



Gestão de Conflitos

Gerir um conflito em ambiente escolar

Diogo Novais Seromenho

**Dissertação apresentada ao Instituto para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Organizações**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rodrigues

Viana, outubro de 2017



Gestão de Conflitos

Gerir um conflito em ambiente escolar

Diogo Novais Seromenho

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rodrigues

Viana, outubro de 2017

Índice	
Resumo.....	ix
Agradecimentos.....	x
Introdução	1
1 - Enquadramento Teórico	3
1.1 A escola	3
1.2 Conflito: Definição do conceito.....	5
1.3 Tipos de conflito	6
1.3.1 Conflitos Intrapessoais.....	7
1.3.2 Conflitos interpessoais	8
1.3.3 Conflitos Organizacionais.....	9
1.4 Processo do Conflito	10
1.4.1 Modelo de Pondy.....	11
1.4.2 Modelo de Walton e Dutton.....	12
1.4.3 Modelo de De Dreu.....	13
1.5 O processo do conflito segundo Robbins.....	14
1.6 As consequências, vantagens e desvantagens do conflito.....	20
1.7.1 Indisciplina.....	25
1.7.2 Agressividade	25
1.7.4 Bullying.....	26
1.8 Gerir um conflito na escola	28
1.9 Mediação.....	29
1.9.1 Mediação em contexto escolar	30
1.9.2 Modelos de Mediação.....	31
1.9.2.1 Modelo Transformativo de Bush e Folger (1994)	31
1.9.2.2 Modelo Tradicional Linear (Fisher e Ury, 1989).....	32
1.9.2.3 Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb.....	33
1.9.3 Fases da Mediação.....	33
1.9.4 Tipos de mediação	35
1.9.5 Vantagens da mediação.....	35
2 – Metodologia	36
2.1 Metodologia de Investigação Científica	36
2.2 – Problemática.....	39

2.2.1 Definição da Problemática	39
2.3 Procedimentos, Recolha e Tratamento de Dados.....	41
2.3.1 População e Amostra	41
2.3.2 Instrumentos de Recolha de Dados.....	42
3 – Apresentação e Interpretação de Resultados	45
4 Conclusão.....	59
5 - Bibliografia.....	61
6 Anexos.....	64

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Pondy.....	11
Figura 2 – Modelo de conflito de De Dreu.....	14

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fases do Conflito.....	15
Tabela 2 – Conflito Aniquilador.....	19
Tabela 3 – Efeitos do conflito.....	22
Tabela 4 – Variável Faixa Etária.....	46
Tabela 5 - Variável género.....	46
Tabela 6 - Variável Estado Civil.....	47
Tabela 7 - Variável tempo de serviço.....	47
Tabela 8 - Variável Situação Profissional.....	48
Tabela 9 – Variável habilitações académicas.....	48
Tabela 10 - Tempo de exercício na instituição.....	49
Tabela 11 – Variável atividade letiva.....	49
Tabela 12 – Variável interveniente conflito.....	50
Tabela 13 – Variável dimensão conflitos.....	50
Tabela 14 – Variável Frequência dos conflitos.....	50
Tabela 15 – Variável local conflitos.....	51
Tabela 16 – Variável causa dos conflitos.....	51
Tabela 17 – Variável situação do conflito.....	52
Tabela 18 – Variável Conhecimento Técnicas.....	52
Tabela 19 – Variável Técnica Gestão.....	53
Tabela 20 – Variável Conhecimento Técnica.....	53
Tabela 21 – Variável Utilização Técnicas.....	54
Tabela 22 – Variável Uso Pontual.....	54
Tabela 23 – Variável Desenvolvimento Técnica.....	54
Tabela 24 – Variável Eficácia.....	55
Tabela 25 – Variável Protocolado.....	55
Tabela 26 – Variável Papel Mediador.....	56
Tabela 27 – Variável Pergunta Controlo.....	56
Tabela 28 – Variável Importância Mediação.....	57

Índice de Anexos

Anexo 1 – Questionário aos Docentes

Resumo

O presente trabalho é uma dissertação realizada na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo para obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações.

Em toda e qualquer organização, que conta com interação de pessoas, existem conflitos. Estes podem ser de vários tipos, ter várias causas e acarretam vantagens e desvantagens. A gestão de um conflito no seio de uma organização é da maior importância, já que quando é feita uma gestão positiva do mesmo podem ser eliminados os seus efeitos positivos e retirar da experiência até alguns positivos.

Este estudo, exploratório e descritivo, debruça-se sobre o conflito interpessoal numa organização em concreto, a escola. Nas escolas todos os dias existem situações de conflito entre alunos ou entre alunos e docentes. Esta investigação tenta perceber se as causas associadas a estas situações são discussões, mal-entendidos, violência física ou verbal e ainda como são geridas estas situações. Quisemos também entender se os docentes estão familiarizados com técnicas para a gestão positiva de um conflito e se, dentro destas técnicas, a mediação é uma ferramenta viável e eficaz. Achamos importante responder a estas questões, já que são atuais e estão presentes no dia-a-dia das escolas.

Aliada à pesquisa foi empregue um questionário a 123 docentes da Escola Secundária de Ponte de Lima, de modo a obter dados referentes à situação atual dos conflitos na escola e de que modo os docentes gerem essas situações. Foi-nos também possível com os dados obtidos compreender o uso de técnicas de gestão de conflitos por parte dos docentes.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor Paulo Rodrigues, pela sua paciência, disponibilidade e orientação. Foi com o seu método de trabalho, sugestões, rigor, experiência e conhecimento que me foi possível realizar esta dissertação.

De seguida agradeço aos meus pais, à minha irmã e à minha namorada pela presença constante na minha vida, mas acima de tudo por toda a força, apoio, amor e carinho que me dão todos os dias e em todos os momentos.

Agradeço também aos meus amigos e colegas, que de alguma forma me ajudaram neste percurso.

Agradeço ainda a todos os professores do mestrado pelos conhecimentos que me transmitiram nestes dois anos.

A quem participou neste estudo preenchendo os questionários, obrigado pois possibilitaram a realização da investigação.

Introdução

O conflito é uma parte integrante do relacionamento interpessoal e faz parte da nossa vida enquanto seres sociais em constante interação com os outros.

Dentro de uma organização, como uma empresa ou uma escola, a junção de pessoas com personalidades, preferências, interesses, valores, estilos, etnias e idades diferentes pode levar a situações de conflito. A existência do conflito pode ser prejudicial quando acarreta hostilidade, violência, raiva e ódio. Este tipo de comportamento pode prejudicar não só as relações interpessoais entre os envolvidos, mas também o bom funcionamento da organização. Por outro lado, um conflito, quando bem gerido, deixa de ser prejudicial e pode até promover o crescimento e desenvolvimento de uma organização. A ausência de conflito não é necessariamente benéfica para uma organização.

Esta investigação debruça-se sobre a gestão de conflitos em ambiente escolar, as suas possíveis causas e como a mediação pode ser uma resposta à situação. Os conflitos em ambiente escolar são um problema atual que atinge todas as escolas, no entanto estes nem sempre são bem geridos. Esta investigação procura perceber a melhor forma de gerir um conflito e se a mediação poderá ser uma alternativa às medidas de penalização, como suspensões e expulsões, atualmente empregues perante uma situação de conflito.

Este trabalho é constituído por duas partes, uma teórica e uma empírica. Na primeira, é abordado ao longo de vários capítulos, através de uma revisão bibliográfica, o conflito, os seus diferentes tipos, alguns modelos representativos, consequências, vantagens, desvantagens e o conflito em ambiente escolar. Ainda na primeira parte é abordado o tema da mediação, os seus diferentes modelos, tipos e fases e ainda o seu uso perante uma situação de conflito na escola.

A segunda parte insere-se no marco empírico e é iniciada com a metodologia, onde é explicado como se irá processar esta investigação. É neste capítulo que

justificamos o problema, expomos os objetivos a população alvo da investigação bem como os instrumentos utilizados para recolher os dados. No capítulo seguinte é feita uma análise descritiva dos resultados obtidos através dos questionários preenchidos pelos docentes. No último capítulo é feita uma síntese geral de toda a investigação e são apresentadas as conclusões obtidas neste trabalho.

1 - Enquadramento Teórico

1.1 A escola

A escola é uma instituição onde se realiza o direito à educação, expresso através da garantia de uma ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade. A escola é um dos mais importantes pilares da instrução e da socialização. Apesar da principal função da escola ser a instrução, que se traduz pela iniciação das gerações no domínio das habilidades básicas como a leitura, escrita e cálculo, atualmente as instituições educativas estão atribuídas a funções noutros domínios.

