

GESTÃO ESCOLAR E OS ESTUDOS DA PAZ, O Projeto da Paz para Escolas de Cotia, SP.

JORGE VIEIRA DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

MARIA CRISTINA SANCHES AMORIM

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Agradecimento à orgão de fomento:

A fase piloto do Projeto da Paz para escolas de Cotia contou com apoio da Secretaria Municipal de Educação de Cotia e do Rotary Club Granja Viana Empresarial, a quem são direcionados os agradecimentos.

GESTÃO ESCOLAR E OS ESTUDOS DA PAZ, O Projeto da Paz para Escolas de Cotia, SP.

Introdução

Violência escolar, como relata a Unesco (2017), é um problema recorrente em vários países, prejudicando o aprendizado e desrespeitando o direito de crianças e adolescentes à educação. A experiência descrita neste artigo mostrou que a superação da violência escolar guarda relação com o investimento na capacidade de gestão dos profissionais da educação. No combate à violência nas escolas, conhecimento e práticas adequadas de gestão são tão necessários quanto aqueles de áreas “tradicionais” do ensino, como educação, pedagogia e psicopedagogia. Este artigo é o registro da fase piloto do Projeto da Paz para as Escolas de Cotia, São Paulo. Objetiva discutir a estratégia adotada e contribuir com as práticas de redução da violência nas escolas.

Entende-se que a melhor estratégia para o problema da violência escolar deva variar entre diferentes escolas, pois sua eficácia dependerá de fatores específicos como, por exemplo, capacidade de gestão, cultura organizacional e violência do entorno. O modelo da boa gestão depende da necessidade de pesquisa *in loco*, ainda que siga um possível conjunto de recomendações gerais, como uma estratégia de abordagem ampla de combate à violência escolar combinando mediação e resolução de conflitos, prevenção e iniciativas educacionais para a construção de uma cultura de paz. Tendo por referência a literatura sobre os Estudos da Paz, entende-se também que medidas preventivas tem custos menores em energia emocional e material do que a mediação e resolução após a ocorrência da violência. A fase piloto do Projeto da Paz para escolas de Cotia foi encaminhada neste sentido, de considerar recomendações de estratégia e de realizar uma pesquisa de campo em escolas visando uma gestão escolar eficaz no combate à violência escolar.

Em julho de 2017, teve início o Projeto da Paz para as Escolas de Cotia, SP com base nas recomendações do relatório da Unesco (2017), nos Estudos da Paz e na administração aplicada à gestão escolar. O projeto objetiva implantar iniciativas estratégicas para a mediação e resolução de conflitos nas escolas, prevenção de violência escolar e *bullying* e educação para a paz. Foi concluída a fase piloto (projeto piloto), realizada entre julho e dezembro de 2017 em duas escolas municipais, Crianças de Cotia (ensino fundamental e supletivo) e Escola do Bairro da Caputera (ensino infantil e fundamental), que atendem aproximadamente 1.800 crianças e adolescentes. Trata-se de uma amostra intencional constituída com escolas, respectivamente, de alto e baixo índices de violência e *bullying*, segundo dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação de Cotia.

O artigo está organizado em sete partes: introdução, o relatório da Unesco, os Estudos da Paz, contextualização das escolas municipais de Cotia, descrição dos resultados do projeto piloto nas escolas escolhidas, intervenção proposta e considerações finais.

O relatório da Unesco

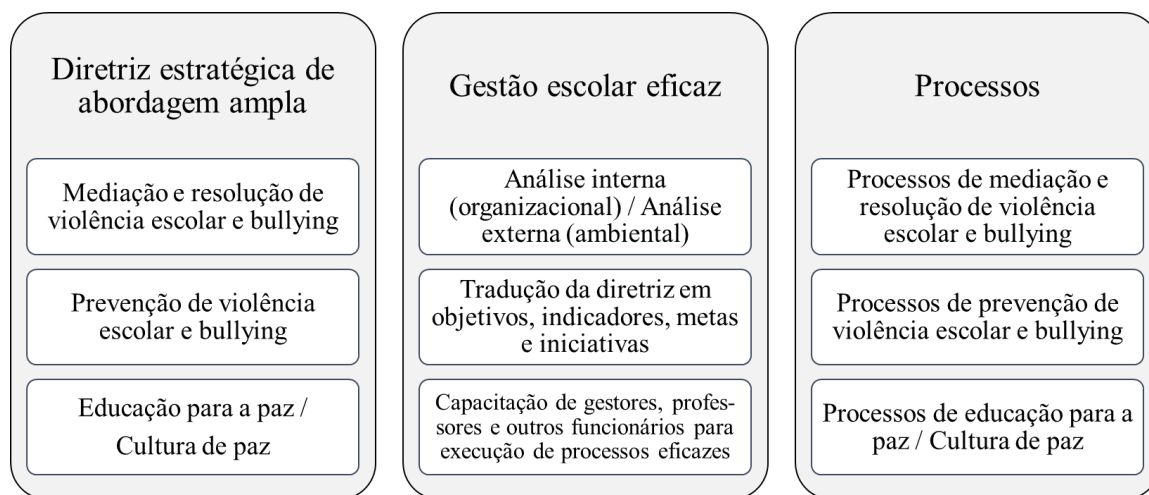
Em janeiro de 2017, a Unesco – sigla em inglês da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – divulgou relatório sobre violência escolar e *bullying* objetivando apoiar os esforços globais para garantir que todas as crianças e adolescentes se beneficiem do direito fundamental à educação em um ambiente de aprendizagem seguro. O relatório afirma que milhões de meninas e meninos sofrem violência relacionada ao ambiente escolar todo ano. O relatório cita, por exemplo, que 34% dos estudantes entre onze e treze anos relatou ter sofrido *bullying* (assédio moral ou físico em uma tradução livre) no mês anterior, de acordo com dados de dezenove países de baixa e média renda analisados (UNESCO, 2017).

