

Mediação de conflitos. Qual o papel que o diretor de agrupamentos  
escolares tem na gestão e resolução de conflitos entre pessoal  
docente?

Renata Sofia Andrade Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Administração Escolar

Orientador:  
Doutor João Sebastião, Professor Auxiliar,  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

Mediação de conflitos. Qual o papel que o diretor de agrupamentos  
escolares tem na gestão e resolução de conflitos entre pessoal  
docente?

Renata Sofia Andrade Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Administração Escolar

Orientador:  
Doutor João Sebastião, Professor Auxiliar,  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

**Mediação de conflitos. Qual o papel que o diretor de  
agrupamentos escolares tem na gestão e resolução de conflitos  
entre pessoal docente?**

**Setembro,  
2019**

## **AGRADECIMENTOS**

O desenvolvimento desta dissertação teve muitos altos e baixos que me levaram a questionar a conclusão da mesma. Por diversas vezes o pensamento de desistir presidiu na minha mente, mas a minha determinação para me tornar Mestre foi maior. E não desisti.

Para tornar possível a entrega desta Dissertação, o incentivo de algumas pessoas foi fundamental para continuar o seu desenvolvimento, das mais determinadas formas. Cada um prestando um contributo único. E por isso, devo um agradecimento muito grande pois permitiram-me alcançar um objetivo muito desejado.

Primeiramente, ao meu orientador, João Sebastião. Por ter sido incansável na construção deste projeto e por me ter proporcionado uma experiência única no desenvolvimento de um tema que não foi de todo fácil de descortinar. E sobretudo pela paciência que teve para me guiar no caminho certo.

Ao agrupamento de escolas que me acolheu, através da sua disponibilidade e permissão para desenvolver a minha dissertação e a todos os entrevistados que permitiram obter os resultados necessários para alcançar a conclusão final.

Por último aos pilares mais importante da minha vida.

À minha família, os meus pais Aláide e Joaquim, à minha irmã Mónica e ao meu cunhado Miguel, pelo incansável apoio. Sem eles todo este meu percurso académico não teria sido possível, e não teria chegado onde cheguei atualmente. A pessoa que me tornei hoje devo em grande parte a eles.

Às minhas amigas Robyn e Raquel, pela preocupação e motivação. Em especial à Raquel que me levantou o ânimo, me inspirou e que nunca desistiu e acreditou sempre em mim mesmo nas fases mais difíceis deste percurso, sem o apoio e carinho dela tudo seria mais difícil.

Um obrigado do fundo do coração a todas estas pessoas que me inspiram e permitiram realizar este objetivo.

## **RESUMO**

Nos dias de hoje, as administrações das escolas têm vindo a ganhar uma maior amplitude no que diz respeito à gestão da escola. Um dos grandes problemas que temos vindo a assistir, e que é abordado por inúmeros autores e investigadores nas áreas da educação e da sociologia são os conflitos que surgem em volta dos alunos.

Contudo não é só em torno destes que acontecem conflitos, no seio do pessoal docente e administrativo geram-se conflitos que, em determinadas situações afetam o funcionamento das tarefas diárias da escola e das aprendizagens dos alunos.

O grande objetivo deste estudo foi conseguir entender como é que os membros de gestão e administração do agrupamento encaram e resolvem conflitos entre pessoal docente, coordenadores das escolas, pessoal administrativo e conselhos de turma, bem como entender se existe alguma estratégia implementada para a resolução dos mesmos. Foi ainda objetivo perceber qual o papel que o Diretor das escolas desempenha na mediação e resolução destes conflitos.

Terminado o estudo, concluiu-se que o Diretor tem que ter um papel ativo na gestão e mediação de conflito, caso estes afetem o bom funcionamento da escola. A gestão administrativa que é efetuada não está intimamente ligada ao surgimento de conflitos, mas sim com outros fatores ligados a modos de trabalhar diferentes. O facto de existirem diversos departamentos não implica a existência de conflitos, no entanto os que possuem um maior número de pessoas torna-se suscetíveis a uma diversidade de opiniões e visões que pode levar a um conflito.

Palavras-Chave: Administração Escolar; Gestão de Conflitos; Professores; Diretores de Escola; Liderança

## **ABSTRACT**

Nowadays, schools' administrations have gained greater breadth regarding school management. One of the biggest problems we have been observing, and is approached by countless authors and researchers in the areas of education and sociology are the conflicts that arise around students.

However, it is not only around students that these conflicts occur, faculty and administrative staff conflicts also emerge, and in certain situations, affect the functioning of the school's daily tasks and the students' learning.

The main objective of this study was to understand how members of group management and administration face and resolve conflicts between faculty, school coordinators, administrative staff and class councils, as well as to understand whether there are strategies implemented to resolve them. In addition, it was also our objective to understand what role the schools director plays in the mediation and resolution of these conflicts.

After completing the study, it was concluded that the Director have an active role in the management and mediation of conflict, if it affects the proper functioning of the school. The administrative management that is carried out is not intimately linked to the emergence of conflicts, but with other factors linked to different working modes. The fact that there are several departments does not imply the existence of conflicts, however those who hold a greater number of people become susceptible to a diversity of opinions and visions that can lead to a conflict.

Keywords: School Administration; Conflict management; Teachers; School Principals; Leadership

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I – Fundamentação Teórica .....	3
1. Conflitos nas Escolas.....	3
1.1. Escola como organização .....	3
1.1.1. Relações de Poder e o conflito .....	5
1.2. Conflitos nas organizações escolares .....	6
1.2.1. Características inerentes ao conflito.....	7
1.2.2. Gestão e estratégias de resolução dos Conflitos.....	11
1.3. A Mediação dos Conflitos.....	14
1.3.1. Características da Mediação.....	15
1.3.2. Papel do Mediador.....	16
1.4. Mediação em Portugal.....	17
1.5. Mediação – quadro teórico geral .....	18
CAPÍTULO II – Metodologia e Técnicas de recolha de dados.....	20
2. Metodologia.....	20
2.1. Processo de investigação .....	20
2.2. Ordem estrutural: recolha de dados e fundamentação dos instrumentos.....	20
2.3. Ordem dinâmica: percurso e aplicação dos instrumentos .....	21
2.3.1. Caracterização da Amostra.....	21
2.3.2. Fases da recolha de dados.....	22
2.3.3. Técnicas de tratamento dos dados .....	23
CAPÍTULO III – Análise, Tratamento e Discussão dos dados .....	25
3. Caracterização do agrupamento de escolas .....	25
3.1. Análise e Tratamento dos dados.....	26
CAPÍTULO IV – Conclusões.....	35
FONTES.....	39
BIBLIOGRAFIA.....	40
ANEXOS.....	43
Anexo I – Guião de Entrevista Professores.....	43
Anexo II - Guião de Entrevista Diretor .....	45
Anexo III – Transcrições das Respostas das Entrevistas a Professores, Administrativos e Coordenadores.....	47
Anexo IV – Estrutura Organizacional e Funcional do Agrupamento .....	55

## Índice de Quadros

Quadro 1- Divisão dos órgãos de Gestão de Agrupamento de escolas. ....	5
--	---

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	18
-----------------------------------	----



## INTRODUÇÃO

A presente dissertação de Mestrado tem como finalidade entender qual é o papel que a mediação de conflitos tem nas administrações de agrupamento de escolas, quando e se registam confrontos entre o pessoal docente.

Na sociedade em que nos encontramos atualmente, assistimos cada vez mais a contextos de conflito, violência e *bullying* nas escolas portuguesas por parte dos alunos. Percebe-se isto pelos diversos estudos que encontramos e que se fazem acompanhar por relatos que nos são dados a conhecer através dos meios de comunicação sobre agressões ocorridas tanto dentro como fora dos portões das escolas.

Contudo para além de conflitos entre alunos, também ocorrem registos de conflitos entre alunos-professores e entre pais-professores. Estes últimos devem-se por norma aos conflitos derivados dos alunos-professores.

Perante a realidade implícita na nossa cultura escolar, questionei-me sobre o facto de não existirem quaisquer evidências entre conflitos e/ou divergência entre professores na literatura, apesar de todos trabalharem para o mesmo fim – a aprendizagem dos alunos. Estes comportam em si objetivos e metas diferentes para as suas vidas, bem como opiniões e formas de pensar, o que por vezes pode acabar por motivar confrontos, mesmo sendo estes de pequenas proporções.

Uma das estratégias que se tem vindo a desenvolver como técnica para trabalhar a resolução dos conflitos é a mediação. Esta tem sido uma ferramenta que muitas empresas têm utilizado para conseguirem resolver os problemas que surgem nas suas empresas. Por sua vez também tem sido utilizada em contexto escolar para apaziguar os conflitos que surgem entre os vários atores, nomeadamente, os alunos.

Como temos vindo a assistir os conflitos tornaram-se um problema a nível social. E a mediação tornou-se uma forma de resolução de conflitos e de ligação social entre os envolvidos, tal como é referido por Bonafé-Schmitt (2009):

“...a mediação não é simplesmente uma técnica de gestão de conflitos mas uma nova forma de ação, que anuncia novas formas de coordenação das relações dos atores entre si (...) não nos devemos manter apenas, para analisar este fenómeno da mediação, no que se refere às formas, mas no seu conteúdo, isto é, nas lógicas, nas racionalidades levadas a cabo pelos atores.”

Dentro desta ótica o tema que poderá ser encontrado, como inicialmente referido, nos próximos capítulos da dissertação é sobre a Mediação de conflitos nas administrações de agrupamento de escolas, em que partirei da pergunta de partida que estabeleci “ Que papel têm

as administrações escolares/ diretores de agrupamento de escolas na gestão e resolução de conflitos entre pessoal docente?”.

Para alcançar a resposta à problemática levantada, sustento a dissertação nos seguintes objetivos: entender qual o papel que o diretor tem na resolução de conflitos; perceber se os conflitos podem influenciar diretamente a eficácia da escola; determinar se o tipo de gestão que se efetua está diretamente ligada à gestão de conflitos que se possam despoletar; perceber se as questões de poder estão intimamente ligadas à geração de conflitos; perceber qual a perceção sobre mediação de conflitos por parte dos docentes e entender de que modo a mediação pode ser utilizada como meio de resolução de conflitos.

Tendo em contas os objetivos atrás referidos este estudo divide-se em três capítulos, o primeiro destina-se ao enquadramento teórico, o segundo à metodologia utilizada e o terceiro à análise dos resultados obtidos.

O primeiro capítulo estende-se ao longo de três subtópicos fulcrais para a análise do estudo de caso, esses subtópicos correspondem à escola enquanto uma organização, ou seja, como esta é estruturada, quais os seus principais atores de gestão e o poder de liderança exercida confrontando com os conflitos organizacionais. O seguinte subtópico diz respeito aos conflitos nas organizações escolares, onde será descritas as suas características, e por fim o terceiro subtópico diz respeito à mediação dos conflitos.

O segundo capítulo diz respeito à metodologia que foi utilizada na investigação do estudo de caso, bem como a descrição de todo o processo efetuado para a obtenção e recolha dos dados. Por fim o terceiro e último capítulo apresenta os resultados obtidos bem como a sua discussão.

Posto isto, de forma a responder a esta questão e a estes objetivos apresentados, foi necessário ir ao encontro de um agrupamento de escolas que estivesse disposto a abrir “portas” para a realização das entrevistas, sendo esse agrupamento situado dentro da área metropolitana de Lisboa.

## **CAPÍTULO I – Fundamentação Teórica**

### **1. Conflitos nas Escolas**

Os conflitos no seio das escolas é algo que está cada vez mais presente nas nossas sociedades, sempre ouvimos falar principalmente nos conflitos entre professores e alunos e entre alunos, contudo existem outros conflitos aos quais não temos tão facilmente acesso, tais como os conflitos entre professores e entre diretores e professores.

A autora, Anna Saiti (2015), revela que as organizações sociais, tais com as escolas, existem as mais variadas personalidades, valores, capacidades, motivações, conhecimentos, experiências e necessidades, tudo isto são razões que podem levar a que haja conflitos.

#### **1.1. Escola como organização**

Aliado ao facto de a escola ser um construto social, importa também focar a própria estrutura em que a escola se insere. Para tal, Mintzberg (1979:15) desenhou cinco tipos de configurações que caracterizam as mais diversas organizações, em que, se podem aplicar também às organizações educativas, a Estrutura Simples (supervisão direta, ápice estratégico), a Burocracia de Máquina (padronização de processos de trabalho, tecnoestrutura), a Burocracia Profissional (padronização de habilidades, núcleo operacional); a Estrutura Divisionalizada (padronização de outputs, middle line) e a Adhocracia (ajuste mútuo, equipe de suporte).

Importa também destacar que Mintzberg (1979) aponta que existem cinco tipos de estrutura dentro da organização, sendo elas o vértice estratégico, que é considerado o topo da hierarquia pois é aqui que a maior parte das decisões são tomadas, que se iguala ao diretor da escola. A linha hierárquica, é onde se estabelecem as ligações entre os mais diversos atores e frações da organização, que corresponde aos subdiretores e coordenadores, o centro operacional, onde se desenvolve o produto, nomeadamente as aprendizagens adquiridas pelas crianças, corresponde ao pessoal docente. A tecnoestrutura, é considerado o pessoal que faz a avaliação do sistema e que permite aos gestores presentes na linha hierárquica efetuar melhoramentos e mudanças nas necessidades da escola. O pessoal de apoio, são considerados o suporte do sistema tendo como função gerir e promulgar o processo de produção, nomeadamente, todo o pessoal não docente.

Segundo Valter Lemos (1997:259) o objetivo principal da gestão e administração das escolas é o de “criar condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos.”. Entende-se assim que a gestão e a eficácia das escolas estão relacionadas, pois a liderança que é exercida pelo diretor, bem como o envolvimento dos diversos membros da escola estão

dependentes dos procedimentos e estratégias que são reiteradas para a obtenção de resultados eficazes nas escolas. Posto isto, Lemos (1997:260) afirma que “ a definição e o exercício da direção e da gestão será entendido como uma questão de divisão do poder pelos atores internos” da escola.

Perante estas abordagens, o Decreto-Lei n.º75/2008 salienta como se deve organizar a administração e gestão dos estabelecimentos educativos, nomeadamente através dos órgãos que a ela estão associados. O artigo 6.º do decreto, propõem uma definição de Agrupamentos de Escolas, “O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída pela integração de estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis e ciclos de ensino.” (Decreto-Lei n.º75/2008:4) sendo que no artigo 10.º nos é apresentada a estrutura pela qual é composta esta administração e gestão dos agrupamentos, em que estes são assegurados por órgãos próprios da escola. A seguinte tabela apresenta quais são e a sua descrição:

---

<b>Conselho Geral</b>	Artigo 12.º - “O conselho geral é o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.” (Decreto-Lei n.º75/2008:7)
<b>Diretor</b>	Artigo 18.º - “O director é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.”, o diretor é assistido por subdiretores e adjuntos de diretores no exercício das suas funções. (Decreto-Lei n.º75/2008:9)
<b>Conselho Pedagógico</b>	Artigo 31.º - “O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente.” (Decreto-Lei n.º75/2008:15)

---

<b>Conselho Administrativo</b>	Artigo 36.º - “O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas, nos termos da legislação em vigor.” (Decreto-Lei n.º75/2008:17)
--------------------------------	---

*Quadro 1- Divisão dos órgãos de Gestão de Agrupamento de escolas.*

### **1.1.1. Relações de Poder e o conflito**

As relações de poder desenvolvidas dentro das organizações e a diversidade de interesses, são a causa para a ocorrência de conflitos, isto porque as pessoas têm necessidades diferentes e podem não querer colaborar com os objetivos dos outros, bem como os objetivos gerais da própria organização em que estão inseridas.

No seguimento das relações de poder, as estruturas organizacionais são fontes de conflito, nomeadamente, quando existe o incentivo à competição por recursos, à utilização de diversos meios para o alcance de objetivos, pelas diferentes unidades, e a diferenciação vertical e de diferentes tarefas.

Assim na estrutura organizacional como fonte de conflito, é necessário destacar o papel da burocracia, de acordo com Nascimento e Simões (2011:590), o ambiente burocrático das instituições públicas reúne as condições necessárias para o desenvolvimento de conflitos, uma vez que busca integrar os objetivos de grupos – que visam legitimar seus interesses, frequentemente divergentes – aos objetivos oficiais da organização.

O facto de a profissão de professor ser algo individualizado, leva a que o trabalho de equipa seja atenuado, sendo, assim por este facto o fenómeno do conflito nas escolas algo inerente e que dificilmente poderá desaparecer. Isto leva a que por vezes os diretores das escolas tenham que se desviar de assuntos mais importantes para a gestão da escola para resolver as divergências ou discordâncias que se dão entre os membros da escola.

Segundo a autora, os conflitos que ocorrem estão estreitamente ligados à estabilidade e ao bom funcionamento da escola, o que trás consequências para a sua estrutura pois pode “to carry an economic cost, both for the school leadership and the school unit itself, the regular occurrence of conflicts in the school units disrupts a large part of school activities and certainly does not promote educators’ constructive contribution to the improvement of the school process.”(Saiti, 2015:583) que a autora pretende dizer é que em nenhum nível os conflitos são benéficos para a gestão da escola.