A função da escola, para além de transmitir conhecimentos, é também a de contribuir para o desenvolvimento global do indivíduo, a nível cognitivo, motor, afetivo, criativo, e contribuir para a sua socialização interiorização dos valores dominantes na sociedade (Silva, 1993).

A escola deve contribuir no desenvolvimento da personalidade, na formação de carácter e de cidadania do educando, deve assegurar a sua formação cívica e moral, assegurar o direito à diferença, desenvolver a capacidade para o trabalho e proporcionar uma sólida formação geral e uma formação específica para a ocupação de um justo lugar na vida ativa, que permita ao aluno ter uma participação ativa no progresso da sociedade de acordo com os seus interesses. A escola tem como dever assegurar a igualdade de oportunidades para ambos os sexos, através da orientação escolar e profissional, e sensibilizar, para o efeito, o conjunto dos intervenientes no processo educativo.

(Abreu, 2012)

A escola deve educar de forma eficaz para os saberes e saber-fazer evolutivos, de maneira a proporcionar aos alunos competências para o futuro. Essas competências permitirão que o aluno seja capaz de explorar ao longo da sua vida, as situações que lhe proporcionem aprofundar os conhecimentos que adquiriu na escola, adaptando-se a um mundo em constante mudança (Delors, 2003)

No Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre a Educação no Século XXI, coordenado por Jacques Delors estão definidos os quatro pilares fundamentais que servem como princípio organizador da educação, no processo de competências e habilidades. Sendo esses princípios os seguintes: Aprender a Conviver, Aprender a Fazer, Aprender a conhecer e Aprender a

Ser. Sendo no primeiro, Aprender a Conviver, onde se encontra o maior desafio da educação na atualidade, já que consiste na cooperação e participação com outros em todas as atividades humanas. Este pilar idealiza conceber uma educação capaz de evitar os conflitos, ou resolvê-los de maneira pacífica.

Em todas as escolas, os episódios de conflito são cada vez mais frequentes. Nem sempre os esforços para os resolver surtem o efeito desejado. Os professores gastam uma boa quantidade de energia e tempo, na gestão de conflitos dentro da sala de aula, na tentativa de solucioná-los da melhor maneira possível

(Carita & Fernandes, 1997)

Dado que os conflitos fazem parte do dia-a-dia das escolas, acreditamos que estas devem estar preparadas para lidar com os mesmos, evitando as medidas de penalização e prezando técnicas que integrem estes episódios na formação dos alunos. Não desvalorizando o trabalho feito pelos professores, pensamos que deveria existir um esforço para que as situações de conflito sejam geridas de uma forma construtiva.

Torna-se importante que a escola reconheça a dupla potencialidade do conflito, se por um lado acentua desacordos estimulando muitas vezes situações de violência, por outro pode fortalecer vínculos sociais, mudança e o estímulo ao debate racional e recusa da violência (Teixeira, 2011).

Tal como referem Ortega e Del Rey (2002), o maior problema da escola não são os conflitos, mas sim a ausência de caminhos bem definidos para que todos os envolvidos solucionem, de forma pacífica, dialogada e democrática os seus conflitos.

Com esta investigação iremos identificar as possíveis medidas a utilizar numa sala de aula, perante uma situação de conflito, para que a mesma seja resolvida sem medidas punitivas e que, de alguma forma, os seus intervenientes levem algo positivo da experiência.

1.2 Conflito: Definição do conceito

Conflito vem do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; antagonismo; guerra, combate, colisão, choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças (Ferreira, 1996).

O conflito é algo inerente à vida das pessoas e é inevitável na vida humana. Segundo McIntyre (2007), o conflito é um fenômeno social, multidimensional, parte integrante da existência humana, essencial para o processo evolutivo da humanidade e para a transformação social. Dado esta inevitabilidade é necessário saber compreendê-lo e geri-lo de modo a potencializar os seus benefícios e suprimir os efeitos negativos. Está presente em todo o lugar onde existe interação, seja esta social ou laboral. O conflito ocorre quando há diferentes interesses ou crenças, ou é constatado que as aspirações atuais de ambas as partes não podem ser atingidas simultaneamente (Pruitt & Rubin, 1986). Advém de divergências de ideias ou opiniões, que perturbam a ação ou tomada de decisão por parte de uma pessoa ou grupo. Surge quando há pontos de vista ou ideais diferentes. Segundo Robbins (2002), conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte a afeta, ou pode afetar, negativamente, em alguma coisa que a primeira considera importante.

O conflito é algo antigo e embora atualmente seja, por vezes, conotado negativamente e evitado, foi através de conflitos e conquistas que se formou o mundo atual onde vivemos. Conforme a evolução da humanidade, os conflitos foram também mudando, quanto à intensidade, magnitude e número de envolvidos. É preciso entender que o conflito é uma forma de associação humana que coloca as pessoas em contato e através da qual pode surgir uma união. Não significa um “cortar” de relações, mas sim uma possibilidade de fazer ambas as partes reconhecerem os pontos de vista uma da outra, ainda que antagônicos (Georg Simmel, 1903).

O conflito é transversal a todas áreas do conhecimento, como tal passo a analisar o conceito em algumas delas como a psicologia, sociologia, ética e lógica.

Ao nível da psicologia, o conflito consiste no estímulo de dois ou mais fortes motivos que não podem ser resolvidos simultaneamente. Ou seja, a frustração cognitiva de existirem ações ou objetivos incompatíveis.

No campo da sociologia é possível analisar o conflito por duas perspectivas, a relacional e a estrutural. A perspectiva relacional, inspirada em Max Weber, defende o conflito como um acontecimento de normas, fruto das relações de poder. (Boudon, 1995). Em contraste, na perspectiva estrutural, inspirada no marxismo, é a consequência da desigualdade entre as classes sociais.

Na área da ética, o conflito pode ser definido como um dilema, onde de um lado temos a tomada de uma decisão ou ação que vai contra valores morais ou regras.

Segundo a lógica, o conflito ocorre quando duas declarações ou premissas se contradizem sobre a mesma conclusão.

De acordo com a visão de relações humanas o conflito é uma ocorrência natural nos grupos e organizações. Dado este ser inevitável é defendida a sua aceitação, já que em certas ocasiões pode ser benéfico para o desempenho do grupo (Robbins, 2005). Sendo sobre este último modelo que se debruça esta investigação, já que os conflitos numa escola são vistos através do prisma das relações humanas.

1.3 Tipos de conflito

É possível denominar o conflito consoante o tipo de entidade em questão: conflitos morais (entre valores morais e correntes éticas antagónicas), conflitos transcendentais (como destino ou entidade do plano divino), conflitos sociais (com a sociedade), conflitos ideológicos (entre filosofias de vida, visões do mundo), entre outros. O conflito pode ainda ser denominado, conforme a sua origem, como intrapessoal, interpessoal e conflitos de trabalho quanto ao processo, à tarefa e aos papéis (organizacionais) (Figueiredo, 2012).

Segundo Robbins (2003), existem três tipos de conflitos: os de relacionamento, os de tarefa e os de processo. Os conflitos de relacionamento ocorrem nas relações interpessoais, na maneira com as pessoas e grupos se relacionam. O

conflito de tarefa está ligado ao conteúdo e as metas de um trabalho, ou seja, está ligado à forma como é realizado um trabalho.

Esta investigação irá debruçar-se mais sobre os conflitos interpessoais e organizacionais, pois os conflitos em ambiente escolar ocorrem entre indivíduos, mas estão também inseridos numa organização, a escola. De seguida serão explicados os conflitos intrapessoais, interpessoais e organizacionais.

1.3.1 Conflitos Intrapessoais

Segundo Fachada (2012), este tipo de conflito ocorre dentro do indivíduo, numa situação na qual há pelo menos duas necessidades simultâneas em que a satisfação de uma implica a frustração de outra. Pode estar associado a um conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores e predisposições. Passamos agora a explicar os quatro tipos de conflito intrapessoal. Para Maquis e Huston (1999), este tipo de conflito envolve uma batalha interna para esclarecer valores ou desejos contraditórios.

- **Atração – Atração**

Ocorre perante uma escolha entre duas oportunidades desejadas, onde o indivíduo tem que escolher uma e rejeitar a outra, já que não podem ser ambas realizadas em simultâneo. É a forma mais simples de conflito, pois teoricamente será escolhida aquela que seja mais fácil ou esteja mais perto de realizar (Fachada, 2012).

