



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Regular os conflitos na escola para um melhor desempenho**

Cristina Isabel Paulo de la Cerda

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor Luís Capucha, Professor Catedrático  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Regular os conflitos na escola para um melhor desempenho**

Cristina Isabel Paulo de la Cerda

Mestrado em Administração Escolar

Orientador:

Doutor Luís Capucha, Professor Catedrático  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

*Aos meus pais, meus eternos professores!*

*Prometi que iria chegar ao fim deste projeto.*

*Às minhas filhas e a todos os meus alunos, deixo este pequeno contributo para ajudar a Escola a afoitar-se com projetos de mudança significativos e que os comportamentos dos “mais crescidos”*

*sejam exemplo para os que ainda estão a vivenciá-los.*

*Aos meus colegas que tanto zelam por fazer da nossa escola um espaço de partilha e sem conflito.*



## Agradecimentos

“Ninguém sabe o suficiente para fazer tudo sozinho”

Mariano Gago

Nenhum projeto é construído por uma só pessoa.

Aos professores, equipa técnica, equipa da direção, encarregados de educação e alunos da escola em estudo que contribuíram com o seu testemunho, pois sem eles não teria sido possível realizar o presente projeto.

A todos os meus professores de mestrado que tanto me ensinaram e que sem se aperceberem levaram-me de novo ao mundo dos estudos, desta vez com a visão de aluno e não de professora, e obrigaram-me a dar sempre a minha melhor resposta de forma a não defraudar o que aprendi com eles.

Ao meu orientador de mestrado, Professor Luís Capucha, pela paciência, críticas e importantes orientações para a concretização deste trabalho.

À minha família, que de forma indireta esteve presente durante este desafio, pela amizade, apoio, incentivo e sorrisos que tornaram tudo mais agradável e fácil de concretizar, sem nunca descreditarem em mim.

Aos meus colegas de mestrado. Eles sabem quem são! Tão disponíveis e que, sempre com muito carinho, colaboraram em todos os trabalhos e desafios que nos foram lançando.

A todas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram a realizar este sonho. A todos, o meu sincero e profundo obrigada!



## Resumo

Com o presente projeto identificam-se as principais situações geradoras de conflitos, e os grupos envolvidos, numa escola do concelho de Almada. Perspetivam-se ações para gerir estes conflitos de forma articulada e comprometida, com a intenção de as fazer constar nos objetivos do projeto de intervenção do Diretor e no Projeto Educativo do agrupamento (PEA). Os resultados obtidos em entrevistas e consulta dos documentos estruturantes do agrupamento foram tratados e discutidos no sentido de compreender as principais situações potenciadoras de conflito e os grupos onde se manifestam. O conflito tem de ser entendido como inevitável, mas potenciador de processos de ensino e de aprendizagem, por forma a não interferir negativamente no desempenho dos alunos. Uma das respostas que esta escola pode dar a estas questões do conflito é a utilização da mediação em contexto escolar. Concluiu-se que o conflito existe, fundamentalmente entre profissionais, docentes e não docentes e um conflito de baixo nível entre alunos, sendo que esta escola não apresenta mecanismos estruturados para a sua minimização e regulação. Tem dado resposta aos conflitos entre alunos, entre alunos-professores e entre encarregado de educação-professores, servindo-se essencialmente do suporte legal constante no Estatuto do Aluno e do Regulamento Interno, bem como da intervenção das estruturas intermédias, como os coordenadores de ciclo, diretores de turma e da Direção. Sugerem-se ações de mudança de prevenção, mediação, formação de docentes e não docentes, um gabinete de mediação, elaboração do código de conduta do agrupamento de escolas, ações de integração e interação dos diferentes grupos e indivíduos.

Palavras-chave: Contexto escolar, gestão de conflitos, mediação.



## **Abstract**

With this project, the main situations that generate conflicts, and the groups involved, are identified in a school in the municipality of Almada. Actions are envisaged to manage these conflicts in an articulated and committed way, with the intention of making them appear in the objectives of the Director's intervention project and in the group's Educational Project (PEA). The results obtained in interviews and consultation of the group's structuring documents were treated and discussed in order to understand the main situations that trigger conflict and the groups in which they manifest themselves. Conflict must be understood as inevitable, enabler of teaching and learning processes so as not to negatively interfere with student performance. One of the answers that this school can give to these conflict issues is the use of mediation in a school context. It was concluded that conflict exists, fundamentally between professionals, teachers and non-teachers, and a low-level conflict between students, and this school does not have structured mechanisms for its minimization and regulation. It has responded to conflicts between students, between student-teachers and between those in charge of education and teachers, essentially using the legal support contained in the Student Statute and Internal Regulations, as well as the intervention of intermediate structures, such as cycle coordinators, class directors and the Board. Actions to change prevention, mediation, training of teachers and non-teachers, a mediation office, development of the code of conduct for the group of schools, integration and interaction actions of different groups and individuals are suggested.

Keywords: School context, conflict management, mediation.



# Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Capítulo 1 .....	1
Introdução.....	1
1.1.O Problema .....	2
1.2.Caracterização da Escola.....	3
1.2.1Serviços.....	3
1.2.2 Recursos humanos .....	3
1.3.Público-alvo.....	4
1.4.Objetivo do Projeto.....	4
Capítulo 2 .....	7
Revisão da Literatura.....	7
2.1. Contexto Escolar e Gestão de Conflitos.....	7
2.2. Sobre o(s) Conceito(s) do Conflito.....	9
2.3. A gestão do Conflito .....	10
2.4. Estratégias de Gestão de Conflito .....	11
2.5. Classificar os Conflitos .....	13
2.5.1. Tipos de conflito.....	13
2.6. Causas do Conflito.....	14
2.7. Conflito na Escola .....	15
2.7.1.Tipos de Conflitos no âmbito escolar .....	15
2.7.2. Fatores potenciadores de conflito escolar .....	16
Capitulo 3 .....	19
Diagnóstico.....	19
3.1.Recolha de Informação .....	19
3.1.1. Documentos estruturantes da escola .....	19
3.1.2. Grupos focais .....	21
Capítulo 4 .....	27
O Projeto.....	27
4.1. Teoria da mudança.....	27
4.1.1. Técnicas de resolução de conflitos.....	28
4.1.2. A mediação.....	29
4.1.2.1. Modelos de mediação.....	31
4.2. Mediação em Contexto Escolar.....	32
4.2.1. Estratégias de Gestão do conflito em ambiente escolar.....	34
4.3. Execução/ Ações de mudança .....	35
4.4. Metodologia do Projeto .....	35
4.5. Planeamento. ....	36
4.6. Avaliação do projeto .....	37

Capítulo 5 .....	41
Conclusões .....	41
Referências Bibliográficas .....	45
ANEXO I - Consentimento informado.....	47
ANEXO II - Guião de Entrevista - Grupos Focais .....	48
Anexo III - Transcrição das Entrevistas – Grupos Focais.....	49
Anexo IV - Transcrição da entrevista ao Diretor.....	57

## Índice de Quadros

Quadro 1.1	Estrutura organizacional e funcional do agrupamento de escolas.....	4
Quadro 1.2	Eixos estratégicos e áreas de intervenção.....	5
Quadro 2.1	Perspetivas dos conflitos.....	11
Quadro 2.2	Abordagens de gestão do conflito.....	11
Quadro 2.3	Fatores potenciadores de conflito escola.....	16
Quadro 4.1	Características da mediação.....	30
Quadro 4.2	Vantagens da mediação.....	31
Quadro 4.3	Cronograma.....	36
Quadro 4.4	Monitorização do projeto.....	38
Quadro 4.5	Parâmetros de avaliação do projeto.....	38



## Glossário de Siglas

ASE	Ação Social Escolar
AE	Agrupamento de escolas
AO	Assistente operacional
AT	Assistente técnica
BSC	Balanced Scorecard
DT	Diretor de turma
GUIA	Gabinete da unidade de integração do aluno
GRC	Gabinete de resolução de conflitos
NAME	National Association for Mediation of Education
MSCST	Modelo Social Cognitivo de Satisfação no Trabalho
PID	Projeto de intervenção do diretor
PEA	Projeto Educativo do Agrupamento
RI	Regulamento Interno
SPO	Serviço de Psicologia e Orientação



## Capítulo 1

# Introdução

Este projeto de intervenção visa estudar o nível de conflito numa Escola Básica e Secundária do Concelho de Almada, bem como propor a criação de mecanismos de regulação do conflito nessa unidade de ensino.

A escolha da temática prende-se com as preocupações que sempre foram centrais na ação profissional e perspectiva encontrar as melhores condições para resolver o conflito entre as partes, para que este não interferira no processo de ensino-aprendizagem e desempenho dos alunos.

Consideramos, assim, que o estudo do conflito em contexto escolar e as ações encontradas para a sua gestão e resolução poderiam aliar-se ao desenvolvimento profissional. Foi com este intuito, identificar as situações de conflito em contexto escolar, encontrar os seus intervenientes e conhecer os processos e mecanismos utilizados pela escola, para os resolver ou atenuar, que surgiu este projeto.

Para que o conflito não seja considerado uma “pedra na engrenagem” do clima da organização escolar e podermos “retirar” da escola aquilo que ela tem de melhor, é necessário perceber que o conflito existe, patente ou latente, e que não pode ser ignorado. Segundo Chiavenato (2005: 52) “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”.

Será nossa pretensão que as propostas de ação para a mudança sugeridas neste projeto tenham lugar e sejam prioridade constante nos objetivos estratégicos do projeto educativo e no projeto de intervenção do Diretor.

Inúmeros são os estudos existentes sobre conflito nas escolas portuguesas no que diz respeito aos alunos. Contudo, para além de conflitos entre alunos, entre alunos-professores e entre encarregados de educação e professores, existem ainda conflitos dentro dos grupo de docentes e dentro do grupo do pessoal não docente, apesar de, alegadamente, todos trabalharem para o mesmo fim – o bom desempenho dos alunos. Todos os profissionais que constituem a escola têm objetivos, metas, opiniões e diferentes formas de pensar, o que por vezes pode acabar por motivar conflitos.

Se assumirmos a “escola” como uma organização, temos que aceitar que esta rege-se por uma “teia” de normas legais às quais está aliado um conjunto de situações sociais, intrínsecas e extrínsecas, que vão surgindo no dia a dia da instituição. O comportamento daqueles que constituem a “escola” implica a mobilização de valores, crenças e normas e a articulação entre todos os agentes, e o modo de organização do espaço e o ambiente e clima vividos são condicionados por todos estes comportamentos. Segundo Moura (2013), todas as organizações têm a sua cultura, valores, crenças,

costumes e tradições. A organização é constituída por pessoas e respetivos comportamentos. A forma de interagir com o ambiente social depende das suas histórias de vida.

Cunha e Monteiro (2018) no seu estudo sobre conflito em contexto escolar salientam que este é um tema central da organização escolar. São uma parte importante do funcionamento de uma escola, sobretudo ao nível do comportamento organizacional. A gestão positiva das situações geradoras de conflitos é complexa, rigorosa e requer ações para a sua resolução. Estes autores consideram que conceber uma escola sem conflitos é uma ilusão, pois a organização escolar é formada por pessoas, que possuem valores, pensamentos e formações que as tornam diferentes, o que conduz naturalmente à existência de conflitos.

A escola é um contexto que deve ser inquieto e onde as mudanças devem acontecer. Mudando podemos experienciar novas rotinas, regras e formas de trabalho e procedimentos levando-nos a crescer enquanto organização.

Bolívar (2014) refere que as mudanças precisam de ocorrer ao nível da gestão escolar onde o ensino emerge. É na dinâmica da gestão dos estabelecimentos de ensino e na estrutura escolar que deve acontecer a mudança, mas as características da organização escolar são um embaraço para os diagnósticos e inovação no seu processo de melhoria por forma a se conseguir transformações profundas e impactantes. Este é o principal aliciente do presente trabalho.

No primeiro capítulo deste projeto é apresentado o problema sobre o qual se tenciona intervir, é feita a caracterização da escola, é identificado o público-alvo e apresentado o objetivo com enquadramento nos objetivos do Projeto de Intervenção do Diretor.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura com os conceitos fundamentais subjacentes à realidade a ser estudada. São abordados os diferentes conceitos e categorias sobre o conflito segundo diversos autores, as suas causas e a gestão positiva e negativa do mesmo.

Dedicamos o terceiro capítulo ao diagnóstico, técnicas e instrumentos de recolha de informação, caracterização da amostra, discussão dos dados e reflexão crítica sobre os mesmos.

No quarto capítulo é apresentado o projeto, a teoria da mudança, a execução, a metodologia, o planeamento e finalmente a avaliação do projeto.

As conclusões e os fatores críticos que, em nosso entender, são facilitadores de sucesso na implementação do projeto são apresentadas no quinto e último capítulo.

## **1.1. O Problema**

O principal problema que motiva este estudo e, conseqüentemente o projeto de intervenção, é o conflito existente no meio escolar e a inexistência de mecanismos formais de regulação do mesmo.

## **1.2. Caracterização da Escola**

A Escola Básica e Secundária em estudo está integrada num Agrupamento de Escolas do Concelho de Almada, constituído no ano de 2007, que é composto por mais duas escolas do 1º ciclo e é a escola sede de agrupamento. A escola sede foi fundada em 1971, como escola técnica, mas foi em 1986 que passou a funcionar nas atuais instalações.

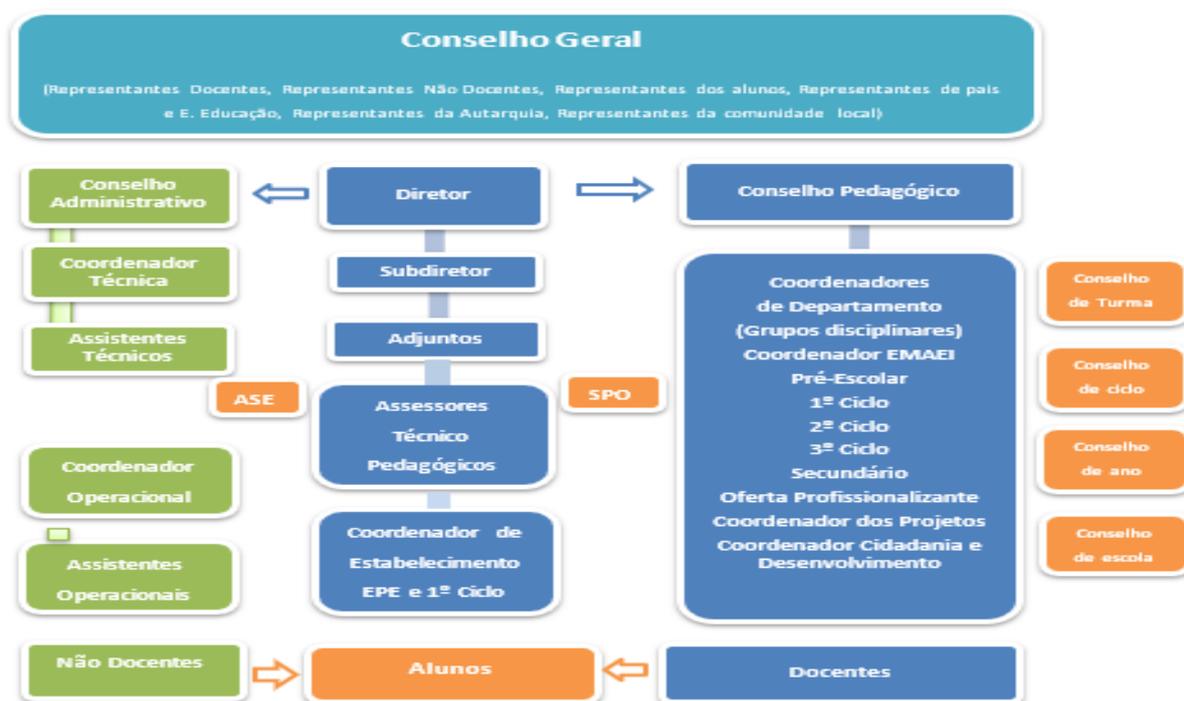
### **1.2.1. Serviços**

Na Escola Básica e Secundária existem vários serviços de apoio às atividades escolares e à comunidade local. Nesta escola funcionam os serviços administrativos, o serviço de psicologia e orientação, uma das unidades de multideficiência do agrupamento, a papelaria, a reprografia, o bar do aluno, o bar das salas de professores, o refeitório, a biblioteca, a reprografia, o GUIA (gabinete da unidade de integração do aluno), a Sala Saber ++ (sala de estudo autónomo e apoio ao aluno), a sala multiusos, a sala de professores, a sala de atendimento aos encarregados de educação, o gabinete dos diretores de turma, seis gabinetes de trabalho, um para cada departamento disciplinar, o pavilhão desportivo e três campos desportivos exteriores (um dos quais relvado sintético).