Contrariando teorias clássicas, tais como as de Fayol (1949), Taylor (1911), Weber (1947), entre outros, que afirmavam que as organizações devem evitar os conflitos para manterem o bom funcionamento, assim as novas formas de gestão das organizações vêm o “lado positivo”

dos conflitos, como sendo uma forma de melhorar, de evoluir e de aperfeiçoar o seu trabalho de gestão.

Uma das formas de combater o impacto negativo que os conflitos trazem às organizações é a criação de estratégias de gestão de conflitos. A esta gestão eficaz alia-se assim a um aumento da criatividade organizacional e à sua produtividade, tendo como efeito a promoção de uma maior eficácia organizacional. Ou seja, através do aproveitamento do impacto negativo que os conflitos possam ter, cria-se situações positivas que levem a que a escola se torne mais eficaz no combate aos conflitos e até possibilitar que não voltem a acontecer.

Posto isto, a autora, Saiti (2015), salienta que não é apenas necessário entender as circunstâncias do conflito e que tipo de gestão se deve efetuar, mas também tem que se efetivar se as partes que estão envolvidas entendem quais são as causas do conflito, para tal realiza-se um diagnóstico para perceber as causas e as fontes que deram origem ao conflito. Proporcionando uma melhor análise de qual a estratégia a adotar para resolvê-lo.

No livro *Safári de Estratégia* de Mintezberg *et al* (2000:174), o destaque para a escola de poder, sendo esta caracterizada por utilizar o poder e a política como estratégia de negociação, ou seja, esta “abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.”.

Assim, as relações de poder que caracterizam as organizações divide-se em dois tipos de poder, o poder micro – “lida com o jogo de política, de poder ilegítimo dentro de uma organização”, focalizando os seus agentes internos em conflito com outros colegas, em geral por interesses próprios, e o poder macro – uso de poder pela organização, vê a organização a agir pelo seu próprio interesse, em conflito.

## **1.2. Conflitos nas organizações escolares**

Como se tem vindo a verificar o conflito tem sido um problema crescente dentro e fora das escolas, em que as diversas vezes que este ocorre dentro dos limites da escola é transportado para fora dela. Isto acontece para atenuar as consequências que podem surgir depois de implementado o conflito. Assim, Barcellona (1994:134, citado por Jares, 2002:7) diz que “o conflito que estrutura a democracia traz consigo, inevitavelmente, o valor da convivência”. O principal propósito que Jares (2002) pretende é a análise do tratamento dos conflitos na educação, sendo este fundamentado em três grandes paradigmas.

O primeiro paradigma que é confrontado refere-se à visão tecnocrático-positivista do conflito, onde prevalece uma concepção tradicional-tecnocrática-conservadora do conflito (Jares, 2002:60), nesta perspectiva a sociedade-modelo era considerada aquela que não teria qualquer tipo de conflito associado, “assunção ideológica básica do conflito, e especialmente do conflito social, não constitui uma característica essencial da rede de relações sociais a que chamamos sociedade” (Dahrendorf, 1968:112, citado por (Jares, 2002:60). Assim por sua vez a organização escolar pode ocultar algumas referências sobre o conflito ou pode “caracterizar-se como um desvio, algo disfuncional, patológico e aberrante.” (Jares, 2002:60).

Através de uma visão tradicional, Brito (1991:26), afirma que “a gestão da escola só será estável, facilitada e facilitadora quando for possível prever e minimizar os conflitos.”. Uma das características que distingue esta concepção é o culto da eficácia na gestão das escolas, sendo algo objetivo neutral, técnico e absoluto. Por sua vez a concepção tecnocrática vê o conflito como uma má planificação ou falta de previsão de possíveis conflitos. (Jares, 2002:63)

O segundo paradigma refere-se à visão hermenêutico-interpretativa do conflito, em que existe uma recusa da visão mecanicista, onde o conflito não é negado e apreciado como indispensável e positivo na estimulação da criatividade do grupo. O conflito é assim considerado e analisado como um problema de percepções, independentemente de ignorar as condições sociais que afetam os próprios indivíduos. (Jares, 2002:68)

Para uma melhor resolução deste paradigma é necessário encarar e resolver os conflitos no melhoramento do funcionamento do grupo, através do restabelecimento da comunicação e das relações humanas com um entendimento das subjetividades pessoais. Assim, segundo Jares, (2002:69), “as soluções apresentadas limitam-se a favorecer processos de comunicação entre indivíduos e estão totalmente descontextualizadas quer do contexto organizativo e social em que vive o grupo quer da sua micropolítica interna.”

O terceiro e último paradigma é o conflito na perspectiva crítica, em que Jares, (2002:71) considera o conflito como “um elemento essencial para a transformação das estruturas educativas”, devido a ser algo natural, inerente a qualquer tipo de organização e até a si mesmo. Este tenta encarar o conflito numa perspectiva democrática e não violenta, ou seja, é encarar positivamente os conflitos favorecendo os processos de colaboração da gestão da escola.

### **1.2.1. Características inerentes ao conflito**

Segundo Nascimento e Simões (2011:587) o grande foco das organizações é unir pessoas diferentes através de experiências, personalidades e objetivos diversos, tornando nisto em algo

que seja comum a todos, o que leva a que no seu percurso existam conflitos dos mais diversos tipos.

Nesta análise efetuada por Nascimento e Simões (2011) o seu principal enfoque prende-se única e exclusivamente um tipo de conflito que ocorre dentro das organizações e que leva a que as atividades realizadas se alterem. Assim os conflitos interpessoais são um tipo de conflito que, segundo Quinn *et all* (2003), “geram sentimentos que causam instabilidade, desconforto, falta de cooperação e de confiança, tensão entre indivíduos ou grupos.”.

Mas para se compreender este tipo de conflitos, as autoras, Nascimento e Simões (2011), recorrem a Carvalhal *et all* (2006) para classificarem os diferentes níveis em que podem acontecer. O conflito pode suceder entre organizações (interorganizacional), entre departamentos ou grupos (intergrupais), entre duas ou mais pessoas (interpessoal)<sup>1</sup> e como sendo um conflito de uma só pessoa (intrapessoal).

Os autores Nascimento e Simões (2011:588) colocam em evidência três linhas de pensamento relativas ao conflito. A primeira linha de pensamento ocorre quando existem conflitos de interesses que provêm do exterior para o interior, a segunda linha de pensamento advém da existência de conflitos de papéis entre gestores com poder de decisão e controlo, pondo em risco as necessidades individuais de todos os indivíduos que estão diretamente ligados aos impactos que decorrem dessas decisões e comportamentos, por fim a terceira linha de pensamento relaciona se com conflitos interpessoais.

Quando se fala em conflitos organizacionais, Nascimento e Simões (2011:588) afirmam que a grande parte ocorre das relações de poder que são definidas por relações de desigualdade de tratamento social, divergência de interesses e controlo.

Por sua vez, Quinn (2003), propõe uma análise de conflito em quatro estágios, o primeiro é caracterizado como o conflito sendo latente<sup>2</sup>, o segundo é a identificação do conflito pelas partes - “as pessoas ganham consciência cognitiva e emocional das divergências” (Quinn, 2003:98) -, o terceiro torna-se claro e as partes envolvidas tomam a decisão de continuar ou resolver o conflito, e por fim, o quarto deriva do estágio anterior, ou seja, é a conclusão do conflito.

---

<sup>1</sup> Os conflitos intergrupais são conflitos interpessoais de maior amplitude.

<sup>2</sup> Quando o potencial para o conflito existe, mas não é percebido.



Para Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez (2016:163) a escola é vista como uma instituição social em que diariamente existem as mais diversas relações entre pessoas, e é a partir dessa convivência que resulta muitas vezes “un dilema y más aún cuando no se le da la necesaria atención a la transformación de los conflictos, la escuela se puede convertir en un territorio hostil para docentes, directivos, alumnos y padres de familia, por eso, la transformación de conflictos reviste, en la actualidad, una exigencia especialmente apremiante. “Decidir en la incertidumbre y actuar en la urgencia”<sup>3</sup> (Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez, 2016:163).

Por outro lado, Shlemenso (1987: 208) afirma que é necessário ver o conflito como uma visão alternativa, em que se sustenta em valores público, democratas e coletivos, ou seja, a sua existência nas instituições escolares é necessária e benéfica para o desenvolvimento desta.

Escudeiro (1992:27), vem confirmar o que Shlemenso (1987) expressou, “pues el conflicto y las posiciones discrepantes pueden y deben generar debate y servir de base para la crítica pedagógica, y, por supuesto, como una esfera de lucha ideológica y articulación de prácticas sociales y educativas liberadoras”. O que isto significa para o autor e para a resolução dos conflitos é que se deve utilizar as causas que derivam dos conflitos como “arma” para os tornar em algo positivo e para desenvolver novas ideias.

Na busca por uma definição de conflito Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez (2016) recorrem a Jares (1991:108), para quem o conflito é “un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes”.

Para a conceção do conflito os autores partem de três tipos de perspetivas, sendo elas as seguintes, o conflito sob a perspetiva do controlo, da perspetiva interpretativa e da perspetiva crítica. Quando se referem à perspetiva do controlo, colocam em evidência o facto de todo o conflito ser negativo e o facto desta conceção se verificar no seio escolar como o elemento perturbador do processo de ensino-aprendizagem bem como do desenvolvimento social e de funcionamento da escola. “El valor negativo que le confieren al conflicto, al ocultarlo, el negarle o el ausentarlo de toda la acción educativa muestra cada vez más la importancia de entenderlo y tratar de transformarlo” (Apple, 1986:117).

Nesta perspetiva as características que lhe estão inerentes são a forma como o diretor atua, nomeadamente, na eficácia da gestão escolar e na liderança, o que vai fazer com que exista um

---

<sup>3</sup> Os autores referem que a convivência que existem dentro das escolas pode levar a que se criem dilemas, que conseqüentemente levam à transformações destes em conflitos, tornando assim a escola num espaço pouco atrativo para se conviver.

alto ou um baixo nível de conflitualidade. (Brito, 1991:25). Por sua vez, também os gestores escolares têm uma visão do conflito, onde este é posto em prática por causa da falta de previsão de eventuais divergências.

O que se pode destacar desta perspetiva é o facto de o conflito ser negado de diversas formas, sendo para Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez (2016: 166) “Se debe destacar la forma más reciente de negar el conflicto, consistente en utilizar la idea del consenso para ocultar las discrepancias y los conflictos.”<sup>4</sup>

Por oposição à anterior perspetiva, a interpretativa, segundo Carr e Kemmis (1986:88) “rechaza la visión mecanicista, de predicción y control del conflicto, por las interpretativas de comprensión, significado y acción”, isto é, as ações que acontecem apenas uma vez, estão condicionadas pelas interpretações de cada membro da organização.

Nesta perspetiva o conflito não é negado, mas sim visto como algo que é inevitável acontecer bem como se trata de algo positivo para criar oportunidades de desenvolver novas ideias criativas. A visão do conflito é entendida como “siendo manifestaciones de la falta de entendimiento entre las personas en cuanto al sentido de los actos propios o de otros; equívocos que pueden superarse haciendo que los protagonistas se den cuenta de los errores que contienen sus ideas o creencias.” (Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez, 2016:167)

Assim esta perspetiva tem como principal objetivo a necessidade de confrontar e resolver o conflito, de forma a melhorar o funcionamento do grupo, tentando restabelecer ou aprimorar os laços de comunicação e relações humanas existentes nas organizações.

Por último, o conflito na perspetiva crítica é visto como sendo algo natural de acontecer, isto é, está implícito em todo o tipo de organizações, “El conflicto puede enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa y una consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social como el aire para la vida humana” (Galtung, 1981: 11).

Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez (2016) consideram que o conflito é um elemento essencial para a transformação ou mudança nas estruturas educativa, pois é através destes que se conseguem identificar problemas inerentes às instituições, sendo esta uma forma de

---

<sup>4</sup> O que os autores querem exprimir com o facto do ser a forma mais utilizada para “ocultar” os conflitos, é que este perde as “suas genuínas características positivas como um método de resolução de conflitos” que por sua vez se torna numa forma de ocultá-las por meio “da diversidade de interesses, de não-disputa ou de confronto, ou seja, trata-se de silenciar conflitos e a diversidade de interesses e perspetivas para impor uma certa conceção de organização escolar.” (Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez, 2016:166 – tradução)

melhorar. Assim o único e exclusivo propósito desta perspectiva é o confronto do conflito com vista o melhoramento do funcionamento da organização, criar um ambiente organizativo bom, proporcionando assim melhores processos de gestão escolar, “las escuelas, como organizaciones sociales, se conviertan en un entorno cultural en el que se promuevan valores de comunicación y deliberación social, interdependencia, solidaridad, colegialidad en los procesos de toma de decisiones educativas y desarrollo de la autonomía y capacidad institucional de los centros escolares” (Escudero, 1992:15)

Por fim Pérez-Archundia e Gutiérrez-Méndez (2016:169) referem que para as causas dos conflitos, existem diversos autores que apontam várias razões para que o conflito aconteça. Este constata que “ Para unos, todos los conflictos están provocados por el poder; para otros, además del poder incide la estima propia; para unos terceros, las causas de los conflictos se«psicologizan» y se reducen a los diferentes tipos de necesidades humanas y/o a un problema de diferentes percepciones.”<sup>5</sup>, isto é, uns atribuem a culpa a questões de poder, outros que a autoestima é afetada e ainda a diferentes necessidades humanas. Assim, e baseando-se em Jares(1990), as causas do conflito devem ser entendidas através do sistema educacional e das suas estruturas organizacionais, ou seja, da gestão que é realizada e as políticas que são implementadas. Para tal, este propôs quatro tipos de causas de categorias que enquadram na origem do conflito: o científico-ideológico - provem de diferentes opções pedagógicas, ideológicas e organizacionais, bem com o tipo de cultura ou culturas escolares que coexistem; as relacionadas com questões de poder - controle da organização, promoção profissional, acesso a recursos, tomada de decisão; as relacionadas com questões da estrutura - ambiguidade de metas e funções, isolamento, fraqueza organizacional, contextos e variáveis organizacionais; e as relacionadas com questões pessoais e de relações interpessoais - autoestima / afirmação própria, segurança, insatisfação no trabalho, má comunicação e / ou desigual.

### **1.2.2. Gestão e estratégias de resolução dos Conflitos**

A comunicação tem vindo a ser um meio para resolver muitas questões, tem-se verificado que é uma “arma” utilizada dentro das organizações de trabalho, nomeadamente, nas instituições escolares para a resolução de conflitos. Por isto, Uzun, Tevfik, e Ayik, Ahmet, (2017), afirmam que a comunicação tem sido um elemento importante no campo da administração.

---

<sup>5</sup> “Para alguns, todos os conflitos são causados pelo poder; para outros, além do poder, afeta a autoestima; Para alguns terceiros, as causas dos conflitos são “psicologizadas” e reduzidas a diferentes tipos de necessidades humanas e / ou a um problema de diferentes percepções.” (Tradução)

Neste ponto de vista a comunicação é entendida como uma "operation created with transactions of symbols by participants" (Fielding, 2006:10), ou seja, a comunicação tem "personal, organisational, and social functions, such as informing, supervising, guiding, transmitting knowledge and skills, educating, integrating, expressing feelings, setting up social relationships, reducing anxiety and solving problems, giving performance feedback, entertaining, warning, assuming necessary roles, information sharing, persuading, and expressing emotions and innovations."<sup>6</sup> (Uzun, Tevfik, e Ayik, Ahmet, 2017:168).

Já no campo da gestão de conflitos, podemos perceber que existem vários tipos, tais como desacordos entre professores e alunos, entre diretor e professores, e entre professores, onde se pode definir estes desacordos devido a diversos fatores, assim Putnam e Poole (1987:552) definem o conflito como "the interaction of interdependent people who perceive opposition of goals, aims, and values, and who see the other as potentially interfering with the realization of these goals".<sup>7</sup>

Os fatores que levam a que exista conflitos dentro das organizações escolares, estão relacionados principalmente com a comunicação, com a estrutura organizacional e o comportamento pessoal.

Existem os mais diversos métodos de gestão e resolução de conflitos que os autores colocam em evidência. O primeiro é proposto por Rahim e Bonoma (1964) em que consiste numa abordagem bidimensional, com isto Rahim e Bonoma (1964) querem fazer entender que existe a tentativa de satisfazer ambas as partes envolvidas no conflito, e para isso contam com cinco estilos para o fazer, sendo eles "integrating, obliging, avoiding, dominating, and compromise"<sup>8</sup> (Uzun, Tevfik, e Ayik, Ahmet, 2017:169).

