

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL

ABRINDO A CAIXA DE PANDORA: ESTUDO DE CASO  
ACERCA DA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA  
GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE EDUCADORES E  
EDUCANDOS NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA  
PÚBLICA

Monografia de Conclusão de Curso de Especialização

Rafael Feldens

Santa Maria – Polo Saporanga (RS)  
2015

ABRINDO A CAIXA DE PANDORA: ESTUDO DE CASO  
ACERCA DA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA GESTÃO  
DE CONFLITOS ENTRE EDUCADORES E EDUCANDOS NO  
CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA

**Rafael Feldens**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização  
*Latu-Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em  
Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Liliane Madruga Prestes**

Sapiranga, RS, Brasil  
2015

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Curso de Pós-Graduação a Distância**  
**Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de  
Especialização

**ABRINDO A CAIXA DE PANDORA: ESTUDO DE  
CASO ACERCA DA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR  
NA GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE EDUCADORES E  
EDUCANDOS NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA  
PÚBLICA**

Elaborada por  
**Rafael Feldens**

Como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em  
Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Liliane Madruga Prestes, Dra.** (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)

**Débora Teixeira de Mello, Dra.** (UFSM)

**Natália Pergher Miranda, Me.** (UFSM)

Sapiranga, 27 de novembro de 2015.

*Dedico este estudo a  
Alessandra minha esposa, ao  
nosso filho Luís Roberto e aos  
meus pais Roberto e Rosalina  
pelo apoio e força  
incondicionais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa, Alessandra, pelo incentivo, apoio, carinho, dedicação, amor sempre presentes, inclusive durante a realização do curso e deste trabalho.

Agradeço ao meu filho, Luís Roberto, pelo amor e compreensão dispensados, mesmo nos períodos em que não pude retribuí-lo da maneira mais adequada, em função das minhas atividades referentes ao curso e a este trabalho.

Agradeço aos meus pais Roberto e Rosalina, pela força e incentivo, me ensinando a buscar sempre meu aperfeiçoamento profissional.

Agradeço a colega professora Silvana Corrêa Vieira de León, por me incentivar a buscar um curso de pós-graduação e me apresentar esta possibilidade.

Agradeço aos meus alunos e alunas pela inspiração na busca de aperfeiçoamento profissional.

Agradeço aos meus colegas professores e funcionários da escola pela disponibilidade e auxílio quando estes foram necessários.

Agradeço à professora Dra. Liliane Madruga Prestes pela ótima orientação neste trabalho de pesquisa.

Agradeço a professora Rosilei Almeida Prestes, pelo interesse e disponibilidade de suprir todas as dúvidas referentes aos procedimentos em relação ao curso.

Aos colegas, parceiros de aprendizado e funcionários do polo de Sapiranga, disponíveis e dispostos a auxiliar no que fosse necessário.

Agradeço a UFSM pela chance de realizar este curso de pós-graduação.

Agradeço às professoras Dra. Débora Teixeira de Mello e Me Natália Pergher Miranda, por aceitarem fazer parte da comissão avaliadora.

E agradeço, por fim, mas não menos importante, a Deus, sem o qual nada disso seria possível.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

# **ABRINDO A CAIXA DE PANDORA: ESTUDO DE CASO ACERCA DA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE EDUCADORES E EDUCANDOS NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

AUTOR: RAFAEL FELDENS

ORIENTADORA: LILIANE MADRUGA PRESTES

Sapiranga, 27 de novembro de 2015

De acordo com a mitologia grega, a caixa de pandora era um artefato no qual estavam guardados todos os “males” do mundo, inclusive a esperança. Realizando uma analogia com o contexto escolar, as situações de conflitos ou os registros, em geral, negativos com relação a atitudes dos alunos são realizados nas chamadas fichas de ocorrências. Logo, o foco deste estudo foi abrir a “caixa de pandora” da escola e investigar quais os principais conflitos recorrentes entre professores e alunos e como a gestão escolar tem atuado diante de tais situações. Para tanto, a pesquisa constou de um estudo de caso realizado no contexto de uma escola pública de São Leopoldo – RS, a partir da investigação e análise dos registros de ocorrência realizados no decorrer do ano letivo de 2013. A análise de tais dados visa apontar subsídios para que a gestão escolar articulada com a comunidade construa coletivamente estratégias para o enfrentamento das situações de conflito, tornando-os momentos de aprendizagens compartilhadas entre os envolvidos, evitando que os conflitos se tornem em atitudes de violência no contexto escolar pesquisado.

Palavras-chave: conflitos; adolescência; gestão escolar

## **ABSTRACT**

# **OPENING PANDORA'S BOX: STUDY ON THE PERFORMANCE OF SCHOOL MANAGEMENT TO DEAL WITH CONFLICTS BETWEEN TEACHERS AND STUDENTS IN A PUBLIC SCHOOL**

AUTHOR: RAFAEL FELDENS

ADVISOR: LILIANE MADRUGA PRESTES

Sapiranga, November 27, 2015

According to Greek mythology, Pandora box was an artifact in which were hidden all the "evils" of the world, including hope. Performing an analogy with the school environment, situations of conflict or records generally negative with respect to attitudes of students are held in so-called instances of chips. Therefore, the focus of this study was to open the "Pandora's box" of the school and investigate what the main recurring conflicts between teachers and as to how the school management has acted before such situations. Therefore, the research consisted of a case study conducted in the context of a public school in São Leopoldo - RS, from research and analysis of event logs made during the school year 2013. The analysis of this data aims to point subsidies to the school management articulated with the community collectively build strategies for dealing with conflict situations, making them moments of shared learning among stakeholders, preventing conflicts become violent attitudes in the school context searched..

Keywords: conflicts; adolescence; school management

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	– Total de encaminhamentos por professor e por turno .....	33
<b>TABELA 2</b>	– Número de ocorrências registradas em cada turma - ano letivo 2013.....	34
<b>TABELA 3</b>	– Tipos de registro e a quantidade de ocorrências relacionadas - turno manhã .....	35
<b>TABELA 4</b>	– Tipos de registro e a quantidade de ocorrências relacionadas - turno tarde .....	37
<b>TABELA 5</b>	– Tipos de registro e a quantidade de ocorrências relacionadas - turno noturno.....	39

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 PORQUE PESQUISAR SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA? A ESCOLHA DO TEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>2 PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....</b>	<b>15</b>
<b>3 A GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE AS FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES DA PESQUISA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 A gestão escolar diante de situações de conflito: funções e     demandas.....</b>	<b>21</b>
<b>4 ABRINDO A CAIXA DE PANDORA: REFLEXÕES ACERCA DA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DIANTE DOS CONFLITOS OCORRIDOS E REGISTRADOS NO ÂMBITO DA ESCOLA PESQUISADA.....</b>	<b>27</b>
<b>5 GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DE CONFLITOS: REFLEXÕES A PARTIR DO ESTUDO REALIZADO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

Conta a Mitologia grega que Pandora<sup>1</sup> foi a primeira mulher criada por Zeus, e recebeu deste, uma caixa que continha todos os males do mundo. Pandora abre a caixa, deixando escapar todos os males do mundo, menos a esperança. Esta pesquisa tem o intuito de “abrir a caixa de Pandora” existente nas escolas a partir da análise de fichas de ocorrências de conflitos entre professores e alunos, buscando não apenas quantificá-las, mas analisá-las enfocando a função do gestor diante de tais situações. Para tanto, o estudo contou com o levantamento e análise de ocorrências registradas no decorrer do ano letivo de 2013 no contexto de uma escola pública de Ensino Médio localizada na cidade de São Leopoldo. Num primeiro momento, foi realizada a revisão de literatura acerca do tema buscando aprofundar os estudos acerca da atuação da gestão escolar diante de situações de conflitos na escola. Tal pesquisa justifica-se pelo fato de que a escola ocupa uma posição de destaque em relação a possíveis conflitos, já que naquele espaço, os alunos reunidos em grupos, passam um período de tempo considerável. Também é na escola que muitas regras são impostas e em alguns casos, inclusive, a escola é o primeiro local na vida dos jovens, onde determinadas posturas são cobradas, o que compreende diferenças de interesses, desejos e aspirações, o que favorece a origem do conflito.

Na escola, objeto deste estudo, os conflitos são registrados em um documento específico, criado pela escola, chamado de ocorrência. Na ocorrência, quando os conflitos entre os professores e alunos acontecem, é registrado um breve relato à respeito do ocorrido em que tanto alunos como professores têm a oportunidade de apresentar a sua versão do fato. O processo ocorre na presença do vice-diretor do turno no qual o conflito ocorreu, e este tem o papel de mediar a ocorrência. Mediar, neste contexto, compreende a busca do entendimento entre as partes envolvidas, já que normalmente os conflitos surgem a partir da diferente maneira de encarar a mesma situação por parte dos alunos e por parte dos professores.

Acreditando na necessidade de termos dados concretos a respeito dos principais motivos para o conflito entre professores e alunos, foi realizado um levantamento a partir da análise das fichas de ocorrências. Este movimento, consistiu em “abrir a caixa de Pandora” e, desta forma, descobrir quais os principais motivos que acarretam os conflitos entre

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://filosofianreapucarana.pbworks.com/f/O+LIVRO+DE+OURO+DA+MITOLOGIA.pdf> Acesso em: 10 out. 2015.

professores e alunos. A análise de tais dados buscou fornecer subsídios para o aprimoramento da atuação da gestão escolar no contexto pesquisado, uma vez que permite ao gestor, que neste caso tem como uma de suas atribuições mediar conflitos, estar preparado para, em conjunto com a comunidade escolar, buscar soluções para redução dos mesmos e em consequência evitar que estes se tornem atos de violência.

Assim como na “caixa de Pandora”, não devemos deixar escapar a esperança, o que nos impulsiona na busca de manter a escola um ambiente de aprendizado, paz, entendimento, compreensão e cooperação entre os atores que, diariamente circulam e cruzam suas vidas neste ambiente.

# 1 POR QUE PESQUISAR SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS NA ESCOLA? A ESCOLHA DO TEMA

As escolas de ensino médio, como a que é foco desta pesquisa, reúnem em seu espaço físico, quase que na sua totalidade, indivíduos cuja faixa etária compreende o período da adolescência. Esta é uma fase da vida onde modificações fisiológicas, físicas, psicológicas e sociais fazem parte do cotidiano. Este período é considerado, no consenso geral, como uma fase de difícil convivência entre jovens e adultos, e portanto, praticamente todos que fazem parte das relações sociais, afetivas e familiares destes adolescentes estão expostos às suas manifestações que, em alguns momentos, podem gerar conflitos.