### **1.2.2. Recursos humanos**

Os recursos humanos estão divididos em três grandes grupos: alunos, pessoal docente e pessoal não docente (assistentes operacionais, assistentes técnicos e psicólogas). Esta escola tem, no seu total, mil e cem alunos do 2º, 3º ciclo e do ensino secundário. Cerca de cento e quarenta docentes, dos quais, vinte são contratados, cem são do quadro de escola e os restantes são do Quadro de Zona Pedagógica. Fazem parte do pessoal não docente dois psicólogos, quarenta e quatro assistentes operacionais e dez assistentes técnicos. Os assistentes técnicos dos serviços administrativos e as psicólogas asseguram o serviço não só desta unidade de ensino como de todo o agrupamento. A escola tem dez turmas do 2º ciclo, dezasseis turmas do 3º ciclo e dezanove turmas do ensino secundário, três das quais do ensino profissional. Está integrada num Agrupamento de Escolas e segue o Modelo de Configuração Estrutural (Quadro 1.1), Burocracia Profissional de Mintzberg. Segundo Mintzberg, as organizações que atuam dentro do modelo de burocracia profissional dependem do conhecimento de seus colaboradores para realizarem suas atividades e oferecerem serviços (Mintzberg, 2003).

**Quadro 1.1.** Estrutura Organizacional e Funcional do Agrupamento de Escolas



Modelo Adaptado do PEA

### 1.3. Público-alvo

Este projeto de intervenção tem como público-alvo, para a sua aplicação nos próximos anos letivos, toda a comunidade escolar (Quadro 1.1), nomeadamente docentes, pessoal não docente (assistentes técnicos e operacionais) e alunos, que se pretende venham a ser os grandes beneficiários com o desenvolvimento de um novo modelo de gestão escolar que coloca ao dispor da unidade de ensino mecanismos de resolução de conflitos para um melhor desempenho.

### 1.4. Objetivo do Projeto

Este projeto tem como objetivo único a criação de mecanismos de regulação de conflito nesta unidade educativa e assenta em três eixos estratégicos constantes no projeto de intervenção do Diretor (PID). Tem como finalidade contribuir para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização escolar, com vista à melhoria do clima de escola e desempenho de todos os alunos, docentes e não docentes.

No quadro que se segue são apresentados os eixos estratégicos e respetivas áreas de intervenção do PID, sobre os quais interessa enquadrar o objetivo deste projeto de intervenção.

**Quadro 1.2.** Eixos estratégicos e áreas de intervenção do PID.

Eixos Estratégico (PID)	Áreas de intervenção (PID)
<b>Articulação entre atores</b>	<b>AI1.</b> Estimular a comunicação e as relações e interações e promover espaços de partilha focados no trabalho em equipa, facilitadora do acolhimento, cultura comum e ambientes abertos de trabalho; <b>AI2.</b> Gerir rotinas e envolver os docentes e não docentes na gestão de conflitos; <b>AI3.</b> Promover momentos de partilha com projetos inovadores com prioridade do bem-estar.
<b>Promoção da qualidade</b>	
<b>Inovação de processos</b>	

O projeto visa contribuir para a melhoria das práticas de organização escolar por via da adoção de um modelo de gestão que promova ambientes educativos participativos e a formação de agentes transformadores e preparados para gerir conflitos em contexto escolar.

Para além de se pretender contar com este projeto para alcançar as metas constantes no projeto educativo do agrupamento (PEA), seria também interessante que estivesse integrado no regulamento interno da escola.



## Revisão da Literatura

### 2.1. Contexto Escolar e Gestão de Conflitos

Ao falarmos de contexto escolar, falamos de conhecer as pessoas e a cultura que elas transportam com o objetivo de permitir uma excepcional gestão de processos. Assim, quando falamos em contexto escolar, falamos, acima de tudo, de cultura, de uma cultura de escola.

D'Iribarne (1989) define cultura de organização como um sistema de conceitos que permite aos indivíduos de uma coletividade construir o seu edifício cultural que dá sentido às suas vivências. O controlo nesta cultura de organização é obtido por via dos resultados do coletivo e das equipas que o constituem.

O tema da cultura de organização é um tema clássico da sociologia das organizações. Renaud Sainsaulieu realizou vários trabalhos relacionados com a cultura e a construção da identidade social e individual, nas organizações. Para este autor, a identidade de um indivíduo não é o ponto a partir do qual se constrói a realidade social, mas é o resultado do seu jogo de relações com outros indivíduos, que terá efeitos ao nível da construção da sua identidade (Sainsaulieu, 1997). Essa identidade é derivada das repetidas interações com os outros. A organização não possui uma identidade única e inalterável e a mudança acontece naturalmente pela interação entre pessoas e grupos.

Nesta linha de pensamento, Viñao (2007) define como cultura de escola um conjunto de teorias, ideias, princípios, normas, modelos, rituais, inércias, hábitos e práticas consolidadas ao longo do tempo, regras de jogo não interditas e repartidas pelos seus atores, no meio educativo. Para este autor, a cultura de escola permanece e, mesmo com as sucessivas reformas, não é derrubada e persiste ao longo do tempo; tem em conta como elementos responsáveis e fundamentais para a cultura da escola os professores, pais, alunos e funcionários; dá ênfase ao papel dos professores, à sua formação, à sua seleção, ao seu percurso académico, ao seu associativismo e à sua composição social, entre outros aspetos; aos discursos, às linguagens, aos conceitos e aos modos de comunicação utilizados no meio académico e escolar, bem como aos modos de avaliação. Não são esquecidos nesta equação os aspetos organizativos e institucionais como elementos responsáveis pela cultura de escola.

Peterson e Deal (2009) concluíram, através da sua pesquisa e de exemplos retirados de práticas na educação e nas empresas, que é possível encontrar escolas de sucesso em todas as comunidades. No cerne do seu estudo esteve a importância da cultura de escola e dos papéis simbólicos dos seus líderes em moldar as práticas e os padrões culturais. Neste estudo, a “cultura” das organizações

surge como a chave para o sucesso. Peterson e Deal (2009:6) defendem que “ as escolas deveriam assemelhar-se a empresas”, porque as de topo desenvolveram uma cultura partilhada com um profundo conjunto de valores e que só se alcança o sucesso quando as pessoas estão comprometidas com esses mesmos valores, quando acreditam na organização e têm orgulho no seu trabalho.

Assim, a cultura melhora e reforça as mudanças estruturais, conduzindo ao sucesso do método de ensino e aprendizagem dos alunos, através de “Uma cultura de cuidar, partilhar, de entreajuda entre os profissionais e entre estes e os alunos, baseada no respeito, confiança e partilha de poderes entre os profissionais” (Newman & Associates, 1996).

A propósito de cultura organizacional, Seymour (1992) apresenta uma sistematização da literatura, dividindo-a em três categorias. Uma primeira que considera a cultura organizacional como **integradora**, que valoriza sobretudo a homogeneidade e a harmonia; entendendo a cultura como um “cimento social” que une todas as pessoas da organização. Reconhece a existência de divergências e oposições (em vez da homogeneidade e da harmonia), mas que cuida para unir e gerar novos consensos, mais ou menos negociados, como é o caso da cultura **diferenciadora**, que considera a divergência como a essência da cultura da organização; salientando as divergências de opinião e os conflitos de interesse, originando assim subculturas, que tanto podem conduzir ao consenso como à completa exclusão. Finalmente uma cultura **fragmentada**, baseada no indivíduo e entendendo a cultura organizacional como um conjunto de indivíduos que se relacionam casualmente com os seus problemas, fazendo depender o envolvimento cultural disso.

Não sendo desejável que as escolas se identifiquem com uma cultura “fragmentada”, estas acabam por ser espaços potenciadores de conflito. Pelas suas raízes socioculturais, pela diversidade formativa, educacional e política, e ainda, pelas constantes alterações na legislação, as escolas tornam-se incubadoras de conflitos. As consequências destes conflitos estão relacionadas com o tipo de abordagem e com o modo como os intervenientes foram circundados. Segundo Carita (2005), uma resolução pacífica que implique a ajuda dos outros terá consequências, em princípio, menos negativas, logo está associada à postura que se adota na sua resolução.

Não é de todo aconselhável ignorar o conflito ou as suas razões, pois é uma oportunidade de o entender e prevenir outros que possam surgir. As escolas devem agir e minimizar o potencial negativo das situações, quer surjam entre alunos, quer entre os seus responsáveis educativos.

Se colocarmos o foco na cultura organizacional e no Projeto Educativo, que contempla um conjunto de atividades estruturadas direcionadas para uma melhoria sistemática da qualidade do ensino e da aprendizagem, a melhoria implica um esforço de todos os intervenientes educativos e o surgimento de um certo clima que seja promotor de uma aprendizagem de sucesso. Ao professor é dada essa responsabilidade e a formação que tem (académica inicial e continua atualizada) exerce um efeito significativo e direto na cultura e no clima da organização escolar de que faz parte.

Cabe também à liderança de uma organização, dos seus órgãos de gestão, garantir e permitir a construção de um percurso que admita os ajustamentos necessários às mudanças, internas e externas. Essa liderança, para além de ter de assegurar soluções viáveis, deve definir estratégias de modo a serem superados possíveis conflitos, aprendendo e testando continuamente, tal como defende Shein (2004). Para este autor, quanto mais irrequieto for o ambiente, mais importante será para os líderes defenderem e mostrarem que algum nível de controle sobre o meio ambiente é desejável e possível.

## **2.2. Sobre o(s) Conceito(s) do Conflito**

Foi possível encontrar uma variedade de definições do conceito de conflito. Estes conceitos são distintos, mas comuns em certos pontos de análise e até unânimes no sentido de referir que o conflito sempre existiu e que é uma componente das relações humanas e é resultado das interações e socialização que estabelecemos uns com os outros.

Cada um de nós apresenta-se com diferentes interesses, objetivos e ideais que podem colidir com os dos outros em cada um dos ambientes onde interagimos. Esta colisão de interesses levar-nos-ia para uma definição literal que deriva do latim “conflitus”, que significa choque, embate ou luta. Ou, ainda, para outras definições constantes num dicionário de língua portuguesa, como disputa, entre duas ou mais partes, pelo mesmo direito e competência; antagonismo ou oposição. Parece-nos uma visão negativa do significado, mas que conseguimos encontrar, por parte de alguns autores, como sendo passível de ser gerido e direcionado colaborando para uma aprendizagem positiva.

Este é um tema persistente de estudo das ciências humanas e sociais, nomeadamente da psicologia e da sociologia. Estas buscam caracterizar, situar e avaliar o comportamento humano dentro do contexto ambiental. Cunha (2001) salienta que o conceito de conflito mostra-se multiforme, com múltiplas perspetivas e modelos explicativos deste termo.

Das pesquisas feitas foi possível recolher alguns exemplos de definições de diferentes autores. De entre os autores encontrados Chiavenato (2011) consegue integrar muitos dos conceitos, já que para este autor o conflito é visto como uma condição natural do mundo animal. Conflito expressa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagónicos que podem entrar em choque. Este autor afirma que quando se fala em concordância, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, coerência e harmonia, essas palavras implicam a existência ou iminência dos seus opostos e isso significa conflito. O conflito e a cooperação fazem parte da vida das organizações e apresentam resultados construtivos ou destrutivos para as partes, sejam elas indivíduos, grupos ou organizações.

Reforçando a definição de Chiavenato (2011) sobre conflito, Torrego (2000), Jares (2002) e Berg (2012) consideram que os conflitos são situações em que duas ou mais pessoas entram em oposição ou desacordo por as suas posições, interesses, necessidades, desejos ou valores serem incompatíveis. e relacionam-no tanto com questões estruturais, como com questões pessoais.

Para Chrispino (2007), conflito é toda a opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. Considera que a partir disso, todos os que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito. Carita (2005) acrescenta que o conflito é um elemento constituinte das situações de crise, de rotura, de desequilíbrio, inerentes à vida e ao crescimento dos indivíduos, das relações dos grupos e das instituições.

### 2.3. A gestão do Conflito

Importa perceber como o conflito é gerido. Apesar do conceito de conflito possuir em geral uma conotação negativa, destrutiva e algo prejudicial, tendendo a que muitas vezes as organizações tentem evitar, suprimir ou anular as possíveis vantagens que daí possam advir, é possível gerir o conflito de forma a ter efeitos positivos.

Os **efeitos potencialmente positivos** são aqueles capazes de despertar sentimentos e estimular energias, tornando as pessoas mais atentas, abertas, mais esforçadas, procurando novas abordagens para a resolução de problemas. Fortalece os sentimentos de identidade, coesão, o que geralmente aumenta a motivação para o desempenho do grupo e trabalho em equipa, realçando os problemas existentes e equilibrando a diferença de poder entre as partes (Chiavenato, 2011). Segundo o mesmo autor, o conflito é, no entanto, mais conhecido pelas suas consequências negativas, destrutivas e indesejáveis. Contrariando os efeitos positivos, os **efeitos potencialmente negativos** permitem desencadear sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, prejudicando o bom senso, o bem-estar e a capacidade de realizar tarefas. Leva ao aumento da coesão de grupo o que conduz a um aumento da pressão social, diminuindo a liberdade individual em detrimento do desempenho do grupo. A atenção está colocada em si mesmo, diminuindo a realização do trabalho produtivo. Atribui intenções negativas ao outro e à percepção de incompatibilidade no trabalho, fazendo escalar o conflito e maximiza os efeitos negativos e destrutivos.

A urgente e constante necessidade de gestão de conflitos passa pelo alcance de êxito das organizações e dos seus colaboradores. O sucesso é consequência dessa capacidade de convivência e interação entre pessoas e grupos. Tornar o conflito numa oportunidade de mudança e crescimento. Para Berge (2012), é necessário gerir conflitos para que seja possível gerir a mudança, dissolver desentendimentos, promover harmonia e interação entre pessoas e grupos, evitar a quebra de produção nos serviços, aumentar a eficácia do líder da equipa e para melhor lidar com diferenças culturais e comportamentais. Este autor encontra alguns mitos assumidos sobre conflito: a ideia de

que todos os conflitos têm solução; que se resolvem sozinhos; que as organizações de sucesso não têm conflitos; que após um conflito há animosidade entre as partes e que num conflito há sempre um ganhador e um perdedor.

Nem sempre é possível uma solução aceitável mas é possível gerir as divergências. Os valores e percepções diferentes das situações ou circunstâncias são um entrave para a solução e evitar não é resposta. A maneira como se lida com o conflito define o grau de competência do gestor. Uma impressão negativa sobre a outra parte pode sofrer modificações e a mudança sobre a forma de ver o “problema” pode acontecer, fortalecendo, desta forma, as relações (Berg, 2012).

#### Quadro 2.1 Perspetivas dos conflitos

Perspetiva tradicional dos conflitos	Perspetiva contemporânea dos conflitos
São causados por indivíduos problemáticos	São inevitáveis entre os seres humanos
São um mal	Frequentemente são benéficos
Devem ser evitados	São o resultado natural
Devem ser eliminados	Podem e devem ser geridos

Adaptado de Berg (2012)

Tendo em conta a perspetiva contemporânea dos conflitos apresentada no quadro 2.1, há uma aceitação inevitável e necessária sobre a presença do conflito nas organizações.

## 2.4. Estratégias de Gestão de Conflito

A gestão dos conflitos deve acontecer logo que estes sejam conhecidos e identificados para que se resolvam da forma mais eficiente e eficaz.

Chiavenato (2004:418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é a sua qualidade de administrar conflitos”. Para este autor, o gestor tem à sua disposição três abordagens para gerir conflitos (Quadro 2.2).