O primeiro estilo<sup>9</sup> é definido por Rahim & Magner (1995) em que consiste no interesse por ambas as partes envolvidas, em que consiste na colaboração entre as partes, onde exige uma abertura, compartilha de informação e análise das diferenças de opinião. O diretor da escola

---

<sup>6</sup> "tem funções pessoais, organizacionais e sociais, como informar, supervisionar, orientar, transmitir conhecimentos e habilidades, educar, integrar, expressar sentimentos, estabelecer relacionamentos sociais, reduzir a ansiedade e resolver problemas, dar feedback de desempenho, entreter, avisar, assumir funções, compartilhamento de informações, persuasão e expressão de emoções e inovações" (tradução)

<sup>7</sup> "A interação de pessoas interdependentes que percebem a oposição de objetivos, metas e valores, e que veem o outro como potencialmente interferindo na realização desses objetivos" (tradução)

<sup>8</sup> "Integrar, obrigar, evitar, dominar e comprometer"

<sup>9</sup> Denominado de estilo de integração.

tem aqui o papel de moderador na resolução do conflito, ouvindo ambas as partes e propondo soluções que beneficiem os envolvidos

O segundo estilo<sup>10</sup>, proposto por Rahim (2002), exige uma forte preocupação com a outra parte envolvida, mostrando assim uma baixa preocupação com o “eu”<sup>11</sup>, aqui tenta-se diminuir as diferenças e enfatizar os pontos que haja em comum, satisfazendo a preocupação dos outros. Este exige uma grande precaução por parte do diretor em relação à resolução do conflito.

O terceiro estilo<sup>12</sup> é o contrário do anterior, em que existe uma grande preocupação com o “eu” e uma baixa preocupação com o “outro”. Rahim (2002) reconhece este como sendo uma orientação “Win-Lose”, ou seja, tudo o que não favorece o “eu” é posto de lado. Aqui o diretor, toma partido de um dos envolvidos ignorando o outro.

O quarto estilo<sup>13</sup> é o oposto do primeiro estilo, por sua vez rejeita tudo o que tem a haver com as preocupações do “eu” e dos “outros”. Neste estilo a percepção do diretor é bastante negativa, pois este tende a afastar-se e não ajudar na resolução do problema.

Por fim, o quinto estilo<sup>14</sup> é um intermédio entre o “eu” e o “outro”, ou seja, existe um consenso entre ambas as partes para desistirem de algo para que se chegue a uma solução aceite por ambos.

Posto isto é possível afirmar que existe uma relação direta entre as competências de comunicação com a gestão de conflitos em meio escolar, pois é através desta que se consegue lidar com os mais determinados conflitos, é necessário haver uma estrutura de liderança por parte dos diretores das escolas, pois sem esta vertente não existe confiança por parte dos professores.

Através do aparecimento das novas metodologias de resolução de conflitos, tornou-se mais fácil a definição e a administração responsável por parte de indivíduos, organizações e comunidades de conseguirem gerir e chegar a conclusões sobre os seus próprios conflitos.

Estas novas metodologias proporcionaram a resolução dos conflitos entre as partes de forma colaborativa, o que promove a mutação mediante a procura por soluções consensuais. Numa mesma vertente as novas metodologias abordam resoluções alternativas de conflito, oferecendo novas opções não-litigantes, apoiam o respeito às diferenças, a coordenação na complexidade

---

<sup>10</sup> Denominado de estilo de obrigatório.

<sup>11</sup> Uma das partes envolvidas no conflito e que tenta resolvê-lo em conjunto pondo de parte as suas preocupações.

<sup>12</sup> Denominado de estilo dominante

<sup>13</sup> Denominado de estilo de evitamento.

<sup>14</sup> Dominado de estilo de compromisso.

e a contradição, a estruturação de acordos e a construção cultural de práticas democráticas não restritivas, o funcionamento de redes comunitárias e organizações. (Schnitman, & Litteljohn, 1999:18)

Assim as metodologias para a resolução de conflitos são um instrumento para reconsiderar a própria cultura das escolas, tanto na transformação dos discursos institucionais, bem como culturais.

Para Bush e Folger (1994), citados por Schnitman, & Litteljohn, (1999), pode-se atuar em três modelos tradicionais de resolução de conflitos: a arbitragem, a negociação e/ou a terapia, estes estilos estão ligados à negociação e à arbitragem pois têm em cautela os conflitos, os processos ou os interesses como “relações palpáveis” para materialização em objetivos específicos e práticos das quais as pessoas conseguem resolver o conflito. Por sua vez os estilos terapêuticos evidenciam aspetos internos da experiência, dos sentimentos e pensamentos e dos traços “subjetivos” das disputas. (Schnitman, & Litteljohn, 1999:19)

Para concluir as metodologias para a resolução alternativa de conflitos são consideradas práticas que surgem num contexto que muda a maneira de conceber a construção do conhecimento.

### **1.3. A Mediação dos Conflitos**

Segundo Costa e Silva (2015:153) a mediação “Surge como um modo diferente (‘uma alternativa’) dos métodos tradicionais de acesso e distribuição da justiça, como uma resposta inserida e em articulação com o projeto da pós-modernidade em que os sujeitos livres e autónomos são o foco central da sua ação.”.

Assim sendo, entende-se por mediação o ato de mediar uma ação que ocorre entre dois ou mais sujeitos, de forma a encontrar um consenso entre as partes, contudo para que isto aconteça é necessário ter em conta diversas características que lhe estão inerentes, nomeadamente, o contexto em que acontece, em que medida se realiza, entre outras.

Segundo Almeida (*in* Simão *et al*, 2009:115), a mediação é vista como “um paradoxo na sociedade actual: as descobertas científicas e tecnológicas apresentam soluções para grande parte dos problemas, a multiplicação de leis em todos os domínios parece dar respostas a todos os litígios, sem esquecer as redes de comunicação que propiciam laços e soluções variadas.”

Para Schnitman, & Litteljohn, (1999), os diferentes ambientes, tais como o familiar, o escolar, o laboral, entre outros, que defrontam processos de mudança social e cultural que

transportam uma dificuldade crescente, onde os conflitos entre pessoas, sistemas ou subsistemas complexos são compreendidos como um aspeto inconveniente ou como uma chance de mudança. (Schnitman, & Litteljohn, 1999:17)

### **1.3.1. Características da Mediação**

É no domínio social que a mediação tem vindo a desenvolver-se como o aumento da institucionalização das relações sociais, em que a sua visibilidade determina o crescimento do acesso a serviços públicos e privados, em que a regulação de conflitos contribui para a mediação familiar, escolar, social e comunitária, constituindo assim um paradigma de referência das práticas profissionais. (Simão *et all*, 2009:115-116)

Existem três pólos referenciais da expansão de práticas mediadoras, o conflito, o equilíbrio e a mudança. Assim a mediação é usada em situações de conflito, de forma a conseguir controlar/prevenir e estabelecer/reestabelecer os laços sociais e conseguir regular as relações sociais e proporcionar mudanças de carácter pessoal, interindividual e social. (Schnitman, & Litteljohn, 2009:116)

O objetivo principal da mediação é estabelecer ou restabelecer a comunicação entre as partes conflituosas, facilitando o diálogo entre elas. A mediação constrói-se em volta de três binómios paradoxais. O primeiro é a complexidade conceptual versus identidade processual, em que a mediação é reconhecida por ser um modo extrajudicial, alternativo de resolução de conflitos, distinto de outros processos tais como a arbitragem, a conciliação ou a negociação. A mediação pode decorrer de duas formas, de forma implícita, existe iniciativa do profissional e da instituição, e de forma explícita, é de decisão das partes envolvidas.

O segundo é a pulverização de domínios versus afirmação/descoberta de potencialidades, em que a mediação é um elemento importante nas sociedades contemporâneas. Na perspetiva das ciências sociais a mediação define-se, e segundo Briant e Palau (1999), citado por Almeida (*in* Simão *et all*, 2009), como o “relacionamento entre dois termos e dois seres.”.

Luison e Valastro, citados por Almeida, (*in* Simão *et all*, 2009:122), existem diferentes abordagens ou tipologias de mediação: mediação cultural – valoriza os aspetos culturais da comunicação; mediação escolar – principal finalidade a socialização e a produção de identidades sociais; mediação social – tentativa de aprendizagem da vida em sociedade; mediação de conflito – prevenção do conflito social e gestão dos conflitos; mediação comunitária – cultura de participação na gestão dos conflitos e aquisição de instrumentos de aprendizagem; mediação institucional – processo de profissionalização da mediação; mediação

transformação – necessidade de mudança; mediação narrativa – desenvolvimento de uma história a propósito do conflito pelas partes envolvidas; mediação processo integrado humanista – acentua o humanismo, a competência cultural, a emancipação, o respeito e a criatividade.

O terceiro, e último, é a diversidade de perspectivas versus procura de especificidades, em que “a mediação não é simplesmente uma técnica de gestão de conflitos, constitui também um processo de aprendizagem de novas formas de sociabilidade” (Almeida *in* Simão *et al.*, 2009: 124).

Também nesta perspectiva Jan Marie Fritz (2004), propôs paradigmas básicos: mediação centrada nos participantes – ligado ao humanismo, à psicoterapia e à sociopatia; e mediação orientada para a solução – ligada a uma abordagem pragmática, behaviorista e fundamentalista;

Deste modo, a escola é também um sítio de aquisição de socialização, de aprendizagem de formas de sociabilidade. Podemos assim concluir que a mediação é um processo que está em constante construção, em que o seu processo é longo, mas que já é reconhecido no plano do conhecimento e da ação.

### **1.3.2. Papel do Mediador**

Para que a mediação seja eficaz em casos de conflitos, é necessário a intervenção de um mediador, este tem uma função/papel de extrema importância neste processo de mediação de conflitos. A mediação caracteriza-se, segundo Boqué Torremorell (2008), como sendo efetuada por uma ou mais pessoas, podendo mesmo sendo realizada por uma organização.

O mediador é visto como um elemento neutro, ou seja, não toma partido de nenhuma das partes, ao invés disso, o seu único objetivo é voltar a reestabelecer a comunicação através do diálogo, bem como procurar as razões que despoletaram a origem do conflito em questão, de forma a orientar e encontrar um consenso/resolução que satisfaça ambas as partes.

“A sua função varia desde os que defendem que a única coisa que o mediador deve fazer é facilitar o encontro entre as partes, a fim de que sejam estas, realmente, a chegar a uma solução de conflito, até aos que defendem que o mediador deve sugerir propostas e alternativas e intervir, mesmo no caso de verificar que se chegou a um acordo injusto” (Jares, 2002:154).

Perante esta afirmação de Jares, e como já mencionado anteriormente, o mediador necessita de estar ciente do contexto em que irá atuar e em que se deu o conflito, isto para que possa aplicar as técnicas de mediação e resolução de conflito que lhe são inerentes.



#### **1.4. Mediação em Portugal**

Perante o que foi analisado no ponto anterior, importa agora salientar que a mediação enfrentou diversas dificuldades até ao ponto em que se encontra agora, pois no que respeita à sua trajetória de profissionalização e identidade dos mediadores revelou-se bastante frágil na sua demarcação como profissão e no reconhecimento social.

Segundo Costa e Silva (2015) isto acontece devido à falta de existência de um curso universitário especializado, em que certifique a mediação como uma profissão. Bem como o maior contributo para a invisibilidade da mediação é o facto de as identidades privadas fornecerem formações em que os seus conteúdos são bastante desiguais e pouco pertinentes para a consolidação dos seus conhecimentos dos formandos em mediação.

Para consolidar esta ideia Highton e Álvarez (1999:191) referem que “o campo da mediação luta para se transformar em uma profissão unificada, com um corpo definido de conhecimentos, habilidades e padrões próprios;”, ou seja, surge a necessidade de todos os campos da mediação ganharem igualmente a mesma visibilidade que determinadas áreas têm, tais como a Mediação Familiar e Penal, em que por sua vez mediação em educação ou em psicologia têm pouca visibilidade, sendo estes de tremenda importância devido aos crescentes casos de violência e conflitos que existem.

Entrado agora no campo da mediação social, que diz respeito à mediação que se faz a nível escolar, comunitária, intercultural e ambiental, Portugal viu estas surgirem na década de 90, pois foi a partir daí que se afirmou como sendo uma prática. Este tipo de mediação tem como principais objetivos contribuir para a integração social, prevenir o insucesso escolar e consequentemente abandono, e prevenir que crianças e jovens percorram caminhos criminais.

Tudo isto vai de encontrar ao que se pretende estudar nesta dissertação, pois como já referido inicialmente os crescentes casos reportados de conflitos dentro das escolas portuguesas têm vindo a crescer o que se torna preocupante, contudo a concentração nestes problemas por vezes pode levar a que sejam ocultados problemas/conflitos dentro das próprias administrações das escolas, nomeadamente com os agentes educativos<sup>15</sup>. Sendo este tema ainda muito tabu em Portugal pois não existem quais queres informações sobre tal facto.

---

<sup>15</sup> Pessoal Docente

### 1.5. Mediação – quadro teórico geral

Sendo a mediação uma ferramenta essencial para a resolução de conflitos, tanto em organizações empresariais, bem como em instituições escolares. Para tal o seguinte modelo conceptual apresentado irá permitir entender qual a correlação que existe entre os tópicos que foram discutidos em toda a extensão do capítulo I.

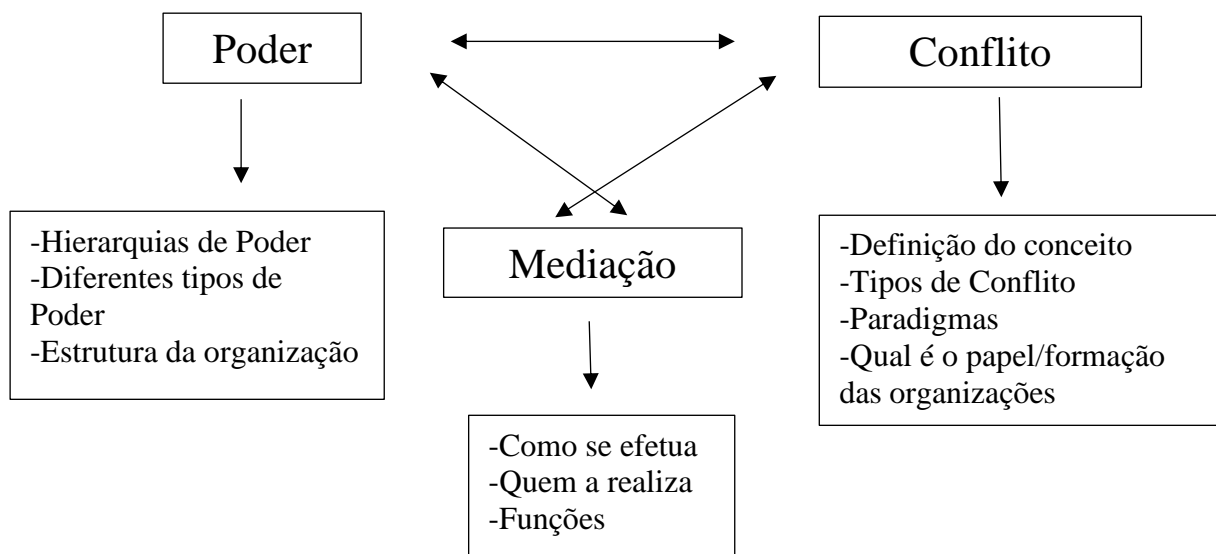


Figura 1 - Modelo Conceptual

Foi através da conceção deste modelo que a minha análise teórica se desenvolveu, e para tal é necessário perceber como estes três conceitos estão relacionados.

As estruturas da organização são um ponto fundamental na gestão da escola, pois é esta que irá distribuir e gerir o trabalho que os professores realizam nas aprendizagens dos alunos. Para tal existe uma divisão de hierarquias, que podemos constatar na figura 1, que traduz uma divisão do poder dentro da instituição, sendo esta uma das razões que podem dar origem a conflitos. Estas hierarquias fazem com que por diversas vezes, exista uma competição entre os professores por lugares de topo, e quando isso não acontece, pode originar desconforto e frustração a quem não atingiu o lugar pretendido.

Para se falar de conflito é imprescindível falar da estrutura da organização, ou seja, primeiro tentar compreender como é realizada a gestão e quais são as relações de poder que se estabelecem. É necessário entender estes mecanismos, pois como se irá verificar mais adiante, existem diversos fatores que possibilitam o conflito, onde as relações de poder podem ser uma das causas. O que quer isto dizer, se não existir uma gestão de qualidade que, em que haja regras claras, pode levar a que se proporcione um conflito.

Aliado a si, o conflito acarreta diversas características que lhe estão inerentes, e que sem estas não seria possível quantificar e/ou qualificar que tipos de conflito mais frequentemente acontecem, e sem isto não se conseguiria aplicar a mediação de forma correta, pois o papel do mediador iria ser mais complexo. Quando nos referimos ao papel do mediador, este tem que ser uma pessoa neutra pois só assim é exequível a mediação.

Posto isto, e pelo a análise do esquema, entendemos que o poder pode interferir nos conflitos a nível da gestão e da organização no seu todo, a mediação vem a ser o elo de ligação entre os dois, pois é a ferramenta utilizada para sanar os quaisquer conflitos que surjam.

## **CAPÍTULO II – Metodologia e Técnicas de recolha de dados**

### **2. Metodologia**

Para a realização deste estudo de caso parti da seguinte pergunta de partida: “ Que papel têm as administrações escolares / diretores de agrupamentos de escolas na gestão e resolução de conflitos entre pessoal docente?”.

Assim sendo e de acordo com o tema e pesquisa bibliográfica realizadas, o método que foi aplicado para a análise do estudo foi o método qualitativo, em que os instrumento utilizado para a recolha dos dados foi a entrevista semi-estruturada.