Muitas teorias já foram propostas para explicar por que os comportamentos delituosos atingem auge nos anos da adolescência. Por exemplo, esses comportamentos (violentos, principalmente) já foram associados aos níveis de testosterona nos jovens do sexo masculino, que aumentam durante a adolescência e os primeiros anos da idade adulta, diminuindo a partir daí (Archer, 1991). Outras explicações centram-se nas mudanças acarretadas pela idade, em termos de capacidades físicas e oportunidades de cometer crimes, vinculadas a mudanças nas atividades de rotina (Cohen e Felson, 1979), tais como frequentar bares; à noite, em companhia de outros rapazes. A explicação, de maior aceitação, dá ênfase à importância das influências sociais (Farrington, 1986). Desde o nascimento, as crianças veem-se sob a influência de seus pais, que geralmente não aprovam as transgressões. Durante a adolescência, contudo, os jovens gradualmente se libertam do controle dos pais, passando a ser influenciados por seus pares, que, em muitos casos, podem incentivar comportamentos delituosos (DEBARBIEUX, 2002, p. 27).

Neste cenário de possíveis conflitos, a escola ocupa uma posição de destaque, já que naquele espaço, os alunos reunidos em grupos, passam um período de tempo considerável. Estes alunos, adolescentes, enfrentam, no espaço escolar, situações que envolvem cobranças, regras, posturas e atitudes que, nem sempre, vão ao encontro das suas expectativas. Conforme Crispino (2007) o conflito, pois, é parte integrante da vida e da atividade social, quer contemporânea, quer antiga. [...] podemos dizer que o conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações.

Não podemos perder de vista também, que para as famílias e para os próprios alunos a escola é vista como um espaço seguro de aprendizagem e desenvolvimento humano, e que tais conflitos podem prejudicar as ações pedagógicas, administrativas e as relações humanas entre os participantes daquela instituição escolar.

Para Charlot (2002 apud FONSECA, 2012, p. 4), segundo a literatura sobre violência na escola, os desrespeitos, os desacatos, as pequenas agressões, as grosserias e as incivildades

que se repetem sem parar são o núcleo da violência que acontece cotidianamente nas escolas e que cria um clima de insegurança e de anarquia no ambiente escolar.

Em função destes aspectos observados, a presente pesquisa pretende realizar um levantamento dos principais registros de conflitos entre alunos e professores, no ano de 2013 em uma Escola de Ensino Médio da rede Estadual no município de São Leopoldo – RS.

A motivação para a escolha desta temática foi o fato de que, enquanto educador, a partir do ano de 2013, passei a integrar a equipe gestora, no cargo de vice-diretor da escola na qual foi realizada a pesquisa e, ao assumir esta função neste estabelecimento de ensino, fui incumbido de mediar situações de conflito que ocorrem entre professores e alunos.

Sabe-se que no cotidiano escolar são comuns as situações que acabam gerando conflitos, e na escola, na qual a presente pesquisa foi realizada, quando os conflitos não são resolvidos em sala de aula, através do diálogo entre professor e aluno, é instituído que estes conflitos sejam registrados em um formulário específico denominado de *ocorrência*, a qual deve ser encaminhada, acompanhada das partes envolvidas, para a vice-direção. Todavia, ao escutar os envolvidos e proceder tais registros, percebi que as situações de conflito e tensão, muitas vezes, ocorrem a partir de atos e ações com diferentes interpretações, pois, sabe-se que existe uma diferença na interpretação das atitudes e ações quando se observa a perspectiva do professor e a perspectiva do aluno. Portanto, acreditando na necessidade de qualificação, enquanto gestor, busquei o curso de Especialização em Gestão Educacional promovido pela Universidade Federal de Santa Maria, na modalidade de Educação a Distância, no polo de Sapiranga.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LÜCK, 2009, p. 22).

Durante a realização do Curso de Gestão Educacional, as leituras sugeridas e necessárias para a realização das tarefas expandiram meus conhecimentos e a visão sobre a questão em estudo.

Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio (LÜCK, 2009, p. 16).

Percebi que algumas atitudes dos alunos, podem estar relacionadas às características peculiares da fase da vida, no caso a adolescência, na qual estes jovens se encontram. Também aprendi que os conflitos são vistos como algo negativo e que devem ser evitados a qualquer custo, na verdade, expressam uma chance para que o gestor observe situações que devem ser trabalhadas dentro da escola. Já, Lia Rosenberg (1984 apud GATTI, 2004, p. 23) considerava que o conflito e as contradições, tanto no interior da escola como na sua relação com o social, constituem o terreno para semear a inovação.

Neste trabalho, atos de agressões verbais, físicas e simbólicas aos atores da comunidade escolar serão tratados como conflitos mesmo que, para a mídia e a maior parte da população, estas atitudes sejam descritas como violências.

O termo violência e conflito podem estar interligados [...] na Inglaterra, alguns autores defendem que o termo violência nas escolas deve ser empregado no caso de conflito entre estudantes e professores ou em relação a atividades que causem suspensão, atos disciplinares e prisão (ABRAMOVAY, 2002, p. 22).

Desse modo, o interesse em discutir sobre essa temática se deu pela necessidade de compreender a questão do conflito escolar em função de sua importância, crucial para os gestores de escolas e também para pensarmos nas ações necessárias para minimizar estes conflitos.

Para tanto, busco problematizar a seguinte questão: Quantos e quais foram os conflitos que ocorreram entre alunos e professores em uma Escola de Ensino Médio da rede Estadual no município de São Leopoldo – RS no ano de 2013? Tal questionamento visa fornecer subsídios teóricos e práticos para que a equipe gestora possa mapear os principais conflitos existentes no cotidiano da escola, a partir dos registros realizados no documento específico conhecido como *ocorrência*, e em função disto, planejar em conjunto com a comunidade escolar estratégias para minimizar os possíveis impactos negativos dos conflitos e, em consequência, evitar casos de violência.

## 2 PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada caracteriza-se como estudo de caso, uma vez que procuro aprofundar estudos teóricos realizados no curso de Pós Graduação em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria - polo Sapiranga (modalidade à distância). Pretendo articular tais estudos com a análise e reflexão das práticas pedagógicas desenvolvidos no contexto escolar no qual atuo enquanto educador e integrante da equipe gestora, na função de vice-diretor. Tal escola integra a rede pública estadual, ofertando o Ensino Médio e estando situada na região urbana do município de São Leopoldo- RS.

Esta pesquisa, também, caracteriza-se por ser um estudo quali-quantitativo, com o objetivo de que, a partir dos dados coletados, seja possível refletir e traçar metas na busca de soluções para reduzir o número de conflitos entre alunos e professores.

[...] análises, a partir de dados quantificados, contextualizadas por perspectivas teóricas, com escolhas metodológicas cuidadosas, trazem subsídios concretos para a compreensão de fenômenos educacionais indo além dos casuísmos e contribuindo para a produção/enfrentamento de políticas educacionais, para planejamento, administração/gestão da educação, podendo ainda orientar ações pedagógicas de cunho mais geral ou específico (GATTI, 2004, p. 26).

As análises aqui apresentadas não servem somente para quantificar e identificar os conflitos ocorridos entre alunos e professores no ano letivo de 2013, mas também apontar subsídios para o aprimoramento das práticas pedagógicas e de gestão escolar no contexto pesquisado.

Cabe esclarecer que no decorrer do estudo, serão considerados apenas os conflitos registrados em uma rotina de registro de ocorrências adotada pela escola.

[...] a área da educação poderia dar mais atenção às potencialidades, aos limites e aos métodos relacionados com o uso dos dados originados de fontes como os censos, as PNADs e os registros escolares. Temo que, com o argumento de livrar-se do quantitativismo e dos problemas relacionados com a utilização das estatísticas educacionais, tenha-se acabado por jogar fora a criança junto com a água do banho. Se assim foi, talvez se possa ainda recuperá-la... (FERRARO, 2002, p. 44).

Ressalta-se, ainda, que os conflitos existentes entre os demais segmentos da escola não serão analisados no decorrer deste estudo, haja visto, que os mesmos não encontram-se registrados nas rotinas chamadas de *ocorrências* mas sim em livros de atas. Considerando que nesta escola os registros de atas são realizados apenas em situações extremas de violência,

descumprimento das regras e danos ao patrimônio público, praticamente não existem, sendo que a mediação da gestão tem sido demandada quase que exclusivamente nos casos de conflito envolvendo professores e alunos.

Em termos metodológicos, num primeiro momento busquei aprofundar os estudos teóricos acerca da temática a partir do levantamento bibliográfico de estudos e pesquisas que enfocam a gestão de conflitos no âmbito da escola e a função do gestor neste processo. Para o referencial teórico, serão utilizados materiais disponibilizados pela Universidade Federal de Santa Maria durante a realização do curso de Gestão Educacional além de impressos, artigos das bases de dados SCIELO, EBSCO, Web of Science e Edubase dos últimos sete anos, bem como material relevante para esta pesquisa, publicado anteriormente.

Na sequência, realizei uma pesquisa documental que constou do levantamento dos registros de conflitos realizados em documentos denominadas *fichas de ocorrência*. Neste documento encontram-se descritos o nome do aluno, a turma, o motivo do encaminhamento, o professor responsável pelo encaminhamento, a data de realização do mesmo, o parecer da direção, a data do parecer, a assinatura do professor, do membro da equipe gestora que mediou o ocorrido e a assinatura do aluno, normalmente colocada no final do breve relato descritivo da ocorrência realizado pelo professor e quando solicitado, pelo aluno, o relato da sua versão a respeito do ocorrido.

Esclareço, ainda, que tal levantamento das *fichas de ocorrência* refere-se ao ano letivo de 2013, durante o qual enquanto educador da escola, atuei na função de vice-diretor no turno da manhã e coube a mim a mediação dos conflitos existentes naquele turno.

A seguir, apresento uma breve síntese dos estudos preliminares que fundamentaram a coleta e análise dos dados no contexto pesquisado.

### **3 A GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE AS FUNÇÕES DO GESTOR ESCOLAR: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES DE PESQUISA**

Na atualidade, são recorrentes as reportagens de casos de violência, tanto física quanto emocional no contexto das escolas, quer sejam públicas ou da rede privada. Tais situações envolvem os diversos segmentos da comunidade escolar, como famílias, professores, crianças e adolescentes. Diante de tal cenário, cabe refletir sobre estratégias para mediar os conflitos evitando que estes se tornem ações violentas. Todavia, pesquisar sobre os conflitos no âmbito da escola nos remete a refletir sobre as relações que se estabelecem entre os sujeitos que constituem a comunidade escolar e a gestão enquanto articuladora e mediadora nestes processos. Para tanto, partimos do seguinte entendimento:

Uma escola se faz e existe como organização social, a partir desse cotidiano, marcado por relações interpessoais, jogo de poder e de interesses, conflitos, discursos, uso do tempo, uso do espaço, comportamentos regulares, hábitos, etc. No entanto, os acontecimentos comuns do cotidiano passam desvalorizados e até mesmo despercebidos muitas vezes, deixando-se de ver a regularidade dos atos praticados ou omissões, que têm forte impacto sobre os resultados educacionais promovidos pela escola. É fundamental reconhecer que o que ocorre na prática do dia a dia escolar tem uma importância significativa para determinar a qualidade do ensino. Pequenos atos, poucas palavras repetidas dia após dia, condicionam o desenvolvimento de significados e formação de hábitos (LÜCK, 2009, p. 131).