- **Repulsão – Repulsão**

Um indivíduo tem de escolher entre duas alternativas desagradáveis e embora tenha vontade de as rejeitar, é impossível fazê-lo às duas simultaneamente. Ao não optar por nenhuma das alternativas, automaticamente qualquer uma delas se impõe.

- **Atração – Repulsão**

Um indivíduo está perante situações de decisão própria, onde encontra vantagens e desvantagens na mesma decisão e tem então de decidir se deve aproximar-se ou afastar-se de um alvo que ao mesmo tempo causa atração e receio. Este é o tipo de conflito mais frequente pois refere-se a situações constituídas por características positivas e negativas (Fachada, 2012).

- **Dupla Atração – Repulsão**

Neste tipo de conflito o indivíduo tem de escolher entre dois alvos, qualquer um deles com aspetos positivos e negativos. É uma situação difícil onde tem de ser levado em conta fatores como valor, atração pelo alvo, proximidade, vantagens e desvantagens para que seja possível tomar uma decisão.

1.3.2 Conflitos interpessoais

O conflito interpessoal é a situação em que duas ou mais pessoas divergem na perceção ou proposta de ação sobre algum ponto em comum. Esta situação pressupõe uma tentativa de defesa da opinião própria e simultaneamente provar que a outra parte está errada. Ou seja, é quando há ausência de concordância e surgem opiniões, pontos de vista ou interesses divergentes em relação ao mesmo alvo. O conflito interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas que estão em lados opostos; pode ter uma natureza substantiva, emocional ou ambas (Schermerhorn, 1999).

Este tipo de conflito pode surgir pelas seguintes razões:

- **Diferenciação de papéis**

Dificuldade de definição sobre quem pode dar ordem a outro, quando a autoridade não é reconhecida. Dá origem a conflitos se a ordem não é acatada pelo outro (Fachada, 2012).

- **Limitação de recursos**

São raras as organizações que dispõem de todos os recursos necessitados. Os recursos financeiros, técnicos e humanos são quase sempre limitados. Para que a partilha destes recursos seja efetuada de forma justa é necessário delinear espaços, trabalho, recursos e poder. Sendo estes alvos de competição entre indivíduos, podem surgir conflitos visto que há sempre alguém que julgue ter sido prejudicado (Fachada, 2012).

- **Diferenças individuais**

Ocorrem a vários níveis entre pessoas e podem causar variadas situações de conflito. Podem ter por base diferenças entre valores, crenças, atitudes, sexo, idades e experiências. Estas situações levam a uma divergência de pontos de vista, pois são analisadas de múltiplas maneiras pelos indivíduos em questão (Fachada, 2012).

1.3.3 Conflitos Organizacionais

Os conflitos organizacionais ocorrem no seio das organizações porque as diferentes partes que as constituem têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes. A fonte do conflito numa organização é a sua estrutura: posições diferentes; devido às diferenças de poder, há uma falha de comunicação; os valores, interesses e objetivos não são comuns; a organização tenta impor, implicitamente, regras (Figueiredo, 2012).

Segundo Robbins (2002) alguns aspetos que causam conflitos são a comunicação, a estrutura e os aspetos pessoais (valores de cada individuo e as características de personalidade).

Para Handy, citado por Cavalcanti (2006) a presença de conflito numa organização pode ser detetada com a observação dos seguintes fatores:

- Comunicações deficientes, lateral ou verticalmente.
- Hostilidade e inveja intergrupai
- Fricção interpessoal
- Escalada da arbitragem
- Proliferação de regras e regulamentos, normas e mitos
- Moral baixa devido a frustração oriunda da ineficiência

Após citar estes tipos de conflitos percebemos que é possível estabelecer uma relação entre os conflitos interpessoais e organizacionais com uma situação de conflito numa escola. Sejam os conflitos entre alunos, professores ou funcionários, estes classificam-se como interpessoais e tendo em conta o seu local de origem, a escola, podemos então vê-los como organizacionais.

1.4 Processo do Conflito

O conflito é um processo que se desenvolve gradualmente e é composto por fases ou sequências de eventos. É considerado um processo cíclico, constituído partir de uma série de episódios que funcionam como um acontecimento ou evento provocador e que pode repetir-se se o conflito não for resolvido definitivamente ou se houver uma grande interdependência das partes envolvidas. Os conflitos desenvolvem-se, maioritariamente, em estágios e existem alguns modelos propostos para a sua caracterização, como o modelo de Pondy (1967), o modelo de Walton e Dutton (1969) e De Dreu (1997).

De seguida passamos a apresentar estes modelos, começando pelo modelo de Pondy.

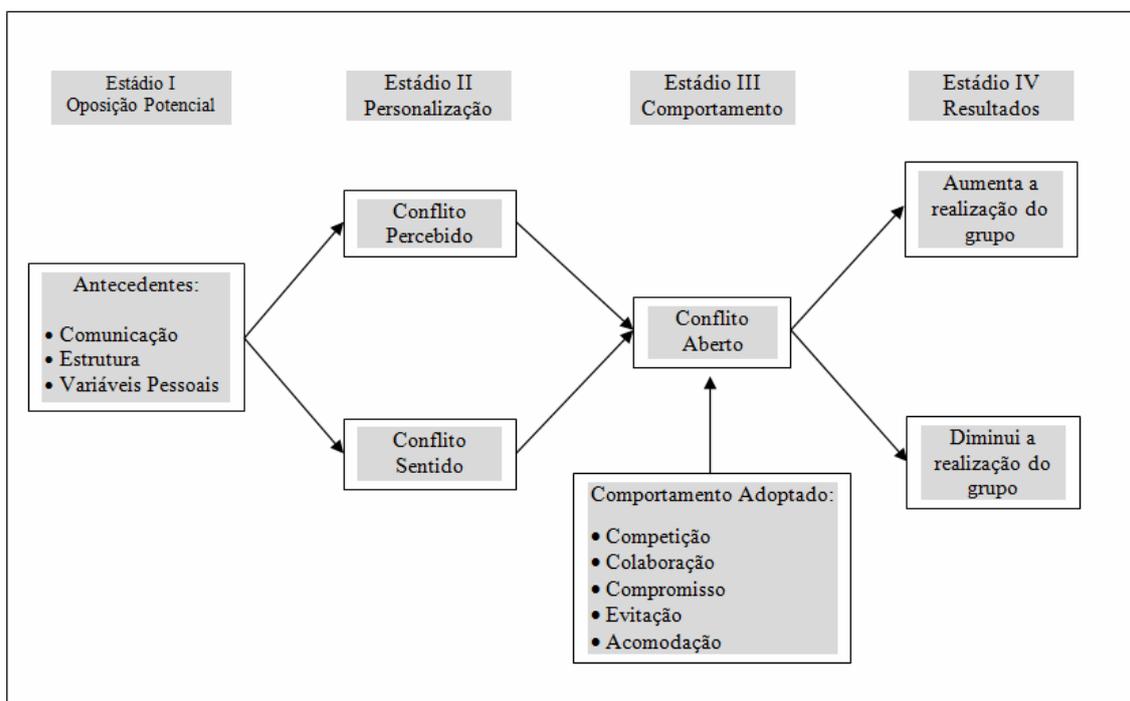
1.4.1 Modelo de Pondy

De acordo com este autor, há três tipos de conflitos:

- Burocrático: controlo e reação ao controlo
- Sistémico: de interdependência
- Negociação: competição por recursos escassos

Pondy (1967) citado por Bilhim (2009), defende que o conflito se divide por quatro estádios: Oposição potencial, Personalização, Comportamento e Resultados. Estes podem ser descritos pelo seguinte esquema:

Figura 1 – Modelo de Pondy



Fonte: Bilhim: 2009:230

Estádio 1: Oposição potencial. Qualquer conflito começa com uma fase de conflito latente. Nesta fase, estão presentes os pré-requisitos, mas o conflito ainda não emergiu (Bilhim, 2009).

Estádio 2: Fase do conflito apercebido. Se os pré-requisitos conduzem ou não a um conflito é uma questão que depende em parte das percepções das pessoas envolvidas. Os pré-requisitos do conflito estão, até certo ponto, sempre presentes entre departamentos, mas apenas quando as diferenças são encaradas como sendo significativas é que podem conduzir a um conflito (Bilhim, 2009).

Fase do conflito Sentido. Apesar dos intervenientes se aperceberem que existe uma base para o conflito, este só emerge quando as divergências são sentidas e interiorizadas (Bilhim, 2009).

Estádio 3: Fase do conflito declarado. Este acontece quando o conflito já é evidente no comportamento e a maneira como é enfrentado e resolvido tem consequências na forma como a relação dos envolvidos vai evoluir.