#### Quadro 2.2. Abordagens de gestão de conflito.

Abordagem	Ação
<b>Estrutural</b>	O conflito forma-se das percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados e escassos e de interdependência. Se o gestor agir sobre algum desses elementos geradores, a situação de conflito poderá ser controlada mais facilmente.
<b>De processo</b>	Procura reduzir conflitos através da modificação de processos, podendo ser realizada por uma parte do conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte. Pode ser conduzida de 3 formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ a desativação do conflito, onde uma das partes opta pela cooperação promovendo o acordo;</li> <li>✓ reunião de confrontação entre as partes, em que são abertos os motivos do conflito de maneira mais direta entre os envolvidos;</li> <li>✓ colaboração, que ocorre após passadas as etapas anteriores, com as duas partes procurando uma resolução vantajosa para todos.</li> </ul>
<b>Mista</b>	Envolve tanto os aspetos estruturais como os de processo. Pode ser feita através da adoção de regras para resolução de conflitos, ou criação de papéis integradores. A adoção de regras baseia-se nos

	meios estruturais para influenciar o processo de conflito, criando regras e regulamentos que delimitem a ação das pessoas. Já a criação de papéis integradores consiste em criar terceiras partes dentro da organização, para que elas estejam sempre disponíveis a auxiliar procurando soluções favoráveis.
--	--

Adaptado de Chiavenato (2004)

Por outro lado, Berg (2012) defende que diversas são as práticas de abordar e gerir conflitos. No entanto, uma das mais eficazes é denominada de “Estilos de administração de Conflitos”, método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco formas de gerir conflitos. Enquadram o comportamento de uma pessoa, em situações de conflito, em duas dimensões básicas:

- ❖ **Assertividade** - O indivíduo procura satisfazer os seus próprios interesses;
- ❖ **Cooperação** - O indivíduo procura satisfazer os interesses dos outros.

Esta bidimensionalidade define os cinco métodos/formas de gestão conflitos. São estes: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração:

- a) **Competição**: Estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer. Atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir, o indivíduo procura atingir os seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa;
- b) **Acomodação**: Comportamento generoso, altruísta e dócil. Não assertiva mas cooperativa e de autossacrifício, o oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses da outra parte;
- c) **Afastamento**: O indivíduo coloca-se à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça. Não assertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e não coopera com a outra pessoa.
- d) **Acordo**: Significa trocar concessões, ou então procurar uma rápida solução de meio-termo; é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados.
- e) **Colaboração**: Atitude tanto assertiva quanto cooperativa. O indivíduo colabora e procura trabalhar com outras pessoas tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Nem todo o conflito é igual e nem todo o conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012). Por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta à sua disposição, como negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e outras ferramentas disponíveis. Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas que melhor se adequam à situação.

Embora os estudos sobre conflitos convirjam para a ideia de que estes são diferentes e devem ser analisados caso a caso, é importante que seja do conhecimento do gestor as diferentes formas de

abordagem dos desentendimentos, para que, ao identificar o seu tipo, possa aplicar a ferramenta mais adequada para conclusão da situação de conflito.

## 2.5. Classificar os Conflitos

Por forma a entender, classificar, ou tipificar os conflitos, importa referir que fomos encontrando, por parte de variadíssimos autores, elementos fundamentais que interagem e que determinam a estrutura e dinâmica dos conflitos.

Cunha e Monteiro (2018: 5) reúnem aqueles elementos que consideram fundamentais e que devem ser tidos em conta na análise de um conflito. São eles:

**Pessoas** – Os diretamente envolvidos ou os indiretamente envolvidos, mas que têm interesse no conflito e podem influenciar o resultado;

**Processo** – Tempo que decorre, estratégias utilizadas ou o estágio em que se encontra;

**Problema** – Assunto que deu origem ao conflito;

**Posição** – O que cada parte pretende/exigência como solução de cada uma das partes;

**Interesses e necessidades** - Benefícios que as partes pretendem obter; respostas dadas pelas partes: “porquê?”, “para quê?”, “como te sentes satisfeito?” e alternativas para resolução.

O **contexto** é referido pelos autores como sendo elemento fundamental pois no seu entender contribui para encontrar a origem, a continuidade, a intensidade e os meios que permitem a resolução.

### 2.5.1. Tipos de conflito

Interessa, para melhor conhecermos os conflitos, que saibamos as suas formas e tipos de ocorrência, para identificá-los e agir com mais assertividade, aumentando as oportunidades de tomar uma decisão que mantenha o bem-estar entre as pessoas ou grupos, sem entropias e injustiças.

A revisão da literatura permite tipificar os conflitos de forma diferente e em mais, ou menos categorias. Caetano et al. (2020:252) refere que inicialmente distinguiram-se apenas dois tipos de conflitos. O de **relação** ou afetivo, que diz respeito a antagonismos relacionados com questões pessoais, e o conflito de  **tarefa**, que diz respeito a contradições sobre conteúdo e objetivos de trabalho. O conceito de  **conflito de processo** veio dar robustez à noção de conflitos cognitivos, relacionados com divergências de ideias e que podem assumir duas formas: conflitos de tarefa (conteúdo de trabalho) ou conflitos de processo (forma de trabalhar).

Analisando de outra perspetiva, Chiavenato (2004) considera dois tipos de conflito: o conflito interno e o conflito externo. O interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal; o externo envolve vários níveis, como: interpessoal, intergrupar, intra-organizacional e inter-organizacional. O conflito pode ocorrer em vários níveis de gravidade:

- **Conflito percebido:** quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe, pois sentem que os seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades de interferência ou bloqueio (conflito latente);
- **Conflito experienciado:** quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra (conflito velado). Não é manifestado externamente com clareza;
- **Conflito manifestado:** quando o conflito é expresso através de comportamento de interferência ativa ou passiva, por ao menos uma das partes (conflito aberto).

Berg (2012) por sua vez faz referência a três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. **Conflito pessoal**, como a pessoa lida consigo mesma, as inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete-se num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como se age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de “stress e atrito”. **Conflito interpessoal**, aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. Embora este autor considere que a maioria dos conflitos seja causada por processos organizacionais, a maioria dos atritos e desavenças são, no entanto, de origem interpessoal, o que torna mais difícil de se lidar. Podem existir, ainda, dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área ou setor) e intergrupar (divergência entre áreas ou setores diferentes). Finalmente, o **Conflito organizacional** que não está assente em princípios e valores pessoais, mas antes no resultado das dinâmicas organizacionais em constante mudança, muitas delas externas à organização.

## 2.6. Causas do Conflito

Segundo Saiti (2015), para além de entendermos as circunstâncias do conflito, devemos ter em conta se as partes envolvidas entendem quais são as suas causas Deve-se, para tal, realizar um diagnóstico para perceber as causas e as fontes que deram origem ao conflito.

As causas, razões ou fatores que induzem um conflito podem ser mais ou menos objetivas. Nos ambientes que frequentamos é habitual percebermos razões de ordem económica, de poder, de valores, de diferenças de personalidade, entre outras.

Em Caetano et al. (2020:251) pode ler-se: “a maioria dos conflitos assenta numa base realista: os protagonistas divergem porque competem, de facto, explicita ou tacitamente, por recursos escassos como sejam, dinheiro, tempo, espaço ou informação e/ou porque preferem diferentes formas de agir e decidir em realidades comuns”.

Outras circunstâncias que alimentam o conflito são a mudança, os recursos escassos, a tecnologia, o desacordo, o esgotamento, as preferências ou experiências passadas (Shockley-Zalabak, 2012). Cunha e Monteiro (2018:3) acrescentam que as causas do conflito podem surgir isolados ou de forma combinada, mas que para surgir conflito há uma relação de interdependência entre as

partes (uma parte depende e determina a outra) e de incompatibilidade de objetivos entre elas. Por certo, referimo-nos, no geral, a conflitos nas organizações, mas na sociedade podemos identificar outro tipo de conflitos, nomeadamente na luta de classes ou nos conflitos entre Estados. O conflito que é sentido nas organizações, se for contido dentro de certos limites, produz abertura à mudança e a ambientes de trabalho mais inovadores.

## **2.7. Conflito na Escola**

As escolas atualmente tendem a compreender o conflito como inevitável e como uma situação integrante das relações humanas que ocorre neste tipo de organização (Cunha & Monteiro, 2016). Por esta razão, os autores referem ser importante distinguir conflito de violência (nomeadamente o *bullying*) e de indisciplina. Conflito não significa violência, contudo esta pode representar um possível modo, não adequado, de resolver um conflito. Conflito não significa, necessariamente, o incumprimento de regras ou expectativas do professor, e indisciplina está relacionada com as expectativas dos atores educativos quanto aos modos de atuação dos outros, num contexto, situação ou cenário e representa uma rutura com as ações de gestão, transgressão de regras e normas escolares (Cunha & Monteiro, 2018).

### **2.7.1. Tipos de conflitos no âmbito escolar**

Os conflitos nas escolas são muito diversos e podem ocorrer entre os diferentes grupos: entre alunos, entre alunos e professores, entre alunos e encarregados de educação, entre professores e entre professores e administração (Cunha & Monteiro, 2018:15), citando Martinez (2009). Entre alunos, na maioria dos casos, por brigas, rivalidades, discriminação, perda de bens ou dano. Entre alunos e professores, por divergência sobre critérios de avaliação, falta de material didático ou desinteresse pela matéria. Entre professores, por falta de comunicação, interesses pessoais, conflitos anteriores, procura de posição de destaque, valores, ideologias ou posições políticas diferentes. Entre encarregados de educação, professores e administração, por recursos, perda de material de trabalho, faltas de assistência pedagógica, critérios de avaliação e não entendimento de questões administrativas.

Não sendo fácil de identificar, os conflitos no âmbito escolar encontram origens e causas diversas levando à sua tipificação de acordo com a análise e leitura.

Apesar de Torrego (2000) tipificar os conflitos tendo por base a relação/comunicação; o interesse/necessidade; os recursos; as atividades, ou, ainda, as preferências, valores ou crenças, o mesmo autor, quando se trata de conflitos educacionais ou entre os membros da comunidade educativa, apresenta quatro tipos de conflito:

- **Conflitos em torno da pluralidade de pertença** – quando o professor faz parte de diferentes unidades de ensino ou níveis de ensino;
- **Conflitos para definir o projeto institucional** – surgem porque o projeto educativo implica diferentes posições quanto aos objetivos, procedimentos e exigências na organização escolar;
- **Conflitos para operacionalizar o projeto educativo** – discordâncias nos âmbitos de planeamento, execução e avaliação;
- **Conflitos entre as autoridades formais e funcionais** – quando não há coincidência entre a figura da autoridade formal (diretor) e a autoridade funcional.

Viñas (2004) encontra outras quatro categorias de classificação de conflitos no âmbito escolar. Este autor encontra conflitos de: **relacionamento** (entre alunos, entre professores, entre alunos e professores, entre professores e encarregados de educação), com uma componente afetiva que leva a dificuldades consequentes de controlo; **de rendimento**, na ótica do aluno, quando não consegue alcançar os resultados escolares considerados aceitáveis, relacionado quer com o empenho do aluno, quer com a competência e satisfação dos professores; **de poder**, problemas relacionados com a autoridade e a obrigatoriedade e implicam o cumprimento de normas da escola e do currículo, tornando-se de difícil resolução; e, por fim, **de identidade**, relacionado com as expectativas dos alunos sobre os seus estudos e a perceção que estes têm acerca daquilo que os professores querem do seu trabalho.

### 2.7.2. Fatores potenciadores de conflito escolar

Ao analisar um conflito em ambiente escolar importa perceber que há muitas variáveis consideradas como fatores potenciadores de conflito. Dentre estes, e com o contributo de Binaburo e Munõz (2007), é de realçar os seguintes (Quadro 2.3):

**Quadro 2.3** Fatores potenciadores de conflito escolar.

Fator potenciador	Descrição
<b>Objetivos e metas diferentes</b>	Perceção de incompatibilidade entre objetivos e metas entre os diferentes membros da comunidade.
<b>Recursos partilhados</b>	Quando uma parte da comunidade escolar acredita que contribui mais do que recebe ou quando os recursos são escassos e têm de ser partilhados.
<b>Diferenças de informação e perceção</b>	A informação é selecionada por cada membro da comunidade escolar em função dos seus interesses, levando a conflitos na tomada de decisão.
<b>Diferenças e característica de personalidade</b>	As partes consideram que o oponente tem um traço de personalidade concitador de conflito.
<b>Atividades de trabalho interdependentes</b>	As tarefas de trabalho são interdependentes e os grupos ou indivíduos têm de colaborar e interagir, sendo previsível o risco para o conflito.

Adaptado de Binaduro e Muñoz (2007)

Os problemas pessoais de cada colaborador da escola podem ser causadores de conflito quando afetam o seu desempenho, o que se traduz num maior volume de trabalho para os restantes colegas, potenciando atritos e novo conflito (Cunha & Monteiro, 2018).

As causas dos conflitos escolares foram também estudadas por Jares (2002), categorizando-as em quatro tipos: **Ideológico-científica** - Escolhas pedagógicas diferentes, conceção de escola diferente, escolhas organizativas diferentes e o tipo de cultura escolar; **Relacionadas com o poder** - Promoção profissional, tomada de decisão, acesso a recursos, controlo da organização; **Relacionadas com a estrutura** - Ambiguidade de metas e funções, debilidade organizativa, contextos e variáveis organizativas e **Relacionadas com questões pessoais e de relação interpessoal** – Autoestima, segurança, insatisfação laboral, comunicação deficiente ou desigual.



## Diagnóstico

### 3.1. Recolha de Informação

Para a realização deste projeto e após a revisão da literatura, que visa sustentar e justificar este projeto de intervenção, foram estabelecidas prioridades e detetadas as necessidades desta unidade de ensino por forma a delimitar e determinar o Problema a resolver.

Para tal, e para obter um diagnóstico da situação desta unidade de ensino, foram analisados documentos estruturantes do agrupamento de escolas com o objetivo de enquadrar a pertinência deste projeto no quadro dos objetivos e projetos já existentes na escola, que tenham em vista a resolução de conflitos, ou mesmo, os mecanismos para essa resolução.

Para além da análise documental, foram, ainda, realizadas entrevistas em grupos focais (discussão focalizada) com o objetivo de localizar os grupos onde ocorre conflito, o tipo de conflito e as formas de manifestação dos mesmos. Esta última técnica permite também “promover o debate entre os parceiros de um projeto, facilitando assim a formação de consensos sobre os problemas, prioridades, as responsabilidades e os objetivos de intervenção” (Capucha, 2008).

#### 3.1.1. Documentos estruturantes da escola

Os documentos estruturantes do agrupamento de escolas analisados foram os seguintes:

➤ **Projeto Educativo do Agrupamento (PEA)/ 2021-2024** – Analisados os eixos estratégicos e objetivos, verificou-se a pertinência de integração dos objetivos deste projeto no PEA em vigor.

Deste modo, foram identificados os eixos e respetivos objetivos que este projeto de intervenção pode ajudar a fazer cumprir. São estes: **3º Eixo estratégico do PEA** (Comunicação interna, externa e marketing – remete para a circulação da informação, produção de conhecimento e aprendizagem dos atores educativos nos circuitos internos, seleção e adequação da informação nos circuitos externos e promoção externa do AE) - **5º objetivo**: visa melhorar os mecanismos de comunicação interna e marketing; **5º Eixo estratégico do PEA** (Recursos humanos e recursos educativos – remete para a valorização profissional, clima organizacional da atividade profissional e para o incremento da utilização de recursos educativos pelos alunos) - **10º e 11º objetivo**: Visa capacitar os recursos humanos e melhorar a prestação de serviço pelas assistentes operacionais; e por fim no **6º Eixo estratégico do PEA** (Resultados académicos, sociais e literacia científica e literacia Digital – remete para o sucesso dos alunos os resultados académicos e sociais e para a capacidade dos alunos descreverem, explicarem, preverem fenómenos e problemas naturais do quotidiano e para o espírito

crítico) - **15º, 16º e 17º objetivo**: visa reduzir a indisciplina dos alunos, fomentar o voluntariado, a inclusão, a solidariedade e a participação democrática e ainda promover um ambiente escolar saudável;

➤ **Projeto de Intervenção do Diretor** (elaborado em 2017) – Analisados os eixos estratégicos, é possível perceber sobre os quais os que este projeto de intervenção pode fazer a diferença: Articulação entre atores; Promoção da qualidade e Inovação de processos;

➤ **Regulamento Interno (RI) 2017-2022** – Não contempla mecanismos de regulação de conflitos na unidade de ensino especificamente destinados a docentes e não docentes. Os mecanismos e projetos estão direcionados para alunos. O suporte legal está orientado para medidas disciplinares corretivas e sancionatórias que vão servindo de “resolução” de conflitos entre alunos;

➤ **Projeto GUIA** - O gabinete da unidade de integração do aluno é um projeto que visa contribuir para a melhoria do clima de aprendizagem do aluno pela abordagem ao seu comportamento indesejado em sala de aula. Este destina-se apenas aos alunos e tem como documento orientador o Plano para a (In) Disciplina. Documento interno que permite orientar os docentes, não docentes, discentes e encarregados de educação, sobre as diferentes dimensões que envolvem a ação educativa. Inclui os deveres, participação de ocorrência, tipificação da infração, gravidade e medidas disciplinares. Tem, acima de tudo, uma função mais corretiva do que preventiva, com grandes resultados ao nível da redução da indisciplina e na resolução de conflitos existentes entre alunos e professores;

➤ **Código de conduta do aluno** – Como o próprio nome indica, este destina-se apenas aos alunos. Após a análise documental percebemos que o agrupamento não tem um código de conduta/ética da unidade educativa, e o existente, apenas se destina ao aluno, não está direcionado para docentes e não docentes;

➤ **Projeto “Novos Tempos para Aprender”** – Projeto elaborado no ano letivo de 2019/20, juntamente com catorze agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas do concelho de Almada com aposta estratégica conjunta de inovação e de alteração de práticas pedagógicas. A este projeto esteve acoplado o Projeto Mentos Sorridentes destinado a alunos, esperando contribuir para o bem-estar, melhoria dos níveis de atenção, autoestima, relacionamento interpessoal, autoconsciência para melhoria do desempenho do aluno. Com objetivos de melhoria do bem-estar docente mas não do pessoal não docente. Não são encontradas na escola ações efetivas para consecução destes objetivos;

➤ **Projeto Espaço Bem-estar** – Espaço que serviu toda a comunidade educativa em tempo de pandemia mas que está inativo desde 2021. Espaço fundamental para a melhoria das relações interpessoais e autoconhecimento;

➤ **Plano de formação** – Não estão previstas para o próximo ano letivo, nem ocorreram neste último ano letivo, ações de formação para docentes e não docentes no âmbito da resolução de conflitos/mediação.