Ao analisar como a gestão escolar atua em relação aos conflitos presentes na escola, julgo pertinente problematizarmos, inicialmente, qual o entendimento de gestão educacional que pauta tal estudo. Neste sentido, destaco que mediante a atual situação em nossas escolas, mais do que nunca a figura do diretor e vice-diretor precisa ser compreendida numa perspectiva de Gestão Escolar democrática, partindo do entendimento de escola enquanto espaço de relações entre todos os agentes que fazem parte daquela, oferecendo oportunidades para que os alunos compreendam a vida, a sociedade em que vivem e a si mesmos.

O entendimento de Gestão Escolar acima descrito pauta-se nos preceitos legais vigentes e em estudos e pesquisas de autores, entre os quais cito Lück (2009), segundo a qual a realização da gestão democrática é um princípio na Constituição Federal<sup>2</sup> (Art. 206, inciso

---

<sup>2</sup> Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) Acesso em: 02 nov. 2015.

VI) e definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional<sup>3</sup> (Art. 3º. Inciso VIII), segundo a qual:

[...] a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. Portanto, a gestão democrática é proposta como condição de: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (BRASIL, 1996, p. 1).

Diante do exposto, cabe destacar que o gestor escolar tem função de mobilizador, articulador e é responsável por promover transformações nas relações de poder, de organização escolar, trabalhando a diversidade. Nesta perspectiva, o estudo realizado por Lück (2009), destaca a importância da gestão escolar adotar um olhar atento, investigativo e reflexivo acerca do cotidiano escolar, uma vez que:

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional. Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia a dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento. Isto posto, conclui-se que não se melhora uma escola simplesmente melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais, suas normas e regulamentos, a organização de seu espaço, etc. Nenhuma melhoria ocorrerá mediante a simples modificação de tais aspectos, tal como se tem observado através de décadas de políticas educacionais orientadas para essas mudanças, sejam isoladas ou em conjunto. Caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano, mantém-se o “*statu quo*” nas escolas, embora se alterem os discursos oficiais a respeito delas e do seu trabalho (LÜCK, 2009, p. 128).

Segundo a autora, este cotidiano escolar muitas vezes permanece como uma caixa preta, desvalorizado e considerado como menos importante. Portanto, tais estudos nos desafiam a aguçarmos nossos olhares sobre o cotidiano da escola, requerendo da gestão um olhar observador para compreender como se estabelecem as relações entre os sujeitos que fazem a escola. Nestas interações, os conflitos estão presentes e mediá-los é uma das responsabilidades do gestor, o que requer compreendê-los buscando coletivamente

<sup>3</sup> Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> Acesso em: 02 nov. 2015.

alternativas para superá-los, não com o intuito de simplesmente eliminá-los, mas sim buscar informações sobre os mesmos a fim de que estas sirvam de subsídios para uma modificação nos padrões daquela unidade escolar. Sabe-se que os conflitos indicam posições distintas e que precisam ser dialogadas a fim de que se possa atender a interesses da coletividade e mapeá-los se constitui numa oportunidade de compreendê-los e aprimorar tais processos de mediação.

Para Chrispino (2007, p. 23), a mediação induz atitudes de tolerância, responsabilidade e iniciativa individual que podem contribuir para uma nova ordem social. Este autor considera que o primeiro passo, para que possamos inserir a mediação de conflitos no universo escolar é assumir que estes existem e devem ser superados a fim de que a escola cumpra melhor as suas reais finalidades.

Chamaremos de mediação de conflito o procedimento no qual os participantes, com a assistência de uma pessoa imparcial – o mediador –, colocam as questões em disputa com o objetivo de desenvolver opções, considerar alternativas e chegar a um acordo que seja mutuamente aceitável (CHRISPINO, 2007, pp. 22–23).

As equipes gestoras têm como sua responsabilidade uma série de desafios, dentre os quais, o gerenciamento do pessoal. Dentro desta responsabilidade temos a mediação de conflitos, como um dos desafios aos gestores.

No âmbito da instituição escolar, o diretor, além de ser responsável pela gestão de finanças e de recursos materiais é, também, responsável pela gestão de pessoal, inclusive pela mediação de problemas relacionados entre os sujeitos escolares (LUZ; JESUS, apud CUNHA, 2009, p. 314).

Considerando que o gestor tem também a função de mediar conflitos, cabe ressaltar que este se depara com as mais variadas situações no cotidiano da escola.

Neste processo de mediação, é comum a necessidade de dialogar com os pais dos alunos envolvidos, com os professores e com próprios alunos, não descartando a necessidade de, em alguns casos, recorrer ao auxílio de outros agentes, como Conselho tutelar, Brigada militar e outros órgãos para em conjunto promover a solução das situações mais complicadas.

Ter conhecimento sobre os conflitos existentes na escola, objetivo desta pesquisa, tem como intuito preparar os gestores para agir frente a este tipo de situação. Perceber que estes conflitos podem ter relação direta com possíveis atos de violência e que ambos são responsabilidades do gestor torna este conhecimento necessário, segundo Cunha (2009) não

só para o gestor, mas também para todos aqueles envolvidos na luta por uma educação melhor.

Quando se observa a função do gestor como articulador entre os vários segmentos do espaço escolar, percebe-se sua importância no que diz respeito à postura dos professores frente aos conflitos com seus alunos, pois se o objetivo da mediação dos conflitos na escola é evitar ao máximo as ações violentas, torna-se inadmissível que professores reproduzam durante as tratativas com os alunos ações e atitudes de violência.

Percebe-se a necessidade de uma ampliação e direcionamento para formação dos gestores escolares, a qual deve ter uma abrangência no âmbito pedagógico e relacional, inclusive que desenvolva habilidades para mediação de conflitos. Percebe-se, também, a necessidade de preparar os professores para lidar com situações de violência na sala de aula, assim como os funcionários nos espaços internos da escola (CUNHA, 2009, p. 327).

Os xingamentos, o desrespeito e as agressões, em hipótese alguma, podem ser elementos presentes durante o processo de mediação de conflitos, nem por parte dos alunos nem por parte daqueles que são considerados os adultos da situação, no caso os professores e os gestores. Outra preocupação neste processo de mediação de conflito é a reação da família, pois quando estas são convidadas a comparecer na escola, não são raros os casos em que a violência doméstica, dos pais em relação aos seus filhos, busca espaço de manifestação durante o processo de mediação.

Compreende-se, como afirma Anísio Teixeira (1997), que há necessidade de profissionais especialistas dentro das escolas, nesse caso, psicólogos, psicanalistas e psicopedagogos que desenvolvam trabalhos de acompanhamento preventivo dos alunos, que direcionem e façam a mediação do processo de ensino com as relações interpessoais e, no caso da violência, podemos citar as evidências das agressividades. O contrário disso são alunos que vão sendo conduzidos por profissionais despreparados, que reforçam situações de violência, banalizando as relações nos espaços escolares (CUNHA, 2009, p. 327).

Uma gestão democrática efetiva pode tornar-se aliada dos gestores nos processos de mediação de conflitos e para Cunha (2009, p. 327) o exercício de uma gestão democrática é uma possibilidade de inserção da comunidade na escola para o enfrentamento de problemas socioculturais. A participação da comunidade escolar torna-se indispensável à medida que,

[...] a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de

forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LÜCK, 2009, p. 71).

Buscou-se, na escola, e no ano letivo pesquisado, deixar claro aos envolvidos nestes episódios o quanto suas atitudes de embate são prejudiciais ao processo educativo e de relações humanas dentro ambiente escolar, também deixar claro que suas ações, que naquele momento estavam gerando conflitos, poderiam tornar-se episódios de violência.

### **3.1 A gestão escolar diante de situações de conflito: funções e demandas**

Conforme Chrispino (2007, p. 12), a sequência de episódios violentos envolvendo o espaço escolar não deixa dúvida quanto à necessidade de se trazer este tema à grande arena de debates da educação brasileira.

O conflito é, sempre foi e sempre será presente nas relações humanas. Para Chrispino (2007, p. 16), o conflito se origina da diferença de interesses, de desejos e de aspirações. Segundo o autor não se percebe no conceito de conflito a noção estrita de erro e de acerto, mas de posições que são defendidas frente a outras, diferentes.

[...], 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 veem 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).

Comumente, nas escolas, o conflito é considerado uma ação de quebra da ordem, porém, com relação a este aspecto, pode-se observar que uma nova visão frente à importância dos conflitos está sendo percebida.

Outro mito importante construído em torno do conflito, e que está também sendo superado, é aquele que diz que o mesmo atenta, contra a ordem. Na verdade, o conflito é a manifestação da ordem em que ele próprio se produz e da qual se derivam suas consequências principais. O conflito é a manifestação da ordem democrática, que o garante e o sustenta (CHRISPINO, 2007, p. 17).

É importante observarmos que ao mesmo tempo que os conflitos estão presentes e se manifestando dentro de nossas escolas com o envolvimento de nossos alunos, a grande maioria dos nossos professores, dentro de suas salas de aula, não estão devidamente preparados para agir frente aos conflitos nos quais se encontram envolvidos. A falta de preparo para uma ação mais efetiva e eficaz em relação aos conflitos apresentados em nossas escolas, não é uma exclusividade dos professores. Todos os profissionais da escola, e inclusive os gestores, carecem de subsídios para promover uma ação eficaz na solução dos conflitos que lhes são apresentados, já que faz parte das funções de um gestor intervir nestas situações, para as quais deveria estar preparado.

Muitos conflitos dentro da escola não são identificados, muito menos as causas e as possíveis consequências de tais ações. O levantamento das ocorrências base desta pesquisa demonstra que só são considerados conflitos ações que produzem manifestação com a qual nos sentimos agredidos, ameaçados, desvalorizados ou postos em cheque para que uma atitude seja tomada.

O conflito em si e as manifestações violentas resultantes dos mesmos são a indicação de que algo deve ser observado de forma mais efetiva, e de que há necessidade de reformular procedimentos na busca de possíveis ações propostas e efetivamente introduzidas no dia a dia da instituição escolar.