Esta escolha deveu-se ao facto de este método ter como base o aprofundamento e compreensão das opiniões das pessoas entrevistadas sobre o assunto, o que permite desde logo entender e explicar o porquê da ocorrência deste fenómeno ser um tema tão pouco abordado.

#### **2.1. Processo de investigação**

O processo de investigação que se encontra subjacente ao estudo aqui caracterizado, teve inicialmente o estabelecimento de determinados critérios necessários para a caracterização do estudo, sendo eles o contexto em que se iria realizar, qual o público-alvo e a amostra pretendidos, qual o método de recolha de dados a ser utilizado e quais as questões burocráticas a serem ultrapassadas.

Numa primeira fase foi estabelecido que o contexto em que a investigação se iria realizar seria um agrupamento de escolas, isto devido ao seu grande número de pessoas e sendo um dos objetivos principais deste entender qual o papel que a administração de escolas/ diretor têm na mediação e gestão dos conflitos entre pessoal docente. Assim iniciou-se uma pesquisa por possíveis agrupamentos que correspondessem ao pretendido.

Quanto ao público-alvo desta investigação/ estudo seria o pessoal docente do agrupamento escolhido, pois são estes que interagem no mesmo ambiente, o que torna suscetíveis a conflitos. Sendo a amostra necessária entre 10 a 12 pessoas.

#### **2.2. Ordem estrutural: recolha de dados e fundamentação dos instrumentos**

Para levar a cabo o estudo acima proposto foi utilizada uma tipologia de investigação qualitativa. Este tipo de abordagem têm como principal privilégio e objetivo compreender a realidade que está a ser estudada.

Desta forma Bogdan e Biklen (1994) atentam que este tipo de investigação “permite descrever um fenómeno em profundidade através da apreensão de significados (...) há sempre uma tentativa de captar e compreender, com pormenor, as perspetivas e os pontos de vista dos indivíduos sobre determinado assunto.”, ou seja, esta transparece um carácter descritivo e interpretativo sobre o assunto em questão.

Perante isto, a técnica de recolha de dados que foi efetuada é a entrevista semi-estruturada (Anexo I e II), a escolha desta deveu-se a ser a técnica mais objetiva para recolher as informações necessárias para se chegar aos objetivos detalhados para esta dissertação.

Sendo a entrevista o método mais utilizado na recolha de informação das pesquisas, segundo Júnior e Júnior (2011: 239) “A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa, com o mínimo de esforço de tempo.”.

Neste caso específico de entre os tipos de entrevista existentes a escolhida foi a entrevista semi-estruturada pois é através de um conjunto de pergunta pré definidas que se irá recolher os dados necessário para a análise do tema, contudo pode existir uma variação, pois eventualmente os entrevistados poderão responder a perguntas antecipadamente ou tentarem desviar se do assunto, levando a que seja necessário colocar outro tipo de pergunta que não esteja incluída no guião da entrevista.

### **2.3. Ordem dinâmica: percurso e aplicação dos instrumentos**

Para aplicar a metodologia definida para a recolha de dados acima descrita, foi necessário estabelecer contacto com o Diretor do agrupamento. Após o contacto efetuado por via telefónica foi marcada uma reunião para discutir o tema central da dissertação e o que era pretendido obter através das entrevistas a realiza.

#### **2.3.1. Caracterização da Amostra**

Para a escolha de qual a população a ser estudada, foi necessário ter em conta algumas variáveis que fossem de encontro aos objetivos traçados para o estudo, sendo elas a zona em que a instituição se insere, o tipo de instituição e quais os atores a serem inquiridos.

Posto isto, e tendo em conta os aspetos em cima mencionados, estabeleci que a instituição em estudo seria um agrupamento de escolas que funcionasse dentro da área metropolitana de Lisboa. Quanto ao tipo de instituição, como já fora mencionado, seria um agrupamento de

escolas que abrangesse todos os níveis de escolaridade, pois um dos objetivos era entender se o facto de existirem diversas escolas envolvidas poderia ser um fator de conflito .

Por fim, e de acordo com os tipos de amostras que Quivy & Campenhoudt nos proporcionam, a que mais se adequava ao estudo era “componentes não estritamente representativas, mas características da população” (Quivy & Campenhoudt, 1995:162), ou seja, segundo estes é feita uma escolha de principais atores que facultem informações importante, tal como como nos é apresentado por Quivy & Campenhoudt ( 1995:163) “No caso em que encara um método de entrevista semi-diretiva, o investigador não pode, regra geral, dar-se ao luxo de entrevistar mais que uma dezena de pessoas. Nesses casos, o critério de seleção dessas pessoas é geralmente a diversidade máxima dos perfis relativamente ao problema estudado.” . assim em relação à escolha da amostra, esta resultou entre 10 a 12 pessoas, em que dessas teriam que incluir o diretor(a) do agrupamento, técnicos administrativos, coordenadores de departamento, diretores de turma e professores.

A escolha desta amostra foi pensada de forma consciente e tendo em conta os resultados que se esperavam para o estudo, sendo que os cargos de liderança de equipas o principal fator, pois são estes que lideram equipas e que que têm que lidar com as situações que possam surgir de forma a resolver sem prejudicar o bom funcionamento da escolas.

Contudo, e apesar disto, a escolha desta é caracterizada com sendo uma amostra por conveniência, pois esta é considerada uma amostra que é acessível, ou seja, o que isto quer dizer é que “os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico.” (Ochoa, 2015). Assim sendo a amostra escolhida foi efetuada através da disponibilidade que nos foi apresentada pelo diretor.

### **2.3.2. Fases da recolha de dados**

Chegada a fase de recolha de dados foi necessário fazer uma pesquisa de dados já existentes sobre o tema em estudo, nomeadamente sobre a mediação de conflitos e gestão de conflitos. Apesar de não se encontrar informação específica sobre a gestão e mediação de conflitos entre pessoal docente, esta foi determinante para compreender o funcionamento da mesma e como esta se processa, podendo as sua bases serem adaptadas ao ambiente em que o conflito se efetua.

Efetuada a recolha de dados teóricos, a fase seguinte consistiu na recolha de dados concretos, em que se efetuou através da observação, como afirmam Quivy & Campenhoudt (1995:163)

“Esta fase do trabalho de observação consiste na construção do instrumento capaz de recolher ou produzir a informação prescrita pelos indicadores. Esta operação apresenta-se de diferentes formas, consoante se trate ”de uma observação direta ou indireta.”. Assim sendo o tipo de observação adotada foi a indireta, pois “o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. (...). Na observação indirecta, o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista.” (Quivy & Campenhoudt, 1995:164).

Tendo em conta o que acima foi descrito, a escolha mais pertinente para o instrumento de recolha de dados foi a entrevista semi-estruturada, pois este tipo de entrevista apesar de apresentar um conjunto de perguntas dá a liberdade a que no decorrer da mesma, e dependendo das informações dadas permite colocar ou reformular novas perguntas. A elaboração do guião foi realizada tendo em conta os objetivos pretendidos para o estudo de caso, de forma a proporcionar resposta à pergunta de partida.

Posto isto foi necessário encontrar um agrupamento de escolas que se assemelha-se aos critérios pretendidos para o estudo, para tal foi necessário contactar diversos agrupamentos, no fim de encontrado o agrupamento, procedi a uma recolha de informação, através do web site disponibilizado pela instituição, tais como o Regulamento Interno e o Projeto Educativo da mesma.

### **2.3.3. Técnicas de tratamento dos dados**

O tratamento das entrevistas foi realizado através de uma análise de conteúdo, isto é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2009, p. 44). O uso desta prática permite analisar o que é explícito no texto, para que seja possível obter conclusões do que se pretende com a entrevista. Assim para este tipo de entrevista a modalidade mais indicada foi a análise qualitativa.

Findadas as entrevistas e feita as transcrições, reuni um conjunto de tabelas, que se encontram em anexo (Anexo III), em que estão descritas as perguntas e frases-chave que caracterizam e descrevem o que é pretendido em cada pergunta.

Após efetuadas as tabelas a análise do conteúdo processa-se através da divisão das perguntas pelas categorias que foram definidas para a realização da entrevista, “Descrição dos Conflitos nas Organizações Escolares”, “Escola como Organização”, “Mediação de Conflitos”,

em que se analisou as respostas dadas conforme o que era pretendido através dos objetivos de cada categoria representadas nos guiões de entrevista (Anexo I e II).



## **CAPÍTULO III – Análise, Tratamento e Discussão dos dados**

### **3. Caracterização do agrupamento de escolas**

Para a concretização do estudo proposto para a minha Dissertação final, estabeleceu-se que o tipo de instituição seria um Agrupamento Escolar dentro dos limites da cidade de Lisboa.

Assim sendo o Agrupamento Escolar situa-se na grande área metropolitana de Lisboa, distribuindo-se por duas freguesias, este foi constituído em julho de 2012. Este agrupamento conta com um total de cinco escolas, sendo uma delas a escola sede, em que atuam desde o Pré-Escolar até ao Ensino Secundário.

No que concerne à sua comunidade escolar, conta com quase três mil alunos, distribuídos pelas diversas escolas, no que diz respeito ao corpo docente conta com um total de 269 professores e o restante corpo não docente conta com cerca de 100 elementos distribuídos entre assistentes técnicos e operacionais.

A escola sede para além de proporcionar um ensino diurno, também dispõem de ensino noturno, em que se verifica uma enorme adesão aos seus cursos de educação e formação de adultos. Estes permitem dar a oportunidade de conclusão do ensino secundário, bem como permite a dupla certificação.

No que diz respeito ao Projeto Educativo do agrupamento este norteia-se “no sentido da formação de pessoas e cidadãos, cultos, autónomos, responsáveis, conscientes e solidários.”. (Projeto Educativo, p. 2)

Quando nos referimos aos valores que orientam todo o agrupamento, estes prendem-se com valores como a justiça, a solidariedade, o trabalho, a integridade, a cidadania, etc. (Projeto Educativo, p. 4). Tendo como visão o trabalho com as pessoas, desenvolvê-las enquanto cidadãos, nas dimensões do conhecimento, da aprendizagem, valores e das emoções, tanto como seres individuais e coletivos, sendo que a sua visão assenta em “alcançar a excelência no domínio pedagógico e relacional, da inteligência organizacional, da inovação e da relação do agrupamento com o meio e a comunidade.” (Projeto Educativo, p.4), leva a que a gestão das escolas assente em alguns dos seguintes princípios orientadores, igualdade de oportunidades; valorização da inclusão, do trabalho e do sentido de responsabilidade; valorização da formação e da aprendizagem ao longo da vida, valorização das tecnologias de comunicação/informação como promotoras do trabalho colaborativo, da partilha e da coesão do agrupamento, etc. (Projeto Educativo, p.5)

Por fim, a missão que está presente diariamente, neste agrupamento de escolas, é a prestação “de um serviço educativo através do qual proporcione o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade das crianças e jovens que o frequentam ou venham a frequentar, contribuindo para a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos, solidários e que valorizem a dimensão humana do trabalho, potenciando a sua integração plena na sociedade.” (Projeto Educativo, p. 5), regendo-se pelos princípios gerais da Lei de Base do Sistema Educativo.

Esta missão tem como base quatro vetores principais: Promover a qualidade, a cultura e a imagem do agrupamento; Melhorar o desempenho escolar dos alunos; Melhorar a acessibilidade, a circulação e a transparência de comunicação e Gerir os recursos para uma melhor qualidade. (Projeto Educativo, p.5)

### **3.1. Análise e Tratamento dos dados**

Após terminar-se a recolha de dados, é necessário analisar e tratar os mesmos, pois é através da interpretação dos resultados que iremos responder às questões de investigação inicialmente levantadas, bem como atender à veracidade dos objetivos traçados, na discussão dos resultados.

A análise do conteúdo das entrevistas irá processar-se em duas partes, a primeira parte irá descrever as perspetivas que os Professores/Diretores de turma, Administrativos e Coordenadores de Departamento expuseram durante a entrevista, a segunda parte recairá sobre a análise da perspetiva do Diretor do Agrupamento.

Para além de se dividir em duas partes irá ainda dividir-se através das categorias que foram definidas para os grupos temáticos das entrevistas sendo eles “Descrição dos Conflitos nas Organizações Escolares”, “Escola como Organização”, “Mediação de Conflitos”. Para ajudar nesta análise o anexo III apresenta as respostas do primeiro grupo em cima mencionados.

Com base nas primeiras seis perguntas, da primeira categoria, podemos concluir que todas as nove pessoas inquiridas apresentam respostas muito semelhantes. Nomeadamente, quando questionadas pelo que entendiam sobre o conceito de conflito, em que o classificavam como sendo uma situação em que existe uma divergência, convergência de ideias e que o canal de comunicação que dantes era estabelecido era cortado o que poderia levar a um conflito de maiores dimensões.

*“E7: “Olhe para mim conflito é não ter nenhum canal de comunicação viável entre um colega meu, por exemplo, como coordenador de departamento, temos reuniões periódicas, em que temos todos que dialogar e discutir ideias, e portanto dessa discussão muitas vezes resultam*

*opiniões diferente, o conflito aqui não pode existir, o que tem que acontecer é a troca de ideias”.*”

*“E8: “ O conflito surge quando há opiniões diferente e as pessoas não conseguem lidar com essa diferença de opiniões. E surge o conflito. Numa forma muito simples.”.*”

No que diz respeito a quais os fatores que mais frequentemente são causadores de conflito, os entrevistados apresentaram perspectivas um pouco diferenciadas, são no essencial semelhantes, ou seja, pode haver os mais diversos fatores que levam a que de uma simples situação passe para um conflito mais extremo, tais como opiniões diferentes, objetivos futuros, o modo como cada um trabalha, a personalidade, entre outros.

*“E1: “Primeiro os objetivos de cada um, relativamente ao tema que levou ao conflito, e depois também tem a ver um bocadinho com aquilo que é a personalidade das pessoas (...) o feitio aquilo que são as ambições, aquilo que são.. a formação.”.*”

*“E4: “ O modo de atuar perante alunos, por exemplo, nem todos têm a mesma visão, sobre o que é o ensino, até mesmo, e portanto, o feitio de cada um vai gerar o conflito por não se atenderem sobre a melhor maneira de atuar.”.*”

Quanto questionados se já se tinham verificado conflitos na sua escola, esta foi uma pergunta em que a maior parte dos inquiridos responderam afirmativamente ao facto de já terem presenciado conflitos, contudo, quando questionados com que tipo de intervenientes, pouco respondem por ser um assunto delicado e difícil de ser abordado.

*“E3: “ Sim. Nesta escola e em todas, é normal as relações humanas que existe, que não é muito desejável, mas é uma situação que existe sim.”.*”

*“E9: “ É o que eu estava a dizer, eu acho que nesta escola não vejo que haja conflitos entre os professores.”.*”

Quanto ao facto de já terem presenciado a algum conflito, dos nove inquiridos seis responderam afirmativamente que já tinham assistido, dois responderam negativamente e um não respondeu. O facto de haver respostas afirmativas leva a pensar que apesar de não ser um assunto abordado em estudos ele de facto existe dentro das escolas, por mais pequeno e insignificante que possa ser, o que pode resultar em conflitos maiores. Quanto ao facto de se já terem visto envolvidos apenas uma pessoa respondeu que já se tinha visto envolvida.

*“E2: “ Sim, já já. Também já me vi envolvida sim.”.*”

*“E7: “ Eu já testemunhei alguns, já tive um papel ativo nalguns, mas nada de complicado.”.*”

*“E8: “ Não, não, nada que possa dizer um grande conflito, não. Surgem às vezes opiniões diferentes, mas que as pessoas tentam sempre resolver.”.*”

No que se refere ao facto de terem conhecimento de uma estratégia implementada na sua escola, todos referem que não têm conhecimento de que haja de forma clara uma estratégia, mas que existe uma mediação, alguns colmatam a sua resposta afirmando que não é necessária a existência de uma estratégia pois o tipo de divergências que acontecem são selecionados entre as partes, e quando é algo de maior extensão, tanto a administração como o diretor intervêm de forma eficaz.

*“E1: “Não sei se será propriamente uma estratégia, mas a, sempre que, eu julgo-me por todas as escolas que passei, sempre que as direções têm a noção que eventualmente possam surgir alguns conflitos, que eles funcionam como mediadores.”.”*

*“E3: “Eu julgo que de forma clara não, há uma mediação. Há uma mediação das situações, eu acho que é feita com alguma qualidade. Um dos elementos da direção tem essa preocupação de forma clara e acho que ela faz um bom trabalho, nesse sentido não à nenhuma estratégia demarcada, isso não existe.”.”*

*“E8: “ Eu acho que a direção da escola tem sempre o cuidado na forma como apresenta as várias situações, de prever e de lidar com possíveis conflitos, isto, uma estratégia específica, apresentada, agora vamos fazer isto, isto e isto, eu acho que depende das situações que vão surgindo e acho que a direção desta escola tem tido”.”*

Por fim, no que diz respeito à forma como os conflitos podem moldar a forma como os professores trabalham e vêm a escola, no geral todos responderam afirmativamente que afeta de forma negativa, pois se não se sentirem bem a fazer o seu trabalho irão surgir consequências negativas tanto para os seus alunos como para a maneira como interagem no ambiente da escola.