O relatório da Unesco faz uma série de recomendações baseadas em experiências e melhores práticas (“*response*”) para diminuir a violência escolar e o *bullying* (UNESCO, 2017, pg. 10). De forma resumida, as recomendações são:

- Abordagem ampla não somente de mediação e resolução de conflitos, mas também de prevenção e educação, ou seja, recomenda uma agenda positiva para mediação, resolução, prevenção e educação visando diminuir – ou eliminar – a violência escolar e o *bullying*.
- Gestão escolar eficaz, incluindo lideranças fortes, ambiente escolar seguro e inclusivo, desenvolvimento de competências, parcerias eficazes, processos de apoio a decisão, gestão do aprendizado, respeito às leis e políticas públicas, promoção e divulgação de políticas escolares e códigos de conduta, aprendizagem segura, inclusiva e solidária para todos os alunos, treinamento e apoio para professores e outros funcionários da escola, colaboração de atores envolvidos (*stakeholders*) com participação ativa de crianças e adolescentes, acesso seguro, processos confidenciais de denúncia, serviços de apoio para crianças, pesquisa, monitoramento e avaliação.
- Intervenções que procurem transformar – ou desenvolver – a cultura das escolas, tomando uma posição forte contra violência e de apoio aos professores para usar formas alternativas (criativas) de disciplinar as crianças e gerir a sala de aula. (UNESCO, 2017, pg. 10).

A abordagem ampla recomendada pela Unesco (2017), pela perspectiva da gestão empresarial ou, no caso, da gestão escolar, pode ser considerada como uma diretriz estratégica válida para uma instituição de ensino básico combater violência escolar e *bullying*. Em outras palavras, a estratégia institucional para combater violência escolar e *bullying* recomendada pela Unesco implica em: 1) mediação e resolução de violência escolar e *bullying*, 2) prevenção de violência escolar e *bullying* e 3) educação para paz, para uma cultura de paz. Para atingir os resultados esperados, a escola precisará de uma gestão eficaz, começando por uma análise interna (organizacional) e externa (ambiental), traduzir esta diretriz em objetivos, indicadores, metas e iniciativas e, principalmente, capacitar gestores, professores e outros funcionários para execução de processos eficazes no combate à violência e *bullying*. A intervenção para transformar ou desenvolver a cultura das escolas em uma posição forte contra a violência, em uma cultura de paz, é um destes processos. A figura 1 mostra um possível diagrama para a implantação de uma estratégia escolar de combate à violência e *bullying* com base nas recomendações da Unesco.

Figura 1 - Estratégia escolar de combate à violência e bullying



Fonte: dos autores com base nas recomendações da Unesco (2017).

A diretriz estratégica de abordagem ampla remete aos Estudos da Paz, campo teórico das ciências sociais cujo objeto é o comportamento humano violento e não violento. A gestão escolar eficaz implica em uma pesquisa de campo que colete dados básicos para as análises interna e externa que, por sua vez, levarão a um plano de ação – com objetivos, indicadores, metas e iniciativas – e aos processos de mediação, resolução e prevenção de violência e bullying e de educação para a paz. Os próximos tópicos deste artigo apresentam o referencial teórico dos Estudos da Paz – e a racionalidade da diretriz estratégica da abordagem ampla – e as análises interna e externa das escolas, com a contextualização das escolas municipais de Cotia, a pesquisa os resultados do projeto piloto nas duas escolas escolhidas.

Os Estudos da Paz

Os Estudos da Paz compreendem teoria da paz, macropaz e micropaz. A teoria da paz é geralmente associada às relações internacionais, mais especificamente à política internacional. Essa parte da teoria é a macropaz, trata da mediação e resolução de conflitos (paz negativa) e da prevenção de conflitos (paz positiva). A prevenção ocorre pelo desenvolvimento de relacionamento entre atores políticos do cenário internacional e da criação de estruturas, como a Organização da Nações Unidas, que visam oportunizar o debate, mediação e resolução de conflitos por meios pacíficos. A teoria da paz propõe também iniciativas locais para mediação, resolução e prevenção de conflitos entre grupos de uma sociedade local. Essa parte da teoria é a micropaz, pode ser aplicada às relações internas de um país, às relações nacionais ou internacionais de uma empresa ou, no caso deste artigo, às relações de instituições de ensino com seus públicos externos e internos.

É importante perceber diferentes paradigmas no contexto da macropaz da política internacional, pois estes também estão presentes na racionalidade local, na micropaz. A racionalidade dos representantes dos estados modernos nas relações internacionais, em síntese, apresenta dois paradigmas principais: um baseado no individualismo político e econômico, automeado de realismo político, e outro baseado na ideia da interdependência política, econômica, social, demográfica e ambiental. Esse segundo paradigma implica a necessidade de cooperação entre nações e os diversos atores do cenário internacional e é chamado, pelos defensores do realismo, de idealismo político, mas cujo nome mais adequado é paradigma da interdependência.