Os conflitos dentro da escola são inevitáveis já que existe uma divergência natural entre as opiniões. A escola, sendo um espaço destinado à promoção das relações humanas, favorece a convivência coletiva e neste espaço certamente haverá diferenças entre interesses e opiniões tanto entre alunos como entre alunos e professores. A diferença de interesses pode ser considerada uma das causas dos conflitos escolares. Professores e alunos, não reagem da mesma forma e não atribuem o mesmo valor às mesmas ações e, sendo assim, reagem de forma diferente em relação ao mesmo ato. Pode-se considerar como outra causa de conflitos, a dificuldade do diálogo e de comunicação entre as partes envolvidas neste ambiente, já que a escola recebe alunos das mais diversas realidades sociais e de diferentes faixas etárias. De acordo com Chrispino (2007), a massificação da educação se, por um lado, garantiu o acesso dos alunos à escola, por outro, expôs a escola a um contingente de alunos cujo perfil ela – a escola – não estava preparada para absorver.

Antes, em passado remoto, a escola era procurada por um tipo padrão de aluno, com expectativas padrões, com passados semelhantes, com sonhos e limites aproximados. Os grupos eram formados por estudantes de perfis muito próximos.

Com a massificação, trouxemos para o mesmo espaço alunos com diferentes vivências, com diferentes expectativas, com diferentes sonhos, com diferentes valores, com diferentes culturas e com diferentes hábitos [...], mas a escola permaneceu a mesma! Parece óbvio que este conjunto de diferenças é causador de conflitos que, quando não trabalhados, provocam uma manifestação violenta. Eis, na nossa avaliação, a causa primordial da violência escolar (CHRISPINO, 2007, p. 16).

Ainda com relação às mudanças encontradas na escola atual temos que:

Como a escola está acostumada historicamente a lidar com um tipo padrão de aluno, ela apresenta a regra e requer dos alunos enquadramento automático. Quanto mais diversificado for o perfil dos alunos (e dos professores), maior será a possibilidade de conflito ou de diferença de opinião. E isso numa comunidade que está treinada para inibir o conflito, pois este é visto como algo ruim, uma anomalia do controle social (CHRISPINO, 2007, p. 17).

Chrispino (2007) relata que o conflito está regulado de tal modo que nem sempre nos damos conta sequer de sua existência. Nos esportes coletivos, por exemplo, a violência é excluída, o comportamento dos envolvidos é cooperativo, mas os interesses das partes são conflitantes, já que apenas uma das equipes conquistará a vitória, isto demonstra o quanto nosso dia a dia envolve conflitos dos mais variados tipos.

Viver em sociedade e, em especial em função da abordagem deste trabalho, viver no ambiente escolar, é estar sujeito a conflitos, já que estes pressupõem pelo menos duas partes conflitantes.

Sabe-se que conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos nós que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito. Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitados pela maturidade, continuamos a conviver com o conflito intrapessoal ou interpessoal, sobre o qual nos deteremos. São exemplos de conflito interpessoal [...] o desentendimento entre alunos (CHRISPINO, 2007, p. 15).

Os conflitos existem em toda a parte,

[...] 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).

Muitos dos conflitos que ocorrem no ambiente escolar são resolvidos diretamente entre as partes interessadas, alunos e alunos, professores e alunos, através do diálogo, mas existem casos em que as medidas tomadas para a solução da situação de conflito são de responsabilidade da equipe gestora da escola. A direção e vice-direção são chamados para

intervir e mediar os conflitos, demonstrando o quanto é importante na função de um gestor escolar estar preparado para participar da busca de soluções para estes episódios.

A escola e seus profissionais formam um universo capaz de propiciar o desenvolvimento do aluno, bem como de criar condições para que ocorram aprendizagens significativas e interações entre alunos, professores, diretores e demais membros da equipe técnica que favorecem ou não os processos informativos e de comunicação na escola. Nesse ambiente de diversidade, no entanto, também ocorrem brigas, atos de agressividade e de violências, e as medidas tomadas para solucionar os conflitos em geral cabem à direção da escola (ABRAMOVAY, 2002, p. 32).

Os conflitos, portanto, também fazem parte da vida escolar e devem ser encarados como situações que não podem simplesmente ser classificadas como boas ou ruins, em função dos aspectos muito mais profundos com os quais elas estão envolvidas.

Há, portanto, dois tipos de escola: aquela que assume a existência de conflito e o transforma em oportunidade e aquela que nega a existência do conflito e, com toda a certeza, terá que lidar com a manifestação violenta do conflito, que é a tão conhecida violência escolar (CHRISPINO, 2007, p. 23).

Em seus estudos, o autor ressalta que diante de uma situação de conflito na escola é preciso transformá-lo no que denomina de tecnologia social, ou seja, um aprendizado de convivência e gestão do conflito. Segundo o autor,

No momento em que realçamos o conflito na escola, gostaríamos de chamar à atenção a capacidade da escola em perceber a existência do conflito e a sua capacidade de reagir positivamente a ele, transformando-o em ferramenta do que chamamos de tecnologia social, uma vez que o aprendizado de convivência e gestão do conflito são para sempre (CHRISPINO, 2007, p. 22).

A partir do exposto, ressalta-se que um resultado positivo ou negativo, a partir de um determinado conflito, depende das ações que envolvem a sua solução. O conflito bem administrado traz a possibilidade de aprendizagens, enquanto mal administrado pode levar a situações de difícil solução e embates entre os atores da comunidade escolar, em especial entre professores/gestores/funcionários e alunos e entre alunos e alunos.

As escolas que valorizam o conflito e aprendem a trabalhar com essa realidade, são aquelas onde o diálogo é permanente, objetivando ouvir as diferenças para melhor decidirem; são aquelas onde o exercício da explicitação do pensamento é incentivado, objetivando o aprendizado da exposição madura das ideias por meio da assertividade e da comunicação eficaz; onde o currículo considera as oportunidades para discutir soluções alternativas para os diversos exemplos de conflito no campo das ideias, das ideologias, do poder, da posse, das diferenças de toda ordem; onde as

regras e aquilo que é exigido do aluno nunca estão no campo do subjetivo ou do entendimento tácito: estão explícitos, falados e discutidos. Em síntese, devemos ser explícitos naquilo que esperamos dos estudantes e naquilo que nos propomos a fazer (CHRISPINO, 2007, p. 23).

Os conflitos mal resolvidos podem se desdobrar no que se denomina violência.

A sociedade brasileira, por sua vez, vem se deparando com um aumento das violências nas escolas, sendo diversos os episódios envolvendo agressões verbais, físicas e simbólicas aos atores da comunidade escolar, fato que despertou as atenções das diversas instâncias governamentais, dos organismos internacionais e da sociedade civil (ABRAMOVAY, 2002, pp. 13-14).

Ceccon (2009) diz que, no conflito, há equilíbrio instável entre os poderes de quem dialoga. Na violência, um poder prepondera e rompe o equilíbrio.

Em geral, nas escolas e na vida, só percebemos o conflito quando este produz suas manifestações violentas. Daí, podemos tirar, pelo menos, duas conclusões: a primeira é que se ele se manifestou de forma violenta é porque já existia antes na forma de divergência ou antagonismo, e nós não soubemos ou não fomos preparados para identificá-lo; a segunda é que toda a vez que o conflito se manifesta, nós agimos para resolvê-lo, coibindo a manifestação violenta. E neste caso, esquecemos que problemas mal resolvidos se repetem! (CHRISPINO; CHRISPINO, 2002 apud CHRISPINO, 2007, p. 16).

Professores de hoje buscam ansiosamente meios para compreender os processos sociais na sala de aula e as alternativas que o auxiliem a proporcionar um clima de convivência propício ao desenvolvimento da aprendizagem, de maneira que os conflitos existentes não se tornem atos de violência.

O professor como sujeito que não reproduz apenas o conhecimento pode fazer do seu próprio trabalho de sala de aula um espaço de práxis docente e de transformação humana. É na ação refletida e na redimensão de sua prática que o professor pode ser agente de mudanças na escola e na sociedade (LIMA, 2002, p. 246).

Chripino (2007, p. 25) ressalta que cada escola é uma rede complexa de relações e de valores e, por tal, merecerá um diagnóstico específico de conflitos e um modelo próprio. Com este foco, buscamos nos relatos das rotinas de ocorrência, o diagnóstico específico da nossa realidade e, em contrapartida, a busca de soluções para os conflitos existentes na escola à qual se refere o estudo.

Com base em tais pressupostos, no próximo capítulo apresento um estudo de caso enfocando as funções desempenhadas pela gestão escolar para lidar com conflitos, em especial, envolvendo professores e alunos no âmbito de uma escola pública. O propósito é

apontar subsídios para a reflexão e para a adoção de estratégias que possam contribuir para a compreensão dos conflitos na escola bem como da redução dos casos de violência na suas mais variadas formas (física, verbal, emocional, etc.).

## **4 ABRINDO A CAIXA DE PANDORA: DESAFIOS POSTOS A GESTÃO ESCOLAR DIANTE DOS CONFLITOS REGISTRADOS NO CONTEXTO PESQUISADO**

A escola na qual o presente trabalho foi realizado é uma escola pública estadual localizada em um bairro considerado nobre na cidade de São Leopoldo. Embora possa parecer para comunidade de São Leopoldo que é uma escola destinada aos moradores daquele bairro, atende a alunos de vários pontos da cidade. A disparidade social neste contexto é muito grande, e diariamente nos deparamos com situações extremas, pois existem alunos com dificuldade de adquirir o vale transporte e ao mesmo tempo, alunos cujas famílias os levam com carros importados até a mesma. A escola tem alunos que cumprem medidas sócio educativas e alunos de inclusão.

Quanto à estrutura física, na atualidade, o prédio escolar necessita de reformas uma vez que foi construído há cerca de 50 anos, sendo a situação agravada pela falta de investimentos e os inúmeros entraves no repasse de verbas do governo estadual para a manutenção. Apesar disso, a escola conta com as estruturas necessárias para o desenvolvimento das atividades básicas pedagógicas e administrativas dispondo das seguintes dependências: nove salas de aula, um laboratório de ciências, uma biblioteca, uma sala de informática, uma sala de vídeo, uma cozinha, um refeitório, uma sala para direção, uma sala para vice-direção, uma sala para supervisão, uma sala de professores, uma secretaria, uma quadra de esportes coberta e quatro banheiros, dois masculinos e dois femininos.

No ano de 2013, a escola tinha 486 alunos matriculados e distribuídos nos três turnos, 225 alunos no turno da manhã, 174 no turno da tarde e 87 no turno da noite. Neste mesmo ano, a escola tinha 28 professores em contato direto com os alunos na sala de aula. A escola, no ano letivo de 2013, já atendia somente alunos do ensino médio, pois em anos anteriores as turmas de ensino fundamental, progressivamente, foram sendo transferidas para as escolas do município.