### **Reflexão Crítica sobre a análise dos documentos estruturantes do agrupamento**

Após a análise dos documentos estruturantes deste agrupamento foi possível verificar que há um nível moderado de conflito entre alunos (constante na avaliação estatística do PEA) e alguns mecanismos previstos para a redução da indisciplina. Os mecanismos de resolução de conflitos entre docentes e não docentes são inexistentes. O conflito entre os alunos vai sendo resolvido com os mecanismos legais e com a mediação por parte dos professores, direção e encarregados de educação. O GUIA tem sido um gabinete bem estruturado para a resolução ou mediação, apesar de se tratar de um gabinete de atuação e não de prevenção. Não existe um código de conduta/ética deste agrupamento de escolas. O pessoal docente e não docente não teve formação, nos últimos 4 anos sobre mediação e resolução de conflitos e esta não está prevista no plano de formação de Almada, apesar de estarem previstos no projeto “Novos tempos para aprender” objetivos claros para o bem-estar docente, não se verifica a operacionalização deste objetivo com mecanismos para a sua concretização.

### **3.1.2. Grupos focais**

Para este projeto de intervenção foi feito o diagnóstico dos níveis de conflito na escola. Para isso foi realizado um trabalho de recolha de informação junto da comunidade escolar através de entrevista de grupos focais (de 8 a 11 elementos cada), com o objetivo de perceber as vivências e a existência de conflito entre e dentro de cada grupo, obtendo respostas de profundidade. Este método utiliza uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva e foi submetido à análise temática de conteúdo.

A recolha de informação em parceria surgiu pelo facto do meu colega de mestrado, José Lemos, fazer o seu projeto de intervenção para a mesma escola. Optámos por realizar a recolha de informação em parceria, utilizando um conjunto de perguntas para serem debatidas nos grupos focais. Uma parte das perguntas dizem respeito ao meu projeto de intervenção e outra parte corresponde ao trabalho do meu colega.

Por forma a não serem identificados, a cada elemento do grupo foi atribuído uma inicial, conforme se trate de Professor (P), não docente (ND), aluno (A), encarregados de educação (EE) ou Diretor (D).

Os grupos focais foram divididos em quatro debates de 10 Alunos (A1 a A10), 11 Professores (P1 a P11), 9 Encarregados de Educação (EE1 a EE9) e 8 elementos do Pessoal não Docente (ND1 a ND8), com uma duração aproximada de sessenta minutos. Para reforçar a recolha de dados sobre o tema, foi realizada uma entrevista ao Diretor (D) deste agrupamento de escolas, com as mesmas questões

colocados aos grupos focais. Esta metodologia de realização do diagnóstico e a realização conjunta da recolha de informação foi aprovada pelo professor Luís Capucha, que foi orientador dos dois projetos de intervenção.

As questões colocadas aos grupos focais e ao Diretor foram as seguintes (transcrições em anexo – Anexo III): **Q1** - *Na vossa/sua opinião existem conflitos na escola?*; **Q2** - *Como se manifestam estes conflitos? Entre quem?*; **Q3** - *Na vossa/sua opinião como se resolvem esses conflitos? A quem compete?*; **Q4** - *Como é que esse conflito afeta o desempenho dos alunos?*; **Q5** - *Na vossa/sua opinião em que medida o conflito pode influenciar a retenção dos alunos?*

### **Resultado da análise da entrevista ao grupo de Docentes**

**(Q1)** - Consideram existir conflito entre docentes nesta escola (P1 a P11) e sentem que existe algum conflito no grupo dos assistentes operacionais (P2, P3 e P4); **(Q2)** - Referem que o conflito entre os docentes manifesta-se no trabalho em equipa, falta de colaboração, falta de partilha (P1, P4, P5 e P11), traços de personalidade (P6, P7, P10 e P11), pouca flexibilidade para aceitar as opiniões dos outros (P7 e P11), competição entre departamentos e grupos disciplinares e nas injustiças na avaliação de desempenho (P8 e P9); **(Q3)** - Consideram que estes conflitos podem ser reduzidos com trabalho de equipa e partilha e que na maioria dos casos o diálogo não existe (P1 a P11). Sentem que há falta de um mediador e de formação de docentes para mediar e resolver estes conflitos entre si. Consideram (P1, P2, P3, P4, P7 e P11) que cabe ao diretor e à gestão intermédia (diretores de turma, coordenador de departamentos e coordenador disciplinar) a responsabilidade, tomando algumas medidas ou criando mecanismos de resolução de conflitos; **(Q4)** - Os docentes, consideram que quando há conflitos, há um mal-estar geral, mau ambiente, descontentamento e insatisfação no trabalho. Uma insatisfação que leva à desmotivação e perda de confiança no investimento por parte do professor, quer em sala de aula, quer em projetos ou mesmo na colaboração no trabalho em equipa (P1 a P11); **(Q5)** - consideram que, no limite, um conflito entre docente e aluno, ou entre alunos, pode levar ao abandono escolar, desmotivação, reduzida otimização do tempo para ensino-aprendizagem, diminuindo o rendimento escolar (P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10 e P11). Alguns deixaram claro que não têm a perceção de ser uma consequência direta (P5 e P8), mas outros docentes consideram que más decisões ou decisões desconcertadas entre docentes, fruto de conflito, podem levar a medidas menos assertivas relativamente à tomada de decisão do percurso e desempenho escolar do aluno (P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10 e P11).

### **Resultado da análise da entrevista ao grupo de Alunos**

**(Q1)** - Os alunos têm a perceção de não haver conflito entre alunos nesta escola, ou deste conflito ser raro (A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9); **(Q2)** - Há apenas dois alunos que têm perceção que há algum conflito entre alunos (A5 e A10). Para os alunos entrevistados, a causa dos conflitos é

essencialmente por questões sociais e de relação (A3, A5, A6, A7, A8 e A9), que se manifestam entre os alunos mais novos e que se trata de conflitos próprios da idade (A1, A2, A4 e A10); **(Q3)** - Estes conflitos são resolvidos pela intervenção do professor que funciona como mediador (A1, A2, A5, A7, A10). A resolução destes conflitos, ainda que raros, deve ser feita entre os próprios alunos (A4 e A7), com ações de sensibilização (A3), aulas de cidadania (A6), ajuda dos EE (A9, A10) ou mesmo dos AO (A10); **(Q4)** - Todos consideram que qualquer tipo de conflito afeta negativamente o desempenho dos alunos. Baixa os resultados (A7, A8, A9), baixa a motivação (A1 e A2) e concentração no trabalho (A3, A4, A5, A6); **(Q5)** - O conflito pode conduzir ao abandono quando levado ao extremo, como por exemplo o *bullying* (A6 e A7), quando há conflito entre aluno e professor (A8, A9 e A10), leva à desmotivação e o baixo desempenho pode levar à retenção (A3, A4, e A5).

### **Resultado da análise da entrevista ao grupo de Não Docentes**

**Q1** – O grupo de não docentes admite existirem conflitos na escola; **Q2** – Manifestam-se na forma como os AO e AT falam, como se dirigem uns aos outros, na linguagem utilizada, não sendo frontais (ND1, ND2, ND3). Consideram que a maioria faz juízos de valor sem conhecer os colegas. Há falta de partilha e falta de vontade de conhecimento do outro (ND4). Alguns elementos deste grupo focal sentem que há conflitos entre docentes (ND5, ND6, ND7), entre não docentes (ND4, ND5, ND6, ND7, ND8), entre alunos, não muito acentuado (ND4), e entre professores e alunos (ND4, ND5, ND6). Os AO e AT consideram que há conflitos entre eles. Isto devido a traços de personalidade e desrespeito pelo superior hierárquico. Têm formas de trabalhar e opiniões diferentes (ND1 a ND8); **Q3** – Este grupo tem a convicção de que é possível resolver através do diálogo. Saber ouvir as várias partes e procurar entendimentos. Com uma boa comunicação (ND1, ND2, ND3, ND5). Que todos devem privilegiar o objetivo educativo e secundarizar os interesses pessoais (ND3). A resolução de conflitos, segundo os AO e AT, passa muito pela mediação por meio de um responsável para fazer com que as pessoas se entendam. Por meio das decisões do coordenador dos AO e AT e pela direção ou coordenação de escola (ND4, ND6, ND7, ND8); **Q4** – O conflito entre docentes é percebido pelos alunos. Se existe um problema pessoal ou profissional, má relação entre pessoas dentro da escola, é percebido pelos alunos e cria mau ambiente para a aprendizagem (ND1, ND2, ND3). Um problema conflitual na escola pode ser, por exemplo, a dualidade de critérios na atuação dos docentes e não docentes perante os alunos, isto provoca instabilidade no aluno prejudicando a sua aprendizagem (ND4 e ND5 e ND8). Há comportamentos que se reproduzem gerando uma cadeia negativa (ND6), os alunos precisam de regras, se as opiniões e formas de agir com eles forem diferentes de pessoa para pessoa, os alunos sentem (ND6 e ND7); **Q5** – não consideram que os conflitos possam levar à retenção (ND2, ND5, ND6, ND7 e ND8). Não têm conhecimento de nenhum caso quando se trata de conflito entre docentes e não docentes. No entanto, se se tratar de conflito

entre docentes, mas no que respeita a desentendimentos na forma de avaliar um aluno, pode ser decisivo na sua aprovação ou retenção em conselho de turma (ND1, ND3, ND4).

#### **Resultados da análise da entrevista ao grupo de Encarregados de Educação**

**(Q1)** - os EE têm a perceção de que existe conflito nesta escola (todos à exceção de A3 e A8); **(Q2)** - Estes conflitos manifestam-se entre docentes e entre AO (EE1, EE2 e EE6) com discórdias de opiniões e formas de atuação. Sentem que existe também conflito entre a direção e os docentes (EE2, EE8 e EE9) e algum entre alunos, este por vezes com confronto físico (EE2, EE4, EE5, EE9); **(Q3)** - Entre os docentes os conflitos podem ser resolvidos com mediação e maior abertura para diálogo entre eles (EE1, EE2), com intervenção das estruturas intermédia (EE1 e EE6), como por exemplo os DT e coordenadores de ciclo, ou pela intervenção da Direção (EE1, EE3, EE4, EE6 e EE8). Entre os EE é unânime que a mediação, e as ações com momentos menos formais proporcionando espírito de equipa (entre docentes), por forma a se envolverem mais, criarem mais sentimento de pertença e de maior compromisso, pode ajudar a resolver conflitos; **(Q4)** – Os EE consideram que o conflito pode afetar negativamente o desempenho. Se afetar a motivação dos alunos pode levar à diminuição do desempenho, resultados escolares (todos os EE, menos o E2 que não vê relação entre conflito e desempenho), concordam que a instabilidade e insatisfação do aluno e o mau estar escolar leva ao mal estar docente e por sua vez, novamente, ao mau desempenho do aluno. Todos os EE concordam com o EE9, consideram que os professores e AO devem dar o exemplo, pois comportamentos geram comportamentos, quer para o bem, quer para o “mal”; **(Q5)**- consideram que os conflitos sentidos na escola entre adultos ou entre alunos podem levar ao baixo rendimento por desmotivação e menor investimento no estudo (EE1, EE4, EE7, EE6). Não consideram haver relação entre conflito e retenção, mas no limite, quando grave, talvez leve à retenção do aluno por abandono escolar (E2, E3). O conflito pode ser decisivo na forma como o aluno vê a escola (EE9) e da forma como gosta, mais ou menos, desta.

#### **Resultado da análise da entrevista ao Diretor**

Ao ser colocada a **Q1** ao Diretor do agrupamento de escolas, este considera haver conflitos entre alunos (moderado) e alguns conflitos entre docentes e entre docentes e a direção; **(Q2)** - Entre docentes manifestam-se pelo desagrado com as exigências da tutela sobre carga de trabalho, mas apontam a direção como responsável; **(Q3)** - Quando o conflito acontece entre alunos, a resolução compete ao diretor de turma, via Direção, chamando sempre a intervenção dos encarregados de educação. Prática habitual no agrupamento. Este mecanismo tem resultado, pois a intervenção do DT no sentido de mediar resulta na maioria dos casos. Relativamente aos professores torna-se mais complicado, há uma clara falta de compreensão sobre as exigências de trabalho burocrático imposto pela tutela. Sente-se descontentamento perante as estruturas intermédias e para com a Direção. Há desconforto e desconfiança no trabalho imposto, na avaliação docente, na carreira docente,

agravado pela falta de docentes, o que leva a outros problemas e conflitos na escola. Por muito que a Direção tente, nunca vai conseguir solução para esses problemas. O diretor considera ser difícil gerir e resolver conflitos entre adultos; **(Q4)** - Afeta o desempenho dos alunos, dado que menos motivação por parte dos docentes tem implicações no desempenho das suas funções dentro da sala e nas aprendizagens a médio e a longo prazo. O GUIA tem sido um projeto muito eficaz na resolução de conflitos entre alunos e entre alunos e professores. Há um encaminhamento imediato do aluno para o SPO quando este ultrapassa as 3 intervenções do professor mediador do GUIA. Relativamente ao conflito entre docente e aluno, por norma há intervenção do DT e EE e, salvo raras exceções, não é resolvido tão eficazmente; **(Q5)** - Pode influenciar na medida em que professores insatisfeitos, em conflito com colegas dos conselhos de turma, têm menos motivação para encontrar soluções mais eficazes para os seus alunos. Estão menos disponíveis para trabalho em equipa, partilha e aceitação da opinião do outro, nomeadamente na tomada de decisão e análise das situações de aprovação/retenção.

#### **Reflexão crítica sobre o resultado das entrevistas**

Após análise das entrevistas foi possível verificar que o conflito nesta escola existe, mas a sua gestão é feita essencialmente seguindo três, das cinco formas possíveis sugeridas por Berg (2012) quando se refere a Kenneth Thomas e Ralph Kilmann: **a competição**, procura satisfazer os seus interesses onde prevalece o uso do poder; **a acomodação**, renuncia aos seus interesses; e ainda **o afastamento**, não satisfaz os seus interesses e não coopera com a outra parte. Adia o conflito ou mesmo recua.

Segundo Caetano et al. (2020), a importância dos conflitos nas organizações foi reconhecida assumindo a sua origem nos comportamentos disfuncionais relacionados com queixas de trabalho e disciplina e apoia-se na ideia que a organização e os seus membros possuem objetivos comuns e que por isso todos beneficiam com os sucessos da organização.

É com esta consciência, de que todos beneficiam com os sucessos das organizações, que ao fazer a análise das entrevistas, percecionamos o conflito, essencialmente entre docentes e não docentes. Mas que há uma sensação de afastamento e desconhecimento das formas de resolução, sendo que deve caber à gestão escolar e ao diretor essa responsabilidade. O afastamento é um sinal de negação da realidade. Uma organização manifesta sinais de imaturidade ao negar a existência de conflito e os modos como pode ser gerido. Uma cultura de negação da realidade não pode ajudar a mudar essa realidade. O afastamento leva ao recuo no alcance do benefício do sucesso como já foi explícito da literatura mencionada anteriormente (tipos de conflito).