Estádio 4: Resultado do conflito. O desenrolar do conflito atua diretamente no seu resultado. Se este for assumido e resolvido segundo os desejos dos indivíduos, constrói-se a base para uma relação de cooperação. Se for adiado e não chegar a uma resolução, pode agravar-se até que a situação seja revista ou que a relação se dissolva definitivamente (Bilhim, 2009).

1.4.2 Modelo de Walton e Dutton

Segundo Bilhim (2009), estes autores desenvolveram um modelo geral de conflito intergrupos que sugerem ser aplicável a todas as relações laterais entre uma de duas unidades organizacionais. Este modelo é composto pelas seguintes fases:

Antecedentes do Conflito

Segundo Walton e Dutton citados por Bilhim (2009), o conflito é a consequência de fatores que exteriormente originaram a relação ou a antecederam. Alguns desses fatores são trazidos para a relação por aqueles

que conceberam a estrutura e a tecnologia da organização. Fatores como interdependência, desequilíbrio autoridade-prestígio, recompensas, ambiguidades e partilha de recursos, falta de comunicação e insatisfação estão sob o controlo dos próprios membros do grupo.

Atributos da relação lateral

No que toca à relação interdepartamental estes autores distinguem dois tipos de relações laterais: “relações laterais integrativas” e “relações laterais distributivas”.

A primeira consiste na livre troca de informações, de maneira flexível e aberta onde os intervenientes mantêm uma atitude positiva e amigável. A segunda caracteriza-se por um ambiente nocivo e de desconfiança, onde existem discussões e distorções de informação.

Gestão e consequência da relação

Walton e Dutton deduzem que apesar do conflito potencial de uma situação seja, na maior parte das vezes, determinado pelas fases descritas anteriormente, existem organizações que adotam a chamada “gestão de interface” que consiste no controlo de estratégias de gestão de conflito.

1.4.3 Modelo de De Dreu

O modelo de De Dreu e os seus colaboradores (De Dreu, 1997; De Dreu et al., 1999) citado por Cunha (2007), é um dos modelos mais populares e com elevado poder interpretativo, o qual pode ser explicado da seguinte maneira:

- Os conflitos podem ter antecedentes de diferentes origens. Podendo estes ser aspetos individuais como traços de personalidade ou valores, de relações como desconfiança mútua

Tabela 1 – Fases do Conflito

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Oposição potencial ou incompatibilidade	Cognição e personalização	Intenções	Comportamento	Consequências
Condições antecedentes: - Comunicação - Estrutura - Variáveis pessoais	Conflito percebido ----- Conflito Sentido	Intenções para a Manipulação do conflito: Competição Colaboração Compromisso Evitamento Conformismo	Conflito aberto - Comportamento das partes - Reação dos outros	Melhoria do desempenho do grupo -- ----- Detioração do desempenho do grupo

Fonte: Robbins, S.; 2005:328

Segundo Robbins (2005), o conflito passa por 5 fases distintas, tal como ilustra a tabela 1. Essas fases são a oposição potencial ou incompatibilidade, cognição e personalização, intenções, comportamento e consequências. Passamos agora a descrever cada uma delas.

Fase 1: Oposição potencial ou incompatibilidade

Para existir um conflito é necessária a existência de condições que criam oportunidades para o seu aparecimento. Não quer dizer que essas condições levem obrigatoriamente a uma situação de conflito, mas para este existir, pelo menos uma delas deve estar presente. Essas condições são as seguintes:

Comunicação

Diferentes conotações das palavras, o calão, a troca insuficiente de informações e os ruídos no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais condições antecedentes para os conflitos. Dificuldades semânticas podem causar mal-entendidos, já que a mesma linguagem pode ter interpretações diferentes para as duas partes e causar desentendimentos. Há ainda pesquisas que demonstram que o potencial de

conflito aumenta quando há escassez ou excesso de comunicação. Um aumento na comunicação pode ser funcional, mas só até certo ponto, a partir do qual pode haver um excesso que aumenta o potencial de conflito.

Informação a mais, tanto como informação a menos, pode ser uma fonte de conflitos. A presença de ruídos no canal de comunicação pode distorcer a mensagem, sendo esta recebida com um significado diferente do qual foi emitido (Robbins. 2005).

Estrutura

De acordo com Robbins (2005), a estrutura que existe nos grupos que compõe as organizações pode ter uma influência decisiva na existência de conflitos.

- Tamanho: Investigações demonstram que o tamanho do grupo e a possibilidade de emergir conflitos são diretamente proporcionais, já que quando o tamanho do grupo aumenta a probabilidade do conflito aumenta também.
- Grau de especialização: O mesmo se verifica para o nível de especialização, a tenra idade de colaboradores e a rotatividade dos mesmos.
- Clareza nas normas: Quanto maior ambiguidade houver na definição de regras e responsabilidades, maior é o potencial de conflito. As ambiguidades de jurisdição aumentam a luta interna no grupo pelo controlo de recursos.
- Estilo de liderança: Tanto no caso da supervisão constante e rígida como a tolerância excessiva são fatores que podem levar ao conflito.
- Sistemas de recompensa: Estes podem gerar conflitos já que o ganho de um se dá com a perda de outro. Estes sistemas devem ser bem estruturados e com recompensas justas e devidamente ponderadas.
- Dependência entre grupos: Se um grupo depende de outro ou se a interdependência permite que um grupo tenha ganhos à custa de outro, as forças de oposição são estimuladas.

Variáveis Pessoais

Para Robbins (2005), a última categoria de potenciais fontes de conflito é caracterizada pelas variáveis pessoais de cada indivíduo, inclui o sistema de valores, características de personalidade e diferenças entre indivíduos.

- Valores individuais: A educação que uma pessoa recebe da família e a subcultura em que está inserida vão influenciar e moldar a sua personalidade, temperamento, convicções, percepções e ações.
- Características de personalidade: As vivências e hereditariedade definem alguns dos traços característicos de cada um. A auto-estima, a auto-valorização e a auto-realização baseiam-se nesses traços de personalidade.

Fase 2: Cognição e personalização

Segundo Robbins (2005), as condições na fase de oposição potencial ou incompatibilidade só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas por ele e estiverem conscientes disso. Na segunda fase, apesar do conflito ser percebido por ambas as partes não quer dizer que seja assumido como tal. Se uma das partes se sente ansiosa ou chateada por se ter apercebido do conflito, não quer dizer que a outra parte perceba ou sinta o mesmo. É então necessário descobrir quais os sentimentos residuais, positivos ou negativos, pois isso irá influenciar o resultado do conflito. A partir do momento em que alguma das condições da primeira fase afeta uma das partes, a possibilidade de incompatibilidade ou oposição solidifica-se e destacam-se os dois momentos seguintes:

- Percepção do conflito: Ambas as partes apercebem-se do conflito, o que não quer dizer que este já tenha sido personalizado.
- Personalização do conflito: a percepção do conflito por sua vez dá lugar à personalização do mesmo, acarretando toda a carga emocional que este carrega.

Fase 3: Intenções

As intenções ficam entre as percepções, as emoções e o comportamento explícito das pessoas. As intenções são a decisão de agir de uma determinada maneira. A razão pela qual as intenções têm a sua própria fase, é porque estas são a base para as nossas ações. Precisamos de inferir as intenções dos outros para sabermos como responder ao seu comportamento. Muitos conflitos são provocados simplesmente porque uma das partes inferem erroneamente as intenções da outra. Costuma também haver um certo lapso entre as intenções e o comportamento em si, já que o comportamento nem sempre reflete fielmente as intenções de uma pessoa (Robbins, 2005).

Podem-se identificar cinco intenções para a resolução de conflitos, que incluem duas dimensões (afirmativo/não afirmativo e cooperante/não cooperante):

Competição (Afirmativo e não cooperante): Quando uma pessoa procura satisfazer os interesses próprios, independentemente do impacto que isso irá causar sobre os outros. Podendo até mesmo ser a tentativa de atingir uma meta em detrimento da meta de outro.

Colaboração (Afirmativo e cooperante): Ambos os lados em conflito tentam trabalhar para satisfazer os interesses, encontrando uma solução onde haja consenso e todos saiam a ganhar.

Compromisso (Meio afirmativo e meio cooperante): Quando cada uma das partes em conflito se compromete a conceder em algum ponto para que seja atingida uma solução que satisfaça parcialmente os interesses de cada uma.

Evitamento (Não afirmativo e não cooperante): O indivíduo reconhece que o conflito existe, mas tenta evita-lo ou suprimi-lo.