Quanto ao objeto de estudo desta pesquisa, no caso as fichas de ocorrências, não foi possível localizar ou identificar como este tipo de documento foi instituído nesta escola. Todavia, a partir dos registros existentes e pelo tempo em que, enquanto docente, atuo na escola, tal prática ocorre há mais de dez anos. Assim, como não há registros históricos que revelem quando os registros foram instituídos, ao consultar o atual regimento escolar

atualizado em 2012<sup>4</sup>, constatei que também não faz referência à utilização das ocorrências nos casos de conflito, mas somente ao diálogo como estratégia para solucioná-los e fazendo menção somente aos alunos.

Os princípios de convivência são os pilares que orientam as relações entre os diferentes segmentos, entendidos como a forma de organização da vida na escola. São elaboradas pela comunidade escolar, dentro do processo pedagógico, com a participação, avaliação e deliberação do Conselho Escolar. Dos princípios de convivência se originam as normas que, constantemente avaliadas, devem refletir a dinâmica e a realidade da escola. Possibilitam um processo coletivo de discussão, desde o espaço da sala de aula ao todo da escola, num exercício permanente de democracia participativa considerando valores éticos, o diálogo, a justiça, a igualdade, a fraternidade e a cidadania [...] O aluno na convivência e inter-relação no espaço escolar, deve:[...] buscar sempre a solução pacífica e dialogada dos conflitos;[...] (REGIMENTO ESCOLAR, 2012, pp. 10-11).

No contexto atual, as fichas de ocorrências consistem num formulário padrão no qual é feito um breve relato do motivo pelo qual o aluno foi encaminhado, são preenchidas pelos professores que, juntamente com estes, apresentam-se na sala da vice-direção. No entendimento do contexto escolar pesquisado, tais ocorrências têm como objetivo buscar uma intervenção, uma mediação do gestor na situação relatada, a fim de solucionar o problema em relação a ações e atitudes consideradas pelos professores inadequadas ao ambiente escolar.

Após a realização dos registros de ocorrência, os mesmos, durante o ano letivo vigente, permanecem arquivados, separados por turma, na sala da vice-direção. Mesmo não existindo uma norma específica, após o final de cada ano letivo os registros de ocorrência são arquivados juntamente com demais documentos dos alunos, ficando no denominado "arquivo morto" da escola por tempo indeterminado e podendo posteriormente servir como fonte de informações. Analisando a função dos mesmos, considera-se que estes poderiam ser descartados após três anos, já que este é o tempo de permanência dos alunos no ensino médio. O período de três anos permitiria, caso fosse necessário, consultar o histórico do aluno em relação aos conflitos dentro da instituição escolar. O possível descarte destas ocorrências se justifica à medida que estes registros não servem como base para os anos subsequentes, o que pode evitar que o aluno seja estigmatizado em função de comportamentos passados, entretanto estes podem servir de base para pesquisas relativas às suas informações como é o caso deste trabalho.

---

<sup>4</sup>

Conforme Regimento Escolar disponível na secretaria da escola pesquisada.

O acesso aos dados contidos nos registros de ocorrência é disponibilizado aos gestores da escola, aos docentes e aos alunos envolvidos em cada situação ali registrada e suas respectivas famílias.

Quando o número de registros nas ocorrências é superior a três, os responsáveis pelo aluno são convidados a comparecer na escola, para juntos, gestores, família, professores e alunos, buscarem juntos a construção e a implementação no cotidiano da escola, de práticas capazes de reverter os atos e ações considerados inadequados, para o ambiente escolar, sendo que estes interferem no desempenho educacional.

[...] não se melhora uma escola simplesmente melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais, suas normas e regulamentos, a organização de seu espaço, etc. Nenhuma melhoria ocorrerá mediante a simples modificação de tais aspectos, tal como se tem observado através de décadas de políticas educacionais orientadas para essas mudanças, sejam isoladas ou em conjunto. Caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano [...]. Em vista disso, emerge como relevante, no conjunto das ações para melhorar a qualidade do ensino, conhecer as múltiplas marcas do cotidiano escolar, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos. Debruçar-se sobre o cotidiano escolar, com um olhar observador e perspicaz, a fim de que se possa vislumbrar a alma da escola real e concreta é trabalho inerente à direção escolar em sua atuação gestora. Pois é sobre o cotidiano escolar que o diretor atua e a consideração de suas regularidades constitui-se em elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional (LÜCK, 2009, p. 128).

É importante também ressaltar que os alunos normalmente são advertidos, oralmente, várias vezes, antes de serem registradas as ocorrências no documento padrão analisado por esta pesquisa. Os alunos são convidados a expor suas dificuldades em relação ao dia a dia na escola e os gestores abrem espaço para que os mesmos externem aqueles pontos de tensão que existem entre eles e seus professores. Para o professor existe também um canal aberto, ou seja, a possibilidade de escuta por parte da equipe gestora, de diálogo para que os mesmos externem suas dificuldades, dúvidas e inseguranças em relação aos atos e comportamentos de seus alunos.

O tratamento do aluno durante o processo de esclarecimento dos relatos nas rotinas de ocorrência não é um tratamento padrão, afinal são consideradas as características singulares de cada aluno. Cabe aqui destacar que a forma diferenciada de tratamento busca única e exclusivamente respeitar as diferenças individuais e compreender em que contexto e estágio da vida o aluno se encontra, constatando que possíveis atitudes dele estão refletindo muito mais que um conflito no ambiente escolar. Neste sentido, no cotidiano nos deparamos com situações nas quais muitos conflitos entre os alunos têm causas que vão além dos muros da

escola, mas acabam interferindo em suas atitudes neste contexto. Por exemplo, há casos de alunos com necessidades materiais e/ou problemas familiares que acabam interferindo no seu desempenho escolar e/ou ainda aqueles que apesar de terem condições econômicas favoráveis demonstram dificuldades de relacionamento e problemas emocionais e/ou afetivos.

Na escola objeto desta pesquisa, durante o ano letivo de 2013, 144 alunos foram responsáveis por 206 ocorrências, isto representa uma média de 0,93 ocorrências, por dia letivo, naquele ano, visto que o ano letivo compreende 220 dias. A análise dos dados referentes à quantidade de ocorrências traz à discussão, uma série de observações importantes como, por exemplo, a existência de alunos com dois ou mais registros de ocorrência, o que promove uma diferença entre o número de ocorrências e o número de alunos envolvidos. Este fato por parte de alguns professores faz com que se instale no ambiente escolar a referência ao “aluno problema”.

O aluno-problema é tomado, em geral, como aquele que padece de certos supostos "distúrbios psico/pedagógicos"; distúrbios estes que podem ser de natureza cognitiva (os tais "distúrbios de aprendizagem") ou de natureza comportamental, e nessa última categoria enquadra-se um grande conjunto de ações que chamamos usualmente de "indisciplinadas". Dessa forma, a indisciplina e o baixo aproveitamento dos alunos seriam como duas faces de uma mesma moeda, representando os dois grandes males da escola contemporânea, geradores do fracasso escolar, e os dois principais obstáculos para o trabalho docente (AQUINO, 1998, p. 2).

Seguindo o intuito desta pesquisa, a qual visa conhecer para agir, e também rever certas posturas no ambiente escolar, cabe neste caso, também ao gestor, construir em conjunto com os demais atores da escola uma nova interpretação de certas posturas e ações consideradas “verdades absolutas” instaladas no ambiente escolar.

A formação de ambiente e cultura escolar flexível e aberta ao exercício de iniciativa, participação e prática da autonomia na tomada de decisões, com vistas nos objetivos educacionais a serem desenvolvidos, tendo como foco a aprendizagem dos alunos, eis a responsabilidade do diretor escolar. Sem que esses elementos sejam trabalhados dia a dia, com competência, as pessoas deixam de desenvolver o comprometimento com seu trabalho e seus resultados e se tornam omissas e desinteressadas em melhorá-los (LÜCK, 2009, p. 126).

Aqui, neste sentido e em relação aos alunos com maior número de ocorrências, pode-se pensar que tais comportamentos dos alunos considerados como “problema” apresentam-se na verdade como fatores que:

[...] podem ser tomados como ocasião privilegiada para que a ação docente se afirme, e que se possa alcançar uma possível excelência profissional. O que se busca, no caso de um exercício profissional de qualidade, é uma situação-problema, para que se possa, na medida do possível, equacioná-la, suplantá-la - o que se oportuniza a partir das demandas "difíceis" da clientela (AQUINO, 1998, p. 2).

Ainda com relação aos conflitos e a maneira como os professores reagem aos mesmos, temos que não são todos os professores que se utilizam das ocorrências para resolver seus conflitos com os alunos em sala de aula. Aqui cabe ressaltar também, que os conflitos estão, para a maioria dos professores, relacionados diretamente com aquilo que consideram indisciplina.

Para Aquino (1998), isto pode estar relacionado à boa parte dos profissionais da educação, em função destes ainda guardarem ideias pedagógicas da escola de antigamente.

Sob esse ponto de vista, talvez a indisciplina escolar esteja nos indicando que se trata de uma recusa desse novo sujeito histórico a práticas fortemente arraigadas no cotidiano escolar, assim como uma tentativa de apropriação da escola de outra maneira, mais aberta, mais fluida, mais democrática. Trata-se do clamor de um novo tipo de relação civil, confrontativa na maioria das vezes, pedindo passagem a qualquer custo. Nesse sentido, a indisciplina estaria indicando também uma necessidade legítima de transformações no interior das relações escolares e, em particular, na relação professor-aluno (AQUINO, 1998, p. 4).

Percebe-se então, que o fato da maior parte dos professores ter feito algum registro de ocorrências em função de atitudes de seus alunos pode, possivelmente, ter certa relação à faixa etária dos mesmos, pois, de alguma forma, muitos destes professores refletem um período escolar cuja cultura militarizada era o padrão a ser seguido.

Antes o respeito do aluno, inspirado nos moldes militares, era fruto de uma espécie de submissão e obediência cegas a um "superior" na hierarquia escolar. Hoje, o respeito ao professor não mais pode advir do medo da punição - assim como nos quartéis - mas da autoridade inerente ao papel do "profissional" docente. Trata-se, assim, de uma transformação histórica radical do lugar social das práticas escolares (AQUINO, 1998, p. 3).

Mesmo que alguns professores do grupo de docentes da escola estudada tenham frequentado a escola no período democrático, ainda assim, percebe-se em suas falas, a forte influência do período anterior à abertura democrática em nosso país.

[...] boa parte dos profissionais da educação ainda parece guardar ideais pedagógicos que preservam, de certa forma, a imagem dessa escola de antigamente e desse professor repressor, castrador. Muitas vezes, para esses profissionais o bom aluno do dia-a-dia é aquele calado, imóvel, obediente. Será este um bom aluno, de fato? É muito estranho tomar uma descrição do cotidiano escolar do século passado ou do

meio desse século, e perceber que as escolas atuais têm um funcionamento ainda parecido, em termos das normas disciplinares, com aquelas escolas do passado (AQUINO, 1998, p. 3).

