, Cristiane; MARTINS, Angela Maria. **Gestão escolar: desafios na mediação das relações de convivência**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, p. 350-362, 2017. Disponível em < <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9498>>. Acesso em 14 nov 2018

MORGADO, Catarina. OLIVEIRA Isabel. **Mediação em contexto escolar: transformar o conflito em oportunidade**. In: *Exedra*. - Coimbra : Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, 2009. - ISSN 1646-9526. - Nº 1, p. 43-56. Disponível em: <<http://www.exedrajournal.com/docs/01/43-56.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.. Disponível em < <http://www.cortezeditora.com/newsite/primeiraspaginas/Gest%C3%A3o%20democr%C3%A1tica%20da%20escola%20publica.pdf>>. Acesso em 19 nov 2018.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei n.º 14.030**, de 26 de junho de 2012. **Dispõe sobre as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e Violência Escolar – CIPAVE**. Disponível em <[www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/14.030.pdf](http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/14.030.pdf)>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

SANTOS, Janete Cardoso dos et al. **Violência na escola: um estudo sobre conflitos**. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: < <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/3659/1/423716.pdf>> Acesso em: 1º de dez 2018.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. – 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2018. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/mediac-o-nos-conflitos-civis>>. Acesso em 19 nov. 2018.



UNICEF BRASIL. et al. **Metade dos adolescentes do mundo sofre violência por partedos colegas dentro e no entorno da escola.** Disponível em:<  
[https://www.unicef.org/brazil/pt/media\\_38862.html](https://www.unicef.org/brazil/pt/media_38862.html)>. Acesso em: 09 dez. 2018.

WATANABE, Kazuo. (2011), “Política Pública do Poder Judiciário Nacional para Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses”, in A. C. Peluso; M. A. Richa (orgs.), Conciliação e Mediação: Estruturação da Política Judiciária Nacional. São Paulo, Forense. Disponível em:  
<http://portal.tj.sp.gov.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>. Acesso em 19 nov. 2018.