Conformismo (Não afirmativo e cooperante): Quando uma das partes tenta apaziguar a outra, sendo submissa ou até prescindir do seu objetivo em prol do objetivo da outra. De modo a evitar o conflito o indivíduo deixa-se manipular, suprime as suas ideias e aceita passivamente as dos outros.

Fase 4: Comportamento

O comportamento é a fase mais facilmente associada ao conflito, já que é aqui que os conflitos se tornam visíveis. Esta fase inclui as declarações, ações e reações das partes envolvidas. Geralmente, os comportamentos são as tentativas explícitas de implementar as intenções, embora as vezes por cálculos errados ou ações pouco habilidosas, os comportamentos explícitos são desviados das intenções originais (Robbins, 2005).

Robbins graduou o conflito em vários níveis de violência comportamental que lhe estão associados, como demonstra a seguinte tabela:

Tabela 2 – Conflito Aniquilador

Conflito Aniquilador	Esforços explícitos para destruir a outra parte
	Agressão Física
	Ameaças e ultimatos
	Ataques Verbais
	Questionamento explícito ou desafio
	Desacordos ou mal-entendidos leves
Nenhum Conflito	

Fonte: Robbins, S.; 2005:332

Fase 5: Consequências

O Jogo de ação e reação entre as partes de um conflito resulta em consequências. Consequências essas que podem ser funcionais, quando resultam em melhoria do desempenho do grupo, ou disfuncionais quando atrapalham o seu desempenho.

Consequências funcionais: Aumento da qualidade das decisões, estímulo da criatividade e inovação, encorajamento do interesse e curiosidade do grupo, criação de um ambiente de mudança.

Consequências disfuncionais: descontentamento, dissolução de laços, detioração da coesão do grupo, redução de eficácia.

Podemos então afirmar que se um conflito for resolvido de uma forma racional e coerente, em que ambas as partes obtiveram os seus propósitos, então o conflito foi bem gerido. Se, pelo contrário, as questões não ficarem bem claras, podendo reincidir de forma mais intensa acarretando desgaste emocional para os envolvidos, então o conflito foi gerido de forma insatisfatória (Marquis e Huston, 2005). Sendo que cada um dos desfechos acarreta consequências, passamos agora a ilustrar as mesmas.

1.6 As consequências, vantagens e desvantagens do conflito

Todas as situações de conflitos acarretam consequências para os envolvidos, seja uma organização, um grupo ou duas pessoas. Como já foi dito anteriormente um conflito pode ter consequências positivas como negativas, segundo Da Cruz (2004), estes são os possíveis resultados de um conflito:

- Ganho/Perda

Nesta situação só uma das partes consegue atingir os objetivos desejados, frustrando assim os esforços da outra parte. Sendo estas as consequências respetivas para cada parte:

- Parte que ganha:
 - Aumento da má imagem que já tinha da outra parte.
 - Decréscimo na produtividade impelida pela sensação de vitória.
 - Fortificação da noção que o grupo/individuo tem sempre razão.
- Parte que perde:
 - Distorção de factos para justificar derrota.
 - Detioração das relações dentro do grupo devido à atribuição de culpas.
 - A derrota funciona como um incentivo para melhorar.
 - Aparecimento de rancor e desejos de vingança

- Perda/Perda

Esta situação pode acontecer quando há interferência de terceiros e é posto um fim ao conflito. Ambas as partes cedem o que causa resultados não desejados e sentimentos semelhantes a quem perde na situação ganho/perda.

- Ganho/Ganho

Para Almeida (1995) citado por Da Cruz (2004), esta situação só é possível quando o conflito é entendido como um problema e ambas as partes envolvidas aceitam trabalhar em conjunto para que ambas possam lucrar com o desfecho. Segundo Deutsch (1973), este é o resultado mais desejado em qualquer situação de conflito, já que todos saem a ganhar por atingirem os seus objetivos e nenhuma tem sentimentos de derrota. Para que esta situação seja alcançada, é necessária cooperação, comunicação, troca de informação relevante, sensibilidade para as diferenças e semelhanças, atitude de confiança e esforço mutuo na resolução de tarefas. Sendo o esforço orientado para o consenso e para o processo da tomada de decisão, diminui a probabilidade de conflitos futuros.

Segundo Chiavenato (2005), o conflito é um aspeto que deve ser tratado de forma minuciosa e com o máximo de atenção possível, pois se a resolução for bem administrada e adequadamente resolvido, proporciona grandes mudanças organizacionais que conduzem à inovação. A inexistência de conflitos pode conduzir à estagnação, obstruir a inovação e, conseqüentemente, à adaptação a novas condições da envolvente organizacional (Rahim, 2002). Há também o reverso da medalha, onde um conflito mal gerido acarreta efeitos prejudiciais e destrutivos. Para Chiavenato (1998), os conflitos quando são ignorados, parcialmente resolvidos ou mal solucionados geram uma pendência entre os envolvidos podendo afetar de imediato ou em longo prazo o desempenho da organização. Cunha e os seus colaboradores (2008),

elaboraram a seguinte tabela onde citam alguns dos efeitos positivos e negativos que os conflitos podem ter numa organização.

Tabela 3 – Efeitos do conflito

Positivos	Negativos
Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.	Destrói a moral dos grupos e organizações.
Permite reconhecer problemas ignorados.	Provoca decréscimo nos níveis de satisfação.
Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.	Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.
Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.	Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças
Facilita a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte.	Obstrui a cooperação.
Pode induzir a motivação e a energia necessárias à melhor execução das tarefas.	Empobrece o processo de coordenação do trabalho.
Gerando diversidade de pontos de vista, aumenta a probabilidade de surgirem ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas gerados pela turbulência ambiental.	Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis.
Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a	Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.

articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).	
Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.	Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contentores).
Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival.	Suscita distorção na comunicação.
Desafia o status quo. Torna o clima organizacional mais entusiasmante.	Reduz o empenhamento organizacional.
Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições. Ajuda-as a resolverem os seus conflitos internos (intrapessoais).	Provoca impasses e atrasos no processo decisório.
As pessoas aprendem através do confronto de ideias (e não da estagnação).	Provoca desgaste do empenhamento das pessoas na implementação das decisões.

Fonte: Cunha et al; 2008

O sucesso de um grupo humano já não aparece condicionado pela ausência de conflitos, mas por uma boa gestão destes, o que pressupõe a sua clarificação (Bernoux, 1985).

Tendo um conflito todos estes possíveis efeitos, há que se ter em conta a sua gestão. Um conflito, quando ignorado, não percecionado ou mal gerido tem consequências negativas, mas sendo bem gerido pode trazer efeitos positivos

e produtivos. Gerir um conflito consiste em diminuir os seus impactos disfuncionais e, simultaneamente, incrementar as suas funções construtivas, tirando partido do potencial de inovação contido no debate das divergências (Rahim, 2002). É então necessário perceber quando devemos nutrir um conflito, para tomar partido das suas vantagens, ou quando estamos perante uma situação em que as consequências negativas se irão sobrepor a qualquer efeito positivo que poderia resultar do conflito.

Segundo Chiavenato (2005), o conflito é positivo quando estimula as pessoas a encontrarem meios eficazes e inovadores de desenvolverem as suas tarefas, quando as motiva a desenvolver ações em conjunto, com a finalidade de solucionar o conflito. É negativo quando tem consequências destrutivas e indesejáveis como o sentimento de frustração para o grupo ou pessoa, aumento da hostilidade, ansiedade e diminuição da coesão grupal gerando perda de eficácia no desempenho.

1.7 Conflito escolar

Nas escolas podemos encontrar alunos e professores provenientes das mais diversas classes sociais, etnias e condições socioeconómicas. É ainda um local de debates de opiniões e ideias, tudo isto contribui para um ambiente “perfeito” para o conflito. Frisando que o desaparecimento total do conflito das escolas seria algo a evitar.

Erradicar o conflito da sala de aula é evitar promover o debate, as opiniões minoritárias, no fundo a criação de massa crítica que tanta falta faz à construção da escola democrática. No fundo o conflito faz parte do crescimento – da identidade dos alunos e da identidade da escola. (Monteiro, 2013)

Os conflitos na escola podem surgir de fatores externos ou internos à escola. Podendo esses fatores externos ser o contexto social, a família e o mundo audiovisual. Os fatores internos podem ser classificados em três: o clima escolar, as relações interpessoais e as características individuais de cada membro da comunidade escolar (Fante, 2007).

Mais especificamente podemos atribuir a origem dos conflitos na escola à indisciplina, a agressividade, a violência e o bullying (Teixeira, 2011). De seguida analisaremos cada um destes conceitos.