O paradigma realista ou realismo político encontra as primeiras formulações em Maquiavel (1469 e 1516) e Hobbes (1651 e 1652) e, mais recentemente, no chamado neorealismo de Morgenthau (1948) e Waltz (1979). Em linhas gerais o realismo político:

- Não reconhece empresas e organizações não-governamentais como atores do cenário internacional. Somente Estados nacionais e entidades internacionais são unidades relevantes e as relações internacionais se definem por relações entre Estados.
- Esses Estados distinguem a forma de agir na política interna (nacional) e externa (internacional). Os princípios éticos e democráticos praticados nas relações internas ao território do Estado não estão necessariamente presentes no trato internacional, na prática das relações internacionais. Na política externa prevalecem os temas poder e segurança, a chamada alta política (*high politics*), em detrimento dos demais, como economia, demografia e meio ambiente, considerados problemas de baixa política (*low politics*).
- O poder de um Estado nacional é associado à potencialidade do uso da força. O conflito de interesses entre Estados é marcado pelo uso ou possibilidade de uso da força, uma vez que supõe uma luta constante pelo poder no contexto das relações internacionais. Por isso, a paz e a segurança só podem ser alcançadas mediante um equilíbrio de poder (*balance of power*) entre os Estados.

O paradigma da interdependência tem Keohane e Nye (1977) como principais pensadores e precursores. Nesse modelo:

- Os Estados são importantes, mas não são os únicos atores mundiais. Empresas, ONGs e indivíduos podem e devem ter influência na política mundial.
- A igualdade no trato dos princípios éticos e democráticos das relações internas é um objetivo para as relações entre Estados e demais atores mundiais. Ainda que difícil, essa igualdade se coloca como algo a ser tentado.
- Maior abertura para outros temas, como sociais, demográficos, econômicos e ambientais, em detrimento das questões relativas a poder e de segurança. Mais que isso, são justamente esses temas que estabelecem a interdependência entre os atores mundiais. Assim, cooperação e negociação se tornam palavras de ordem, uma vez que Estados, empresas e organizações representantes das sociedades locais e mundial se entrelaçam em um emaranhado de relações econômicas, políticas, sociais, demográficas e ambientais.

O conceito de interdependência evolui com as ideias do paradigma da paz com base na teoria da paz. Esta abordagem destaca os conceitos de paz negativa e positiva e a necessidade de uma educação para a paz. Definindo, Galtung (1996) afirma que existe a violência que fere e agride, e mesmo mata o corpo humano; a violência que tira vagarosamente a vida através da má-nutrição e da doença; a violência que fere e agride e mata o espírito humano através da repressão; e a violência que tira o significado da vida do ser humano através da alienação e a violência que destrói a capacidade da natureza de se reproduzir.

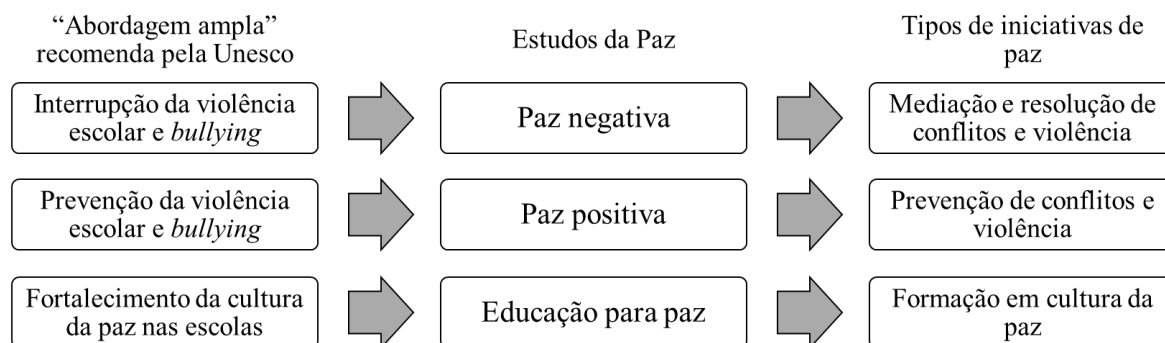
A taxonomia da violência de Galtung (1996) resulta em especializações nos Estudos da Paz: paz com a sobrevivência/segurança, paz com o bem-estar e a justiça econômica, paz com a liberdade e a justiça política, paz com a cultura/significado e paz com a natureza/balanco ecológico. Essas especializações do Estudos da Paz, de acordo com Galtung, enfatizam diferentes caminhos nos quais seres humanos e natureza podem ser agredidos e como este sofrimento pode ser aliviado. Para ele, a meta dos Estudos da Paz é desenvolver interesses e competências em todas as direções, independentemente de tendência ideológica. A paz positiva é, portanto, para Galtung, um processo de redução de violência contra o ser humano – sua sobrevivência, bem-estar, liberdade e identidade – e quanto à natureza, capacidade de reprodução dos recursos não renováveis.