*“E2: “ Influencia totalmente, porque uma pessoa quando vem trabalhar e vem com um peso de ter tido um conflito com alguém fica um bocadinho presa nesse conflito e portanto, pelo menos, ficam de certa forma magoadas e a forma como trabalha e até a forma como esta no espaço da escola não é a mesma”.”*

*“E4: “ Eu acho que um bom ambiente numa escola, faz a escola e se houver fricções, podem nem ser em grande conflito, mas se houver fricções cria logo um mau estar e começa a formar-se grupos, isso é muito mau.”.”*

Na segunda categoria, e tendo como base as quatro perguntas efetuadas, tentamos perceber através do funcionamento da escola e de como esta faz a gestão da mesma, pode estar na origem de conflito, bem como estes vêm o papel que o diretor tem na gestão de conflitos. Assim no que diz respeito há forma como as administrações fazem a gestão dos trabalhos dos professores e se pode ou não originar conflitos, as respostas foram todas negativas, contudo, e apesar de responderem negativamente alguns dos inquiridos afirmaram que se não houver regras estabelecidas nas escolas quanto a isso poderá dar origem a conflitos, mas que isso na escola que trabalham não acontece.

*“E3: “ Não, eu acho que é relativamente equitativo, acho que à uma preocupação em repartir o trabalho.”.”*

*“E5: “ Esta (escola) particularmente não, mas se calhar sim poderá ao dividir e ao criar estruturas que possam colocar uns em sobreposição a outros poderá gerar conflitos, poderá não ser bem aceite pela, pelo resto, mas aqui não tenho conhecimento de nada.”.”*

Quando questionadas com qual o tipo de gestão que achavam mais adequada para evitar possíveis conflitos, as respostas foram as mais distintas possíveis, pois alguns deram a sua visão, outros mostraram que a gestão que estão implementada é a boa e que não fariam nada de diferente enquanto que outros não deram pois não têm qualquer perspectiva de uma gestão que pudesse ser implementada.

*“E2: “ Não sei muito bem que tipo de gestão, também não tenho muito conhecimento para saber, tecnicamente que tipo de gestão poderia resolver isto, mas de certeza que o tipo de gestão que levasse mais em consideração o estado psicológico das pessoas que trabalham dentro da escola.”.”*

*“E4: “ Olhe eu acho que isto é assim, uma gestão em que as pessoas sejam ouvidas, que é o que eu acho que se passa por aqui, agora, se não à entendimento, pois eu acho que tem que haver uma diretriz, é assim, é assim e acabou, porque não é fácil conduzir um barco tão grande.”.”*

*“E5: “ Eu acho que esta gestão que está implementada é correta, é a gestão da partilha, da troca, uma gestão da informação.”.”*

Partindo para algo relacionado com a própria escola, quando questionados com a pergunta de qual era o departamento em que existiam maiores conflitos, as perguntas foram todas muito concisas, apesar de não quererem expor nenhum grupo, afirmaram que os que mais frequentemente causavam divergências são os que têm mais pessoas, o que leva a que haja uma maior diversificação de opiniões ou as pessoas que estão há mais tempo nas escolas.

*“E2: “ Acho que sim. Mas parece-me que os conflituosos são aqueles que têm pessoas que estão cá há mais tempo na escola e que assumem a escola mais como um espaço que é seu.”.”*

*“E7: “ Quanto maior o departamento, com mais grupos, maior é, obviamente, a hipótese de conflitualidade.”.”*

*“E8: “ Eu não sei se poderemos abordar a questão se existem departamentos mais conflituosos ou não, eu sei do quê que se passa no meu departamento, eu penso que, não posso dizer que há departamentos mais conflituosos, posso dizer que à departamentos que têm mais pessoas e se calhar nesses departamentos onde à mais pessoas puderam existir mais opiniões diferentes, mas não tenho conhecimento que haja situações de conflito nos departamentos.”.”*

*“E9: “ Não. Neste momento não tenho noção de departamentos que sejam uns mais conflituosos que outros”.”*

Por último, o ponto central desta dissertação, diz respeito a se o diretor tem que ter ou não um papel ativo na gestão e na mediação dos conflitos. Como sendo a figurar orientadora e de

liderança dentro de um agrupamento de escolas, ou outras instituições, pensa-se que este deve ser o que deve ter o papel de mediar e resolver os conflitos.

Contudo perante as respostas que nos foram facultadas, apesar de acharem que sim o diretor deve ter um papel ativo na mediação e gestão de conflitos pensão que não é este que deve intervir logo, ou seja, o problema só chega a ele caso, entre as partes envolvidas, não se chegue a um possível consenso, e aí se tornar um risco para o bom funcionamento da escola e seu ambiente.

*“E2: “ Eu não sei se é o diretor, aquela pessoa especificamente que tem que ter o papel ativo, acho que coitado não fazia mais nada senão, mas acho que tem uma palavra a dizer nem que seja no sentido de ouvir sim e de implementar uma certa moral”.”*

*“E4: “ Acho que sim. Quer dizer, acho que não deve ser o primeiro. Por exemplo se há um conflito entre dois elementos de um grupo, deverá ser o coordenador do grupo, se eles não se conseguem entender, pois primeiro com o coordenador do grupo tentarem, ou do grupo dos diretores de turma o que for, alguém que esteja ali na chefia intermédia. Só se não se conseguir, então sim acho que o diretor deve ter um papel ali mediador.”.”*

*“E5: “ Acho que não é só o diretor. Toda a gente deve ter um papel ativo na gestão de conflito. Se o conflito é presenciado por outras pessoas, elas também têm a capacidade para mediá-lo, não é preciso ser o diretor. Agora se o conflito for uma coisa mais crescente aí se calhar sim.”.”*

*“E9: “ Sim, claro que sim. Se o conflito surgir, acho que o diretor tem sempre uma palavra a dizer, num conflito grande e a sua forma como chama as diferentes partes, como gere, esse conflito é essencial à vida da escola.”.”*

Chegado o final da entrevista, deparamo-nos com as mais diversas opiniões sobre quais as melhores abordagens para se resolver um conflito, contudo, percebe-se que se aposta na comunicação como a melhor abordagem, pois através de se ouvir as duas partes é possível chegar a uma solução que agrade a ambos.

*“E1: “Consenso, e é só, eu acho que isso depende, as pessoas são adultas e portanto, se existem conflitos entre as pessoas eu acho que parte de cada um, um bocadinho de bom censo pronto, e depois pensar que têm que trabalhar numa escola, em equipa e portanto que têm que lidar uns com os outros.”.”*

*“E2: “ O diálogo sempre. Ouvir o outro, tentar compreender, tentar perceber o que motivou aquele conflito, de que forma é que aquele conflito magoou as duas partes.”.”*

*“E3: “ A escola tem um problema de hierarquias, porque nós, o único chefe verdadeiramente dito aqui é o diretor ou alguém da direção. Entre pares as pessoas têm que se respeitar, os cargos intermédios são só cargos intermédios, ninguém é o presidente da república dos diretores de turma, isso não existe.”.”*

*“E5: “ Não sei, o diálogo. Potencialmente o diálogo”.”*

*“E6: “ Que abordagem é mais adequada, eu acho que é falar-se com as pessoas e tentar fazer perceber a razão pelas quais as coisas se fazem assim e não se fazem assado.”.”*

Quando questionados sobre se a colaboração entre professores podia ser um meio para prevenir possíveis conflitos muitos referiram que sim pois através do trabalho em conjunto será mais fácil de criar um produto final em que todos concordem, contudo também houve que disse se que só isso não chega tem que haver mais, pois mesmo havendo colaboração pode haver discordâncias que levem ao conflito.

*“E1: “Sim principalmente quando se consegue inserir, nas equipas onde eventualmente possam existir professores onde surgem situações de conflito, possam ser inseridas pessoas que funcionem como mediadores dessas situações, portanto, o facto de existir um conflito entre pessoas não significa que uma equipa de trabalho não possa funcionar,”.”*

*“E2: “ Eu acho que não chega, eu acho que é bom quando ainda não houve conflito, as pessoas criam uma empatia, têm uma boa relação e se calhar previne futuros conflitos”.”*

*“E7: “ Cada vez tem que ser maior, eu acho que, se nós, trabalhamos mais uns com os outros, eu falo, por exemplo dentro do grupo, dentro do nosso grupo acontece, já houve alturas em que isso foi mais fácil, mais difícil, neste momento é mais fácil porque não somos tantos, e talvez porque já estamos todos aqui há muitos anos e conseguimos falar facilmente uns com os outros, discutir estratégias facilmente uns com os outros”.”*

Para concluir, os entrevistados foram questionados sobre se seria necessário implementar uma estratégia de gestão de conflito entre professores, em que as respostas foram muito concisas, onde tivemos respostas de que sim que faria sentido existir, outros que sentem que não é necessário pois não existem conflitos de grande escala que levem à implementação de uma estratégia, que o que existe é resolvido entre os envolvidos.

*“E2: “ Eu acho que era importante, sim era útil, sim.”.”*

*“E3: “ Não, não, não sinto, quer dizer é necessário em todas porque pode-se melhorar sem correr atrás disso, pode haver pequenas medidas até que as pessoas não se apercebam, mas que façam com que exista uma boa situação relacional”.”*

*“E4: “ Eu acho que vai havendo estratégias. Eu acho que não, quer dizer tipo, haver um gabinete de gestão de conflitos entre professores,”.”*

*“E9: “ Acho que não é preciso uma estratégia de conflitos, acho que quando o conflito surge acho que ele é gerido de diferentes formas, conforme estamos a falar de níveis diferentes de conflito, porque à pouco perguntou-me da parte da direção da escola, isso já é um conflito que quando chega à direção da escola já é um campeonato diferente”.”*

Por fim, quando nos debruçamos sobre a entrevista realizada ao diretor do agrupamento é nos transmitida uma visão de gestão, conforme é possível ver pelas respostas dadas pelo Diretor.

No fim da análise desta entrevista, iremos pôr em confronto o que foi reiterado da análise das entrevistas anteriores com o que o diretor conclui nas suas respostas. Assim numa primeira fase conseguimos entender que tendo em conta o que analisamos anteriormente, quando questionados sobre a definição de conflito, a perspectiva que o diretor vai de encontro ao que já tínhamos concluído.

*“Um conflito é uma ocorrência, uma atitude ou circunstância, entre uma e outra pessoa ou entre várias pessoas, no caso específico da escola pode prejudicar o normal funcionamento na instituição e prejudicar o trabalho coletivo e de articulação que os atores na escola têm que fazer obrigatoriamente entre si. E esse conflito, que se pode basear na falta de diálogo, por exemplo, as pessoas não quererem comunicar umas com as outras é especialmente prejudicial”*

Perante quais os fatores que mais frequentemente, o diretor apresenta-nos um novo fator que pode provocar conflitos, que se prende com a falta de compreensão da forma como foram distribuídas certas funções, enquanto que anteriormente podemos verificar que a maior parte dos inquiridos respondeu que os fatores mais propícios a levarem a que haja conflitos prendem-se com fatores atribuídos aos professores, a forma como pensam e agem, ou seja, na perspectiva do diretor o facto de ser atribuída uma certa função a uma pessoa pode causar constrangimento a outra que queria obter esse mesmo lugar.

*“Basicamente a diferença de entendimentos sobre funções, cada um pode desempenhar ou que desempenha, a diferença de precessão das suas próprias competências com as competências do outro”*

Relativamente ao facto de já ter verificado conflitos na sua escola e de já ter presenciado, este vai de encontro ao que os entrevistados referiram anteriormente, tendo sido estes de pequenas dimensões.

*“Já, no ponto de vista de alguns desentendimentos, que depois poderão que ser dirimidos, sim.”*

*“Sim, uma ou outra discussão, uma ou outra coisa que até o próprio professor pode verbalizar junto do diretor,”*

Quando questionado sobre a existência de uma estratégia implementada, afirma que não existe nenhuma escrita, mas que “o que há normalmente é o bom senso para que se promova o diálogo”, ou seja é através de canais de comunicação que se vão solucionando as divergências que vão surgindo.

*“Estratégia ordenada, porque as coisas também não são disseminadas, não é uma coisa que reputo com grande importância, por isso não à uma estratégia escrita, não há um guião, o que há normalmente é o bom senso para que se promova o diálogo, no caso da direção ou das*



*coordenações, se promova o diálogo entre as pessoas, se apure o que está a correr menos bem e que se possa sanar essas questões a bem do trabalho da escola.”*

No que se refere ao surgimento de conflitos entre professores, e como o surgimento destes, pode influenciar a relação e o trabalho que os professores realizam dentro da escola, o diretor afirma que este afeta se o conflito tomar proporções que já não seja possível a intervenção da direção. Contudo, existe a tentativa de resolver e não estender o conflito para outros patamares.

*“Conosco, no caso da direção não tem havido problemas nessa, nas atitudes que tomamos ou com as atitudes que tomamos (...)e portanto, devem ser tratadas com sigilo, com capacidade de diálogo, com a competência necessária para que não haja depois, um estender dessa situação a outros atores ou para fora, ou o diz que disse que é muito típico onde à muita gente. Tentar sanar e sanar essas situações assim que nos chegam ao conhecimento e que se tornam um obstáculo à vivência comum dentro da escola.”*

Tal como referido pelos entrevistados, também o diretor conclui que a gestão do trabalho dos professores não está na origem de conflitos, mas que por vezes pode levar a que haja uma insatisfação por parte destes, mas que é algo recorrente e que é ultrapassado.

*“Não, possivelmente dará mais origem a algum descontentamento de A, B ou C, mas isso descontentamento há sempre, portanto, às vezes aplica-se a história do velho, do rapaz e do burro, tanto faz que se decida de uma maneira ou de outra que descontentamento há sempre.”*

Passando para a pergunta se este deve ou não ter um papel ativo, este afirma que sim que deve, desde que os devidos conflitos lhe sejam apresentados, caso não haja informação da existência de um conflito não há forma de ter um papel ativo na resolução deste. O mesmo se verifica quando questionado se existem departamentos mais conflituosos, este afirma que não pois todas as pessoas sabem trabalhar em conjunto.

*“Claro que sim. Desde que venha ao nosso conhecimento, que sejam da nossa área de responsabilidade”*

*“Não, não. Isto é pessoal intransmissível não tem a ver com o departamento.”*

Quando falamos das hierarquias existentes dentro de uma organização, percebe-se que muitas vezes este pode ser um fator de conflito, pois é tido como pré-estabelecido que os cargos vão sendo distribuídos por quem se encontra há mais tempo na comunidade escolar, e quando isso não acontece pode causar fricção entre os atores. Posto em confronto com essa pergunta o diretor salienta que este só se torna um problema se as pessoas assim o quiserem.

*“Só é um fator se a própria hierarquia agir fora daquilo que são os parâmetros legais ou do bom senso, na gestão e da necessidade da gestão”*

Questionado sobre quais as abordagens que acha mais adequadas para lidar com os conflitos entre professores, o diretor destacou duas abordagens.

*“A primeira abordagem, é sempre a abordagem da... do inquérito, ou seja, o quê que está a motivar isso. A segunda é detetar os pontos-chave em que podemos intervir para mediar o diálogo, uma questão de diálogo, conversar e a maior parte das coisas resolvem-se por essa via.”*

Havendo diversas abordagens para a mediação de conflitos, e tendo presente que colaboração entre professores pode ser um meio implementado para prevenir conflitos, relativamente a este ser suficiente para combater eventuais conflitos, o diretor afirma que existem dois momentos na vida de um professor, um de isolamento e outro de trabalho de equipa, e que neste último é sempre útil a existência de colaboração, porque se estabelece um trabalho em equipa.

*“É assim os professores vivem em momentos de isolamento e em momentos de trabalho de equipa. O momento de maior isolamento, podemos falar assim, é dentro da sala de aula (...)mas depois também à o trabalho fora da sala de aula e essa trabalho é um trabalho, nas equipas disciplinares, nas equipas de ano, nos concelhos docentes do primeiro ciclo, nos concelhos de ano escolar, no conselho de diretores de turma, nos diretores de turma entre si, na articulação em que cada conselho de turma, que é a base do trabalho para com essa turma, na relação com os serviços administrativos, na relação com a direção, aí de relações que se estabelecem que já não tem a haver com o ato isolado de ensinar”*

Para concluir quando abordado sobre a existência de um programa de formação em mediação de conflitos, este afirma que seria bastante útil, contudo, todos os programas que têm tido acesso baseiam-se à volta dos “alunos, controlo da disciplina ou da indisciplina, das relações interpessoais”. Apesar de as bases serem transmissíveis, a forma como lidar é diferente o que acarreta outros elementos que se tornam fundamentais para a mediação.

*“Um programa desses é sempre bom, nós já temos através do centro de formação, que pertence ao conselho de diretores. Temos algumas ações de formação dentro dessa área, do conflito, mais também com os alunos, controlo da disciplina ou da indisciplina, das relações interpessoais, etc. À muitas bases dali que também se aplicam, independentemente da idade e da relação hierárquica estabelecida, portanto temos tido muito essa atenção e ações de formação para isso, como tem havido ações sobre o bullying, também podem ser extrapoladas, ou seja, para os professores lidarem com os alunos, com os conflitos de alunos, mas podem ser muitas vezes, os princípios acabam por ser os mesmos, adaptados, e esses programas são sempre bem vindos.”*

Com a análise realizada às entrevistas, entendemos que são diversas as razões para ocorrerem conflitos dentro da organização escolar, perante o que foi apresentado anteriormente torna-se evidente, tanto para os professores, coordenadores, administrativos e diretor, que quando falamos de conflitos estes não consideram que haja na sua escola, contudo referem que existe diferentes opiniões e visões sobre determinados assuntos relacionados com reuniões de turma, conselhos, entre outros.