1.7.1 Indisciplina

A indisciplina é um fenômeno tão antigo como a própria escola; contudo, a extensão e intensidade do fenômeno marcam uma diferença significativa em relação a outros tempos (Estrela, 1986).

A indisciplina pressupõe a existência de um código de normas. Estamos perante a indisciplina quando há uma transgressão nesse código normativo, podendo a transgressão ser sobre dois tipos de regras; morais ou convencionais. As regras morais são construídas socialmente com a finalidade do bem comum. Por exemplo não insultar ou não cometer atos de violência. As regras convencionais são desenvolvidas por um grupo e tem um objetivo específico, como o bom funcionamento de uma escola. Por exemplo, não usar o telemóvel ou a conversa dentro de uma sala de aula. Estas podem variar de instituição para instituição.

1.7.2 Agressividade

A agressividade é um elemento legítimo da estrutura e da vivência humana, e que se articula na afetividade de todos nós, sendo natural e necessária para a nossa sobrevivência (Chagas, 1999).

A agressividade é uma tendência em agir ou responder de forma violenta. Pode-se manifestar quando há uma tentativa de se obter algo, quando se tenta coagir alguém ou numa demonstração de poder ou domínio. É um conjunto de padrões de atividade que podem ser manifestados com uma intensidade variável.

Segundo Bertão (2004), a agressividade é essencial na sobrevivência, desenvolvimento, defesa e adaptação dos indivíduos. É um elemento protetor que possibilita a construção de um espaço interno, promovendo a diferenciação entre o Eu e o Outro, bem como a criação de vínculos. As pulsões, ao longo do processo de desenvolvimento, vão assumindo formas socialmente aceitáveis de se expressar, pelo que o modo como indivíduo gere os mecanismos

agressivos será fundamental na posterior estruturação das relações interpessoais.

Existem ainda autores que defendem uma visão mais simples e direta como Perry e Boldizar (1990) onde referem que a agressividade se constitui como uma conduta cujo o objetivo é magoar outra pessoa, desvalorizando a concepção inata e considerando-a como um sentimento de frustração.

1.7.3 Violência

A palavra violência deriva do Latim “*violentia*”, que significa “veemência, impetuosidade” (Infopédia, 2005).

Violência consiste num comportamento determinado com intuito de causar danos físicos ou psicológicos a um ser humano, animais ou apenas danificar “coisas”. Através destes atos procura-se impor ou obter algo pela força. Ao contrário do conflito, estes atos têm apenas conotação negativa e estão geralmente associados ao término de relações e impossibilitam a vida em comum. Podemos ainda definir este conceito sobre três vertentes, violência física, verbal e psicológica (Costa, 2003). A primeira acontece sob a forma de agressões ou onde se inflige algum tipo de lesão física. Violência verbal resume-se ao ataque através de insultos ou ameaças. Por fim, a violência psicológica que é muitas vezes difícil de assimilar por terceiros, baseia-se em chantagens, jogos psicológicos e o “gozo?” que é tão comum entre alunos nas escolas.

1.7.4 Bullying

Este termo é uma palavra de origem inglesa que significa “intimidação” e é classificado como um tipo de agressão físico-psicológica-social (Teixeira, 2011). É caracterizado por comportamentos agressivos, intencionais, prejudiciais e persistentes que podem durar dias, semanas, meses ou mesmo anos. É geralmente praticado por um ou mais indivíduos contra alguém que tem dificuldade em se defender e que se sente intimidado pelo agressor, seja

pela superioridade física ou pela intimidação social. É a persistência dos ataques e a intencionalidade de prejudicar que diferencia o bullying de outros tipos de agressões. Os agressores parecem ser motivados pelo desejo de intimidação, domínio e abuso de poder. As escolas são muitas vezes o palco deste tipo de comportamento dado a abundância de crianças, em relação aos supervisores.

De acordo com Sousa (2014), o bullying pode ser classificado segundo cinco tipos:

- Físico – O agressor recorre à violência física (agressões físicas)
- Verbal - O agressor recorre à violência verbal (insultos)
- Relacional/Racial - Exclusão de grupos sociais / Comportamentos racistas
- Sexual – Utilização de linguagem e/ou contatos sexuais
- Cyberbullying – Difamação e intimidação com recurso as novas tecnologias

Muitas vezes estes comportamentos revelam dificuldades ou problemas emocionais do agressor. Estes ataques são o modo como o agressor processa os episódios de violência a que já foi sujeito por parte de outros colegas, família etc.

Seguidamente passamos a enunciar alguns modelos e técnicas para a gestão de conflitos em ambiente escolar.

1.8 Gerir um conflito na escola

Ser capaz de constatar a existência de um conflito é apenas parte do problema. É preciso saber também a que ponto o conflito é grave e ser capaz de o gerir devidamente (Fraga, 1995).

De acordo com Torrego (2001), existem três modelos de gestão de conflitos em meio escolar: o Normativo, o Relacional e o integrador.

O Modelo Normativo ou punitivo é o mais fácil de aplicar, logo é aquele que mais se utiliza em meio escolar, pois pensa-se que através da punição se faz com que a pessoa não volte a atuar do mesmo modo e sirva de exemplo para outros. Este modelo baseia-se numa visão reguladora, uma vez que segue o regulamento onde se encontram as regras a seguir para se punir quem não as cumpre.

O Modelo Relacional não é tão fácil de aplicar quanto o modelo normativo, pois este tem como principal objetivo prevenir o conflito através do diálogo, onde se procura restaurar a relação e consertar os danos que o conflito provocou.

O Modelo Integrador tem como princípio a defesa dos direitos e deveres das pessoas, e a sua participação na gestão dos conflitos, particularmente através da mediação.

Este modelo engloba os dois anteriores (normativo e relacional) na medida em que envolve regras e facilita a convivência entre as partes em conflito.

Para resolver um conflito tem de haver a cessação do mesmo, seja através da eliminação da causa ou de um acordo que satisfaz ambas as partes envolvidas.

Num estabelecimento de ensino, um professor, tem regularmente que intervir em conflitos. Sejam estes exclusivamente entre alunos ou entre aluno(s) e professor. A maneira como cada um encara esta tarefa advém dos seus objetivos e características de ensino. Segundo Telma Vinha (1999), os conflitos são ótimas oportunidades para trabalharmos valores e regras. São compreendidos como momentos presentes no quotidiano de cada sala de aula ou escola e que “dão pistas” sobre o que os alunos precisam de aprender. Dessa forma, os conflitos são encarados como positivos e necessários, mesmo que desgastantes.

A escolha de Soluções para resolver a diversidade conflitual, é função de uma multiplicidade de condicionantes, entre as quais se destacam a natureza do objeto da divergência, as características (competências, saber e poder) das partes e o tempo disponível.

(Torrego, 2001)

Existem, segundo Torrego (2001), cinco modos, mais ou menos positivos, de resolver conflitos, sendo eles os seguintes: negociação, conciliação, mediação, arbitragem e julgamento.

Nesta investigação optamos pelo estudo da mediação pois acreditamos que é o modo mais eficaz para resolver um conflito em meio escolar, já que acarreta vantagens como o custo reduzido, a confidencialidade e o estímulo da criatividade nos intervenientes, algo que será explicado com mais detalhe no capítulo seguinte.

A mediação é uma das muitas formas que podem ser empregues para gerir conflitos. Consiste numa técnica com uma clara componente disciplinar, já que abarca conhecimentos e práticas de âmbitos como o direito, relações laborais, psicologia ou sociologia, entre outras (Aguilar, 2012).

1.9 Mediação

A mediação foi usada ao longo da história e em várias culturas, como a Judaica, Cristã, Islâmica, Hindu, Budista, Confucionista, Indígenas, como forma de resolução de conflitos. Em tempos bíblicos, as comunidades judaicas utilizavam a mediação – que era praticada tanto por líderes religiosos quanto políticos – para resolver diferenças civis e religiosas (Moore, 1998).

A mediação nasce como resposta às situações de conflito em que as partes se consideram incapazes de encontrar uma situação aceitável e satisfatória. A mediação pode aplicar-se, por isso, para solucionar problemas que surjam em cenários tão distintos como a família, empresa ou escola (Gestoso, 2007).

Para Moore (1998), a mediação entende-se como uma ampliação do processo de negociação, enfatizando o carácter neutral do mediador.

Kressel e Pruitt (1989) definem o processo de mediação como uma terceira parte imparcial cuja função é ajudar à consecução de um acordo entre as partes envolvidas. Dão especial atenção à habilidade do mediador para propor ou sugerir, mas nunca para tomar decisões ou impor soluções.