Quando quantificamos os professores responsáveis pelas ocorrências, percebemos que de um número total de 28 professores, temos registros de ocorrência realizados por 21 profissionais, o que representa 75% dos professores. Este dado nos faz refletir sobre o fato que em algum momento do ano letivo de 2013, estes profissionais, estiveram envolvidos com alguma situação de conflito. Estes professores em conflito com seus alunos não conseguiram através do diálogo em sala de aula, resolver a questão geradora do conflito, recorrendo ao auxílio do gestor, no caso os vice-diretores na busca de uma solução. Para Aquino (1998), quando desponta algum entrave de ordem disciplinar na sala de aula, uma das atitudes usuais por parte dos professores é convocar as autoridades escolares.

Aqui se percebe a importância e necessidade do gestor realizar um levantamento das causas dos conflitos, com o objetivo de preparar a si e aos profissionais que diariamente se encontram em contato com os alunos, para saberem agir nestas situações.

O empenho em conhecer a cultura organizacional da escola representa o esforço no sentido de compreender a sua personalidade, que explicita as intenções reais por trás das ações e reações. Sem esse conhecimento se torna impossível promover mudanças na escola e alinhar sua cultura com propostas educacionais mais amplas. Não levar em consideração a cultura escolar, a sua personalidade, resulta em provocar resistências e desconsiderar a possibilidade de canalizar positivamente as energias nela presentes (LÜCK, 2009, p. 124).

Com o intuito de preservar a identidade dos professores, no presente trabalho, os mesmos serão identificados por letras como professores A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T e U.

Quando o aspecto observado pela pesquisa é o número de ocorrências por professor, percebe-se que apenas 8 professores, 28,57% do quadro docente da escola é responsável por 159 registros de ocorrência, o que corresponde a 77,18% do total destes registros. Quanto à quantidade de ocorrências realizadas por estes oito profissionais, temos que: a professora A fez 16 encaminhamentos, a professora B fez 20 encaminhamentos, a professora D fez 10 encaminhamentos, a professora E fez 16 encaminhamentos, o professor H fez 33 encaminhamentos, a professora J fez 22 encaminhamentos, o professor K fez 29 encaminhamentos e a professora M fez 13 encaminhamentos. Juntamente com os já citados a Tabela 1 apresenta o número total de encaminhamentos por professor, por turno e o total de encaminhamentos da escola no ano de 2013.

**Tabela 1 – Total de encaminhamentos por professor e por turno**

Professor	Número de encaminhamentos			Total por professor
	Manhã	Tarde	Noite	
A	11	05	-	16
B	08	12	-	20
C	01	03	-	04
D	01	09	-	10
E	01	16	-	16
F	01	01	-	02
G	05	04	-	09
H	31	02	-	33
I	01	-	-	01
J	12	05	05	22
K	20	09	-	29
L	-	06	-	06
M	02	11	-	13
N	03	02	02	07
O	03	05	-	08
P	02	-	-	02
Q	-	-	02	03
R	01	-	-	01
S	-	02	-	02
T	-	01	-	01
U	-	01	-	01
<b>Total por turno/geral</b>	<b>103</b>	<b>94</b>	<b>09</b>	<b>206</b>

Relacionando conflitos registrados e as turmas nas quais eles ocorreram temos que no ano de 2013 no turno da manhã foram realizados 103 registros de ocorrência, ou seja, 50% do total de registros de ocorrência daquele ano. Deste total, 50 ocorrências, estavam distribuídas nas quatro turmas de segundo ano do ensino médio da seguinte forma: 14 (6,79%) ocorrências na turma 1, 6 (2,91%) ocorrências na turma 2, 20 (9,70%) ocorrências na turma 3 e 10 (4,85%) ocorrências na turma 4. Completando o total de registros de ocorrências do turno da manhã, temos ainda 53 ocorrências referentes a quatro turmas do terceiro ano do ensino médio distribuídas da seguinte forma, 27 (13,10%) ocorrências na turma 5, 4 (1,94%) ocorrências na turma 6, 15 (7,28%) ocorrências na turma 7 e 7 (3,39%) ocorrências na turma 8.

Com relação a estes dados obtidos com base na análise das ocorrências registradas no turno da manhã na escola pesquisada, é interessante observar que o maior e o menor número de conflitos foram registrados em turmas de terceiro ano do ensino médio, o que demonstra que possivelmente não podemos atribuir um número maior de conflitos aos alunos de um ano específico.

Também com base nos dados obtidos demonstrados na Tabela 2, na escola pesquisada, o número de alunos em sala de aula não se apresentou como um fator determinante no aumento no número de conflitos já que duas turmas com mais de 30 alunos apresentam números reduzidos de ocorrência.

**Tabela 2 – Número de ocorrências registradas em cada turma - ano letivo 2013**

Turma	Turno	Ano	Número de alunos	Número de ocorrências
1	Manhã	2º	34	14
2	Manhã	2º	32	06
3	Manhã	2º	26	20
4	Manhã	2º	28	10
5	Manhã	3º	30	27
6	Manhã	3º	19	04
7	Manhã	3º	25	15
8	Manhã	3º	31	07
9	Tarde	1º	17	12
10	Tarde	1º	21	02
11	Tarde	1º	30	16
12	Tarde	1º	27	12
13	Tarde	1º	28	13
14	Tarde	2º	25	12
15	Tarde	3º	26	27
16	Noite	1º	30	01
17	Noite	2º	28	05
18	Noite	3º	29	03

Quando analisamos a relação entre ocorrências e alunos, percebemos que as 103 ocorrências registradas no turno da manhã envolveram 74 alunos, demonstrando que muitos alunos apresentam mais de uma ocorrência, destes, 16 tem duas ocorrências, 3 tem 3 ocorrências, 1 tem 4 ocorrências e 1 tem 5 ocorrências. No que tange ao sexo, os registros revelam que das 103 ocorrências, 41 foram de estudantes do sexo feminino e 62 foram de estudantes do sexo masculino.

Ao analisar os motivos justificados pelos professores ao encaminharem os alunos para registro nas ocorrências foram identificados os seguintes, os quais estão descritos na tabela abaixo (Tabela 3):

**Tabela 3 – Tipos de registro e a quantidade de ocorrências relacionadas - turno manhã**

Tipo de registro/Motivo da ocorrência.	Quantidade
Agrediu verbalmente o/a colega	2
Atrapalha a aula - conversa demais/fala alto/fica de pé	24
Atrasado	8
Atrasado após o recreio	9
Desrespeitou o professor	2
Dormiu na sala durante a aula	1
Estava fora da sala de aula – “passeando”	6
Faz outra atividade aula	2
Não quer ter aula	1
Não realiza a atividade proposta	3
Não respondeu a solicitação do professor	3
Ofendeu a professora- chamou de “chinelona”	1
Respondeu para o professor/a de forma ofensiva	5
Saiu da sala sem autorização do professor/a	1
Sem uniforme	9
Usa palavrões	1
Usou o celular em sala de aula	24
Usou o skate em sala de aula	1
	103

A análise dos dados acima permite constatar que dois motivos se destacam como mostra a tabela 3, demonstrando que estes são os principais pontos de conflito entre os professores e seus alunos no turno da manhã. A conversa em sala e o uso do celular estão no topo da lista dos motivos de encaminhamentos, totalizando 24 cada. Quando o motivo observado para a ocorrência é a conversa em sala de aula, tem-se quatro professores responsáveis por este tipo de encaminhamento, a professora A foi responsável por 8 encaminhamentos, o professor H por 12, o professor K por 3 e a professora E por 1. Também se observa 24 encaminhamentos, cujo motivo foi o uso do celular em sala de aula, neste caso foram onze professores que encaminharam os alunos, a professora A fez 2 encaminhamentos, a professora B, fez 5, a professora C, fez 1, a professora D, fez 1, a professora J, fez 3, o professor K, fez 6, a professora N, fez 2, a professora O, fez 1, a professora P, fez 1 e a professora R, fez 1.

Estes dados revelam que entre a maioria dos professores que realizaram algum tipo de registro de ocorrências, o uso de celular em sala de aula é um dos principais motivos e um fator determinante na geração de um conflito.

No turno da manhã aparece como motivo das ocorrências o atrapalhar a aula, no turno da tarde esta ação é considerada, pelos professores, como desrespeito ao professor. Isto nos parece um tanto estranho já que, os professores responsáveis pelas ocorrências na sua maioria são os mesmos nos dois turnos.

Ainda com relação aos dados contidos na tabela 3, identifica-se que além dos motivos acima citados, são elencados outros como: o não responder a solicitação do professor, o desrespeito ao professor, o fazer outra atividade em sala de aula, o não querer ter aula, não realizar a atividade proposta em aula, a ofensa ao professor/a, o responder de forma ofensiva ao professor, sair sem autorização da sala de aula, usar palavrões dentro da sala de aula, a agressão verbal ao colega, o estar fora da sala de aula, o estar sem uniforme e usar o skate dentro da escola.

Ainda no ano de 2013, considerando o turno da tarde, foram realizados 94 registros de ocorrência, ou seja, 45,63% do total de registros de ocorrência daquele ano. Deste total, 39 ocorrências, que corresponde a 18,93% das ocorrências, estavam distribuídas nas cinco turmas de primeiro ano do ensino médio da seguinte forma, 12 ocorrências, 5,82% na turma 9, 2 ocorrências, 0,97% na turma 10, 16 ocorrências, 7,76% na turma 11, e 12 ocorrências, 5,82% na turma 12 e 13 ocorrências, 6,31% na turma 13. Completando o total de registros de ocorrências do turno da tarde, temos ainda 12 ocorrências, 5,82% referentes a uma turma 14 do segundo ano do ensino médio e 27 ocorrências, 13,10% na turma 15 do terceiro ano do ensino médio.

Com relação aos dados do turno da tarde observa-se que a turma com maior número de registros, assim como ocorreu no turno da manhã, é uma turma de terceiro ano do ensino médio a turma 15, com 27 registros, seguida por duas turmas de primeiro ano do ensino médio com 16 e 13 registros. Aqui se percebe uma diferença significativa (59,25%) entre o número de ocorrências nas turmas com o maior número de registros. Quando analisamos a relação entre ocorrências e alunos, percebemos que as 94 ocorrências registradas no turno da tarde, envolveram 63 alunos, dos quais aqueles que apresentam mais de uma ocorrência são 15 com duas ocorrências, 6 com 3 ocorrências e 1 com 5 ocorrências. Quando o aspecto observado é o sexo dos alunos envolvidos nas ocorrências temos que das 94 ocorrências, 17 correspondem a estudantes do sexo feminino e 77 correspondem a estudantes do sexo masculino.