## **CAPÍTULO IV – Conclusões**

Terminada a análise dos dados importa agora concluir e responder às questões que foram formuladas, nomeadamente a pergunta de partida: “ Que papel têm as administrações escolares/ diretores de agrupamento de escolas na gestão e resolução de conflitos entre pessoal docente?”.

Para responder a esta pergunta importa primeiro perceber que a escola se faz de pessoas e que esta tem que estar em harmonia para que o trabalho que nela se faz seja o mais vantajoso possível para os alunos, pois estes estão a formar as suas perspetivas futuras, caso haja conflitos entre as pessoas que os estão a educar estes podem influenciar as suas aprendizagens.

Tendo como objetivos os mencionados inicialmente poderemos responder da seguinte maneira. Na perspetiva dos professores entrevistados o Diretor deve ter um papel na resolução de conflitos quando estes começam a afetar o bom funcionamento da escola, se os conflitos tomarem porções para lá dos envolvidos, este vai prejudicar a eficácia da escola pois ao levarem os problemas para dentro das salas de aulas, e conseqüente desmotivação, irão prejudicar o ensino e aprendizagem dos alunos.

As questões de gestão podem estar ou não ligadas ao despoletar de conflitos, como o facto de muitas vezes os professores não concordarem com as distribuições de trabalho que são feitas e que podem levar a um descontentamento com a gestão que é feita. Apesar de terem uma noção de como se faz a mediação de conflitos percebe-se que existe falta de formação para lidar com casos de conflitos entre professores.

Com a análise das entrevistas realizadas conseguimos detetar que o assunto da gestão e mediação de conflitos é algo pouco presente dentro do ambiente escolar, em que os entrevistados afirmam que os únicos conflitos que requerem ser resolvidos são os que envolvem alunos ou encarregados de educação, não deixando estes de serem fulcrais também para o bom funcionamento da escola, pois muitas vezes estes problemas podem causar conflitos entre professores pois uns não concordam que as atitudes dos outros.

Apesar de não acharem que existam conflitos neste agrupamento, ao que se deve a uma gestão, efetuada com qualidade, segundo os entrevistados, o facto de existir uma boa relação dentro da comunidade escolar, não evita que haja pequenas divergências que podem ser consideradas conflitos, e mesmos não tendo a atuação do diretor, ou a intervenção de um terceiro elemento, aplica-se o conceito de mediação, pois quando as partes tentam chegar a um consenso estão a aplicar medidas da mediação. Por este facto a existência de uma estratégia é fundamental pois pode ajudar na resolução destas pequenas divergências/diferentes opiniões ou visões.

Tendo isto em conta, para Silva (2010, p.119), a mediação tem vindo a ser considerada uma prática que tem vindo a ganhar maior importância e apreciação social pelo trabalho em rede e na participação da comunidade e dos cidadãos na pesquisa pela resolução dos seus problemas, permitindo o surgimento de novas práticas sociais.

Assim e para responder à pergunta de partida que inicialmente coloquei, “ Que papel têm as administrações escolares/ diretores de agrupamento de escolas na gestão e resolução de conflitos entre pessoal docente?”, podemos dizer que estas têm um papel fundamental para resolução de qualquer conflito que surja, e no caso da gestão e mediação de conflitos entre docentes é o ponto mais fulcral, pois com a realização de uma gestão de qualidade a pensar no bem estar de toda a comunidade, pode prevenir-se grandes conflitos, contudo, se estes conflitos não chegarem ao conhecimento das direções dificilmente se poderá aplicar uma gestão de conflitos por parte da direção, sendo aí o seu papel “camuflado”.

É através do aparecimento das novas metodologias de resolução de conflitos, da definição e da administração responsável dos indivíduos, organizações e comunidades, que se tornou mais fácil de implementar formas de intervenção sobre os conflitos. Assim, através da mediação e de outras metodologias é possível simplificar o diálogo e antecipar destrezas para a resolução de situações conflituosas (Schnitman & Litteljohn, 1999), onde o papel que o diretor desempenha é fundamental.

Isto entende-se pelas respostas que foram fornecidas nas entrevistas, há que tentar atenuar e até mesmo sanar as divergências antes de chegar à direção, pois no momento em que estas cheguem podem tomar proporções negativas para os envolvidos.

Em virtude do que foi mencionados ao longo de todo este estudo é possível perceber que este é um tema que não está presente na nossa comunidade escolar.

Isto leva a que seja necessário haver um mecanismo que permita acabar mais rapidamente com os problemas, para isso foi criada a mediação, esta tem sido uma ferramenta que tem sido utilizada ao longo dos anos para ajudar muitos profissionais a lidar com os conflitos existentes e cada vez mais se encontra presente nas instituições e organizações de trabalho.

Em muitos países, algumas organizações escolares contam com a ajuda de um mediador, e é nesta linha que seguirei a minha proposta, pois em Portugal é uma profissão que não está valorizada e que não se encontra presente nas organizações escolares. Um facto importante de frisar é que não é necessário haver uma pessoa fixa para este tipo de trabalho, pode ser uma pessoa que esteja incorporada nos recursos humanos da organização.

Para tal, e penso que seja útil para todas as escolas terem uma estratégia, para nomeadamente combater possíveis conflitos entre docentes em grandes agrupamentos.

Assim, a existência de uma formação para todo o pessoal docente da escola, em que o foco primordial desta proposta será a mediação de conflitos em contexto escolar, nomeadamente, no que diz respeito a conflitos a nível de administração das escolas, sendo estes entre grupos disciplinares, professores e até mesmo entre escolas dentro do mesmo agrupamento. Esta formação irá permitir com que futuramente, professores e administrações, possam lidar com os conflitos que surjam, com o único objetivo de os resolver da melhor forma possível.

Esta ação de formação teria como intuito fornecer aos docentes, linhas de pensamento e estratégias para a resolução e mediação entre as partes que se encontram em conflito. Para que isto seja possível de identificar é necessário ter em conta os seguintes propósitos: identificar a existência de algum mecanismo que faça a gestão da mediação de conflitos; identificar quais são os recursos utilizados para se realizar a mediação dos conflitos; identificar como é executado o papel do mediador; identificar como é feita a Gestão da Comunicação.

A melhor forma de implementar esta proposta seria através de ações de formação nas escolas, contando ainda com a presença não só de pessoal docente, mas também administrativo. O intuito deste não é que seja criado um gabinete especializado na gestão dos conflitos, mas sim habilitar todos os atores educativos de forma a conseguirem reiterar da melhor forma possível qualquer conflito, quer a nível interpessoal- entre dois indivíduos-, quer a nível intergrupual- entre um grupo de pessoas.

Tal como já foi discutido anteriormente as direções tem um papel bastante importante neste tipo de situações, são estes que tem que criar mecanismos que permitam que o clima da escola não seja afetado, visando assim as aprendizagens dos alunos.

Respondendo aos objetivos esperados e traçados inicialmente, entende-se que não é apenas o facto de o diretor e a administração terem um papel ativo na mediação dos conflitos, importa também que toda a gestão que é efetuada seja realizada com qualidade, pois partindo do princípio que existe uma gestão de qualidade, um trabalho de equipa que trabalhem todos para o mesmo fim irá permitir que se atenuem os conflitos, é necessário também haver o estabelecimento de regras bem definidas, estipular critérios bem assentes de como se processara a ordem dos trabalhos, entre outros. Caso estes requisitos não se verifiquem e surja um conflito aí sim a direção terá que intervir e findar o problema.

Por todos estes aspetos mencionados, é possível chegar-se às seguintes conclusões: o diretor tem que ter um papel ativo quando surgem conflitos, caso estes lhe sejam reportados, pois a intervenção deste na resolução é fundamental para a gestão que diariamente concretiza. A

gestão que é realizada, tanto a nível da escola como do trabalho dos professores não tem sido consequência de conflitos no agrupamento. Não existem departamentos conflituosos, mas sim os que têm um maior número de pessoas podem estar mais propícios a que as mais diversas opiniões e formas de trabalhar se tornem um conflito. Segundo o diretor a aplicação de um programa de formação sobre mediação de conflitos entre pessoal docente seria útil, visto que as bases de resolução de conflitos entre alunos é idêntica. Os entrevistados apesar de afirmarem que existem divergências de opiniões, visões estratégicas que levam a atritos em reuniões, bem como em situações diárias ou o facto de as pessoas não aceitarem trabalhar em equipa com outros, não vêem estas como sendo um conflito, mas sim como alterações momentâneas. O facto de serem um agrupamento com diversas escolas, não leva a que exista conflito entre essas. E por fim, as abordagens que podem servir de base para a resolução dos conflitos é através da comunicação/diálogo entre as partes, de forma a chegarem a um consenso comum entre ambos.

Levanto em consideração todos os aspetos que foram mencionados anteriormente, na minha visão, os conflitos iram continuar a existir dentro das escolas, contudo, acho que será possível atenuar estes com diversas estratégias que possibilitem tornar o conflito, que à partida se traduz em negativo em algo positivo, de forma a melhorar e a alterar o que levam a despoletar este. E por fim, este é essencial existir, sem que o conflito aconteça, não se entenderá o que é necessário mudar e inovar dentro das escolas e outras organizações.

## **FONTES**

Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de abril de 2008 – Diário da República n.º 79/2008, Série I. Ministério da Educação. Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Lisboa

Ochoa, Carlos (2015) Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência. Netquest.

Retirado de: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas. Lisboa

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas. Lisboa

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, Helena (2009) “*Tutoria em Mediação e Educação*” Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Appel, Michael (1986). “Ideología y currículo.” Madrid, Akal.
- Bardin, Laurance (2009). “*Análise de Conteúdo*.” Lisboa: Edições 70.
- Brito, Carlos (1991). “Gestão escolar participada. Na escola todos somos gestores.” Lisboa, Texto editora.
- Bogdan, Robert & Biklen, Sari Knopp (1994). “Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos.”, Porto: Porto Editora.
- Bonafé-Schmitt, Jean-Pierre (2009). “Mediação, conciliação, arbitragem: técnicas ou um novo modelo de regulação social”. In Silva, A.M. & Moreira, M.A. (orgs.) *Formação e Mediação Sócio-educativa. Perspetivas teóricas e práticas*. Porto: Areal Editores.
- Briant, Vicent & Palau, Yves (1999). “La médiation. Définition, pratiques et perspectives.” Colletion Sciences Sociales, 128. Paris: Éditions Nathan
- Carvalho, Eugénio; André Neto, António; Andrade, Gersom (2006). “Negociação e administração de conflitos.” Rio de Janeiro: FGV
- Carvalho, Cristina Amélia; Vieira, Marcelo Milão Falcão. (2007). “O poder nas organizações.” São Paulo: Thomson Learning.
- Carr, Wilfred & Kemmis, Stephen (1986). “Teoría crítica de la enseñanza. La investigación-acción en la formación del profesorado.” Barcelona, Martínez Roca.
- Costa e Siva, Ana Maria (2015) “Assistentes Sociais e Mediadores: construindo identidades profissionais.”, Lisboa: Chiado Editora
- Dahrendorf, Ralf (1968). “*Essays in the Theory of Society*.” London, Routledge & Kegan Paul.
- Escudero, Juan (1990). “El centro como lugar de cambio: la perspectiva de la colaboración, en VVAA”. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Actas. Barcelona, Áreas y Dptos. De Didáctica y Organización Escolar de Cataluña.
- Fielding, Michael (2006). *Effective communication in organisations*. Cape Town: Juta Academic Lansdowne.
- Fritz, Jan Marie (2004). “Derrière la magie: Modèles, approches et théories de médiation.” *Esprit Critique*, pp.9-16.
- Galtung, Johan (1981). “Hacia una definición de la investigación sobre la paz”, en UNESCO, Investigación sobre la paz. Tendencias recientes y repertorio mundial, París, Unesco.
- Higton, Elena Inés & Álvarez, Gladys Stella (1999). A mediação no cenário jurídico: seus Limites – a tentação de exercer o poder e o poder do mediador segundo a sua profissão de origem. In D. F. Schnitman & S. Littlejohn (orgs), *Novos Paradigmas em Mediação*, Porto Alegre: Artmed Editora, pp.185-206.



- Lemos, Valter (1997). “A Gestão Escolar.” In Cunha, Pedro D'Orey. *Educação em Debate*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, pp. 259-273
- Luison, Lucio & Valastro, Osorio Maria (2004). “Du processos aux pratiques.” Col. Alternatives Sociales. Paris: La Découverte.
- Nascimento, Talita Almeida de Campos & Simões, Janaína Machado (2011). “Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ”, REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18 (4), p. 585-604
- Jares, Xésus (1990). El tratamiento de la conflictividad en la institución escolar, en VVAA. I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Actas, Barcelona, Áreas y Dptos. de Didáctica y O.E. de Cataluña.
- Jares, Xésus, (2002). “Educação e Conflito Guia de educação para a convivência.” Porto: ASA.
- Júnior, Álvaro & Júnior, Nazir (2011). “A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos.”. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250
- Pérez-Archundia, Eduardo & Gutiérrez-Méndez, David (2016) “El conflicto en las instituciones escolares” Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México, Ra Ximhai, vol. 12 (3), enero-junio, pp. 163-180
- Putnam, Linda & Poole, Scott (1987). “Conflict and negotiation.” In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Quinn, Robert; Bright, David; Faerman, Sue; Thompson, Michael & McGrath, Michael (2003). “Becoming a Master Manager: A Competency Framework” (3 Ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Quivy, Raymond & Luc Van Campenhoudt (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva - Publicações Lda.
- Rahim, Afzalur & Bonoma, Thomas (1979). “Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention.” *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, Afzalur & Magner, Nace (1995). “Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups.” *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Rahim, Afzalur (2002). “Toward a theory of managing organizational conflict.” *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Saiti, Anna (2015). “Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators”, *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 43(4), pp. 582–609, Athens, Greece.

- Schnitman, Dora Fried & Litteljohn, Stephen (1999). “Novos Paradigmas na Resolução de Conflitos”. In Schnitman, Dora Fried (Ed.). *Novos Paradigmas em Mediação*, pp. 17-27, Porto Alegre.
- Silva, Ana; Caetano, Ana Paula; Freire, Isabel; Moreira, Alfredo; Freire, Teresa & Ferreira, Ana Sousa (2010) “Novos actores no trabalho em educação: os mediadores socioeducativos.” *Revista Portuguesa de Educação*. 23(2), pp. 119-151. Universidade do Minho.
- Simão, Ana Margarida Veiga; Caetano, Ana Paulo & Freire, Isabel (2009). “Um Panorama Das Mediações Nas Sociedades. Na Senda Da Construção De Sentido Da Mediação Em Contexto Educativo.” In Almeida, Helena, *Tutoria em Mediação e Educação*, pp.115-129. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Schlemenson, Aldo (1987). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires, Paidós.
- Uzun, Tevfik, e Ayik, Ahmet, (2017) “Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals” *Eurasian Journal of Educational Research*, vol. 68, pp. 167-186
- Torremorell, Maria Carme Boqué (2008). “Cultura de Mediação e Mudança Social”. *Ciências da Educação - Século XXI*. Porto Editora

## ANEXOS

### Anexo I – Guião de Entrevista Professores

Guião da Entrevista		
Bloco Temático	Objetivos Específicos	Questões Específicas
Legitimação da entrevista.	<p>a) Explicitar os fundamentos e objetivos da entrevista;</p> <p>b) Garantir a confidencialidade;</p> <p>c) Solicitar autorização para o registo audiográfico da entrevista.</p>	<p>- Esta entrevista é realizada no âmbito da Dissertação final do Mestrado em Administração Escolar.</p> <p>- Sublinhar a importância do contributo do entrevistado.</p> <p>- Explicar no que consiste o tema da entrevista <b>gestão de conflitos entre pessoal docente</b></p> <p>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</p> <p>- Podemos fazer a gravação áudio da mesma?</p>
Descrição dos Conflitos nas Organizações Escolares	<p>a) Identificação geral sobre os conceitos de conflito ;</p> <p>b) Identificar a existência de estratégias de resolução de conflitos;</p> <p>c) Conceção sobre o conflito;</p> <p>d) Compreender que tipo de conflitos são mais propícios a serem despoletados;</p> <p>e) Entender qual é o papel que o diretor pode vir a ter na resolução de conflitos;</p> <p>f) Perceber se os conflitos podem influenciar de forma direta a eficácia da escola.</p>	<p>- O que entende por conflito?</p> <p>- Quais acha que poderão ser os fatores que mais frequentemente causam conflitos?</p> <p>- Já se verificaram conflitos na sua escola? (Se sim de que tipo? Entre que tipo intervenientes?)</p> <p>- Já presenciou (ou já se viu envolvido) em algum tipo de situação que pudesse qualificar como conflito?</p> <p>- Tem conhecimento da existência de alguma estratégia implementada pela direção da escola para combater e prevenir possíveis conflitos/divergências entre professores?</p> <p>- De que forma acha que o surgimento de conflitos entre professores pode influenciar a sua relação com a escola e o trabalho que nela efetuam?</p>