O Projeto da Paz para Escolas de Cotia utiliza, por conveniência dos autores, as recomendações da Unesco (2017) para o combate à violência escolar e *bullying*, associadas ao conceito de micropaz proposto por Galtung para a paz positiva e para a educação para a paz. Entre as publicações de Galtung, destacam-se: *Peace by Peaceful Means* (1995) e *Conflict Transformation by Peaceful Means* (2000). Galtung (1995 e 2000) sugere que medidas preventivas (paz positiva e educação para a paz) tem custos menores em energia emocional e material do que a mediação e resolução após a ocorrência da violência (paz negativa). Com base nestas referências, preparou-se uma síntese das orientações teóricas para o Projeto da Paz para escolas de Cotia, SP:

- A paz positiva - prevenção da violência escolar - é mais eficaz que a mediação e resolução de conflitos da paz negativa, pois as iniciativas de prevenção implicam em menos energia material e emocional – com menos estresse e custos – do que as iniciativas de paz negativa (após a violência ocorrer).
- A prevenção da violência escolar se faz pela ação junto a atores, principalmente identificando vítimas e agressores potenciais e da construção de estrutura organizacional que possibilite o diálogo, as orientações de prevenção e educação para a cultura de paz.

A figura 2 mostra um paralelo entre as recomendações da Unesco (2017) e os diferentes tipos de iniciativas de paz adotados no projeto.

Figura 2: Violência escolar e *bullying* (UNESCO, 2017) e iniciativas de paz.



Fonte: os autores.

Tendo a abordagem ampla de combate à violência escolar e *bullying* como diretriz estratégica, o passo seguinte para o Projeto da Paz foi pesquisar como esta violência escolar e *bullying* se manifestam em diferentes escolas. Formas distintas de violência em diferentes escolas dependem, como mencionado anteriormente, de fatores como da violência do entorno e das capacidades de ensino e gestão da equipe escolar. Assim, a fase piloto do Projeto da Paz para escolas de Cotia (o projeto piloto) incluiu as seguintes etapas:

1. Verificar recomendações de experiências e melhores práticas de combate à violência do ensino da paz e, mais especificamente, da Unesco para o combate à violência escolar e *bullying*.
2. Coletar dados e proceder a análise interna (organizacional) e externa (ambiental) sobre os tipos de violência escolar e sobre as iniciativas de paz já existentes que deem pistas para o plano de ação adequado ao contexto da escola.
3. Propor e desenvolver de competências de gestão escolar e em Estudos da Paz para o combate à violência escolar e *bullying*.
4. Adotar iniciativas visando mediação, resolução e prevenção de violência e de educação para paz, utilizando conhecimentos em administração, como gestão estratégica, de pessoas e de serviços.

Contextualização das escolas municipais de Cotia

O município de Cotia está localizado na zona sudoeste da região metropolitana de São Paulo. Com uma população de aproximadamente 233 mil pessoas, sendo cerca de 65 mil crianças em idade escolar da educação básica – ensino infantil, fundamental e médio – dos quais 30 mil (46%) são atendidos pelas 109 escolas municipais (Cotia, 2018).

O Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), com dados de 2010, indica um Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) de 0,780 - resultante de longevidade com índice de 0,851, renda com índice de 0,789 e educação com índice de 0,707. Embora este seja um IDHM alto, há grande concentração de renda no município com Índice Gini de 0,57 (Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013) e um número aproximado de 4,7% da população (aproximadamente 10 mil pessoas) abaixo da pobreza (Cotia, 2018).

Dados da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo (2018) revelam números crescentes de crimes reportados (com boletim de ocorrência) em Cotia entre 2016 e 2017. Foram 1.641 casos de roubos em 2017 contra 1.344 em 2016, 1.774 relatos de furtos contra 1.587 de 2016, 29 pessoas foram assassinadas na cidade contra 9 em 2016 e ocorreram 17 homicídios culposos em acidente de trânsito contra 9 em 2016. Homicídio culposo subiu de

1 para 4. Tentativa de homicídio de 15 para 20. Lesão corporal dolosa de 393 para 527; estupro de 34 para 67; estupro de vulnerável de 34 para 50.

As 109 escolas municipais estão localizadas, em sua maioria, nas áreas de maior pobreza e de maior risco de violência. Ocorrências de violência nessas escolas são comuns em relatos espontâneos dos profissionais envolvidos, mas não existem dados oficiais de violência escolar e *bullying* no município.

Em julho de 2017 o Projeto da Paz para Escolas foi apresentado à Secretaria Municipal de Educação de Cotia visando a identificação, mediação, resolução e prevenção de violência nas escolas municipais. Decidiu-se a realização de um projeto piloto em duas escolas, a Escola Crianças de Cotia e a Escola do Bairro da Caputera. O critério de escolha foi a representatividade de contexto social dessas escolas relativamente ao total. O projeto piloto durou de julho a dezembro de 2017 e teve por objetivos:

1. Identificar, através de uma pesquisa de campo qualitativa e exploratória, tipos de violência, procedimentos existentes de mediação e resolução de violência, atores envolvidos e possíveis iniciativas de prevenção à violência nas duas escolas,
2. Definir um modelo para execução do projeto da paz nas 109 escolas de Cotia.

A coleta de dados da pesquisa foi com entrevistas semiestruturadas com os gestores da escola (diretores, vice-diretores e coordenadores), observação não participativa e análise de documentos escolares. As entrevistas com os gestores da escola ocorreram na Escola Crianças de Cotia e Escola do Bairro da Caputera em Cotia. Em seguida foi realizada observação de conversas entre gestores e alunos envolvidos em ocorrências disciplinares e a análise dos dados de documentos das escolas sobre ocorrências em salas de aula.