De um modo geral, todos os grupos focais referiram a mediação ou um mediador como forma de resolução de conflitos entre docentes e não docentes. Há a convicção de todos de que o conflito

não gerido influencia os resultados/desempenho dos alunos negativamente e a gestão do conflito nunca é referida como fator positivo. Havendo mesmo afastamento e evitamento entre as partes aquando de situações de conflito.

Nesta escola os docentes admitem a existência de conflitos entre eles e alguns de difícil resolução. Esses conflitos são, na sua maioria, falta de entendimento nas formas de trabalho, recusa de trabalho em equipa e partilhado e formas de estar perante o compromisso muito diferentes (conflito de relação e de processo, mencionado anteriormente na literatura).

Os não docentes admitem conflitos entre si (conflito afetivo) mas também percecionam conflitos entre docentes (afetivo e de processo) e algum conflito entre alunos (conflito afetivo) . Consideram que, apesar de tudo, a escola vai, com a sua colaboração, dos professores e direção, gerindo as situações de conflito entre alunos e entre estes e os docentes. Não nos podemos esquecer que os conflitos do tipo *afetivo* surgem como disfuncionais, influenciando negativamente o desempenho e satisfação no trabalho (Caetano et al., 2020). Os Alunos não percecionam conflitos graves entre si e referem que a maioria está relacionada com a falta de maturidade. Percecionam algum conflito entre alunos e professores mas que este advém do não cumprimento de regras em sala de aula (conflito cognitivo/de processo). Os encarregados de educação percecionam a existência de conflitos entre docentes e entre os assistentes operacionais ao nível das formas de trabalho (conflito de processo).

Todos os grupos focais fazem referência à influência negativa dos conflitos no desempenho de todos os agentes educativos, desde alunos a pessoal docente e não docente, remetendo para a insatisfação no trabalho a conseqüente desmotivação e alteração do clima de escola. Nenhum grupo faz referência à necessidade de conflito para a mudança, inovação e crescimento educativo.

Relativamente à análise feita à entrevista ao Diretor, este considera relevante o conflito entre docentes e entre docentes e a direção. Refere não haver mecanismos formais, como se verifica para os alunos, para a resolução de conflitos. Admite que os conflitos que surgem vão sendo resolvidos apenas de forma casual, com alguma negociação, mas que se nota o afastamento e a acomodação no geral em relação a este assunto. Podemos depreender que os conflitos percecionados na escola são do tipo conflito de relação, antagonismos relacionados com questões pessoais que envolvem emoções intensas e tensão entre partes e considera haver conseqüência direta no desempenho e alteração do clima de escola. É referido em Caetano et al. (2020) que, em contraste com esta ideia de que os conflitos do tipo afetivo seriam disfuncionais, e que teriam conseqüências negativas no desempenho e satisfação no trabalho, os do tipo cognitivo, gerariam resultados positivos, estimulando o pensamento crítico e a criatividade, refletindo-se na qualidade de decisão. Estudos feitos concluíram existir uma correlação positiva do desempenho com o conflito de tarefa, mas apenas quando existe em baixo grau o conflito de relação. Ou seja, o conflito de tarefa pode ser positivo para o desempenho ou não, dependendo do contexto, situação ou natureza da tarefa.

## O Projeto

### 4.1. Teoria da mudança

O projeto que aqui propomos tem como finalidade a mudança. A mudança na forma de atuação e gestão do conflito nesta escola, fundamentalmente na convicção de que uma gestão não adequada e utilização de certos mecanismos pode ter influência no desempenho de docentes, não docentes e em primeira linha dos alunos.

“Planear consiste em projetar uma mudança, antecipar conceptualmente uma realidade desejável, prever as etapas necessárias de transformação dessa realidade e os caminhos a percorrer pelos agentes, identificar os fatores que afetam o processo e os modos como se pode intervir sobre eles, escolher as ações correspondentes e mobilizar os meios necessários para que a mudança desejada ocorra de facto no sentido projetado” (Capucha, 2008:13).

As atividades e ações aqui propostas têm a pretensão de levar a resultados de curto, médio e longo prazo, promovendo um impacto sócio ambiental (clima e ambiente de escola) desejado e que contribua para o bom desempenho de todos os envolvidos. Estas ações são direcionadas e adaptadas às características do público-alvo e alinhadas com o projeto educativo do agrupamento (PEA). Esta mudança proposta deve ser vista como uma dinâmica de adaptação ao longo da implementação e execução do projeto e de acordo com a resposta dada à resolução do problema e à medida que este é compreendido. Após a sua avaliação, novos caminhos podem ser traçados e os ajustes podem envolver desde mudanças a redefinições dos resultados de longo prazo (Barki et al., 2023).

Tendo como foco a escola, a sua grande finalidade (do seu PEA) e o seu clima, todas as atividades devem ter como ideal a melhoria da qualidade da aprendizagem. Essa melhoria implica um esforço de todos os elementos educativos. De entre esses elementos, o professor tem o maior destaque e a sua formação exerce uma influência significativa e direta no tipo de cultura e clima que se vive na organização escolar de que faz parte.

Diversos estudos (Marques, 2003:11) indicam uma relação causal entre o clima das escolas, a motivação dos professores e os resultados escolares dos alunos. A motivação profissional dos professores tem repercussões importantes, negativa ou positivamente, na qualidade da educação.

Hargreaves e Fink (2007) descrevem que o docente necessita de se sentir integrado. Sendo assim, é necessária uma cultura de participação e cooperação entre os professores, destes com os diversos intervenientes da escola (órgãos de gestão, assistente operacionais e técnicos, alunos e encarregados de educação) e com os outros responsáveis do meio (“stakeholders” diversos como:

forças sociais, culturais, políticas, associações intermédias de diversa natureza, organizações autárquicas instituídas, entre outros).

O nível de satisfação com o trabalho dos profissionais em geral, e em particular dos professores, tem um papel importante na forma como as tarefas são cumpridas. Entende-se que a satisfação estimula o entusiasmo e o compromisso, favorecendo a dedicação e levando à melhoria da aprendizagem dos alunos. A literatura aponta evidências que revelam a influência da satisfação na conduta profissional (Bogler & Nir, 2012).

A satisfação no trabalho de professores tem sido relacionada com o nível de desempenho docente e com a eficiência no alcance dos objetivos de ensino. Entende-se que professores mais satisfeitos obtêm melhores resultados e por isso tem sido considerado como um aspeto fundamental da docência.

De forma geral, a realização profissional pode ser influenciada por diferentes fatores presentes na rotina de trabalho, tais como: a participação na tomada de decisão, autoestima, liberdade e independência, entre outros. A satisfação, na perspetiva social cognitiva, tem sido descrita tanto por meio de aspetos cognitivos, quanto afetivos (Bogler & Nir, 2012).

A literatura baseada na Teoria Social Cognitiva (TSC) de Albert Bandura (McLeod, 2011) tem indicado que algumas variáveis têm efeito sobre a satisfação no trabalho docente. Dentre estas destacam-se as que compõem o Modelo Social Cognitivo de Satisfação no Trabalho (MSCST). Este modelo utiliza um grupo de variáveis para explicar como a satisfação do professor se desenvolve. A versão deste modelo direcionada a professores é composta, além da variável satisfação, pelos seguintes fatores: autoeficácia, condições de trabalho, afeto positivo, progresso de objetivos e metas de apoio.

#### **4.1.1. Técnicas de resolução de conflitos**

No que nos referimos à escola, importa encontrar, e depois de diagnosticar o conflito existente, as técnicas e estratégias de resolução de conflitos. Torrego (2003) apresenta cinco técnicas alternativas de resolução de conflitos, cada uma das quais com abordagens e características específicas. Então vejamos: **Negociação** – centrada no futuro, com ganho para ambos, sem intervenção de terceiros, a participação das partes é voluntária, utiliza uma comunicação informal, e é resolvido pelas partes com contrato vinculador ou acordo verbal; **Conciliação** – centrada no passado, ambos ganham, procura a reconciliação, põe as partes a conversar ou vai transmitindo informação entre elas, a participação das partes é voluntária, utiliza uma comunicação informal, é resolvida pelas partes com a terceira pessoa apenas a presidir e com contrato vinculador; **Mediação** - centrada no futuro; ambos ganham procura a compreensão mútua e alcançar acordo, existe mediador que controla o processo e ajuda as partes a identificar e satisfazer os seus interesses, a participação das partes é voluntária,

utiliza uma comunicação informal ou formal; as partes resolvem e depende do acordo entre as partes; **Arbitragem** - centrada no passado; há um que ganha e um que perde, há intervenção de terceiros e é o árbitro que dita o parecer, é voluntária/obrigatória, utiliza uma comunicação formal e as regras são acordadas pelas partes, sendo resolvido por uma terceira pessoa (arbitro); com acordo vinculador; Por ultimo, **o Julgamento**, esta técnica é centrada no passado; um ganha, outro perde, existe intervenção de terceiros que é determinante, a participação das partes é obrigatória, utiliza uma linguagem formal, é uma terceira pessoa que decide pelas partes e tem um acordo vinculador.

Todas as técnicas sugeridas por Torrego (2003) apresentam diferentes resultados, sendo que aquelas que visam e incentivam uma atitude mais participativa de todos os intervenientes são a conciliação, a negociação e a mediação.

Na nossa perspectiva, a escola pode encontrar na **mediação** uma estratégia de gestão positiva dos conflitos, criando a oportunidade para o crescimento e para a necessária mudança, enquanto potencial educativo e de formação pessoal para a resolução de problemas atuais e futuros. De entre as técnicas referidas, a mediação assume princípios chave de uma cultura e clima propícios para a convivência.

#### **4.1.2. A mediação**

Segundo Bonafé-Schmitt (2012), temos vindo a assistir a um desenvolvimento de alternativas de justiça, mais particularmente de mediação, como forma de gestão dos conflitos em todos os campos da vida social: a família, o bairro, o trabalho, a escola.

A mediação é um processo usado quando as partes esgotam a negociação direta. Desta forma, a necessidade de intervenção de um terceiro (imparcial, sem coagir as vontades das partes) simplifica a ação, ou seja, o mediador cumpre um relacionamento funcional identificando os interesses dos intervenientes que em conjunto otimizam possibilidades para o estímulo das partes para a solução mais adequada e vantajosa, de forma a minimizar possíveis perdas de ambas as partes (Rodrigues et al., 2017).

Sendo que o conflito é muitas vezes ignorado, a solução mais confortável é a menos satisfatória, originando novos conflitos em futuras situações. Sabe-se que o conflito pode ser compreendido como uma resistência de interesses, podendo ser equacionável como uma prática intencional de intervenção.

A mediação tem sido uma ferramenta que se tem utilizado em muitas organizações para conseguir resolver os problemas que vão surgindo. Esta ferramenta tem sido empregue em contexto escolar para apaziguar os conflitos que surgem, nomeadamente, entre alunos. 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.

Vinyamata (2003) considera que a mediação é um processo comunicacional em que as partes em conflito são ajudadas, de forma imparcial, por um mediador, ao qual caberá o papel de fazer com que os sujeitos envolvidos num litígio consigam, por eles mesmos, atingir um acordo que viabilize a retoma das boas relações entre si e que possa dar por encerrado o conflito ou, pelo menos, minimizá-lo.

A mediação é reconhecida como uma intervenção, profissional ou profissionalizada, de um terceiro (um especialista) para eliminar uma situação de crise com o menor prejuízo psicológico, social ou moral e com consequências para terceiros. Esta intervenção acontece quando duas partes não são capazes de por si mesmas chegar a um acordo mínimo para recuperarem uma comunicação e diálogo com reconhecimento da responsabilidade individual (Ortega et al.,2002). Por se tratar de um instrumento de diálogo e encontro interpessoal com melhoria das relações (Torrego, 2000), a mediação é uma medida de gestão positiva de conflitos transformando-os em ganhos

Se na escola a mediação levar à redução do conflito, torna-se possível construir um clima de satisfação de todos os intervenientes. Segundo Jares (2002), a mediação permite:

- a) Favorecer e estimular a comunicação entre as partes em conflito;
- b) Levar a que ambas as partes compreendam o conflito de uma forma global e não apenas a sua própria perspectiva;
- c) Ajudar na análise das causas do conflito;
- d) Encontrar formas criativas de resolver o conflito;
- e) Tentar, sempre que possível, minimizar as feridas emocionais que possam existir entre as partes.

Cunha e Leitão (2012) apresentam as principais características da mediação (Quadro 4.1).

#### **Quadro 4.1** Características da mediação

<b>Carácter voluntário e livre das partes</b>	Os intervenientes têm a liberdade de escolher o método da mediação para resolução do seu conflito.
<b>Carácter de confidencialidade</b>	Deve ser estabelecido um acordo de confidencialidade, necessário para a existência de um clima de confiança e de diálogo franco.
<b>Carácter informal e oral</b>	Valoriza-se a oralidade neste processo que se apresenta como informal.
<b>Carácter de reaproximação das partes</b>	O diálogo deve ser mantido no sentido de reaproximar as partes.
<b>Carácter autónomo das decisões</b>	Apenas as partes em litígio decidem o acordo.
<b>Carácter colaborante</b>	Valoriza-se o espírito de colaboração entre as partes.
<b>Carácter de uma terceira parte equidistante</b>	Deve existir um mediador que assume carácter imparcial

Fonte: Cunha e Leitão (2012).

As vantagens reconhecidas são várias e reportam sobretudo a ambientes mais descontraídos e produtivos, desenvolvimento de atitudes cooperativas, melhoria das capacidades comunicativas, levando as pessoas a assumirem atitudes positivas, são focadas nos interesses e não nas causas das

posições. A manutenção das relações é outra das vantagens da mediação, reduzindo o desgaste emocional. No Quadro 4.2 são apresentadas algumas das vantagens da mediação.

**Quadro 4.2** Vantagens da mediação.

<b>Carácter voluntário</b>	São as partes que decidem começar o processo e podem interrompê-lo, se assim o desejarem.
<b>Processo económico</b>	Assume custos mais baixos relativamente a outros meios.
<b>Rapidez</b>	Pode ser um processo mais célere, face a outros.
<b>Soluções satisfatórias</b>	Os interessados participam na tomada de decisão e de chegada a acordos finais.
<b>Manutenção das relações</b>	Favorece a manutenção de relações evitando ruturas.
<b>Produção de acordos criativos</b>	Cria soluções e alternativas exequíveis como resposta ao conflito.
<b>Responsabilização</b>	A participação ativa das partes responsabiliza-as pelo produto final do processo.
<b>Potenciação da comunicação</b>	Processo facilita a comunicação entre as partes.

Fonte: Cunha e Leitão (2012:53)

Como se observa no Quadro 4.2, a mediação apresenta inúmeras vantagens para a resolução positiva e construtiva dos conflitos com a aceitação da diversidade existente (Cunha & Leitão, 2012).

**4.1.2.1 Modelos de mediação**

A mediação implica, por si só, a relação entre três elementos essenciais: as pessoas participantes, a situação conflituosa e o processo de comunicação entre elas.

Alguns modelos relevantes sobre mediação são apresentados na literatura. Estes são tidos sempre como um referencial teórico orientador para a prática da mediação e caracterizam-se pela forma de visualizar o conflito, a importância dada e a forma de conceptualizar a comunicação.

Cunha e Leitão (2012) fazem referência a três modelos de mediação:

- **Modelo de resolução de problemas** ou orientado para acordos apresentado por Fisher e Ury (1981). Este é também designado de modelo tradicional ou de Harvard. O ponto-chave deste modelo reside nos interesses das partes, ou seja, nos objetivos individuais de cada parte e que estas pretendem alcançar. É utilizada a negociação. Contudo, este modelo apresenta algumas limitações pois centra-se na obtenção de resultados práticos e concretos, não dando a ênfase necessária, quer ao contexto, quer à relação entre as partes. A sua implementação torna-se mais viável nos campos civis e comerciais e menos viável no campo familiar;
- **Modelo transformativo** apresentado por Bush e Folger (2005), ou de mediação transformativa. Este modelo foca-se no processo de comunicação entre as partes, resultado das relações estabelecidas entre elas, isto é, não se limita apenas à obtenção de um acordo, mas também visa a modificação da relação entre as partes. Este modelo fomenta a capacitação e autonomia dos sujeitos

envolvidos e a sensibilização dos sujeitos perante as necessidades apresentadas pelo outro. Todavia, este modelo também apresenta limitações, como referem Cunha e Leitão (2012), tais como o facto de o mediador deter um papel transformativo dos sujeitos no decorrer do processo, o que ultrapassa os limites éticos da mediação;

- **Modelo circular-narrativo** prende-se com a comunicação no processo de mediação, incentivando as partes a influenciarem-se através do diálogo. O mediador torna-se num observador, mas também interveniente. Este conduz os mediandos a colocarem-se no “papel” do outro, dando valor ao outro, mas também revalorizando-se. Trabalha-se a comunicação por forma a mudar a perspetiva de observação do conflito/problema.
- Assim, e tendo em vista a resolução construtiva de conflitos, a mediação surge como uma técnica a ser utilizada em contexto escolar.