Escola como Organização	<p>a) Entender se o tipo de gestão que se efetua está diretamente relacionada com os tipos de conflitos que possam existir;</p> <p>b) Perceber se as questões de poder estão intimamente ligadas à geração de conflitos;</p> <p>c) Verificar de que modo pode a gestão de professores estar ligada à gestão dos conflitos;</p> <p>d) Perceber como as relações de poder podem ser um fator causador de conflitos;</p>	<p>- Acha que a forma como uma escola faz a gestão do trabalho dos professores pode dar origem para a existência de conflitos? De que tipo?</p> <p>- Na sua visão que tipo de gestão que deveria ser aplicado na sua escola, de forma a reduzir possíveis conflitos?</p> <p>- Existem departamentos mais conflituosos? Se sim, quais? E porquê?</p> <p>- Pensa que o diretor deve (ou não) ter um papel ativo na gestão dos conflitos? Se sim, qual?</p>
Mediação de Conflitos	<p>a) Perceber qual é a perceção sobre a mediação de conflitos;</p> <p>b) Entender que mecanismos/técnicas são utilizadas na mediação de conflitos;</p> <p>c) Entender de que forma, pode ser esta adaptada como um meio de auxílio, para futuras divergências?</p> <p>d) Perceber como o conflito pode ser utilizado como um algo positivo;</p>	<p>- Quais, são na sua perspetiva, as abordagens que acha adequadas para lidar com os conflitos entre professores?</p> <p>- A colaboração entre professores tem sido um meio implementado para prevenir conflitos. Pensa que é suficiente para combater eventos futuros?</p> <p>- Na sua perspetiva acha que seria necessário implementar uma estratégia de resolução de conflitos na sua escola?</p>
Finalização	<p>a) Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar</p>	<p>- Quer colocar alguma questão?</p> <p>- Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</p>

	<p>b) Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</p> <p>c) Agradecer a disponibilidade</p>	- Muito obrigada pela sua colaboração!
--	--	--

## Anexo II - Guião de Entrevista Diretor

Guião da Entrevista – Diretor		
Bloco Temático	Objetivos Específicos	Questões Específicas
Legitimação da entrevista.	<p>a) Explicitar os fundamentos e objetivos da entrevista;</p> <p>b) Garantir a confidencialidade;</p> <p>c) Solicitar autorização para o registo audiográfico da entrevista.</p>	<p>- Esta entrevista é realizada no âmbito da Dissertação final do Mestrado em Administração Escolar.</p> <p>- Sublinhar a importância do contributo do entrevistado.</p> <p>- Explicar no que consiste o tema da entrevista <b>gestão de conflitos entre pessoal docente</b></p> <p>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</p> <p>- Podemos fazer a gravação áudio da mesma?</p>
Descrição dos Conflitos nas Organizações Escolares	<p>a) Identificação geral sobre os conceitos de conflito ;</p> <p>b) Identificar a existência de estratégias de resolução de conflitos;</p> <p>c) Conceção sobre o conflito;</p> <p>d) Compreender que tipo de conflitos são mais propícios a serem despoletados;</p> <p>e) Entender qual é o papel que o diretor pode vir a ter na resolução de conflitos;</p> <p>f) Perceber se os conflitos podem influenciar de</p>	<p>- O que entende por conflito?</p> <p>- Quais acha que poderão ser os fatores que mais frequentemente causam conflitos?</p> <p>- Já se verificaram conflitos na sua escola? (Se sim de que tipo? Entre que tipo <b>intervenientes?</b>)</p> <p>- Já presenciou (<b>ou já se viu envolvido</b>) em algum tipo de situação que pudesse qualificar como conflito?</p> <p>- Enquanto diretor(a) do agrupamento, existe alguma estratégia implementada na escola para combater e prevenir possíveis conflitos entre professores?</p> <p>- Se não existe, não acha necessário haver? (<b>Porque não?</b>)</p>

	forma direta a eficácia da escola.	- Acha que o surgimento de conflitos entre professores influencia a sua relação com a escola e o trabalho que nela efetuam? De que forma?
Escola como Organização	<p>a) Entender se o tipo de gestão que se efetua está diretamente relacionada com os tipos de conflitos que possam existir;</p> <p>b) Perceber se as questões de poder estão intimamente ligadas à geração de conflitos;</p> <p>c) Verificar de que modo pode a gestão de professores estar ligada à gestão dos conflitos;</p> <p>d) Perceber como as relações de poder podem ser um fator causador de conflitos;</p>	<p>- Perante a sua gestão do agrupamento, acha que a gestão do trabalho dos professores, pode dar origem para a existência de conflitos? De que tipo?</p> <p>- Existem departamentos mais conflituosos? Se sim, quais? E porquê?</p> <p>- Enquanto diretor(a) acha que deve (ou não) ter um papel ativo na gestão dos conflitos? Se sim, qual o seu papel?</p> <p>- Já se verificaram conflitos entre professores de diferentes escolas do agrupamento?</p> <p>-Pensa que as hierarquias estabelecidas dentro do agrupamento podem ser um fator causador de conflitos?</p>
Mediação de Conflitos	<p>a) Perceber qual é a perceção sobre a mediação de conflitos;</p> <p>b) Entender que mecanismos/técnicas são utilizadas na mediação de conflitos;</p> <p>c) Entender de que forma, pode ser esta adaptada como um meio de auxílio, para futuras divergências?</p> <p>d) Perceber como o conflito pode ser utilizado como um algo positivo;</p>	<p>- Quais, são na sua perspetiva, as abordagens que acha adequadas para lidar com os conflitos entre professores?</p> <p>- A colaboração entre professores tem sido um meio implementado para prevenir conflitos. Pensa que é suficiente para combater eventos futuros?</p> <p>- Qual a sua opinião em relação a existir um programas de formação de docentes em mediação de conflitos? (Não só relacionado com conflitos entre alunos e famílias, mas neste caso específico entre docentes)</p>

Finalização	<p>a) Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar</p> <p>b) Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação</p> <p>c) Agradecer a disponibilidade</p>	<p>- Quer colocar alguma questão?</p> <p>- Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</p> <p>- Muito obrigada pela sua colaboração!</p>
-------------	---	---

### Anexo III – Transcrições das Respostas das Entrevistas a Professores, Administrativos e Coordenadores

Questão 1	Respostas
O que entende por conflito?	E1: “mas é uma divergência de ideias que não têm que ser propriamente, uma, negativo, mas pronto, mas é uma situação em que existe uma divergência de ideias.”
	E2: “ Quando duas pessoas discutem sobre um determinado tema.”
	E3: “ O que eu entendo por conflito é quando as pessoas, efetivamente, não conseguem trabalhar de forma comum e não conseguem resolver as divergências que existem, e a relação passa para outros patamares
	E4: “ Quando à algo que as pessoas não se conseguem entender, nem chegar a uma concertação sobre a maneira de atuar.”
	E5: “ o conflito será uma posição, não digo extremada, uma posição diferente entre duas pessoas, que teoricamente, terá que ter a intervenção se calhar de uma terceira, que poderá ela própria dar visões diferentes afim de conciliar as referidas opiniões.”
	E6: “ Conflitos são aquelas coisas que acontecem quando as pessoas não se entendem e quando as pessoas não são capazes de se por na pele do outro.”
	E7: “Olhe para mim conflito é não ter nenhum canal de comunicação viável entre um colega meu, por exemplo, como coordenador de departamento, temos reuniões periódicas, em que temos todos que dialogar e discutir ideias, e portanto dessa discussão muitas vezes resultam opiniões diferente, o conflito aqui não pode existir, o que tem que acontecer é a troca de ideias”
	E8: “ O conflito surge quando à opiniões diferente e as pessoas não conseguem lidar com essa diferença de opiniões. E surge o conflito. Numa forma muito simples.”
E9: “ Conflito não é necessariamente as pessoas terem opiniões diferentes. Conflito é quando não se, as pessoas não têm abertura para encontrar uma plataforma de intercessão entre as suas ideias diferentes e arranjar um novo caminho”	

Questão 2	Respostas
Quais acha que poderão ser os fatores que mais frequentemente causam conflitos?	E1: “Primeiro os objetivos de cada um, relativamente ao tema que levou ao conflito, e depois também tem a haver um bocadinho com aquilo que é a personalidade das pessoas (...)o feitiço aquilo que são as ambições, aquilo que são.. a formação.”
	E2: “ A metodologia. A forma como as pessoas trabalham.”
	E3: “À pessoas, bem à dois lados, não é? À quem efetivamente tenha muito pouca capacidade para entre aspas encaixar as coisas normais das relações entre as pessoas, não é? E depois à as outras pessoas também que têm uma atitude para conosco ou para com os outros que não é a mais ajustada.”

	E4:“ O modo de atuar perante alunos, por exemplo, nem todos têm a mesma visão, sobre o que é o ensino, até mesmo, e portanto, o feitio de cada um vai gerar o conflito por não se atenderem sobre a melhor maneira de atuar.”
	E5:“ Se calhar alguma intolerância, à opinião e à diversidade e pluralidade de opiniões.”
	E6:“ A falta de compreensão, eu acho que é o que causa mais conflitos, é isso.”
	E7:“ É assim, quando se tem que distribuir algum tipo de trabalho, e nem sempre o trabalho é, não é por ser o trabalho em si, (...)e à de facto um conjunto de tarefas que temos pedir aos colegas para participarem, e claro, isso juntado às suas próprias atividades provoca às vezes algum <i>frison</i> , porque eles sentem que estão a ser um pouco sobrecarregados, gostariam que houvesse um bocadinho mais, digamos, repartir mais as coisas”
	E8:“ As opiniões diferentes e as pessoas não conseguem ouvir a palavra do outro, as perspetivas dos outros.”
	E9:“ Se eu tivesse que apontar uma causa do conflito poderia dizer que é por exemplo qualquer colega que não está a trabalhar de uma forma profissional e isso faz-nos sentir que algo não está a correr bem”

Questão 3	Respostas
Já se verificaram conflitos na sua escola? (Se sim de que tipo? Entre que tipo intervenientes?)	E1:“Entre professores, conflitos entre professores, sim já. Conflitos entre professores relativamente a situações que eram descritas em concelhos de turma sim.”
	E2:“ Sim. Tem a haver exatamente com a forma como as pessoas entendem aquilo que estão a fazer, a profissão.”
	E3:“ Sim. Nesta escola e em todas, é normal as relações humanas que existe, que não é muito desejável, mas é uma situação que existe sim.”
	E4:“ Já. Eu acho que aqueles que mais surgem são a nível dos concelhos de turma, (...)Ou entre as vezes pessoas do mesmo grupo disciplinar, em que pode não haver concordância sobre a maneira de abordar os temas ou de fazer uma planificação conjunta”
	E5:“ Que eu tenha conhecimento não.”
	E6:“ Eu acho que, quer dizer os conflitos existem sempre, podem é, pronto, as pessoas não demonstrarem muito, mas à sempre conflitos entre os docentes,”
	E7:“ É assim, conflitos numa escola existem sempre, como na sociedade em geral, na escola, no fundo é um pouco um conjunto de pessoas que de vez em quando, obviamente, por situações diversas”
	E8:“ Eu acho que não. Quer dizer, quando surgem os conflitos, não um grande conflito, mas os pequenos conflitos poderão surgir, mas vão-se resolvendo”
	E9:“ É o que eu estava a dizer, eu acho que nesta escola não vejo que haja conflitos entre os professores.”

Questão 4	Respostas
Já presenciou (ou já se viu envolvido) em algum tipo de situação que pudesse qualificar como conflito?	E1: “Sim, sim.”
	E2:“ Sim, já já. Também já me vi envolvida sim.”
	E3:“ Sim já.”
	E4:“ Já.”
	E5:“ Alguma troca acesa de opiniões sim, agora daí a gerar um conflito não. “
	E6:“
	E7:“ Eu já testemunhei alguns, já tive um papel ativo nalguns, mas nada de complicado.”
	E8:“ Não, não, nada que possa dizer um grande conflito, não. Surgem às vezes opiniões diferentes, mas que as pessoas tentam sempre resolver.” “Eu não diria conflitos, eu não diria que são conflitos, claro que em qualquer departamento à, e ainda bem que há opiniões diferentes. O facto de existirem opiniões diferentes que se parte para um progresso, para a construção de qualquer coisa.”
	E9:“ Não, nunca. Entre colegas não”



Questão 5	Respostas
Tem conhecimento da existência de alguma estratégia implementada pela direção da escola para combater e prevenir possíveis conflitos entre professores?	E1: “Não sei se será propriamente uma estratégia, mas a, sempre que, eu julgo-me por todas as escolas que passei, sempre que as direções têm a noção que eventualmente possam surgir alguns conflitos, que eles funcionam como mediadores.”
	E2: “Não”
	E3: “Eu julgo que de forma clara não, à uma mediação. À uma mediação das situações, eu acho que é feita com alguma qualidade. Um dos elementos da direção tem essa preocupação de forma clara e acho que ela faz um bom trabalho, nesse sentido não à nenhuma estratégia demarcada, isso não existe.”
	E4: “Reuniões com os intervenientes, não é? Até se chegar a um consenso.”
	E5: “Eu acho que a estratégias puderam ser a aproximação entre os docentes, com algumas atividades.”
	E6: “Eu falando um bocadinho das, se calhar estou mais ligada às escolas do primeiro ciclo, tentamos sempre, que as pessoas se oiçam e compreendam e vejam que é sempre possível fazer de outra forma”
	E7: “Eu não sei se se chamaria uma estratégia, mas de facto nesta escola em particular, que é onde eu já estou há dez anos, a direção dá sempre, tem dado sempre um grande apoio quando à situações em que dentro do grupo, departamento, se tornam difíceis de resolverem, aí imediatamente existe um disponibilidade por parte da direção em chamar as partes em conflito”
	E8: “Eu acho que a direção da escola tem sempre o cuidado na forma como apresenta as várias situações, de prever e de lidar com possíveis conflitos, isto, uma estratégia específica, apresentada, agora vamos fazer isto, isto e isto, eu acho que depende das situações que vão surgindo e acho que a direção desta escola tem tido”
E9: “O diálogo é sempre a situação mais, mais usada, e temos nesta escola uma, como é em muitas escolas, uma ferramenta que nos é muito útil, que é o email, ou seja, nós não deixamos aquilo que não está a correr de forma melhor, ficar uma bola de neve grande e imediatamente fazemos a comunicação dizendo à aqui qualquer coisa que não me parece que esteja a correr assim tão bem, vamos ver se conseguimos ultrapassar e muitas vezes essa ligação é feita em relação, com o diretor de turma, dentro dos professores do conselho de turma é feito com o diretor de turma ou com os coordenadores ou representantes da disciplina.”	

Questão 6	Respostas
De que forma acha que o surgimento de conflitos entre professores pode influenciar a sua relação com a escola e o trabalho que nela efetuam?	E1: “.. É assim, não é propriamente a existência de um conflito, cria um certo, não diria que é um ambiente hostil, mas, portanto, não é um ambiente agradável entre professores. (...)se existe um conflito entre colegas num local de trabalho, obviamente que as pessoas se sentem menos à vontade para trabalharem eventualmente em equipa.”
	E2: “Influencia totalmente, porque uma pessoa quando vem trabalhar e vem com um peso de ter tido um conflito com alguém fica um bocadinho presa nesse conflito e portanto, pelo menos, ficam de certa forma magoadas e a forma como trabalha e até a forma como esta no espaço da escola não é a mesma”
	E3: “É muito importante, então isto faz-se de pessoas, não é? E se efetivamente a pessoa não se sentir bem naquilo que efetivamente está a fazer e no sítio onde trabalha as coisas não são muito fáceis”
	E4: “Eu acho que um bom ambiente numa escola, faz a escola e se houver fricções, podem nem ser em grande conflito, mas se houver fricções cria logo um mau estar e começa a formar-se grupos, isso é muito mau.”
	E5: “Se uma pessoa tem conflitos no sítio que trabalha, o querer estar nesse sítio, se calhar será a evitar. Portanto, a pessoa se calhar prefere não ir porque sabe que irá estar, sistematicamente, em conflito e com problemas, portanto se calhar a

	forma que a pessoa, se calhar afasta-se, não participa tanto nas atividades, não emite tanto a sua opinião”
	E6:“ Sim. Quer dizer, quando eles, uma pessoa trabalha num sítio, a achar que é sempre melhor, e que faz sempre tudo bem feito e que todos os outros, não à nenhum que trabalhe tão bem ou melhor que ele, isso aí nunca aproxima as pessoas, porque depois as pessoas começam-se a conhecer, e isso não aproxima, portanto, se isso não aproxima influência o que cada docente estar fechado no seu cantinho, influência o seu desempenho na escola.”
	E7:“ Bom, eu acho que se estou em conflito com alguém, a minha motivação acaba por sair um pouco prejudicada, começo a dispersar muito as minhas energias em situações que não têm qualquer tipo de importância para aquilo que é o meu trabalho, que é dar as minhas aulas o melhor possível, transmitir aos alunos as coisas da melhor maneira, ter um estado de espírito também positivo face ao, aos meus alunos, se eu estou amargurado, se ando numa guerra surda com alguém, quer dizer, isso no meu caso iria transparecer um pouco no meu trabalho, não estaria tão disponível para dar o meu máximo.”
	E8:“ Claro que se houver um clima onde exista conflito, todo o trabalho, não só do coordenador, mas de todos os professores é afetado, não nos vamos sentir bem no sítio onde passamos imenso tempo e onde estamos. Por isso a existência de conflitos afetará sempre qualquer, qualquer funcionamento de qualquer departamento, de qualquer escola, de qualquer situação nas nossas vidas, não é? Seja ela qual for.”
	E9:“ Sim, se os conflitos, hipoteticamente, surgirem, não estou agora a lembrar-me de nenhum, o que acontece é que à uma certa angustia, tristeza, que acaba por ser geradora de mau estar e que nos diminui o grau de incentivo que estamos a imprimir a um determinado projeto, ou de entusiasmo que estamos no desenvolvimento de uma atividade que estamos a levar a cabo com os alunos, portanto, funciona como retrator, que nos impulsiona para trás quando o que nós gostaríamos é que o animo cresce-se conforme vamos andando.”