Cada escola tem, literalmente, um caderno em que se anota as ocorrências disciplinares em cada sala de aula, mas a Secretaria Municipal de Educação não conta com um banco de dados consolidados sobre estas ocorrências. A tabela 1 mostra os tipos de ocorrências disciplinares anotadas nos cadernos da Escola Crianças de Cotia. A tabela 2 mostra a concentração dos tipos de ocorrência em cada sala de aula. A tabela 3 mostra estatísticas de ocorrências por aluno nos quintos e sextos anos (somente o número de cada aluno está relacionado, os nomes estão preservados) elaboradas pelos autores deste artigo.

Tabela 1 – Tipos de ocorrências em salas de aula na Escola Crianças de Cotia

| Tipos de ocorrência anotada nos cadernos | |
|--|--|
| 1 | Não trouxe material para aula de hoje |
| 2 | Não fez a tarefa de casa |
| 3 | Não realizou propostas de aula |
| 4 | Não fez/entregou trabalho |
| 5 | Atrasou a entrada na sala na troca de aulas na entrada ou no intervalo |
| 6 | Vocabulário inadequado / palavrões |
| 7 | Desrespeitou/agrediu colega(s) |
| 8 | Desacatou professor / funcionário |
| 9 | Cabulou aula |
| 10 | Uso indevido do celular ou outros equipamentos escolares |
| 11 | Convocação pelo professor / coordenador / diretor |

Fonte: dos autores, pesquisa de campo na Escola Crianças de Cotia, 2017.

Tabela 3 – Concentração de ocorrências em salas de aula na Escola Crianças de Cotia

| Série | Processo educativo (registros 1,2,3,4,5,9,10) | Conflitos / agressões (registros 6, 7, 8) |
|---------|--|--|
| 5º anoA | | X |
| 5º anoB | X | |
| 6º anoA | X | X |
| 6º anoB | | X |
| 6º anoC | | X |
| 6º anoD | X | |
| 6º anoE | | X |
| 7º anoA | X | |
| 7º anoB | X | |
| 7º anoC | X | |
| 7º anoD | X | |
| 7º anoE | X | |
| 7º anoF | X | |
| 7º anoH | X | |
| 8º anoA | X | |
| 8º anoB | X | |
| 8º anoC | X | |
| 8º anoD | X | |
| 8º anoE | X | |
| 8º anoF | X | |
| 9º anoA | | X |
| 9º anoB | | X |
| 9º anoC | | X |
| 9º anoD | | X |
| 9º anoE | | X |

Fonte: dos autores, pesquisa de campo na Escola Crianças de Cotia, 2017.

Tabela 4 – Contagem por tipo de ocorrência em salas de aulas (5º A e B e 6º B)

| Contagem de Tipo de ocorrência | | Rótulos de Coluna | | A Total | | B | | | | | | | | | | | | | | | | | B Total | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|----|---------|---|---|----|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|
| Rótulos de Linha | | A | B | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 15 | 16 | 17 | 18 | 20 | 21 | 22 | 23 | 25 | 26 | 27 | 31 | 32 | 35 | C | D | E | G |
| 5º ANO | | 5 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | 6 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | 6 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5º ANO Total | | 22 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 25 | | | | | | | | | | | | |
| 6º ANO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6º ANO Total | | | | 1 | 1 | 5 | 11 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 9 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 7 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 79 | | | |

Fonte: dos autores, pesquisa de campo na Escola Crianças de Cotia, 2017.

Resultados da fase piloto do projeto

Os resultados da pesquisa da fase piloto do projeto foram agrupados em cinco tópicos referentes a violências e conflitos: (1) ocorrências disciplinares, (2) ocorrências de ilicitudes e (3) ocorrências de gestão e dois referentes a iniciativas preexistentes: (4) iniciativas de diálogo e (5) iniciativas direcionadas. A seguir, apresenta-se a definição de cada tópico, sua identificação nas escolas pesquisadas e a indicação de ações pontuais necessárias.