Segundo Fernández-Ríos (1995) citado por Gestoso (2007), a mediação pode definir-se como a intervenção numa disputa ou negociação de uma terceira parte aceitável, imparcial e neutral que, não tendo poder nem autoridade para tomar decisões sobre o resultado final, colabora com as partes oponentes na consecução de acordo voluntariamente aceitável em relação aos temas em disputa.

A mediação é uma interferência numa negociação ou conflito de uma terceira parte aceitável, tendo um poder de decisão limitado ou não-autoritário, e que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo, mutuamente aceitável em relação às questões em disputa. Além de lidar com questões fundamentais, a mediação pode também estabelecer ou fortalecer relacionamentos de confiança e respeito entre as partes ou terminar relacionamentos de uma maneira que minimize custos ou danos físicos e psicológicos. Um mediador é uma terceira parte, indiretamente envolvida na disputa. Sendo este um fator crítico no manuseio da resolução de conflitos, pois consiste na participação de uma pessoa externa, portadora de novas perspectivas com relação às questões que dividem as partes e processos mais eficientes para contruir relacionamentos que conduzam à solução dos problemas.

No próximo capítulo iremos falar sobre a mediação em contexto escolar e como esta técnica pode estimular comportamentos positivos nos alunos.

1.9.1 Mediação em contexto escolar

Tal como já foi referido, o conflito e a violência estão cada vez mais presentes nas escolas e manifestam-se de várias formas e com efeitos prejudiciais para a qualidade do ambiente escolar e tudo o que este implica. A mediação de conflitos em contexto escolar visa lidar com o conflito neste ambiente, dando a possibilidade aos intervenientes de estes desempenharem um papel

responsável e ativo na resolução dos seus problemas. É uma ação socioeducativa importante, pois induz a reflexão que por sua vez promove o diálogo e a assertividade, colaborando para a formação de pessoas conscientes, participativas e solidárias. Sendo necessário o envolvimento de vários elementos da comunidade escolar. Visto que o conflito inevitável e parte integrante da vida escolar, torna-se pertinente desenvolver competências e estratégias de resolução de conflitos que permitam melhorar a comunicação, trabalhar a confiança e prevenir futuros conflitos, com o objetivo de promover a qualidade de vida de todos aqueles que vivem a realidade escolar. Neste sentido a mediação pode despertar vários efeitos positivos, assim como enuncia Uranga citado por Torrego (2001):

- Produz na escola uma atmosfera descontraída e proveitosa;
- Incentiva o respeito mútuo e predispõe posturas de interesse;
- Valoriza os sentimentos, interesses, necessidades e valores pessoais e interpessoais;
- Estimula a cooperação na análise dos conflitos, devido ao trabalho cooperativo na busca de soluções;
- Desincentiva o uso de violência;
- Fomenta o diálogo, desenvolve a autonomia e a negociação;
- Reduz a quantidade de conflitos, os custos e o tempo investido na sua resolução;
- Diminui a quantidade de castigos e expulsões;

1.9.2 Modelos de Mediação

1.9.2.1 Modelo Transformativo de Bush e Folger (1994)

O objetivo deste modelo é modificar a relação existente entre as partes, pelo que não é dada tanta importância à consecução do acordo, embora este seja o objetivo final que será derivado da mudança produzida na relação dos participantes. É trabalhada a capacidade de perceber e considerar as perspectivas da outra parte e é desenvolvida a coresponsabilidade.

Para conseguir este objetivo, são projetadas reuniões conjuntas e/ou individuais com cada uma das partes nas quais o mediador tenta que ambos reconheçam a sua quota de responsabilidade no desenvolvimento do conflito.

A mediação transformadora tem uma forte componente terapêutica, uma vez que o êxito é alcançado quando as partes, como pessoas, mudam para melhorar, graças ao que ocorreu no processo de mediação (Gestoso, 2007).

1.9.2.2 Modelo Tradicional Linear (Fisher e Ury, 1989)

Este modelo oferece a oportunidade de ser realizada uma negociação colaborativa com recurso a uma terceira pessoa, com o objetivo de resolver o conflito. Fisher e Ury citados por Gestoso (2007) defendem o uso de uma comunicação linear com recurso a perguntas abertas, de modo a evitar interrogatórios fechados que reduzem a flexibilidade das respostas. Para isso é necessário expor o conflito e não deixar que as partes envolvidas regressem ao passado, mas sim que se foquem no seu objetivo em direção à resolução. São postas de parte as emoções negativas e é dada ênfase aos pontos onde há concórdia para que se supere o caos e seja estabelecida a ordem. Este modelo procura anular as emoções negativas e facilitar o acordo diminuindo as diferenças de interesse entre as partes. O mediador pode ajudar as partes para que tomem consciência, sem prejudicar as aspirações da parte contrária.

As características essenciais deste modelo são:

- Entender a comunicação num sentido linear;
- As duas partes expressam-se;
- O mediador facilita a comunicação;
- A importância da comunicação verbal;
- Não é considerada a origem do conflito, apenas o desacordo;
- É focado nos interesses e necessidades. Não tenta modificar a relação das partes;
- Usa as emoções para evoluir na negociação;
- O êxito advém do acordo estabelecido;

1.9.2.3 Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb

Este modelo entende o conflito como uma presença interna e praticamente continua nas pessoas. Baseia-se no pressuposto de que os seres humanos vivem entre o desejo e o dever. É estabelecida uma diferença entre o conflito e disputa, sendo esta última o conflito que se estabelece entre duas ou mais pessoas incapazes de o gerir (Gestoso, 2007).

O mediador extrapola as diferenças que separam as partes enquanto que simultaneamente concede legitimidade a cada uma delas, com o intuito de mudar a “história” individual de cada um que os levou a criar a disputa. O mediador tenta ajudar as partes a elaborar uma nova história, tendo em conta a recente valorização dos pontos de vista da parte oposta, mediante a comunicação de causalidade circular.

Este modelo tem como ideias chave:

- A disputa é fundamentalmente desenvolvida no campo da comunicação
- A forma de comunicação é estabelecida através de pausas repetitivas

1.9.3 Fases da Mediação

Segundo Sheppard, citado por Gestoso (2007) a mediação compreende as seguintes fases:

- Fase de definição – É definido o conflito que provocou a solicitação de um mediador, é analisada a origem de tal conflito e cada parte expande o seu conhecimento sobre a outra. Desta forma fica estabelecido o ponto de partida para o mediador iniciar a sua assessoria e orientação na procura de uma possível solução.

- Fase de discussão – Cada uma das partes apresenta o seu ponto de vista no que toca ao conflito e aquela que acreditam ser a solução, fornecendo assim toda a informação da sua posição.
- Fase de seleção de alternativas – São filtradas as informações importantes e procura-se uma alternativa que resolva o conflito. Ambas as partes decidem por uma opção de resolução, aquela que não cause prejuízo a nenhuma e que valorize o interesse de ambas. É impreterível que sejam as partes envolvidas e nunca o mediador a tomar esta decisão.
- Fase de reconciliação – Consiste na reconciliação das partes e serve também para serem expostas críticas ou objeções à alternativa selecionada. Tendo sido esclarecidas as possíveis críticas ou objeções, a alternativa escolhida tem ainda mais força.

Sheppard (1991), acrescenta ainda algumas considerações que devem ser levadas em conta no desenvolvimento do processo.

- Controlo sobre o processo – O mediador apenas dirige a interação e não os aspetos fundamentais da mesma.
- Controlo sobre o conteúdo – O mediador define quais os temas/aspetos que devem ser considerados.
- Controlo motivacional – O mediador deve estimular ações que levem à obtenção de um acordo.
- Controlo por requerimento – A procura pela solução é feita apenas pelas partes envolvidas. O mediador só intervém após uma solicitação perante alguma dificuldade que surja no processo.

1.9.4 Tipos de mediação

Para Gestoso (2007) existem três tipos de mediação, a mediação facilitadora, a avaliadora e a transformadora.

Mediação Facilitadora – Este é o tipo mais tradicional e é caracterizado pelo controlo do processo por parte do mediador. Este ajuda as partes a fazerem uma pesquisa sobre as várias alternativas possíveis. O mediador toma uma posição imparcial e visto não ser necessário que tenha conhecimentos sobre o tema em questão, não emite qualquer opinião. Certifica-se apenas que, uma vez que o acordo tenha sido alcançado, ambas as partes têm consciência das consequências do mesmo.

Mediação Avaliadora – Em contraste com a mediação facilitadora, aqui é solicitado um mediador que seja conhecedor do tema em questão e pode-lhe ser solicitado que forme opiniões ou avaliações sobre as várias alternativas de resolução do conflito. Este tipo de mediação é alvo de alguma contestação já que põe em causa fatores chave característicos do mediador, como a neutralidade e imparcialidade do mesmo.