## 4.2. Mediação em Contexto Escolar

A mediação em contexto escolar é entendida como um trabalho cooperativo de gestão de conflitos estruturado e onde uma terceira pessoa, neste caso o mediador, promove o diálogo e ajuda a encontrar soluções justas e satisfatórias. Trata-se de um processo de comunicação que deve ser implementado como uma técnica de resolução de conflitos e, até mesmo, como uma técnica de prevenção de conflitos, devendo ser encarada também como um método pedagógico que visa a cidadania ativa. A prática da mediação não é apenas uma forma de resolver conflitos. Integrada num programa de mediação é, ainda, de acordo com Corbo (1999:148), “uma forma de gestão da vida social e, também, é uma transformação social” e o seu sucesso depende do envolvimento de toda a comunidade.

De acordo com Mateus (2013:273), não basta apenas implementar um programa de mediação que promova a resolução cooperativa dos conflitos, mas sim uma “mudança paradigmática do sistema educativo, considerando como princípio orientador da educação, para além de qualquer contexto socioeconómico ou político, o primado do desenvolvimento integral do ser humano” .

Salientamos também que os modelos de mediação referidos ao longo deste capítulo, ao serem utilizados na escola, promovem uma vivência positiva da cidadania em contexto escolar, mas para poderem ter impacto têm de envolver toda a comunidade e sustentar-se em processos comunicacionais claros, compreendidos por todos. O modelo a ser utilizado depende das características do contexto educativo e do tipo de conflitos que mais influenciam os processos de aprendizagem.

Implementar a mediação em contexto escolar é ativar a participação e a comunicação interpessoal e, ao mesmo tempo, desenvolver competências para o desenvolvimento humano. O sucesso da mediação no contexto educativo depende da envolvimento de todos os “agentes” do

contexto escolar. Não servirá de muito que todos os estudantes sejam sensibilizados e educados para uma cultura de diálogo, de escuta e de apaziguamento das relações interpessoais, se a atitude dos docentes, enquanto profissionais da educação, não for coerente com esta postura. No processo de mediação importa envolver todos os intervenientes do/no processo educativo

Um projeto de mediação escolar requer uma intervenção organizacional comprometida e a assunção de que o diálogo deve ser a solução para combater as situações de risco e de conflito em contexto escolar.

A mediação, mais do que um instrumento, uma atividade ou uma estratégia, é uma cultura que deve ser construída (Torremorell, 2008), o que só é possível com uma ampla implicação e participação.

Os princípios são de vária ordem e assumem como máxima o respeito e a responsabilidade. Munné e Mac-Cragh (2006) falam dos dez princípios da cultura de mediação, a saber: Humildade de admitir que se precisa de ajuda externa; Responsabilidade dos próprios atos e das suas consequências; Procura em satisfazer os próprios desejos, necessidades e valores; Necessidade de privacidade nos momentos difíceis; Reconhecimento de momentos de dificuldade e dos conflitos como algo inerente ao ser humano; Capacidade para aprender nos momentos críticos; Compreensão de desejos, necessidades e valores do outro; Compreensão do sofrimento que produz o conflito; Importância de potenciar a criatividade com uma base realista, e Crença nas próprias possibilidades e nas da outra parte.

Um dos aspetos nos quais se espelha mais esta cultura de mediação é, precisamente, no acordo alcançado no final do processo que vai dos primeiros contactos, passa pela pré-mediação, atravessa as sessões individuais e as sessões conjuntas para se chegar à formulação do acordo. Este acordo convencionado entre as partes é fruto da sua própria consciência, pois o mediador apenas auxilia na discussão, não decidindo nada (Cunha & Leitão, 2012).

A mediação em contexto escolar recorre a princípios chave que se articulam com os princípios do atual Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC, Despacho n.º 5908/2017 de 5 de julho, art. 3º), dos quais se destacam: a) *Promoção da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem;* c) *Garantia de uma escola inclusiva;* e) *Mobilização dos agentes educativos para a promoção do sucesso educativo de todos os alunos;* o) *Valorização do trabalho colaborativo;* s) *Reconhecimento da importância da avaliação externa e de outras modalidades específicas de avaliação que convoquem entidades externas;* u) *Reconhecimento dos professores enquanto agentes principais do desenvolvimento do currículo, com um papel fundamental na sua avaliação, na reflexão sobre as opções a tomar, na sua exequibilidade e adequação aos contextos de cada comunidade escolar. E, dessa forma criar ambientes promotores de sucesso.*

Significa isto que o mediador é alguém que tem conhecimentos e que os aplica com sucesso na resolução de problemas, que domina linguagens científicas e tecnológicas, que pensa crítica e criativamente, que comunica eficientemente, que desenvolve sensibilidade estética e artística, que coopera com os outros, que se preocupa e promove o seu bem-estar e o dos outros.

#### **4.2.1. Estratégias de Gestão do conflito em ambiente escolar**

Acredita-se que no âmbito escolar a resposta aos conflitos e problemas de convivência em cada caso deriva de uma determinada conceção educativa relativamente ao que se entende por convivência e como essa se gere (Cunha & Monteiro, 2018). Estes autores (p.25) citam Torrego (2001, 2004) no que diz respeito à existência de três modelos de gestão de conflitos de convivência no contexto escolar:

**Modelo Punitivo-sancionatório ou normativo** - O mais comum por ser o mais fácil de aplicar. Modelo com muitas limitações. Não favorece a autorresponsabilidade, gera ressentimento e leva à escalada de conflitos, não se analisa nem se diagnostica a sua origem. Não resolve por completo;

**Modelo Relacional** – Tem como propósito a prevenção através do diálogo e do encontro interpessoal (por iniciativa própria ou por meio de um intermediário) e pretende restabelecer a relação e reparar os danos causados. Apresenta algumas limitações. O diálogo pode não surgir espontaneamente e não assegura a prevenção generalizada a toda a escola;

**Modelo Integrado ou integrador** – Engloba as vantagens dos modelos anteriores. Resolução assente no diálogo. Legitima a atuação numa perspetiva organizacional mediante equipas de mediação e por um sistema de normas (definidas por todos os elementos da comunidade educativa). A aplicação deste modelo requer apoio administrativo, formação de uma equipa de mediação e gestão de conflitos e um regulamento atualizado e contextualizado da realidade escolar. Este último modelo assenta na cooperação e pretende-se, não apenas prevenir a manifestação da violência e integração de estratégias pacíficas de gestão de conflitos mas também a tomada de decisões na cultura da escola levando ao bom ambiente educativo.

É com base no *Modelo Integrado ou integrador* que este projeto pretende atuar e propor o seu plano de ação.

Em Cunha e Monteiro (2018:98) é, ainda, referida uma análise sobre programas de mediação nas escolas. O NAME (National Association for Mediation of Education) estabeleceu um conjunto de razões que determinam a implementação destes programas. Entre muitas razões, destacam-se: Produção de mais resultados positivos do que o confronto e evitação; Eficácia em relação às formas punitivas; Melhoria da comunicação entre todos os agentes educativos e melhoria do ambiente escolar, permitindo criar um espaço para abordar preocupações comuns; A formação em mediação potencia o respeito pelo ponto de vista do outro, compreensão acerca de si e oferece competências de gestão construtivas de conflito.

### 4.3. Execução/ Ações de mudança

Apresentamos como proposta para a mudança, a constar neste projeto, tendo por base o diagnóstico, a recolha de informação com análise documental e a pesquisa bibliográfica, as seguintes ações (A):

- ❖ **A1.** Formação creditada de Docentes e não Docentes, em parceria com o *Centro de Formação Almadaforma*, subordinado aos temas “Resolução de Conflito em ambiente escolar”, “Mediação e Conflitos na escola”;
- ❖ **A2.** Criação do Gabinete de Resolução de Conflitos (GRC) com coordenador e representantes de cada departamento da comunidade educativa, Docentes e Não Docentes, em fusão com o já existente gabinete da unidade de integração do aluno (GUIA);
- ❖ **A3.** Elaboração de um Código de conduta e ética do Agrupamento de escolas;
- ❖ **A4.** Implementação de momentos de partilha informal com a colaboração do Grupo de Educação Física e do serviço de psicologia e orientação (SPO), bem como a realização de Ações de integração e interação entre grupos e elementos que constituem os três grupos da comunidade educativa, com colaboração do já existente projeto *Espaço Bem-Estar*, pelo serviço de Psicologia e Orientação da Escola;

Para consecução deste projeto, o PID e PEA terão em conta as ações de mudança proposta para cumprimento dos objetivos gerais.

Este projeto está pensado para ser proposto a qualquer agrupamento de escolas.

### 4.4. Metodologia do Projeto

O desenvolvimento deste projeto implica análise documental e tratamento de dados recolhidos essencialmente de natureza qualitativa.

Assim, a metodologia que consideramos mais adequada aos objetivos do projeto é apresentada através da combinação de estratégias das quais destacamos:

- i) pesquisa e análise documental (documentos estruturantes do agrupamento de escolas);
- ii) entrevistas em grupo focal a um conjunto de atores chave (8 a 10 por grupo); professores, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e entrevista ao diretor;
- iii) pesquisa bibliográfica profunda com vista à identificação de elementos concetuais e teorias que devem ser integrados neste projeto.

Depois de elaborada a primeira versão, o projeto será revisto pelos parceiros relevantes, nomeadamente o centro de formação de professores do Concelho de Almada e o conselho pedagógico da unidade de ensino em estudo.

Recebidas as sugestões e concluída a revisão, o modelo deverá ser testado na escola, de modo a poder ser avaliada a metodologia proposta, os indicadores e exemplos de práticas, bem como o impacto do projeto no desempenho da escola.

Segue-se a apresentação do projeto junto da escola e a negociação dos termos da colaboração.

Na metodologia de desenvolvimento do projeto, a entrevista em grupos focais constitui o método de investigação fundamental, tornando-se importante justificar as opções tomadas. “As entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 1995:69).

Na parte final do projeto, serão realizadas entrevistas e inquéritos de satisfação e pertinência do projeto como forma de avaliar o resultado e impacto das ações de mudanças implementadas. O recurso a entrevistas semiabertas, neste caso, permitirá recolher informação relevante que se perderia se optássemos unicamente pela utilização de questionários, e servirá para conhecer a opinião do diretor do agrupamento, dos coordenadores de ciclo e departamento, diretores de turma, assistentes técnicos e operacionais, encarregados de educação e alunos.

## 4.5. Planeamento

A implementação do projeto e respetivas ações decorrerão de acordo com o seguinte cronograma.

**Quadro 4.3.** Cronograma

2024/25												2025/26	
Ação	set	Out	nov	dez	jan	fev	mar	abril	maio	jun	jul	set	out
A0													
A1.1													
A1.2													
A2													
A3													
A4													
A5													
A6													

**Legenda:** **O1.** Objetivo 1; **A0.** Apresentação à comunidade escolar (em reunião geral de professores) do projeto de intervenção e seus objetivos; **A1.** Formação de Docentes e não Docentes Centro de Formação *Almadaforma* subordinado aos temas: **A1.1** *Resolução de Conflito em ambiente escolar*; **A1.2.** *Mediação em contexto escolar*; **A2.** Criação e Implementação do Gabinete de Resolução de Conflitos (GRC) com coordenador e representantes dos Docentes e Não Docentes em fusão com o já existente GUIA, com respetivo manual para resolução de conflitos; **A3.** Elaboração de um Código de conduta e ética do Agrupamento de escolas (colaboração dos Representantes dos departamentos, dos Grupos disciplinares, representante dos AO e AT e Associação de estudantes

(aprovação em Conselho Pedagógico); **A4.** Atividades de integração e interação entre grupos e elementos que constituem os três grupos da comunidade educativa com colaboração do, já existente projeto, *Espaço Bem-Estar*, pelo serviço de Psicologia e Orientação da Escola bem como momentos de partilha informal e troca de experiências de auto e hétero conhecimento; **A5.** Avaliação dos resultados de implementação das ações; **A6.** Apresentação dos resultados à comunidade escolar com vista à manutenção/ajustes ou alteração das ações.

#### **4.6. Avaliação do projeto**

A avaliação em geral, não se reduz a uma medida, não produz, em geral, resultados exatos nem definitivos, porém, deverá ser credível, rigorosa e útil para todos os intervenientes no processo.

Como refere Capucha (2008:45) “A avaliação não apenas permite verificar os resultados obtidos, constituindo-se em auxiliar precioso de prestação de contas que torna mais transparentes e comparáveis as intervenções e os respectivos méritos, como ainda potencia a capacidade negocial e de participação dos intervenientes e das populações, fornecendo informação de forma partilhada e promotora da igualdade de capacidades e conhecimentos. Para além disso, a avaliação é o principal instrumento de apoio à replicação e reprodução alargada das boas práticas, porque permite compreender tanto os sucessos como os insucessos das acções desenvolvidas”

Nas organizações interessa avaliar os resultados. Para a avaliação da performance deste agrupamento de escolas e deste projeto de intervenção, em particular, será utilizado o modelo do Balanced Scorecard (BSC). O BSC é um modelo privilegiado para a avaliação da performance de uma organização educativa, pois mede, alinha as atividades com a estratégia adotada e possibilita a monitorização do desempenho na consecução de metas estratégicas. Tem como finalidade a monitorização dos progressos da organização em direção aos objetivos estratégicos que se propõe alcançar. O BSC ajuda-nos a traduzir a estratégia em ação eficaz, mas exige que estejam previamente definidas a visão e estratégias da organização, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso. O BSC é um sistema de gestão de desempenho que reflete os aspetos mais importantes da atividade duma organização e onde estão estabelecidos os indicadores de desempenho que permitem definir metas e medir os resultados alcançados em áreas críticas da execução das estratégias (Kaplan & Norton, 2005).

A avaliação deste projeto será feita anualmente entre os meses de junho e setembro pela aplicação de um questionário a todos os profissionais nele envolvido. Com esta avaliação irá ser possível ajustar o modelo proposto e, assim, dar voz a todas as partes interessadas.

Para a monitorização do projeto deverão ser tidos em conta os parâmetros apresentados no Quadro 4.4.

#### Quadro 4.4 Monitorização do Projeto

Resultados Esperados	Ações	Indicadores de desempenho	Meta
Formação de 15 mediadores, 2 por departamento, 2 AO e 2 AT); Constituição de equipa de trabalho responsável pelo gabinete de regulação de conflitos e equipa responsável pela elaboração do código de conduta; Elaboração do Código de conduta e do manual para o gabinete de resolução de conflitos	A1.1	Nº de inscrições/ formandos (superior a 10)	1 mês após o início do projeto (out). Mês de dez. e mês de abril
	A1.2	Nº de inscrições/ formandos (superior a 10)	1 mês após o início do projeto (out). Mês de dez. e mês de abril
	A2.	Prazo/ nº de reuniões de acompanhamento	1 Mês após início do projeto
	A3.	Prazo/nº de reuniões de acompanhamento	2 Meses após início do projeto de nov.
	A4.	Nº de participantes nas atividades proposta/grau de satisfação das atividades implementadas	1 mês após início do projeto (out 2024) Mês de dez. e mês de abril 2024 e out 2025
	A5	50% de inquiridos/ Grau de satisfação e perceção dos resultados	Mês de set. de 2025

Elaborado pela autora

Para a avaliação do projeto teremos em conta um conjunto de questões críticas, com recurso a um conjunto de indicadores e metas apresentadas no Quadro 4.5.