Questão 7	Respostas
Acha que a forma como a escola faz a gestão do trabalho dos professores pode dar origem para a existência de conflitos? De que tipo?	E1: “Acho que não, de modo nenhum.”
	E2:“ Acho que sim. Para já acho que a escola devia ter menos tempo de trabalho efetivo e devia ter mais de reflexão e de conversa e diálogo, e depois devia promover isso mesmo”
	E3:“ Não, eu acho que é relativamente equitativo, acho que à uma preocupação em repartir o trabalho.”
	E4:“ Se não houver, por exemplo, se não houver critérios bem definidos pode, até por exemplo numa atribuição de horários aos professores, se os professores não perceberem que à um critério, vão achar sempre que estão a ser beneficiados uns e preteridos outros, portanto, eu acho que se houver critérios bem definidos”
	E5:“ Esta (escola) particularmente não, mas se calhar sim poderá ao dividir e ao criar estruturas que possam colocar uns em sobreposição a outros poderá gerar conflitos, poderá não ser bem aceite pela, pelo resto, mas aqui não tenho conhecimento de nada. “
	E6:“ O trabalho dos professores? É assim, se cada professor pensa-se que tem o seu trabalho, seja ele qual for, e que tem que o fazer o melhor que sabe e o melhor que é capaz. Agora o mal é cada um estar sempre a olhar para o trabalho do outro, achando que, ou que tem mais trabalho que o outro ou que tem menos trabalho que o outro, ou que a sua turma é mais complicada que o outro, e que lhe mandam fazer mais coisas que ao outro , e aí também não é fácil.”
	E7:“ Eu acho que quando uma escola não tem cuidado com essa gestão de certeza que vai dar origem a conflitos, claro que é fácil dizer que a escola deveria garantir que isso nunca iria acontecer”
	E8:“ Pontualmente puderam existir algumas divergências, mas elas são, eu acho que as pessoas têm a abertura suficiente de apontar e de dizer o que elas sentem e essas situações são resolvidas, são resolvidas, por vezes imediatamente outras vezes necessitam de tempo para que haja uma resolução, mas há sempre uma, um esforço para que não fiquem situações de conflito pendentes.”

	E9: “Acho que não. Acho que a escola vive momentos de, pelo menos esta escola e na outra escola que estive anteriormente, só estive em duas grandes escolas, são escolas que responsabilizam muito o corpo docente, e que valorizam a sua atuação positiva, que incentivam, em que à um reforço positivo das atividades que os professores vão fazendo”
--	---

Questão 8	Respostas
Na sua visão que tipo de gestão que deveria ser aplicado na sua escola, de forma a reduzir possíveis conflitos?	E1: “Eu acho que a gestão tem a haver com as equipas de trabalho, portanto, se à partida se sabe que existe um par que eventualmente possa ter ideias bastante divergentes e que possa entrar, vá lá, nesse tal conflito, então acho que parte da direção da escola como mediador tentar fazer com que essas equipas de trabalho possam funcionar independentemente, pronto, essas pessoas em principio não deviam de estar na mesma equipa de trabalho, embora tenhamos que trabalhar para um todo.”
	E2: “ Não sei muito bem que tipo de gestão, também não tenho muito conhecimento para saber, tecnicamente que tipo de gestão poderia resolver isto, mas de certeza que o tipo de gestão que levasse mais em consideração o estado psicológico das pessoas que trabalham dentro da escola.”
	E3: “ Não é muito fácil, acho que tem que ser a mediação que tem sido feita, porque isto é como todas as organizações, os clubes, as empresas, pronto às pessoas com mais competência para se relacionarem com os outros e à pessoas com uma relação com o mundo muito difícil. “
	E4: “ Olhe eu acho que isto é assim, uma gestão em que as pessoas sejam ouvidas, que é o que eu acho que se passa por aqui, agora, se não à entendimento, pois eu acho que tem que haver uma diretriz, é assim, é assim e acabou, porque não é fácil conduzir um barco tão grande.
	E5: “ Eu acho que esta gestão que está implementada é correta, é a gestão da partilha, da troca, uma gestão da informação.”
	E6: “ Opah, que outra gestão não sei muito bem. Porque eu acho que a origem não está naquilo que as direções fazem ou não fazem, os conflitos nascem da cabeça das pessoas e da forma que cada um vê”
	E7: “ Olhe, eu não tenho dificuldades em estar a dar grandes sugestões porque, no fundo, acho que na minha escola não existem grandes conflitos, e portanto, acho que acima de tudo é preciso que a direção tenha um certo grau de humanidade”
	E8: (NÃO RESPONDIDA)
	E9: “ Eu acho que à um conjunto de características que poderiam ser, que deveriam de ser de todas as instituições, não necessariamente só das escolas e que eu apontaria como características que reduziriam os conflitos. Que seria o estabelecimento de regras muito claras, o estabelecimento de valorização de experiências positivas e uma grande capacidade de colaborativa,”

Questão 9	Respostas
Existem departamentos mais conflituosos? Se sim, quais? E porquê?	E1: “Não faço a mínima ideia.”
	E2: “ Acho que sim. Mas parece-me que os conflituosos são aqueles que têm pessoas que estão cá há mais tempo na escola e que assumem a escola mais como um espaço que é seu.”
	E3: “ Aqueles que tiverem as pessoas mais conflituosas, é simples.”
	E4: “ Existem, sim. Como eu estou na direção não posso dizer, mas posso dizer que sim, e depende muito das pessoas, dos valores, das pessoas que compõem os grupos e do empenho também com que a pessoa está aqui.”
	E5: “ Que eu tenha conhecimento não. Acho que não, acho que o conflito pode existir independentemente do local e das pessoas.”
	E6: “ Isso não sei.”
	E7: “ Quanto maior o departamento, com mais grupos, maior é, obviamente, a hipótese de conflitualidade.”
	E8: “ Eu não sei se poderemos abordar a questão se existem departamentos mais conflituosos ou não, eu sei do quê que se passa no meu departamento, eu penso

	que, não posso dizer que à departamentos mais conflituosos, posso dizer que à departamentos que têm mais pessoas e se calhar nesses departamentos onde à mais pessoas puderam existir mais opiniões diferentes, mas não tenho conhecimento que haja situações de conflito nos departamentos.”
	E9:“ Não. Neste momento não tenho noção de departamentos que sejam uns mais conflituosos que outros”

Questão 10	Respostas
Pensa que o diretor deve (ou não) ter um papel ativo na gestão dos conflitos? Se sim, qual?	E1: “Sim, sim, sim, sim, o de mediador e, portanto, na gestão das equipas de trabalho, de forma a que também para o trabalho que é desenvolvido seja mais produtivo”
	E2:“ Eu não sei se é o diretor, aquela pessoa especificamente que tem que ter o papel ativo, acho que coitado não fazia mais nada senão, mas acho que tem uma palavra a dizer nem que seja no sentido de ouvir sim e de implementar uma certa moral”
	E3:“ Não sei se é o diretor, eu acho que a pessoa que faz isso da direção faz isso com muita qualidade, eles fazem lá a divisão do trabalho da forma que entendem, agora tem que haver alguém que faz a mediação.”
	E4:“ Acho que sim. Quer dizer, acho que não deve ser o primeiro. Por exemplo se à um conflito entre dois elementos de um grupo, deverá ser o coordenador do grupo, se eles não se conseguem entender, pois primeiro com o coordenador do grupo tentarem, ou do grupo dos diretores de turma o que for, alguém que esteja ali na chefia intermédia. Só se não se conseguir, então sim acho que o diretor deve ter um papel ali mediador.”
	E5:“ Acho que não é só o diretor. Toda a gente deve ter um papel ativo na gestão de conflito. Se o conflito é presenciado por outras pessoas, elas também têm a capacidade para mediá-lo, não é preciso ser o diretor. Agora se o conflito for uma coisa mais crescente aí se calhar sim.”
	E6:“Quer dizer ele tem que tentar ter, e tentar fazer perceber às pessoas que as coisas muitas vezes não são como elas pensam e não são como. E neste caso, neste agrupamento acho que o diretor tem tido um papel muito ativo nisso, agora o quê que aquelas pessoas, entrar naquelas cabeças às vezes é difícil.”
	E7:“ Acho que o diretor tem que ter sempre a última palavra, tem que ser ele que chama as pessoas, tem que ser um género de árbitro. Quando de facto as coisas não se resolvem dentro de cada grupo, dentro de cada departamento, aí o diretor tem que chamar as partes e dizer assim “ meus caros amigos temos todos que nos entender, digam-me o que se passa, eu vou tomar uma decisão”, portanto acho que um diretor tem que ter essa capacidade, chamar, ouvir e depois decidir de acordo com aquilo que for a sensibilidade.”
	E8:“ Sim, acho que sim, tem um papel, tem um papel ativo na possibilidade de existência de conflitos e quando surgem determinadas situações está disponível para resolver esses problemas. Não se coloca à parte deles, mas sim tem sempre uma boa vontade e uma ação de gerar, um ambiente de bom trabalho.”
	E9:“ Sim, claro que sim. Se o conflito surgir, acho que o diretor tem sempre uma palavra a dizer, num conflito grande e a sua forma como chama as diferentes partes, como gere, esse conflito é essencial à vida da escola.”

Questão 11	Respostas
Quais, são na sua perspetiva, as abordagens que acha adequadas para lidar com os conflitos entre professores?	E1: “Consenso, e é só, eu acho que isso depende, as pessoas são adultas e portanto, se existem conflitos entre as pessoas eu acho que parte de cada um, um bocadinho de bom censo pronto, e depois pensar que têm que trabalhar numa escola, em equipa e portanto que têm que lidar uns com os outros.”
	E2:“ O diálogo sempre. Ouvir o outro, tentar compreender, tentar perceber o que motivou aquele conflito, de que forma é que aquele conflito magoou as duas partes.”
	E3:“ A escola tem um problema de hierarquias, porque nós, o único chefe verdadeiramente dito aqui é o diretor ou alguém da direção. Entre pares as

	<p>peças têm que se respeitar, os cargos intermédios são só cargos intermédios, ninguém é o presidente da república dos diretores de turma, isso não existe.</p> <p>E4: “ Eu penso que primeiro partir para o diálogo. A pessoa tentar pelo diálogo fazer ver, a um e a outro, até podem ter as duas pessoas razão e tentar encontrar o melhor caminho.”</p> <p>E5: “ Não sei, o diálogo. Potencialmente o diálogo”</p> <p>E6: “ Que abordagem é mais adequada, eu acho que é falar-se com as pessoas e tentar fazer perceber a razão pelas quais as coisas se fazem assim e não se fazem assado.”</p> <p>E7: “ Em primeiro lugar que haja uma clareza muito grande naquilo que se pretende dos professores, quando não existir, digamos, muitos pontos menos, aqueles pontos escuros que às vezes que a pessoa não percebe porque é.”</p> <p>E8: “ Eu acho que as pessoas têm que ouvir e saber ouvir a opinião dos outros, e quando a gente ouvimos aquilo que o outro quer dizer, estamos, quer emitir uma opinião e analisamos essa opinião dentro do grupo, eu acho que nós estamos a fazer uma gestão de possíveis conflito, porque não é só ao nível da escola no meu entender, é ao nível da nossa vida, é fundamental que as pessoas tenham as suas opiniões, nós não queremos massas com uma única opinião, porque das opiniões diferentes é que surge a inovação, a evolução de trabalho, de pensamento, é pela discussão no bom sentido.”</p> <p>E9: “ As abordagens são sempre, em primeiro lugar, perceber bem o quê que se passa uma pessoa inteirar-se da situação o melhor possível e ouvir as partes que estão em conflito e tentar encontrar as pontes”</p>
--	--

Questão 12	Respostas
<p>A colaboração entre professores tem sido um meio implementado para prevenir conflitos. Pensa que é suficiente para combater eventos futuros?</p>	<p>E1: “Sim principalmente quando se consegue inserir, nas equipas onde eventualmente possam existir professores onde surgem situações de conflito, possam ser inseridas pessoas que funcionem como mediadores dessas situações, portanto, o facto de existir um conflito entre pessoas não significa que uma equipa de trabalho não possa funcionar,”</p>
	<p>E2: “ Eu acho que não chega, eu acho que é bom quando ainda não houve conflito, as pessoas criam uma empatia, têm uma boa relação e se calhar previne futuros conflitos”</p>
	<p>E3: “ É complexo. Isto é mesmo a haver com pessoas. À de certeza quem estuda a situação, há de certeza medidas mais operacionalizáveis, e isto é uma área onde se conseguem sistematizar também intervenções, como em todas.”</p>
	<p>E4: “ Claro, eu acho que primeiro é sempre os professores da casa que se deve tentar, sempre aqueles que tiverem mais próximos, não vale apenas envolver multidões.(...) Portanto, se se conseguir logo na base tentar resolver, sim, e eu penso que se não for entre professores a colaboração, já terá que ser instâncias superiores e isso aí eu acho que é mau.”</p>
	<p>E5: “ Sim, acho que sim que colaborar, cooperar, dialogar, acho que são palavras importantes para evitar.”</p>
	<p>E6: “ Eu aí não sei muito bem, porque se eu acho e continuo a achar que os conflitos têm origem nos nossos pensamentos ou no pensamento de cada um”</p>
	<p>E7: “ Cada vez tem que ser maior, eu acho que, se nós, trabalhamos mais uns com os outros, eu falo, por exemplo dentro do grupo, dentro do nosso grupo acontece, já houve alturas em que isso foi mais fácil, mais difícil, neste momento é mais fácil porque não somos tantos, e talvez porque já estamos todos aqui há muitos anos e conseguimos falar facilmente uns com os outros, discutir estratégias facilmente uns com os outros”</p>
	<p>E8: “ Eu acho que quando existe comunicação entre as pessoas, é uma forma de combater conflitos porque as pessoas, é-lhes dado a hipótese de elas apresentarem as suas ideias.”</p>
	<p>E9: “ Eu penso que sim, eu penso que sim, eu penso que se nós tivermos essa preocupação e se se criar também momentos de escola, na escola com em todas as instituições, e momentos de convívio em que as pessoas possam conhecer melhor, conhecer os outros as vezes ate um bocadinho fora da sua atividade</p>

	científica, da sua atividade profissional, ter momentos de convívio, acho que tudo isso são momentos em que se fortalece as relações humanas e acho que é muito bom”
--	--

Questão 13	Respostas
Na sua perspetiva acha que seria necessário implementar uma estratégia de resolução de conflitos na sua escola?	E1: “Eu até ao momento desconheço existência de situações de conflito que, nesta escola, que necessitem de implementação de medidas assim um bocadinho mais, mais radicais,”
	E2: “ Eu acho que era importante, sim era útil, sim.”
	E3: “ Não, não, não sinto, quer dizer é necessário em todas porque pode-se melhorar sem correr atrás disso, pode haver pequenas medidas até que as pessoas não se apercebam, mas que façam com que exista uma boa situação relacional”
	E4: “ Eu acho que vai havendo estratégias. Eu acho que não, quer dizer tipo, haver um gabinete de gestão de conflitos entre professores,”
	E5: “ Não, não.”
	E6: “ Eu acho que implementada está quando apelamos ao diálogo, à compreensão, eu acho que implementa ela está.”
	E7: “ Uma estratégia? Não sei, quer dizer em relação a uma estratégia eu penso que depende da natureza do conflito, mas tem que haver sempre uma resposta da escola, agora se essa resposta está já, digamos, está estratificada consoante o nível de conflito, confesso que não sei, é uma pergunta que eu próprio não tenho resposta, talvez a direção tenha uma capacidade de resposta mais efetiva.”
	E8: “ Eu julgo que não existem situações de conflitos em que seja implementado uma estratégia, mas quando as pessoas comunicam essa é a estratégia, acho que é a estratégia base, quando à uma comunicação, quando à uma abertura para ouvir o próximo é a melhor gestão”
E9: “ Acho que não é preciso uma estratégia de conflitos, acho que quando o conflito surge acho que ele é gerido de diferentes formas, conforme estamos a falar de níveis diferentes de conflito, porque à pouco perguntou-me da parte da direção da escola, isso já é um conflito que quando chega à direção da escola já é um campeonato diferente”	

## Anexo IV – Estrutura Organizacional e Funcional do Agrupamento

