

## Mediação de Conflitos

## 1- Introdução

A Mediação de conflitos em contexto escolar, é uma técnica que mostra ser bastante adequada para a resolução de conflitos que se vão instaurando e processando nas escolas. O conflito não é uma situação nova ou não usual. Há conflito, onde existem pessoas.

É partindo desta ideia que se desenvolverá o trabalho, orientado pelos pontos preestabelecidos. Neste sentido abordar-se-à a noção de conflito, procede-se-à a análise de um conflito e proposta para a sua solução.

A resolução dos conflitos obriga a análise de técnicas de resolução desses mesmos conflitos, pelo que se realiza uma análise comparativa entre negociação e mediação. Tal análise conduz ao determinar da importância destes procedimentos, aliados a técnicas de escuta activa, habilidades cognitivas, e assertividade.

Por fim, com estes dados permiti-me a uma reflexão sobre a importância da gestão de conflitos, quer em contexto geral, especificando para a situação escolar, pois disso se trata, tendo como horizonte uma ideia integral do homem, que se de facto é um animal de conflitos, é também um animal de palavra, e como diz um provérbio português “ Da discussão nasce a luz”.

## 2 - Definição de Conflito

Quando foi solicitada uma definição de conflito, defini conflito como sendo uma situação que revela desentendimento, confronto de opiniões, entre duas ou mais pessoas, situação essa que não tem de ser necessariamente negativa.

Analisando a definição dada, não usaria neste momento a palavra “ situação”, pois esta imprime um carácter algo estático ao conflito e caracteriza-o como apenas numa perspectiva demasiado pontual, e o conflito pode vir surgindo ao longo do tempo e referir-se a um conjunto de “ situações, essas sim pontuais, que se vão desenrolando no tempo. Pelos motivos apresentados diria agora que o conflito é um processo, no qual se revelam desentendimentos, confronto de opiniões...

Entendo que o conflito é um fenómeno normal, que existe onde existem pessoas(1), e continuo, desta forma a entender, que o conflito não tem de ser necessariamente negativo, pois, pode representar a oportunidade de crescimento e coesão entre as pessoas, permite o desenvolvimento de capacidades sociais, um maior capacidade de comunicação e mesmo de autonomia. O conflito, porque se constitui e se forma a partir de pontos de vista diferentes, se bem gerido, proporciona a percepção de diferentes modos de pensar, diferentes modos de abordar a realidade, que se partilha com os outros. Todas estas possibilidades são uma mais valia para a formação da nossa própria pessoa, do nosso modo de ser e estar no Mundo.

“ Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização(...) Hoje, considera-se cooperação e conflito como dois aspectos da actividade social, ou melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambas são inseparavelmente ligadas na prática. (2)

---

1- Afirma Konrad Lorenz (1996) que o conflito é a condição geral do Mundo animal

2- Adalberto Chiavenato(1987) Teoria Geral da Administração, S. Paulo, 3ªEd. Vol 2, pg 88-89

### **3 - Descrição, análise e propostas para resolução de um conflito**

Uma turma do 2º ano do ensino secundário, de um curso Profissional da área de informática, com o objectivo de angariar algum dinheiro que lhes permitisse participar numa feira de Informática que se realizou no mês de Setembro de 2001 em Madrid, decidiu pedir autorização à Direcção da Escola para realizar um conjunto de actividades que lhes permitissem atingir o objectivo referido. As actividades propostas pelos alunos passavam pela dinamização da escola em eventos desportivos e com a dinamização do bar da escola no qual os alunos serviam refeições ligeiras à hora do almoço. A direcção da escola autorizou, as iniciativas destes alunos tiveram muito sucesso entre os seus pares, contudo o projecto fracassou, os alunos deixaram de realizar as actividades a que se tinham proposto. Quando questionados sobre tal facto, verificou-se que eles não se entendiam, surgiam respostas contraditórias, surgiam as atribuições de culpas. Tinha-se entre eles instalado o conflito.