#### Quadro 4.5 Parâmetros de Avaliação do Projeto

Dimensão	Questões	Indicadores	Meta	Instrumento/Fonte
Concretização do projeto	As ações previstas foram todas executadas?	% de ações concluídas	100%	Pesquisa documental
Envolvimento	Houve colaboração nas ações previstas por parte de todos os agentes educativos?	% de ações concluídas com a colaboração prevista	100%	Pesquisa documental
		% de resposta aos inquéritos: - docentes - não docentes	≥ 50%	Questionário a docentes e não docentes
Utilidade	O projeto foi considerado útil pelo conselho pedagógico?	Grau de utilidade 1 = nada útil; 2 = pouco útil; 3 = útil; 4 = muito útil)	≥ 3,5	Ata/documentação Conselho pedagógico
	Os resultados do projeto foram sentidos como úteis para a instituição de ensino?	Grau de utilidade 1 = nada útil; 2 = pouco útil; 3 = útil; 4 = muito útil)	≥ 3,5	Questionário à comunidade educativa

Impacto	As ações tiveram impacto no desempenho dos alunos?	% de alunos que reconhece a importância do projeto	≥ 50%	Questionário a alunos
		% de docentes e não docentes que reconhece a importância do projeto	≥ 50%	Questionário a docentes e não docentes
		% de docentes e não docentes que reconhece que a mediação e o código de conduta elementos fundamentais na gestão de conflitos	≥ 50%	Questionário a docentes, não docentes e alunos
		Reconhecimento/percepção por parte do diretor/direção que as ações tiveram impacto nas relações/comunicação/conflito	100%	Entrevista ao Diretor/Direção
Oportunidade	Os tempos dedicados a cada ação do projeto foram adequados?	% de ações concluídas no tempo previsto	>75%	Questionário Documentos do projeto/plano anual de atividades
Satisfação	Satisfação global da agentes educativos	Grau de satisfação 1 = nada satisfeito; 2 = pouco satisfeito; 3 = satisfeito; 4 = muito satisfeito	>3,5	Questionário aos agentes educativos
	Satisfação da comunidade educativa, nomeadamente dos Encarregados de educação	Grau de satisfação 1 = dada satisfeito; 2 = pouco satisfeito; 3 = satisfeito; 4 = muito satisfeito	>3,5	Questionário aos EE

Elaborado pela autora



## Capítulo 5

# Conclusões

É importante recordar o tema deste projeto: Regular os conflitos na escola para um melhor desempenho. As nossas propostas de mecanismos ou ações para resolução de conflitos surgiram após auscultação dos diversos grupos focais e entrevista ao diretor do agrupamento, que nos foram dando “dicas” daquelas que seriam as formas de gerir o conflito e o facto de considerarem como situação aceite e de normalização alguns casos de conflito que surgem entre docentes e não docentes. Foi-nos possível verificar que o conflito é aceite por todos com sendo “normal” e que um nível baixo de conflito leva, na maioria das vezes, a ser considerado positivo pois desencadeia processos de procura de crescimento social na escola.

Podemos concluir que a maioria dos conflitos percecionados pelos professores, assistentes operacionais e assistentes técnicos seriam de fácil resolução e que bastaria a intervenção de um terceiro elemento (mediador) para ajudar a resolver. Não é o que se verifica na maior parte dos casos pois os conflitos acabam por se aglomerar e a serem ignorados, levando a situações de corte de relações entre alguns elementos da escola, dificultando a convivência e o trabalho em equipa.

Fomos encontrando na literatura inúmeros exemplos de como construir uma melhor convivência e formas de resolução de conflitos, desde programas a atividades, modelos e estratégias com melhores ou piores resultados.

Consideramos que é fundamental sensibilizar a comunidade escolar para a importância que a implementação deste projeto e de um programa de mediação, em particular, pode assumir na escola com vista à convivência e a uma gestão positiva dos conflitos e do ambiente escolar. Assim, julga-se que seja sentido como uma necessidade e benefício para todos.

Não nos podemos esquecer que a prática de gestão construtiva de conflitos não se resume a momentos pontuais, tem de ser uma ação diária e à assunção de práticas e atitudes que colaboram para tal.

É importante motivar todos os professores, assistentes técnicos e operacionais, tanto dentro quanto fora do ambiente escolar. Eles são o reflexo de tudo o que a organização escolar pratica internamente e externamente. Dessa forma, quando estes são motivados pela organização e gestão escolar tendem a influenciar positivamente todas as áreas da escola, dos alunos à coordenação, do método de ensino à forma como a escola atua no contexto da sociedade. Motivados, tornam o ambiente de trabalho mais leve e colaborativo, evitando situações de conflito.

O gestor de uma escola tem um papel fundamental dentro deste contexto. Tanto fatores internos como fatores externos influenciam o clima, mas, para os acontecimentos internos, são os que têm implicação sobre o clima que mais influenciam as ações, percepções, estado de ânimo, humor e satisfação das pessoas envolvidas (Luz, 1995).

O trabalho desenvolvido pelo gestor da escola deve ser contínuo, permitindo que os professores estejam sempre dispostos a ensinar, preocupando-se verdadeiramente com a aprendizagem dos alunos, entendendo as suas necessidades e que os assistentes operacionais e técnicos sejam capazes e colaboradores. A Direção tem um papel preponderante numa escola, devendo criar estratégias que possam promover um clima de escola isento de conflitos. Não é só o facto de o diretor e a administração terem um papel ativo na mediação e regulação dos conflitos. A qualidade dos métodos desencadeia um trabalho de equipa onde trabalham todos para o mesmo fim e permite que se atenuem os conflitos. É essencial o estabelecimento de regras bem definidas, critérios bem claros de como se processa a organização do trabalho. Caso estes requisitos não se verifiquem e surja um conflito, a Direção terá de intervir criando ações de regulação e mecanismos de resolução dos mesmos e remeter ao serviço de mediação (GRC) por forma a avaliar a situação e dar seguimento levando à obtenção de resultados.

A escola deve ser autorreflexiva, contribuindo para a participação e a satisfação da comunidade educativa, promovendo o desenvolvimento profissional dos seus agentes educativos.

Devemos antecipar a mudança, sob pena de caminhar para o insucesso e deixar de conferir à escola uma educação de qualidade.

Este projeto será aplicado com a finalidade de, com os seus mecanismos de resolução de conflitos propostos, melhorar o clima de escola a nível da satisfação e motivação profissional e, conseqüentemente, melhorar os resultados e desempenho dos agentes educativos.

Atualmente, nesta escola, o modelo de resolução de conflitos entre docentes e não docentes é inexistente e resume-se exclusivamente, ao gabinete destinado à resolução de conflitos entre alunos (projeto GUIA), cumprindo o regulamento interno e estatuto do aluno no que a isso se trata.

Pode a escola encontrar na mediação uma estratégia de gestão positiva de conflitos? Este projeto pode criar a oportunidade para o crescimento e para a necessária mudança para a resolução de problemas atuais e futuros.

Quando uma escola emprega procedimentos construtivos de gestão de conflito, como a mediação, oferece aos seus elementos atenção e apoio, valoriza a sua imagem organizacional (Cunha & Monteiro, 2018).

Cunha e Monteiro (2018:173) citam Ortega & Del Rey, (2006): “Uma imagem da escola como uma organização que se preocupa com o bem-estar dos seus membros, que aceita que podem

ocorrer conflitos e que dispões de procedimentos para a sua gestão leva a que seja percebida como segura e estável estimulando o respeito e a tolerância”.

O conflito deve ser encarado como uma oportunidade e não, como acontece tradicionalmente, como uma ameaça. Encontramos aqui uma forma de solidificação das relações que se estabelecem em ambiente escolar e uma reorganização das relações interpessoais.

Este projeto deve ter uma função interventiva no sentido de preparar os diferentes elementos educativos a gerir os conflitos entre pares. Desta forma, o gabinete de resolução de conflito (Ação 2) proposto deve avaliar as dificuldades da escola e os seus sucessos, garantir a participação ativa de todas as partes, redefinir os sistemas de comunicação e, finalmente, priorizar a cooperação e integração.

Deparamo-nos com a inexistência de um código de conduta e ética do agrupamento. Este é fundamental para dar a conhecer a todas as partes interessadas da organização os princípios e valores que a norteiam e clarificar junto de toda a comunidade educativa as regras de conduta que devem aplicar no exercício da sua atividade profissional e obter o seu compromisso no cumprimento das mesmas.

Este projeto propõe a elaboração deste código de conduta e ética (Ação 3) com intenção de contribuir para uma cultura de responsabilização na organização, integrando normas e critérios de conduta e de decisão. Esta é uma forma de facilitação de resolução de problemas e conflitos, uniformizando os critérios utilizados pela escola, criando um clima de integridade e excelência, contribuindo para uma imagem positiva, clarificando responsabilidades, direitos e obrigações, fomentando a compreensão e a confiança nesta unidade orgânica.



## Referências Bibliográficas

- Barki, E., da Gama Torres, H., & de Barros, O. A. (2023). Teoria da Mudança: O que é e para que serve?. Edição dos autores. São Paulo.
- Berg, E. A. (2012). Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia. Juruá Editora
- Binaburo, J. A. I., & Muñoz, B. M. (2007). Educar desde el conflicto: Guía para la mediación escolar. CEAC Educación. Barcelona.
- Bogler, R., & Nir, A.E. (2012). *A importância do apoio organizacional percebido pelos professores para a satisfação no trabalho: o que o empoderamento tem a ver com isso?*. Revista de administração educacional, 50 (3), 287-306. Porto.
- Bolívar, A. (2014). *Melhorar os processos e os resultados educativos: o que nos ensina a investigação*, em Joaquim Machado e José Matias Alves (orgs), Melhorar a Escola: sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas, Universidade Católica do Porto, pp. 107-122. Porto.
- Bonafe-Schmitt, J. P. (2012). Os modelos de mediação: modelos latinos e anglo-saxões de mediação. Meritum, Revista de Direito da Universidade FUMEC. Belo Horizonte.
- Burbridge, R. Marc & Burbridge, Anna. (2012) Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo. São Paulo: Saraiva. São Paulo.
- Bush, R. & Folger, J. (2005). The Promise of Mediation – The Transformative Approach to Mediation. Jossey-Bass. San Francisco
- Caetano, A., Neves, J. G., & Ferreira, J. M. C. (2020). Psicossociologia das Organizações – Fundamentos e Aplicações. Lisboa: Edições Sílabo.
- Capucha, L. (2008), Planeamento e avaliação de projetos. Guião prático. ME/DGIDC. Lisboa
- Carita, A. (2005). Conflito, moralidade e cidadania na aula. Campo das Letras: Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole. Santana de Parnaíba.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Corbo Z., E. (1999). Mediación: cambio social o más de lo mismo? In F. Brandoi (Ed.). Mediación escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias. Buenos Aires: Paidós, pp.141- 152.
- Chrispino, A. (2007). Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan. /mar.
- Cunha, Pedro (2001), Conflito e negociação, Lisboa, Edições Asa.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). Manual de Gestão Construtiva de Conflitos.1ªed. Porto. Edições Universidade Fernando Pessoa. Universidade Fernando Pessoa. PP 21-36.
- Cunha, P., &Monteiro, A. P. (2016). Uma reflexão sobre a mediação escolar. Ciências & Cognição, 21(1).
- Cunha, P., & Monteiro, A.P. (2018). Gestão de conflitos na escola. Lousã: Pactor.
- Despacho n.º 5908/2017 de 5 de julho (Autonomia e Flexibilidade Curricular).
- D'Iribarne, P. (1989). La logique de l'Honneur. Seuil. Paris.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). Getting to yes. Negotiating agreement without giving in Boston: Houghton-Mifflin.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). Liderança Sustentável. Porto: Porto Editora.
- Jares, X. R. (2002). Educação e conflito: guia de educação para a convivência. Porto: Asa.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard business review, 83(7), 172.
- Luz, Ricardo S. (1995). Clima organizacional. Rio de janeiro: Qualitymark,

- Marques, R. (2003). *Motivar os Professores*. Lisboa: Editorial Presença.
- Mateus, C. (2013). Educação holística – da mediação escolar à criação de escolas pacíficas. Atas do XII Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. Braga, Setembro de 2013, Centro de Investigação em Educação (CIEEd), Instituto de Educação, Universidade Minho. pp. 261-274
- McLeod, S. (2011). *Teoria da aprendizagem social de Albert Bandura*. Simplesmente Psicologia. Londres.
- Mintzberg, H. (2003). "A organização diversificada. "O processo estratégico: Conceitos, contextos, casos, 4ª Ed., H. Mintzberg, JB Lampel, JB Quinn e S. Ghoshal, eds., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 434–445.
- Moura, M. V. (2013). *Clima Organizacional e Motivação dos Funcionários da Alfândega da Praia*. Licenciatura em Administração Pública e Autárquica. Cidade da Praia, Cabo Verde: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.
- Munné, M., Munné i Tomás M., & Mac-Crath, P. (2006). *Los 10 principios de la cultura de mediación*. Barcelona: Editorial Graó.
- Newman, F.M., & Associates (1996). *Realização Autêntica: Reestruturando Escolas para a Qualidade Intelectual*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ortega Ruiz, R., & Rey Alamillo, R. D. (2002). *Estratégias educativas para a prevenção da violência*. Tradução de Joaquim Ozório. Brasília: UNESCO, UCB.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2009). *The shaping school culture fieldbook*. John Wiley & Sons.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod
- Rodrigues Do Carvalhal, E., Martins De Andrade, G., Vieira De Araújo, J., & Knust, M. (2017). *Negociação e administração de conflitos*. 5ª Edição. Editora FGV.
- Sainsaulieu, R. (1997) *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento*. Instituto Piaget. Lisboa.
- 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.
- Seymour, M. L. (1992). *Consenso e conflito*. Lisboa: Gradiva.
- Shein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture & Leadership*. Third Edition. Jossey Bass Business & Management Series.
- Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of organizational communication*. Pearson Higher Ed.
- Torrego, J. C. (2000). *Mediação de conflitos en instituciones educativas (Vol. 282)*. Madrid: Narcea.
- Torrego J. C. (2003). *Mediação de conflitos em instituições educativas*. Porto: ASA
- Torremorell, Maria (2008). *Cultura de Mediação e Mudança Social*. Porto: Porto Editora. ISBN 978-972-0-34174-7.
- Viñao Frago, A. (2007). *Sistemas educativos, culturas escolares e reformas*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Viñas, J.C. (2004). *Conflictos en los centros educativos: cultura organizativa y mediación para la convivencia (Vol. 203)*. Barcelona: Graó.
- Vinyamata, E. (2003). *Aprender mediación*. Barcelona: Paidós.

## ANEXOS

### ANEXO I - Consentimento informado

#### Participação em Entrevista

Eu, \_\_\_\_\_(Docente, Não docente/Aluno/E. de Educação deste Agrupamento de Escolas)

Declaro a minha disponibilidade para cada um dos seguintes aspetos:

- Participarei no estudo dando uma entrevista (Grupo Focal).
- Antes de iniciar a entrevista fui informado/a sobre o estudo e tive tempo para pensar sobre a minha contribuição, participação e possibilidade para colocar qualquer tipo de questão previamente à entrevista.
- Compreendo que não há qualquer obrigação na minha participação neste estudo. Sei que a minha participação é inteiramente voluntária.
- Estou consciente que não sou obrigado/a a falar acerca de nenhum assunto que eu não queira.
- Concordo que a entrevista seja gravada (áudio) e transcrita. No entanto, se eu me sentir desconfortável, a qualquer momento, posso pedir que o equipamento de gravação seja desligado. Sei que os dados serão tratados anonimamente durante todo o processo de estudo. Todos os documentos (áudio e escrito) serão mantidos seguros e depois apagados/destruídos de acordo com a lei nacional de proteção de dados. Será assegurado o livre acesso aos resultados do estudo.

Concordo em participar no estudo para o projeto de intervenção no âmbito do Mestrado em Administração Escolar.