Ainda com relação ao turno da tarde, as motivações para o encaminhamento de alunos para o registro de ocorrências foram as seguintes (conforme a tabela 4):

**Tabela 4 – Tipos de registro e a quantidade de ocorrências relacionadas - turno tarde**

Tipo de registro/Motivo da ocorrência	Quantidade
Agrediu fisicamente o colega/empurrões	05
Atrapalha a aula - conversa demais/brincadeiras	09
Causou danos ao patrimônio/ ventiladores/computadores	02
Chegaram atrasados para o primeiro período	08
Chutou cadeiras dentro da sala no horário da aula	01
Desrespeitou o professor/a	21
Estava fora da sala de aula /“passeando”	19
Faz outra atividade aula	01
Mentiu para o professor/a sobre a entrega de trabalhos	02
Saiu sem autorização	04
Sem uniforme	06
Usou o celular em sala de aula	13
Usou o skate dentro da sala de aula	03
	94

Analisando os dados contidos na tabela acima, constata-se que com relação aos encaminhamentos temos três motivos de conflitos que se destacam no turno da tarde, como mostra a tabela 4, seis professores consideraram o desrespeito ao professora motivo de ocorrências tendo realizado 21 encaminhamentos, a professora A encaminhou 3 alunos, a professora D 1 aluno, a professora E, 12 alunos, o professor G, 3 alunos, a professora N, 1 aluno e a professora U, 1 aluno. O estar fora da sala de aula é responsável por 19 conflitos, sendo neste caso os encaminhamentos realizados por 8 professores, e distribuídos da seguinte forma 4 encaminhamentos pela professora B, 3 pela professora C, 2 pela professora D, 1 pelo professor F, 3 pela professora J, 1 pelo professor K, 4 pela professora L, e 1 pela professora Novamente, assim como no turno da manhã, o uso do celular aparece como um elemento significativo na geração de conflitos, aparecendo em 13 ocorrências, no turno da tarde. Com relação a este tipo de registro foram 5 professores, os responsáveis pelos encaminhamentos sendo que a professora B, encaminhou 6 alunos, a professora D, encaminhou 4 alunos, a professor K encaminhou 1 aluno, a professora N, encaminhou 1 e a professora O, encaminhou 1 aluno.

Além dos três tipos mais comuns de conflitos registrados, aparecem também como motivo das ocorrências no turno da tarde, a conversa e as brincadeiras que atrapalham, o fazer outra atividade em sala de aula, o mentir sobre as avaliações, o sair sem autorização, o agredir fisicamente o colega com empurrões, o chutar as cadeiras dentro da sala de aula, o causar

danos ao patrimônio público, no caso ventiladores e computadores, o chegar atrasado para o primeiro período, estar sem uniforme e usar o skate dentro da sala de aula.

Com relação ao turno noturno, no ano letivo de 2013 foram registrados apenas 9 ocorrências, distribuídas da seguinte forma nas três turmas deste turno: 1 em uma turma de primeiro ano, 5 em uma turma de segundo ano e 3 em uma turma de terceiro ano.

O noturno da escola, objeto deste estudo, sofre com as faltas constantes dos alunos e o grave problema de evasão escolar, em especial, na turma de primeiro ano de ensino médio. Pode-se justificar o número reduzido de ocorrências neste turno possivelmente em função do comportamento mais tolerante e flexível, dos professores que trabalham a noite, em relação àqueles aspectos que os mesmos consideram como motivos de conflitos nos demais turnos. Percebe-se que o motivo para a mudança de postura em relação à origem dos conflitos deve-se ao olhar diferenciado em relação à vivência do aluno deste turno. Outro aspecto que considero importante como possível elemento de interferência no número de ocorrências do turno noturno é que três professores, B, H e K que apresentam na tabela 2 números significativos de encaminhamentos de alunos e, em consequência, responsabilidade por suas ocorrências, não são professores deste turno.

Quando analisamos a relação entre ocorrências e alunos, percebemos que as 9 ocorrências registradas no turno da noite, envolveram 7 alunos, dos quais 2 tem duas ocorrências. Repete-se, portanto nos três turnos a existência de alunos com mais de uma ocorrência.

Considerando o sexo dos alunos envolvidos nas ocorrências temos que as 7 ocorrências correspondem a estudantes do sexo masculino. Sem dúvida neste caso fica evidente que nos três turnos é superior o número de estudantes do sexo masculino envolvidos nos conflitos da escola

Analisando o envolvimento dos professores nestes conflitos se observa no turno da noite que dos 9 encaminhamentos, 5 deles foram registrados pela professora J, 2 pela professora N, e 2 pela professora Q.

A tabela 5 apresenta as ocorrências, registradas neste turno sendo que 4 delas foram por desrespeito ao professor, 2 em função do aluno estar fora da sala após o intervalo da merenda, 1 por que o aluno estava fazendo trabalhos de outra disciplina dentro da sala, 1 por uso do celular e 1 porque o aluno jogou sujeira no chão e não juntou quando foi solicitado pelo professor.

**Tabela 5 – Tipos de registro e a quantidade de ocorrências relacionadas - turno noturno**

Tipo de registro / Motivo da ocorrência	Quantidade
Desrespeitou o professor/a	04
Faz outra atividade aula	01
Estava fora da sala de aula /“passeando”	02
Jogar sujeira na sala de aula e não juntar quando solicitado	01
Usou o celular em sala de aula	01
	94

Neste trabalho constatamos que as principais causas de conflito e, em consequência, encaminhamentos por parte dos professores, estão relacionadas direta ou indiretamente com aquilo que os professores consideram desinteresse.

Os conflitos que ocorrem com maior frequência se dão: [...] Entre alunos e docentes, por: não entender o que explicam; notas arbitrárias; divergência sobre critério de avaliação; avaliação inadequada (na visão do aluno); discriminação; falta de material didático; não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes); desinteresse pela matéria de estudo (MARTINEZ ZAMPA, 2005, p. 31-32 apud CHRISPINO, 2007, p. 21).

Entre os motivos elencados pelo autor acima mencionado, o desinteresse pela matéria de estudo é uma das motivações mais citadas nos registros de ocorrência de conflitos no contexto pesquisado pela mesma.

O número significativo de alunos que permanecem fora da sala de aula durante horário letivo, 27 ocorrências, o atrapalhar a aula com conversas e brincadeiras com 33 ocorrências, fazer outra atividade em sala de aula com 4 ocorrências, chegar atrasado com 25 ocorrências, não realizar as atividades propostas 3 ocorrências, sair sem autorização da sala de aula 5 ocorrências, dormir na sala de aula 1 ocorrência e o próprio uso do celular durante aula com 38 ocorrências, de alguma forma, representam o desinteresse do aluno em relação a atividades propostas pelo professor em sala de aula. Considerando-se todos estes motivos de encaminhamento, teremos um total de 136 ocorrências relacionada ao “desinteresse” o que passaria a representar aproximadamente 66,01% do total dos registros feitos naquele ano. Estes dados são muito significativos se associarmos o desinteresse a inobservância do quanto a escola é importante para a vida de nossos jovens. Poderíamos questionar se os mesmos têm noção da dimensão da importância da escola em suas vidas.

É importante frisar que, sem escola não há a possibilidade de o cidadão ter acesso, de fato, aos seus direitos constituídos. Afinal, tornar-se cidadão não se restringe ao

direito do voto, por exemplo, mas inclui direitos outros com vistas a uma vida com dignidade e isso tudo tem a ver mediatamente com escola, pois quanto menor for a escolaridade da pessoa, menores também serão suas chances de acesso às oportunidades que o mundo atual oferece e às exigências que ele impõe (AQUINO, 1998, p. 2).

Felizmente neste estudo percebe-se que os conflitos existentes na escola embora sejam em número significativo, os atos de violência registrados neste tipo de documento são inexistentes. Os dados acima apresentados, também demonstram que a indisciplina atribuída aos alunos têm sido uma das principais motivações para os conflitos registrados.

O expressivo número de casos de desinteresse por parte dos alunos registrados nas fichas de ocorrência se constitui enquanto um elemento para a reflexão acerca das práticas pedagógicas, principalmente metodológicas adotadas por alguns docentes. Tais registros sinalizam também que algo no processo pedagógico de aprendizagem pode ser modificado, afinal, não são todos os professores que apresentam este tipo de conflito em relação aos seus alunos. Ainda em relação aos registros de ocorrência presentes neste trabalho, consideramos importante mencionar que o uso do celular é outro elemento gerador de conflito entre alunos e professores e aí, também como anteriormente mencionamos, a comunidade escolar poderia em conjunto construir tratativas para a utilização deste dispositivo eletrônico no espaço escolar. Como coibir o uso deste dispositivo eletrônico quando a família, e muitas vezes o próprio professor o considera algo indispensável? Percebe-se aqui que se proibir é inviável, o gestor, em conjunto com toda comunidade escolar pode buscar ações efetivas para que o mesmo então, seja utilizado também de forma pedagógica, aproveitando o potencial deste dispositivo e também a forte relação entre ele e nossos alunos.

Diante do estudo realizado e atuando na equipe gestora da escola pesquisada, destaco que os dados produzidos nesta análise nos permitem mapear algumas demandas e pensarmos algumas estratégias de intervenção. Ao analisar tal temática, destaco que estamos avançando no sentido de reconhecê-la como parte do cotidiano escolar e trazê-la para o bojo das discussões, se constitui numa oportunidade de pensar coletivamente em estratégias para aprimorar as relações interpessoais e as práticas educativas.

## **5 GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DE CONFLITOS: REFLEXÕES A PARTIR DO ESTUDO REALIZADO**

Durante as leituras realizadas para as atividades propostas no curso de Gestão Educacional, percebe-se que, como profissionais da área da educação, necessariamente temos a necessidade de buscar sempre, subsídios para a realização de nosso trabalho afim de que possamos compreender as possíveis nuances das relações humanas, características desta área profissional.

Conforme destacado no decorrer desta pesquisa, a escola atende em sua maioria um público formado por adolescentes, os quais em suas interações no cotidiano da escola buscam o reconhecimento de suas individualidades, ao mesmo tempo em que também buscam o reconhecimento coletivo (turma, grupos, tribos, etc.). Por outro, cabe à escola a tarefa de motivá-los na busca de novas aprendizagens, tanto na esfera intelectual quanto social, o que requer a constante reflexão acerca das práticas pedagógicas desenvolvidas. Tais ações precisam estar pautadas no protagonismo juvenil, em particular, no que tange aos processos de gestão escolar. Todavia, no cotidiano escolar, tais peculiaridades do público estudantil não são muito bem compreendidas por parte dos adultos que nela atuam, quer sejam educadores, outros profissionais e família. Logo, os conflitos são recorrentes e demandam a intervenção da gestão a fim de buscar alternativas para solucioná-los.