- Ocorrências disciplinares
 - Definição: ocorrências disciplinares são aquelas verificadas em salas de aula, intervalos e percursos de ida e volta entre casa e escola. A maioria destas ocorrências se referem ao processo de ensino, mas várias delas caracterizam conflitos e violência, entre as quais o *bullying*, agressões verbais e físicas.
 - Identificação nas escolas: ambas as escolas têm registro de ocorrências deste tipo e, embora tenham gestores experientes (direção, vice direção e coordenadores) na mediação e resolução de conflitos, apresentam a necessidade de um apoio psicopedagógico maior para alunos vítimas e agressores. Constatamos que no ensino fundamental de uma das escolas pesquisadas (Escola Crianças de Cotia) a maior parte das ocorrências de violência registradas em sala de aula – cerca de 80% destes registros – refere-se a dois ou três alunos por salas de sextos e de nonos anos. Estes alunos representam menos de 3% dos alunos da escola.
 - Ação necessária: os registros destes tipos de ocorrências podem ser melhorados, desenvolvidos e servirem de apoio para iniciativas psicopedagógicas. Um bom trabalho de identificação de alunos propensos a violência ou *bullying*, com acompanhamento psicopedagógico adequado focado em um trabalho de inclusão social e orientação de professores e alunos diminuirá – ou eliminará – este tipo de ocorrência na escola. Isto pode ser feito sem custos para o município, pois o tempo – e estresse gerado – na mediação e resolução de conflitos existentes seria menor que o tempo na prevenção, ou seja, haveria um aumento da produtividade de gestores e professores. De qualquer modo, estes dados devem ser pesquisados de forma longitudinal para comparação.
- Ocorrências de ilicitudes
 - Definição: ocorrências de ilicitudes são aquelas registradas em atas das diretorias das escolas e se caracterizam como infrações à lei, o que implica em comunicação da direção à polícia. As ocorrências deste tipo incluem agressões físicas, invasões, roubo e posse de armas ou substâncias proibidas.
 - Identificação nas escolas: há registros de ocorrências de agressões, invasões, furto, roubo e posse de arma, todas comunicadas à polícia. Ambas as escolas relataram que medidas de segurança, como câmeras de vídeo, muros, cercas e portões, associadas ao desenvolvimento de relacionamento com a comunidade local, do entorno da escola, incluído o disciplinamento do uso de quadra esportiva podem diminuir este tipo de ocorrência. Outro ponto observado é que as ilicitudes envolvendo alunos resultam, muitas vezes, do escalonamento de ocorrências disciplinares, isto é, são o degrau superior da violência. Interromper – ou eliminar – ocorrências disciplinares podem ajudar a diminuir – ou eliminar as ocorrências de ilicitudes.
 - Ação necessária: as medidas imediatas são a intensificação da utilização de aparatos de segurança (câmeras, muros, etc.) e a prevenção de ocorrências disciplinares para evitar o escalonamento. No longo prazo, são necessárias iniciativas para desenvolver o relacionamento com a comunidade do entorno e o fortalecimento da imagem da escola como um lugar protegido e de proteção (um “espaço de paz”, livre de violência).

- Ocorrências de gestão
 - Definição: ocorrências de gestão são aquelas decorrentes de problemas de relacionamento entre gestores e funcionários, o que, no caso das escolas, incluem os professores. Estes tipos de ocorrências são muito comuns em empresas privadas ou públicas, instituições de ensino ou organizações de qualquer espécie. Na administração, trabalha-se com a abordagem política da gestão de recursos humanos para desenvolver relacionamentos e gerir conflitos e mudanças organizacionais.
 - Identificação nas escolas: ambas as escolas apresentaram conflitos entre gestores e professores, em especial no que se refere às providências com alunos indisciplinados, estresse de professores e faltas – justificadas ou não – de professores.
 - Ação necessária: os gestores, apesar de sua experiência em gestão de escolas necessitam de capacitação em gestão de pessoas, principalmente, no desenvolvimento de pessoas e na gestão de conflitos e de mudanças. Essa capacitação é importantíssima para a gestão escolar eficaz e para um bom ambiente escolar como recomenda a Unesco (2017). Outro ponto observado é que a imprescindível participação e comprometimento dos professores e gestores escolares é atravessada pelas reivindicações salariais e condições de trabalho. A eficácia das ações para a prevenção da violência nas escolas de Cotia depende em grande medida da capacidade do executivo municipal lidar com esses temas.
- Iniciativas de diálogo
 - Definição: iniciativas de diálogo são aquelas que se caracterizam por incentivar os atores envolvidos a conversar e resolver conflitos por meios pacíficos, fornecendo o espaço que oportunize o diálogo.
 - Identificação nas escolas: ambas as escolas apresentaram boas iniciativas de diálogo, como (por exemplo, as reuniões semanais com os professores) para resolver as ocorrências diversas, além de promover a melhoria do ensino e do relacionamento.
 - Ação necessária: continuidade das ações em curso, mais a criação de subgrupos de diálogo, os círculos da paz. Já existe uma proposta para estes subgrupos para a Escola Crianças de Cotia, com círculos de (1) línguas (português e inglês), (2) ciências (matemática e ciências), (3) história e geografia, (4) artes e educação física, (5) EJA, (6) inclusão, (7) gestores e (8) funcionários.
- Iniciativas direcionadas
 - Definição: iniciativas direcionadas para a prevenção de conflitos e de violências específicas.
 - Identificação nas escolas: ambas as escolas têm iniciativas deste tipo, palestras sobre o combate a violência no trânsito, o combate às drogas e iniciativas de preservação ou de recuperação do meio ambientes.
 - Ação necessária: as iniciativas em curso são excelentes e devem ser incentivadas e intensificadas.

Intervenção proposta: curso de Gestão Escolar e os Estudos da Paz em Cotia

Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade do desenvolvimento de competências técnicas e políticas para a gestão escolar nas iniciativas de paz, ou seja, nas iniciativas de mediação, resolução e prevenção de violência escolar e *bullying*. Entre alternativas de uma intervenção ampla e de uma intervenção individualizada para mediar, resolver e prevenir a violência escolar, os resultados apontam para:

- Uma capacitação (ampla) de desenvolvimento de competências dos gestores, para que esses possam identificar os tipos de violência e iniciativas preexistentes em suas escolas (específicas de cada escola),
- A implantação das iniciativas de paz adequadas a cada escola, de acordo com suas necessidades, incluindo a formação de multiplicadores locais de iniciativas de paz adequadas a cada sala de aula.