Almada, \_\_\_\_ de janeiro 2023

Assinatura do participante

---

## ANEXO II - Guião de Entrevista - Grupos Focais

Ano letivo de 2022/23

Grupo focal	Questões
Docentes	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Na vossa opinião existem conflitos na escola?</li><li>2. Como se manifestam estes conflitos? Entre quem?</li><li>3. Na vossa opinião como se resolvem esses conflitos? A quem compete?</li><li>4. Como é que esse conflito afeta o desempenho dos alunos?</li><li>5. Na vossa opinião em que medida o conflito pode influenciar a retenção dos alunos?</li></ol>
Encarregados de Educação	
Alunos	
Pessoal Não Docente	

### Anexo III - Transcrição das Entrevistas – Grupos Focais

Opinião dos Professores		Conflito			
	Na vossa opinião, existem conflitos nesta escola?	Na vossa opinião, como se manifestam estes conflitos?	Na vossa opinião, como poderão ser resolvidos estes conflitos nesta escola?	Na vossa opinião, o conflito influencia os resultados dos alunos?	Na vossa opinião em que medida o conflito pode influenciar a retenção dos alunos?
P1	Sim	Entre professores principalmente.	Trabalho em colaboração com colegas. As direções devem orientar e mediar para evitar conflitos.	Um professor descontente por estar em conflito reflete nas aprendizagens dos seus alunos.	Um conflito pode conduzir a tomar medidas opostas e menos concertadas na decisão de avaliação de um aluno.
P2	Sim.	Entre docentes e AO e AT.	Direção e diretor.	Se existem conflitos, as pessoas não estão satisfeitas com o trabalho que fazem. Logo no desempenho dos alunos. Professor desmotivado é reproduzido pelos alunos	Logo também não estarão em pleno na sua atividade de docente, portanto, logo vai ter implicação na aprendizagem dos alunos e é a forma como eles trabalham
P3	Sim	Nas instalações que existem nas diferentes estruturas.	Depende, podem resolver-se ao nível da gestão intermédia e nos casos mais dedicados ao nível da gestão de topo.	Quando uma parte da organização vive situações de conflito que não ultrapassa de forma racional e construtiva vai influenciar outros sectores ou projetos e, certamente, em algum momento vai interferir com a dinâmica e	Os conflitos diminuem a motivação dos alunos e a otimização do tempo de construção das aprendizagens.

				desempenho dos alunos.	
P4	Sim	Ações diretas e denúncias.	Com umas ações prévias de princípios e boas maneiras de interagir na comunidade educativa (centros de formação) e com maior participação dos Diretores de Turma sobre os alunos e encarregados de educação (como DT e professor de Cidadania)	Uma vez que o mesmo inicia, grande parte das vezes, por bullying que vai despoletar violência ou o inverso, a Vítima fica exposta à turma, colocando o aluno em funções diminuídas perante a turma, retirando-lhe a autoconfiança em condições de aula.	Na atualidade, os jovens (alunos) têm tudo dos Pais exceto princípios e boas maneira. A adversidade e frustração cria "conflitos", que por vezes, os afasta da turma e dos interesses da Escola.
P5	Sim	Entre docentes. Eu acho que manifesta essencialmente por falta de colaboração, não há cooperação, não há partilha de trabalho.	Via do diálogo é sempre mais eficaz	Sim.	Não diretamente.
P6	Sim	Entre docentes nota-se. Tem a ver com a personalidade e feitio de cada um	Haver um mediador. A direção deve intervir.	Sim. Professores insatisfeitos desempenham mal o seu papel.	Pode haver algum desinteresse que leve ao abandono.
P7	Sim	Entre docentes sente-se muito. Possui a ver com a pouca flexibilidade em aceitar opiniões diferentes. Não ouvimos os colegas. Não somos capazes de negociar e encontrar o meio termo.	O órgão de gestão tem papel importante.	Claro. Se há conflitos e diferentes formas de atuação.	Se for um caso de conflito extremo entre docente e aluno.
P8	Sim	Nota-se na competição entre departamentos e grupos	Diálogo. Mediar, negociar, conversar.	O aluno tem de ter as mesmas orientações para	Não diretamente

		disciplinares.		todos estarem em consonância.	
P9	Sim	Competição entre colegas agravada com o modelo de avaliação de desempenho. Pode ser positivo quando saudável.	Tem de haver maturidade e aceitar para resolver.	Concordo que professores insatisfeitos desempenham mal o seu papel.	Algum desinteresse e desmotivação pode levar a baixar o rendimento.
P10	Sim	Formas de estar diferentes e de personalidades.	Diálogo e mediação. A gestão escolar deve intervir.	Professores não satisfeitos e em conflito não ensinam da mesma forma.	Concordo. Algum desinteresse e desmotivação pode levar a baixar o rendimento
P11	Sim	Não se entendem a trabalhar em equipa e logo evitam a comunicação. Focam-se nos problemas e não na solução.	Diálogo e estar aberto a ouvir os outros. Coordenadores e direção.	Professores em conflito com a escola não ensinam melhor.	Algum desinteresse e desmotivação pode levar a baixar o rendimento.

Opinião dos Alunos		Conflito			
	<b>Na vossa opinião, existem conflitos nesta escola?</b>	<b>Na vossa opinião, como se manifestam estes conflitos?</b>	<b>Na vossa opinião, como poderão ser resolvidos estes conflitos nesta escola?</b>	<b>Na vossa opinião, o conflito influencia o desempenho dos alunos?</b>	<b>Na vossa opinião, em que medida o conflito pode influenciar a retenção dos alunos?</b>
A1	Acho que já não existe tanto como antes	Entre alunos, mas psicológico, criancices.	Pela mediação do professor	Sim, dificulta.	O conflito entre alunos prejudica e pode levar ao abandono
A2	Já não existe tanta interação conflituosa entre alunos	Entre alunos do 7º 8º e 9º	Falar com o professor	Sim, negativamente	Concordo que influencia se o aluno não se sente apoiado
A3	Sim. Entre alunos. Alguns.	Entre alunos, não físicas, mas sociais	Por ações de sensibilização	Sim, negativamente	O conflito vai sempre influenciar de forma negativa o desempenho e pode levar à retenção

A4	Sim, mas os problemas têm vindo a diminuir	Os que existem são próprios da adolescência, mas sem violência	Os alunos também devem resolver os conflitos entre si	Sim, negativamente	O conflito vai sempre influenciar de forma negativa o desempenho e pode levar à retenção
A5	Sim	Entre alunos mais novos tanto físicos como sociais	Pela mediação do professor	Sim, negativamente	O conflito vai sempre influenciar de forma negativa o desempenho e pode levar à retenção
A6	Não o sinto entre alunos, mas há casos de conflito por intervenção dos pais.	O exemplo de tentar acabar com a disciplina de Cidadania	Esclarecer a importância da disciplina de Cidadania	Sim, piora o desempenho	Sim, eu reprovei devido a conflitos na turma dos quais fui a vítima
A7	Sim, mas são muito raros.	Entre alunos, mas apenas socialmente	Entre os próprios alunos	Sim, piora o desempenho	Sim, eu reprovei devido a conflitos na turma dos quais fui a vítima
A8	Sim. Poucos.	Não físicos, mas sociais	Pela mediação do professor	Sim, prejudica os alunos	Quando há conflito entre professor e aluno pode levar à desmotivação
A9	Sim, mas são muito raros	Entre alunos, mas apenas socialmente	Solicitar a ajuda dos pais	Sim, baixa os resultados	Quando há conflito entre professor e aluno pode levar à desmotivação
A10	Sim	Entre alunos mais novos	Envolver professores, pais e funcionários	Sim	Quando há conflito entre professor e aluno pode levar à desmotivação

Opinião dos E. de Educação		Conflito			
	<b>Na vossa opinião, existem conflitos nesta escola?</b>	<b>Na vossa opinião, como se manifestam estes conflitos?</b>	<b>Na vossa opinião, como poderão ser resolvidos estes conflitos nesta escola?</b>	<b>Na vossa opinião, o conflito influencia os resultados dos alunos?</b>	<b>Na vossa opinião em que medida o conflito pode influenciar a retenção dos alunos?</b>

EE1	Sim	Manifestam-se entre docentes e AO com discórdias de opiniões e forma de atuação	Deve passar pelos coordenadores de departamento e direção a mediação entre eles	Sim. Se o conflito afetar a motivação, os alunos percebem e podem não aprender da melhor forma	Se o conflito passar para os alunos estes poderão desmotivar e baixar o seu rendimento escolar
EE2	Sim	Entre professores. Entre alunos. Entre alunos e professores. Entre funcionários. Entre a Direção e funcionários e entre a Direção e os professores.	Através de diálogo e compreensão mútua.	Não encontro relação, mas se afetar é negativamente.	Não vejo como pode influenciar e se isso acontecer será no seu aumento.
EE3	Não	Não	Compete à Direção	Conforme o grau (gravidade) pode influenciar	Não vejo como pode influenciar e se isso acontecer será no seu aumento.
EE4	Sim	Em conflitos entre os colegas, nervoso em casa	Alguns conflitos devem as crianças resolver entre elas., fazem parte do crescimento e da afirmação individual, Quando são graves devem ser resolvidos na escola em conjunto com os pais	Se graves, sim	Quando grave penso que afectará pois a criança não se sentirá bem no meio escolar
EE5	Sim	Fisicamente.	Continas, professores e diretor	Psicologicamente o que também afeta o desempenho escolar dos alunos.	Quase todos os casos em que um aluno sobre bullying não é resolvido de forma eficaz. Pois quase sempre este tipo de humilhação é repetido constantemente.
EE6	Sim	Entre docentes e AO	Mediação e compete aos coordenadores e direção	Instabilidade, insatisfação e mau estar leva ao mau desempenho dos docentes,	Conflito entre alunos ou entre alunos e professores pode levar ao abandono. Logo Retenção.

				logo aos alunos	
EE7	Sim	Falta de investimento dos professores e dos alunos	Melhorando as condições das escolas	Na quebra de resultados	Leva ao menor investimento no estudo
EE8	Não	Entre docentes e direção.	Compete à direção criar um grupo mediador para resolver situações de conflito e mau entendimento.	Baixa a motivação e empenho reflete-se nos resultados.	Quando se trata de bullying entre alunos pode haver até abandono escolar e baixar as notas por desinteresse.
EE9	Sim	Entre alunos e ainda no âmbito das relações existentes entre os diferentes recursos humanos que operam na escola. Manifestam-se através de conflitos (por vezes até físicos entre os alunos) e no que respeita aos demais, nota-se resistência e má vontade na postura de alguns funcionários da escola (destaco que funcionários não são apenas assistentes auxiliares, mas englobam também professores).	Um momento mais descontraído que promova a interação entre todos, talvez fosse uma forma de criar mais união. Ou, em alternativa, o género de um team building/1 x ano. Normalmente quando as pessoas se sentem envolvidas há tendência para criar um sentimento de pertença e há menos conflito.	Afeta sempre. Seja direta ou indiretamente. Não só pela postura das pessoas envolvidas e a maneira como lidam com os demais. Inevitavelmente uma pessoa que até esteja em conflito com os outros (que não sejam os alunos) há a tendência em "descarregar" no elo mais fraco. A verdade é que comportamento gera comportamento. E os comportamentos têm impacto (para o bem e para o mal) nos outros. É algo do género bola de neve.	Não acho que os conflitos na escola influenciem por aí além a retenção dos alunos. Podem influenciar no sentimento que os alunos têm com a escola de gostarem mais ou menos de lá estarem. Obviamente que se alguém não gosta de ir à escola devido a conflitos sistemáticos, isso influenciará o empenho e o gosto pela aquisição do conhecimento e promove o desinteresse. Mas isso é uma reflexão que deve ser feita em conselho pedagógico das turmas (para além da reflexão individual de cada um sobre se está, ou não a desempenhar bem as suas funções e o que pode fazer para melhorar - mas isso é uma decisão individual, não obstante de se poder fazer esse alerta).
EE10					

Opinião dos Assistentes Técnicos e Operacionais		Conflito			
	Na vossa opinião, existem conflitos nesta escola?	Na vossa opinião, como se manifestam estes conflitos?	Na vossa opinião, como poderão ser resolvidos estes conflitos nesta escola?	Na vossa opinião, o conflito influencia os resultados dos alunos?	Na vossa opinião, em que medida o conflito pode influenciar a retenção dos alunos?
D1	Sim	Na relação entre pares. Na forma como falam, como se dirigem uns aos outros.	Através do diálogo.	Sim. Os alunos sentem quando o professor tem um problema pessoal ou profissional.	Não devia, mas acaba por influenciar levando a uma maior retenção.
D2	Sim	Na relação entre pares. Na forma como falam, como se dirigem uns aos outros. Não falam aquilo que pensam, mas falam nas costas.	Saber ouvir as várias partes e procurar entendimentos.	Sim. Normalmente prejudica o aluno	Nunca testemunhei nenhum caso em que os conflitos na escola tenha feito reter o aluno.
D3	Sim. Como em todas as escolas.	Entre adultos manifesta-se pela linguagem e pelo mau ambiente entre profissionais. Entre os alunos de forma agressiva, mas mais no recreio.	Boa comunicação e muito diálogo entre todas as partes.	Sim. A má relação entre pessoas dentro da escola é percebida pelos alunos e cria mau ambiente para a aprendizagem	Os conflitos e a insatisfação dentro da escola pode aumentar à retenção dos alunos.
D4	Sim.	Manifesta-se entre os professores formando juízos de valor sobre o trabalho dos colegas. Existe um conflito entre todos os grupos que compõem a comunidade escolar e a todos os níveis.	Através do diálogo e colocando as pessoas a falar umas com as outras para promover o entendimento. Privilegiar o objetivo educativo da escola e secundarizar os interesses pessoais.	Um problema conflitual na escola é a dualidade de critérios na atuação dos docentes não docentes perante os alunos. Isto provoca instabilidade no aluno prejudicando a sua aprendizagem.	Sim. Principalmente os conflitos entre docentes podem levar ao aumento da retenção, nomeadamente os desentendimentos nos CT.
ND5	Sim.	Entre docentes, não docentes, entre alunos e entre professores e alunos.	Pelo coordenador e depois pela direção. Através do diálogo entre as pessoas.	Sim porque os vários conflitos vão ser percebidos pelos	Não sei mas talvez influencie.

				alunos que vão ficar afetados	
ND6	Sim.	Entre docentes, não docentes, entre alunos e entre professores e alunos.	Passa muito pela mediação de um responsável para fazer com que as pessoas se entendam.	Sim porque muitas vezes assistem a desentendimentos levando a reproduzir por imitação, gerando uma cadeia negativa	Não tenho conhecimento que o conflito tenha grande influência.
ND7	Sim	Entre AO e até entre docentes.	A coordenadora deve mediar.	Os alunos precisam regras. Se não estivermos bem e com diferentes opiniões eles sentem.	Acho que não.
ND8	Sim	Entre AO. Não se entendem. Opiniões diferentes. Teimosias.	A coordenadora e a direção.	Se estivermos mal umas com as outras os alunos também não tem regras.	Não.

## **Anexo IV - Transcrição da entrevista ao Diretor**

P - Existem conflitos nesta escola?

R - Há conflitos entre alunos (pouco) e alguns conflitos entre docentes e entre docentes e a direção.

P - Como se manifestam esses conflitos?

Entre docentes manifestam-se pelo desagrado com as exigências da tutela, sobre carga de trabalho mas que apontam a direção como responsável. Surgem também conflitos entre docentes devido à incompatibilidade de formas de trabalhar e de estar na escola e entre AO e AT por não reconhecer as suas funções como obrigatórias ou não reconhecer autoridade nas coordenações.

P- Como se resolvem estes conflitos?

R - No âmbito dos alunos, a resolução compete ao diretor de turma via direção. Chamando sempre a intervenção dos encarregados de educação, que, aliás, é o que agente habitualmente aqui faz. Relativamente aos professores, a coisa um bocadinho mais difícil, porque por mais que a a direção explique que as diretivas “vêm de cima”, que são exigências de cima, as pessoas têm tendência a achar que é que a direção, que é o Conselho Pedagógico que exige. Apesar de nas informações do Conselho Pedagógico para os grupos e departamentos, vai sempre a indicação de onde é que veio a exigência. Há conflitos que neste momento existem que só compete aos serviços centrais, porque por mais que a direção se esforce em dirimir alguns conflitos no que diz respeito, por exemplo, à carreira, a falta de docentes que hoje existe e que gera depois outros problemas na escola. Por muito que a direção tente, nunca vai conseguir solução para esses problemas.

P - Como é que este conflito poderá afetar o desempenho dos alunos?

R - Afeta o desempenho dos alunos, dado que menos motivação por parte dos docentes tem implicações no desempenho das suas funções dentro da sala. Acarreta o facto de cada vez existirem mais tempos em que os alunos não têm professor, porque não existem professores nas reservas de recrutamento e depois também nas ofertas de escola e, portanto, implicações nas aprendizagens a médio e a longo prazo.

P - Em que medida o conflito na escola pode influenciar a retenção dos alunos?

R - Pode influenciar na medida em que professores insatisfeitos têm menos motivação para encontrar soluções mais eficazes para os seus alunos e isso é normal em qualquer profissão. Se tivéssemos a falar de um médico, se calhar um médico insatisfeitos também quando analisa os dados que tem do seu doente, se calhar não lhe ocorre as melhores formas de tratamento.