## Crónicas do Conflito

Tipo de conflito	Pessoas ou partes implicadas	Causas do conflito	Como se geriu	Como geri-lo de outra forma Propostas
Interpessoal	Os alunos da turma	<p>As causas do conflito prenderam- se com distribuição de tarefas, Desempenho das tarefas; Falta de diálogo; Acusações de carácter pessoal, pelo que podemos afirmar que as suas origens estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos interesses.</li> <li>- Nos valores</li> <li>- Nas necessidades psicológicas</li> </ul>	<p>Os alunos tendo comunicado à Direcção da escola que iriam desistir da sua iniciativa, a Direcção organizou uma reunião com os alunos , tendo-se nesse momento verificado o grande mau estar entre os alunos , revelando-se situações que ultrapassavam o contexto desta iniciativa. O conflito não foi resolvido. Os alunos desistiram da sua iniciativa e cada um ficou com as suas próprias ideias sobre o sucedido, pois não foi possível conseguir passar ou permitir a percepção da ideia dos outros.</p>	<p>No caso concreto da escola, não seria possível recorrer à mediação, a não ser que fosse externa à escola.</p> <p>Julgo que seria possível, isso sim , organizar uma outra reunião com os alunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liderada por dois alunos que dentro da turma são os que revelam maior consenso e espírito mais assertivo.</li> <li>- A estes alunos na disciplina de Área de Integração, já lhes tinha sido dada noções de conflito e resolução de conflitos, pelo que seria uma oportunidade real para a eles poderem procurar aplicar os conhecimentos adquiridos. Seria importante o relembrar alguns conceitos, especialmente o de negociação, assertividade e escuta activa.</li> </ul>

#### **4 - Diferenças e semelhanças entre negociação em colaboração e mediação.**

Tanto a negociação como a mediação são processos através dos quais é possível gerir conflitos. Neste sentido a sua semelhança reside na sua vocação e nos seus objectivos, isto é, possibilitar que o conflito se resolva e que dele resulte uma experiência positiva para as partes nele envolvidas. Contudo a semelhança não se esgota neste parâmetro, diz respeito também às habilidades ou instrumentos necessários para a sua realização. É fundamental, antes de mais, perceber que o conflito é um processo co-construído, é preciso conhecer e controlar as emoções, perceber realmente do que se está a tratar. Muito importante, para ambas as situações é a atitude assertiva, a escuta activa e empatia. São ingredientes fundamentais que revelam a vontade efectiva de resolver o conflito instaurado. A comunicação eficaz, o diálogo que se estabelece entre as partes será revelador de toda intenção e disponibilidade na resolução do conflito, o que aliado, e neste caso particular na mediação, às habilidades cognitivas, facilitará todo o processo. Não poderei deixar de referir e porque falei de comunicação, a importância de utilizar as “mensagens em eu” pois isto permite que as pessoas não se sintam atacadas nas suas convicções e pontos de vista, não se criando necessidade de uma atitude defensiva.

Na negociação a resolução do problema é levada a cabo voluntariamente pelas partes em conflito e pode ser efectuada de uma forma formal ou informal. Na mediação a resolução do problema implica sempre a existência de uma pessoa imparcial ao conflito que terá por função facilitar a identificação e a construção da solução para o conflito. Este procedimento é por natureza mais formal, pois implica todo um conjunto de actuações que têm que ser organizadas à partida. ( cf. Quadro pg. 6 )

**Quadro 1 – Procedimentos Resolução conflitos : Mediação e Negociação**

<b>Procedimentos Resolução Conflitos</b>	<b>Semelhanças</b>	<b>Diferenças</b>
<b>Mediação</b>	<p>Procedimento voluntário.</p> <p>Reconhecimento de que se é parte do conflito.</p> <p>Fixação de um tempo e lugar para a comunicação.</p> <p>Determinação de regras do processo.</p> <p>Identificação dos pontos de vista e interesses.</p> <p>Comunicação eficaz:</p> <p>escuta activa</p> <p>Mensagens em “ eu”</p>	<p>Envolve uma pessoa exterior ao conflito ,isenta e imparcial.</p> <p>Confidencial.</p> <p>Formal.</p> <p>Habilidades cognitivas para enfoque do conflito.</p>
<b>Negociação</b>	<p>Comportamento assertivo.</p> <p>Criação de um acordo .</p> <p>Verificação do cumprimento do acordo.</p> <p>Processo transformador onde as pessoas podem modificar as suas convicções de forma positiva.</p>	<p>Realizada directamente pelas partes em conflito.</p> <p>Formal ou informal.</p>

## 5 - Importância da escuta activa na resolução do conflito.

A escuta activa é uma técnica de comunicação que pretende e permite que as barreiras de comunicação que se estabeleceram entre as partes de um conflito se eliminem, ou pelo menos se atenuem .

“A escuta activa implica que prestemos atenção não só ao conteúdo da mensagem de cada uma das partes, mas também aos sentimentos e emoções nelas implicadas, aos índices não verbais e ao contexto em que a mensagem é proferida”.(3)

Partindo desta ideia de escuta activa, compreendemos que ela se reveste de enorme importância na resolução de conflitos, pois é fundamental que neste processo as partes envolvidas expressem a sua opinião e o desacordo, sendo também importante explorar os sentimentos, os valores e as atitudes de todos quanto estão envolvidos e sentem vontade de encontrar a solução ajustada para o conflito.