Os cinco tópicos levantados pela pesquisa da fase piloto do projeto implicam em cinco grupos de iniciativas estratégicas para o combate à violência escolar e *bullying* e para o fomento da cultura da paz para as escolas, cujos indicadores de sucesso e metas ainda precisam ser desenvolvidos para cada escola.

1. Eliminação e prevenção de violência associadas às ocorrências disciplinares por meio de melhorias e desenvolvimento dos registros para que sirvam de apoio para iniciativas psicopedagógicas de prevenção e de inclusão social de alunos especiais, bem como para orientação de professores. Neste caso, os alunos especiais para inclusão social são aqueles com uma propensão à violência ou que já estejam no escalonamento das ocorrências disciplinares.
2. Eliminação e prevenção de violência associadas às ocorrências de ilicitudes através da “construção” da escola como um espaço protegido e protetor, de pertencimento, adoção de um programa de cultura da paz objetivando construir um espaço de paz na escola, livre de violência. A “construção” da escola como um “espaço de paz”, reconhecido no ambiente escolar e em seu entorno.
3. Eliminação e prevenção de violência associadas às ocorrências de gestão devem ser viabilizadas através da capacitação em gestão de pessoas dos gestores das escolas, incluindo o desenvolvimento de pessoas e na gestão de conflitos e de mudanças.
4. Incentivo e desenvolvimento de iniciativas de diálogo através da criação de “círculos da paz”.
5. Incentivo e desenvolvimento das iniciativas direcionadas checando possibilidade de iniciativas dos próprios alunos.

Com base na pesquisa e análise do projeto piloto, propôs-se um modelo básico de trabalho do Projeto da Paz para Escolas, incluindo as 109 escolas municipais de Cotia, uma abordagem em sete etapas.

1. Apresentação do projeto na escola.
2. Pesquisa dos tipos de violência e conflitos existentes na escola e das iniciativas de prevenção já existentes.
3. Definição de processos de medição de indicadores de violência e conflitos, considerando ocorrências disciplinares, de ilicitudes e de gestão, assim como de indicadores da qualidade do ensino.
4. Capacitação em gestão escolar e em Estudos da Paz para gestores, professores, funcionários e interessados em ser multiplicadores destes conhecimentos.
5. Implantação de iniciativas de paz direcionadas aos problemas específicos de cada escola, incluindo a implantação dos círculos da paz.
6. Controle e acompanhamento sobre o andamento, resultados e continuidade dos trabalhos;
7. Aprendizado: registro de melhores práticas, experiências e divulgação.

A figura 3 mostra uma proposta de um modelo básico para implantação do projeto da Paz para Escolas, considerando uma abordagem ampla de mediação e resolução de conflitos (paz negativa), prevenção de violência e *bullying* (paz positiva) e de educação para a paz (formação em cultura da paz) para escolas de ensino infantil, fundamental e médio.

Figura 3: Modelo básico de implantação do projeto da paz para uma escola.

| | |
|--------------|--|
| APRESENTAÇÃO | • Apresentação do projeto na escola |
| PESQUISA | • Pesquisa de tipos de violência existentes e iniciativas de prevenção em curso |
| INDICADORES | • Definição de processos de medição de indicadores de violência |
| CAPACITAÇÃO | • Capacitação de gestores, professores e funcionários em gestão e Estudos da Paz |
| EXECUÇÃO | • Implantação de iniciativas adequadas aos problemas específicos da escola |
| CONTROLE | • Acompanhamento do andamento, resultado e continuidade dos trabalhos |
| APRENDIZADO | • Registro de melhores práticas, experiências e divulgação |

Fonte: dos autores.

Considerações finais

No primeiro semestre de 2018, os autores deste artigo realizaram os dois primeiros módulos de um curso gratuito (voluntário) de capacitação de gestores (diretores, vice-diretores e coordenadores) focado em gestão das escolas com ênfase em gestão de pessoas e em estudos e cultura da paz. O curso teve um encontro por semana e se propôs a atender aos cinco tópicos levantados na pesquisa da fase piloto do projeto da paz em três módulos: um módulo teórico de 16 horas sobre gestão escolar e os Estudos da Paz, um módulo de contextualização de 16 horas de gestão escolar e os Estudos da Paz nas escolas municipais de Cotia e um módulo prático também de dezesseis horas para levantamento de pesquisa em cada uma das doze escolas presentes. O curso foi realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e contou com gestores de doze escolas municipais de Cotia. O modelo proposto para um projeto de Paz para Escolas (da figura 3) foi aperfeiçoado e validado nos módulos um e dois do curso e, agora, segue para a pesquisa de campo nas doze escolas municipais no terceiro módulo.

Entre os encaminhamentos validados no curso, dois podem ser destacados para efeito de exemplo neste artigo: o modelo proposto para o processo para mediação e resolução de conflitos em sala de aula, vide figura 4, e o modelo proposto para processo para prevenção de conflitos em sala de aula, vide figura 5.