Cabe destacar que a escola enquanto espaço de interações, também se constitui num espaço de disputa, tanto de opiniões quanto de interesses pessoais e/ou coletivos. Além disso, neste ambiente são exigidos regras e comportamentos, muitos padronizados e instituídos sem a participação dos adolescentes que acabam por questioná-los e transgredi-los. Neste sentido, destaca-se que a escola enquanto instituição social precisa adotar algumas regras para a convivência coletiva, a questão aqui pontuada e como as mesmas têm sido construídas e implementadas no âmbito das práticas escolares e como os adolescentes participam deste processo.

No que tange ao cotidiano escolar pesquisado, a análise dos registros de ocorrências demonstra que, em geral, há um conjunto de motivações que tem sido recorrentes bem como repetem-se os casos envolvendo os mesmos sujeitos, tanto professores quanto alunos. Todavia, cabe registrar que tais registros referem-se a condutas somente de alunos e são motivadas pelos professores diante de atitudes que consideram inadequadas tais como

desleixo, desrespeito ou desinteresse, entre outras. Tais registros são motivados pela interpretação dada pelo professor para atitudes dos alunos e muitas vezes são justificadas pelas famílias e pelos próprios professores como provenientes de falta de educação, características da adolescência (necessidade de autoafirmação, questões hormonais, etc.). Neste sentido, a questão a ser pontuada novamente é qual a proposta da escola diante de tais conflitos? Como a gestão escolar atua neste processo?

As questões acima apresentadas constituíram no cerne desta pesquisa e evidenciaram o quanto é necessário que a gestão possa intervir mediante o diálogo e a escuta de ambas as partes, bem como na adoção de estratégias que possam contribuir para evitar que tais situações tornem-se rotineiras. Neste sentido, é importante reconhecermos que o ponto vista do aluno em relação a um determinado fato ou a uma determinada ação, normalmente não é o mesmo do professor, reforçando a possibilidade destes embates

Na atualidade, os adolescentes fazem parte de uma geração na qual as informações estão disponibilizadas em diferentes espaços, principalmente nas mídias, as quais fazem parte do seu cotidiano, seja através dispositivos eletrônicos nos quais acessam as redes sociais, jogos, filmes, notícias, músicas, etc. Portanto, a escola mais do que nunca precisa compreender que não é o único espaço de aprendizagem e os professores como agentes de transmissão de conhecimento. Logo, é preciso romper tais paradigmas no sentido de buscar novas estratégias de ensino-aprendizagem que possam incluir esta nova realidade nos quais as crianças e adolescentes estão inseridos. Isto implica que os professores possam se apropriar de tais tecnologias e juntamente com os alunos busquem problematizar os conhecimentos compartilhados, desnaturalizando algumas verdades instituídas e despertando-lhes o desejo de aprofundar os conhecimentos que acessam por intermédio de tais recursos. Portanto, ao invés de encaminhar o aluno para o mero registro do conflito é preciso coletivamente que a escola busque estratégias para contorná-los e transformá-los em aprendizagens mútuas para todos os envolvidos.

Diante do exposto, enquanto educadores, precisamos refletir sobre a nossa atuação a partir de nossas vivências como alunos a qual estava inserida num contexto social, político e tecnológico bem diferente da situação atual, e portanto não deve servir de base para a análise do comportamento de nossos alunos. Desconsiderar essa diferença entre o contexto de vida das diferentes gerações leva muitas vezes a dificuldade de entendimento do comportamento de nossos alunos.

Também, é importante percebermos as mudanças na escola e na sua função dentro da sociedade. Assim como a situação política, social e tecnológica vem ao longo dos anos

sofrendo significativas transformações, a escola também deve estar inserida neste processo de mudanças onde, por exemplo, o papel de gestor ganha destaque como articulador de um comportamento dinâmico, que considera na realização de ações dentro do ambiente escolar, a autonomia e a participação democrática de todos os segmentos representativos desta instituição. Levando em conta esta necessidade de atualização das práticas e modelos desenvolvidos pela escola, consideramos que a partir dos dados obtidos, pela presente pesquisa, fica evidente o quando a postura e o comportamento do aluno atual entra em choque com determinados professores. Novamente neste contexto, torna-se crucial a ação do gestor na promoção de atividades e ações que visem à reflexão, das partes envolvidas nos conflitos, na busca de soluções.

Uma das ações possíveis e de responsabilidade dos gestores, para reduzir a chance de conflitos, é fortalecer vínculos com a comunidade escolar promovendo assim, uma aproximação com o aluno e, em consequência disso, um conhecimento mais amplo da sua realidade. Estar ciente da realidade do aluno permite a busca de uma ação eficaz na resolução dos conflitos com os quais os mesmos estão envolvidos. Conhecer melhor o aluno, o meio no qual ele vive, sua família, seu trabalho, são elementos importantes na construção de um diálogo mais efetivo e a assim perceber que todos estes elementos interferem, dentro da escola. O conhecimento destes elementos nos permite a chance de estarmos mais preparados para entender suas atitudes e assim, minimizar a chance de possíveis ações e comportamentos geradores de conflitos.

Diante do exposto, cabe ao gestor, possibilitar espaços nos quais a comunidade escolar possa coletivamente construir estratégias para atender demandas e interesses coletivos mediante a escuta dos diversos segmentos (tais como a promoção de assembleias estudantis, espaços de formação continuada para professores e famílias sobre temas recorrentes na adolescência, etc.). Tais ações permitirão que tanto os professores quanto as famílias possam ampliar seus conhecimentos acerca das culturas juvenis que permeiam o espaço escolar, promovendo o respeito e a valorização dos adolescentes e jovens.

Durante o ano de 2013, na escola pesquisada, atribuiu-se ao professor que exerce o cargo de vice-diretor, de cada turno, mediar os conflitos existentes dentro da escola. Estes se apresentam entre os vários segmentos da comunidade escolar. Os conflitos entre os atores da escola, ocorrem entre alunos e alunos, professores e alunos, professores e funcionários, professores e professores, funcionários e alunos, professores e gestores, funcionários e gestores, alunos e gestores, pais/responsáveis e gestores, pais/responsáveis e professores e uma gama de outras possibilidades que demonstram o quanto é complexo e rico de

experiências o ambiente escolar. Em função das inúmeras possibilidades de conflitos dentro deste ambiente, este trabalho busca, em específico, identificar e quantificar os conflitos que ocorreram apenas entre professores e alunos no ano de 2013. Tais conflitos, por convenção, da escola pesquisada, são registrados em um documento chamado de *ocorrência* e revelam que embora sejam significativos os números destes registros, nesta escola, em específico, pode-se considerar que eles acontecem principalmente por motivos que o diálogo e um trabalho efetivo e direcionado entre os alunos, professores, pais e gestores possivelmente poderiam fazer com que deixassem de existir. Nesta escola, objeto de estudo, não existe situações de violência extrema, o que por si só, já demonstra um diferencial da mesma em relação a inúmeras outras instituições de ensino espalhadas pelo país.

A responsabilidade dos gestores em casos como este é tão grande quanto aqueles que enfrentam a violência em suas escolas, pois, neste caso, deve-se desenvolver mecanismos que evitem ao máximo a instalação e banalização de ações violentas no ambiente escolar. A responsabilidade da equipe gestora como articuladora dos segmentos que formam a comunidade escolar em promover a discussão e permitir a implantação de ações efetivas e eficazes para mediar os conflitos e assim evitar que estes se transformem em ações violentas é incontestável.

A escola deve ser um local onde alunos, professores e gestores se sintam seguros e em consequência disso possam desenvolver com qualidade, suas atividades, reconhecendo na escola um espaço destinado a aprendizagem, a construção do conhecimento, ao desenvolvimento de habilidades, a descoberta de capacidades, de interação social, de troca de saberes e experiências, do reforço à autoestima, de relações de respeito e admiração e em consequência disso, um ambiente, sem espaço para conflitos desnecessários e possíveis atos de violência.

Ao indicarmos acima apenas algumas características daquilo que consideramos o essencial no ambiente escolar reforçamos a alusão do título deste trabalho, a caixa de Pandora, pois, percebe-se aqui que embora os males tenham sido liberados, afinal tomamos conhecimento destes, nomeando e quantificando os mesmos, como educadores e em especial, na função de gestores, nunca podemos permitir que a esperança de termos uma escola de qualidade seja perdida.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRAMOVAY, M.; RUA, M. G. **Violências nas escolas**. Brasília, DF: UNESCO, 2002.

AQUINO, J. G. **A indisciplina e a escola atual**. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 181-204, jul./dez. 1998 a.

AQUINO, J. G. **A violência escolar e a crise da autoridade docente**. Cadernos Cedes, Campinas, v. 19, n. 47, p. 7-19, dez. 1998 b.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação: Lei nº 9.394/96** – 24 de dez. 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1998. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> acessado em 02/11/2015

BUFLINCH, Thomas. **O livro de ouro da mitologia: (a idade da fábula): histórias de deuses e heróis** / Thomas Bulfinch ; tradução de David Jardim Júnior. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <http://filosofianreapucarana.pbworks.com/f/O+LIVRO+DE+OURO+DA+MITOLOGIA.pdf> acessado em 10/10/2015.

CARREIRA, D. B. X. **Violência nas escolas: qual o papel da gestão?**. Dissertação (Mestrado em Educação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2005.

CECCOM, C. et al. **Conflitos na escola: modos de transformar: dicas para refletir e exemplos de como lidar**. – São Paulo: CECIP: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

CHRISPINO, A. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

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

CHRISPINO, A.; DUSI, M. L. H. M. **Uma proposta de modelagem de política pública para a redução da violência escolar e promoção da cultura da paz**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 597-624, out./dez. 2008.

CUNHA, E. C. **A gestão escolar num contexto de violência**: a análise de um livro de ocorrências dos alunos e o olhar da equipe gestora em uma escola da rede pública municipal de Salvador: EDUFBA, 2009.

DEBARBIEUX, E.; BLAYA, C. (Org.). **Violência nas escolas**: dez abordagens européias. Brasília, DF: UNESCO, 2002.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar**: mudanças e continuidades. [S.I.]: Currículo sem Fronteiras, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul/dez 2009.

FERRARO, A. R. Analfabetismo e níveis de letramento no Brasil: o que dizem os censos? Educação & Sociedade, Campinas, v. 23, n. 81, p. 21-47, dez. 2002.

FONSECA, D. C.; RODRIGUES, M. C. B.; ANTÔNIO, S. L. E. **Violência e (in) disciplina**: os “Livros de Ocorrências” escolar em análise. XVI ENDIPE. Campinas: UNICAMP, 2012

GATTI. B. A. **Estudos quantitativos em educação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.1, p. 11-30, jan./abr. 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola**: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Madrid, Espanha: Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional, 2007.

LOPES, R. B.; GALVÃO, A. C. T. Paz na sala de aula é uma condição para o sucesso escolar: que revela a literatura? Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 75, p. 261-282, abr./jun. 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.