Sabemos que muitas vezes os conflitos se originam precisamente da falta de comunicação e da dificuldade que todos temos em “ouvir” e aceitar as posições, os pontos de vista das outras pessoas, daí que a escuta activa, apesar de ser difícil porque se está a lidar com problemas e questões nas quais as pessoas estão emocionalmente envolvidas, é de toda a importância pois só deste modo poderemos compreender as necessidades e os interesses dos envolvidos no conflito.

**É imprescindível saber escutar.** O saber escutar cria empatia, a empatia cria, facilita e permite a obtenção de um ambiente mais propício ao encontro de soluções satisfatórias para o conflito.

E na medida em que o conflito, deve ser visto e abordado no seu sentido positivo, isto é, entendendo-o como factor de progresso, de troca de opiniões, é fundamental esta técnica, pois será ela que permitirá a referida abordagem positiva, eliminando as barreiras que podem conduzir a um deteriorar de relações e a situações ou processos infundáveis , nos quais nenhuma das partes sai a ganhar.

---

3- M.<sup>a</sup> Odete Fachada, Psicologia Relações Interpessoais (1991), Lisboa, Ed. Rumo, pg. 323



## **6 –Benefícios resultantes da capacidade da gestão de conflitos.**

Todos sabemos que os conflitos, se não resolvidos e se não transformados na sua vertente positiva, como se tem vindo a referir, provocam mal estar, ambientes conturbados, situações desgastantes que conduzem unicamente à desmotivação e a processos recorrentes que não conduzem a lado nenhum.

Será portanto, claro que o gerir conflitos, o solucioná-los será o que de melhor se pode fazer, pois todo o processo que rodeia esta resolução, implica, tal como foi visto, processos de comunicação (escuta activa), empatia, que acabam por se traduzir numa mais valia, em termos cognitivos, afectivos, para as partes envolvidas.

Partindo desta ideia tão generalizada ela aplica-se de igual modo na relação que se estabelece entre alunos e professores e alunos entre si. Sabemos através da nossa experiência vivida e daquilo que vamos observando, que muitas vezes se originam situações conflituosas que nunca se chegam a resolver, ou porque são ignoradas, ou porque são mal geridas, que conduzem e provocam uma série de mal entendidos. Se, professores e alunos tiverem competências, para gerir conflitos, e porque de pessoas estamos a falar, os benefícios daí decorrentes serão os que são para outra situação relacional, qualquer que ela seja. Para a escola, pois é aí que estes papéis se instituem e desenvolvem, os benefícios da gestão de conflitos traduzir-se-ão na construção de um ambiente participativo, interactivo e de diálogo permanente, extremamente propício para a “educação para a paz”, pois não será um ambiente produzido por qualquer intervenção disciplinar, mas será o resultado de uma prática efectiva dos elementos que a compõe. E se falamos de uma escola para a paz, podemos extrapolar e falar também de uma “ sociedade para a paz”.

## 7 – Conclusão

O trabalho realizado, permitiu-me sistematizar e de alguma maneira organizar também, alguns dos conceitos chave para a mediação, particularmente os relacionados com a questão da comunicação, que me parecem fundamentais dentro do contexto da educação.

Sabendo e sentindo, pela minha prática, que é fundamental que se construa uma nova forma de diálogo, baseada em princípios de respeito e escuta das ideias dos outros, parece-me de facto crucial que a mediação e suas técnicas devam ser um **prática** constante em contexto escolar.

Sabemos que, é difícil ouvir e escutar os outros, esta não é uma dificuldade específica à nossa sociedade contemporânea, mas nela ganha contornos específicos, onde por vezes se nega à partida o querer partilhar opiniões, ou onde muitas vezes se dão opiniões sem que se fundamente muito bem o que se pretende ou quer dizer. Este facto produz, por vezes, recurso a situações violentas, como tentativas de resolução dos problemas. A agressividade que se instaura, e podemos falar na situação escolar, revela exactamente esta incompetência para lidar com os outros.

Vivemos na era da comunicação, pelo menos em termos tecnológicos temos vindo a passar por uma época de grande esplendor, mas parece que nos esquecemos da comunicação como factor de relação entre **PESSOAS**.

## **Bibliografia**

Chiavenato, Adalberto (1987) Teoria Geral da Administração, S. Paulo, 3ªEd. Vol 2,

Fachada, M.<sup>a</sup> Odete, (1991), Psicologia Relações Interpessoais, Lisboa, Ed. Rumo,

Doire, W., Deschamps e Mungny, (1980), Psicologia Social e Experimental Lisboa, Moraes Ed.

## Índice

1- Introdução	1
2- Definição de Conflito	2
3- Descrição, análise e propostas para resolução de um conflito	3
4- Diferenças e semelhanças entre negociação em colaboração e mediação.	5
5- Importância da escuta activa na resolução do conflito.	7
6- Benefícios resultantes da capacidade da gestão de conflitos.	8
7- Conclusão	9
Bibliografia	10