Figura 4: Modelo para o processo para mediação e resolução de conflito em sala de aula.

| | |
|--------------------------------|---|
| PLANEJAMENTO | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de ação para gestão de ocorrências e mediação de conflitos • Identificação de pessoas a serem envolvidas em caso de ocorrências • Treinamento de gestores e professores |
| REGISTRO DE OCORRÊNCIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Ocorrência em sala de aula • Registro do(a) professor(a) • Compilação de dados (em MS Excel) |
| ANÁLISE DE OCORRÊNCIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Análise da ocorrência pelos gestores • Apoio psicopedagógico (se necessário) • Conversa com responsável legal pelos(as) alunos(as) |
| ENCAMINHAMENTO | <ul style="list-style-type: none"> • Orientação dos(as) professores(as) • Conversa com alunos(as) e orientação • Acompanhamento dos(as) alunos(as) |
| CONTROLE | <ul style="list-style-type: none"> • Controle de ocorrências • Análise de resultados • Feedback para novo planejamento |

Fonte: dos autores.

Figura 5: Modelo para processo para prevenção de conflitos em sala de aula.

| | |
|--------------------------------|---|
| PLANEJAMENTO | <ul style="list-style-type: none"> • Plano de ação para prevenção de ocorrências de conflitos • Treinamento de gestores e professores para identificação de alunos(as) para acompanhamento e inclusão e para iniciativas de prevenção |
| ANÁLISE DA SALA DE AULA | <ul style="list-style-type: none"> • Início do ano letivo • Identificação de alunos(as) para acompanhamento e inclusão e para iniciativas de prevenção |
| ENCAMINHAMENTO 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Educação para a paz (paz positiva) para todos os alunos • Apoio psicopedagógico (se necessário) para alunos(as) de inclusão • Conversa com responsável legal pelos(as) alunos(as) de inclusão |
| ENCAMINHAMENTO 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Formação de círculos da paz (para discussão de temas como educação, melhoria do ensino e prevenção da violência) • Capacitação de multiplicadores de iniciativas de paz positiva |
| CONTROLE | <ul style="list-style-type: none"> • Controle de ocorrências • Análise de resultados • Feedback para novo planejamento |

Fonte: dos autores.

O Projeto da Paz para escolas de Cotia ainda tem muito por evoluir. Todavia, suas fases do projeto piloto de 2017 e de capacitação de 2018 levam a conclusão preliminar que os resultados obtidos na pesquisa qualitativa de campo junto às duas primeiras escolas (projeto piloto) e validados nos primeiros dois módulos do curso para as doze escolas (capacitação) revela como promissor o encaminhamento dado: (1) a paz positiva da prevenção da violência escolar é mais eficaz, mais produtiva do que a mediação e resolução de conflitos da paz negativa, pois as iniciativas de prevenção implicam em menos energia material e emocional – com menos estresse e custos – do que as iniciativas de paz negativa (após a violência ocorrer); (2) a prevenção da violência escolar se faz pela ação junto a atores, principalmente identificando vítimas e agressores potenciais, e da construção de uma estrutura organizacional que possibilite o diálogo, as orientações de prevenção e uma educação para a cultura de paz.

Referências bibliográficas

ABRAMOVAY, Miriam; RUA, Maria das Graças. Violências nas escolas. UNESCO Office Brasília. Brasília: Unesco, 2002.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Fundação João Pinheiro. Perfil de Cotia, SP. 2013. Disponível em http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/4451 com acesso em 28/06/2018.

COTIA. Cotia em números. Secretaria de gestão estratégica e inovação. Cotia, 2017. Disponível em <http://novo.cotia.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/COTIA-EM-NUMEROS-FINAL-2017.pdf>. com acesso em 28/06/2018.

GALTUNG, Johan. *Peace by Peaceful Means*, London: Sage, 1995.

GALTUNG, Johan. *A master's degree in peace and conflict resolution (MPCR)*, programação do curso de “mestrado em paz e resolução de conflitos” in www.transcend.org, 1996.

GALTUNG, Johan. *Conflict transformation by peaceful means (the Transcend method)*. United Nations Disaster Management Training Programme. United Nation, 2000. Disponível em www.transcend.org com acesso em 28/06/2018.

- GALTUNG, Johan, FISCHER, Dietrich. *Johan Galtung: Pioneer of Peace Research*. Heidelberg: Springer Briefs on Pioneers in Science and Practice. xii, 2013.
- HOBBS, Thomas. *Leviathan or the Matter, Forme, & Power of a Common-wealth Ecclesiasticall and Civill*. London, Andrew Crooke: 1651. Disponível em <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/hobbes/Leviathan.pdf> com último acesso em 28/06/2018.
- HOBBS, Thomas. *Do cidadão*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- KEOHANE, Robert; NYE, Joseph. *Power and interdependence World politics in transition*. Little Brown & Co., 1977.
- KEOHANE, Robert. *After hegemony. Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press, 1984.
- MORGENTHAU, H.J. *The struggle for power and peace*. Nova York, Alfred Kopf, 1948.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *Comentários sobre a Primeira Década de Tito Lívio*. Brasília: Editora UNB, 1979.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Dados Estatísticos do Estado de São Paulo, Município de Cotia*. 2018. Dados disponíveis em <http://www.ssp.sp.gov.br/Estatistica/Pesquisa.aspx> com acesso em 28/06/2018.
- UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*). *School Violence and Bullying, Global Status Report*. Paris: Unesco, 2017. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002469/246970e.pdf> com acesso em 28/06/2018.
- WALTZ, K.N. *Theory of international politics*. Nova York, AddisonWesley, 1979.