Mediação Transformadora – Neste caso o mediador toma uma postura apaziguadora e leva as partes envolvidas a controlar elas mesmas o processo. Tenta também conduzir as partes a reconhecerem as perspectivas e necessidades da parte oposta como válidas. Pretende-se além disso que as partes, além da resolução do conflito, adquiram conhecimentos que podem ser úteis em disputas futuras.

1.9.5 Vantagens da mediação

Segundo Aguilar (2012) a mediação tem como principais vantagens:

- **Confidencialidade** – Antes do início do processo é acordado que nenhum dos testemunhos proferidos será revelado pelo mediador.

- Voluntariado – As partes em conflito iniciam o processo por vontade própria.
- Flexibilidade – O processo da mediação pode ser aplicado a todo tipo de conflitos.
- Criatividade – Produz acordos criativos e soluções para oportunidades futuras.
- Custo reduzido – Tenta-se que este processo seja o mais célere possível e que acarrete o mínimo de custos.

2 – Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia de investigação utilizada, a população alvo da investigação, os objetivos, os instrumentos de recolha de dados e a apresentação dos mesmos.

A realização deste estudo foi feita com base no problema seguinte:

- Como gerir um conflito em ambiente escolar?

Tivemos definido como objetivo geral da investigação perceber como é feita a gestão de um conflito na escola. Mais especificamente quisemos ainda perceber quais as causas mais comuns de situações de conflito, se são usadas técnicas para a gestão dos mesmos e se a mediação pode ser uma solução/ferramenta viável na resolução de conflitos na escola.

2.1 Metodologia de Investigação Científica

O objetivo da metodologia é captar e analisar as características dos vários métodos, avaliar as capacidades, potencialidades e limitações. A metodologia também é considerada uma forma de conduzir a pesquisa.

A escolha da metodologia é importante pois deve ir ao encontro dos objetivos da investigação e das expectativas pretendidas.

Este trabalho é um estudo exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), um estudo exploratório envolve uma pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados e tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de modo a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Um estudo exploratório caracteriza-se pela flexibilidade, criatividade e informalidade. Através destas características tentamos estabelecer contato com a situação a ser pesquisada, tendo como objetivo geral a descoberta da mesma. O estudo descritivo é aplicado após já se ter obtido algum conhecimento acerca do tema e se tenta descrever o fenómeno. Para Triviños (2009), os estudos descritivos pretendem descrever factos e fenómenos de determinada realidade. São formuladas hipóteses com base nos conhecimentos obtidos e procura-se confirma-las ou nega-las.

Posto isto, optou-se pelo estudo de caso da Escola Secundária de Ponte de Lima, no concelho de Viana do Castelo. Esta escola foi selecionada pois é composta por alunos e professores com faixas etárias muito variadas assim como as classes sociais de onde provem.

O estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001).

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Araújo et al., 2008).

Este estudo de caso contempla uma abordagem quantitativa. O tipo de investigação quantitativo consiste num processo de recolha de dados observáveis e quantificáveis, e está essencialmente ligado à investigação experimental, ou seja, pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses explicativas, o controlo de variáveis e a seleção de uma amostragem aleatória (Carmo & Ferreira, 1998).

São vários os métodos de recolha de dados que se podem utilizar numa investigação e cabe ao investigador selecionar os que respondam melhor aos

objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Segundo C. Alves (2012), por norma a recolha de dados é efetuada nestes estudos por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para a investigação. São usadas medidas numéricas para testar hipóteses, mediante uma rigorosa recolha de dados, ou procura de padrões numéricos relacionados com conceitos quotidianos. Numa fase posterior, os dados são sujeitos a análise estatística.

Para a recolha dos dados referidos anteriormente foi utilizado um inquérito por questionário com recurso a perguntas fechadas. Os questionários são direcionados apenas aos professores por acreditarmos que os alunos ainda não possuem a maturidade necessária para responder ao mesmo. Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), o questionário é aconselhável quando se pretende conhecer uma população (modos de vida, costumes, comportamentos, calores e opiniões), analisar um fenómeno social e em todos os casos em que seja necessário questionar um número elevado de pessoas.

De seguida apresentámos as hipóteses orientadoras deste estudo.

Hipóteses:

H1: As falhas de comunicação ou mal-entendidos são uma das principais causas dos conflitos em ambiente escolar.

H2: A violência (física ou verbal) é uma das principais causas dos conflitos em ambiente escolar.

H3: Os docentes estão familiarizados com técnicas para a gestão de conflitos.

H4: As técnicas de gestão de conflitos são usadas na escola de modo a fazer uma gestão positiva e eficaz de uma situação de conflito.

H5: A mediação é uma ferramenta importante para a resolução de um conflito em ambiente escolar.

Quivy & Campenhoudt (2005), definem as hipóteses como formulações provisórias e prováveis, utilizadas para tentar dar resposta a um problema, procurando explicar ou predizer o que se desconhece.

2.2 – Problemática

Com este estudo vamos procurar compreender como são geridos os conflitos na sala de aula e que ferramentas são utilizadas para esse efeito através de uma investigação exploratória e descritiva onde serão recolhidas informações dos professores da Escola Secundária de Ponte de Lima.

2.2.1 Definição da Problemática

Esta investigação tem como objetivo o estudo da gestão de um tipo de conflito, o conflito interpessoal. Procuramos saber que ferramentas existem perante uma situação de conflito, para que se minimize os seus malefícios, como o aumento do ressentimento pessoal, da animosidade, a perda de tempo e energia, e se consiga tirar algum proveito, quando possível, como o estímulo da criatividade, inovação e um ambiente de compreensão, o aumento da coesão grupal e a resolução de problemas. Foi tido como enfoque desta investigação a mediação como técnica para resolução de conflitos já que no nosso ponto de vista é a que mais se enquadra em ambiente escolar, uma vez que pode ser usada como uma ação educativa. Ao usar a mediação para a resolução de um conflito os alunos são estimulados a cooperar, dialogar e a expressar os seus pontos de vista, ao mesmo tempo ouvir e entender o ponto de vista oponente. A mediação também estimula a autonomia e a negociação, já que são os intervenientes que procuram uma solução para o seu problema. Além destas vantagens, a mediação também incentiva o respeito mútuo e valoriza os sentimentos, interesses e valores pessoais. Tudo isto torna no ponto de vista desta investigação a mediação numa excelente técnica para a resolução de conflitos numa organização como a escola, uma vez que, aliado às vantagens educativas, a mediação pode ainda reduzir a quantidade de conflitos e por conseguinte os custos e tempo associados à sua resolução.

Os conflitos estão presentes em qualquer lugar e, em alguma altura da vida, já todos os experienciamos. Sendo a gestão do capital humano uma capacidade fulcral que todo o bom gestor deve possuir, passa por essa gestão conseguir lidar com o conflito interpessoal, algo sempre presente em qualquer empresa ou instituição. A boa gestão de um conflito é importante para que este prescreva definitivamente e não afete mais os envolvidos e, conseqüentemente a eficiência. A escolha do ambiente escolar como centro da investigação deriva da relevância deste tema no mundo atual, algo que elucidaremos de seguida, acrescida da conveniência de as escolas serem compostas por universos consideráveis de indivíduos de várias categorias sociais, étnicas e faixas etárias muito variadas, formando estas um terreno fértil para o conflito, tornando-as num local rico em informação para a esta investigação. Serão tidos em conta os conflitos que acontecem entre alunos, docentes e funcionários.

A pertinência deste tema advém do facto de os conflitos poderem formar uma barreira à boa gestão e funcionamento de um estabelecimento de ensino e por conseguinte, à formação dos alunos. Segundo Aquino (1996), há muito que os conflitos deixaram de ser um evento esporádico e particular no quotidiano das escolas para se tornarem, talvez, um dos maiores obstáculos pedagógicos dos dias atuais. O local onde todos, sem exceção, vivenciamos o conflito, tenha esta experiência sido em primeira ou segunda mão, foi no nosso percurso escolar. É neste percurso que começamos a presenciar o conflito mais assiduamente. Seja por vermos um colega numa discussão com um docente ou por vermos uma zaragata entre dois ou mais colegas. Os conflitos em ambiente escolar surgem pelos mais diversos motivos. Sejam estes mais comuns como as diferenças de opiniões ou objetivos ou causas mais assíduas nas escolas, como o bullying, a violência, a indisciplina e a agressividade. Todas estas causas são por si só preocupantes. Muitas vezes deparamo-nos com notícias nos meios de comunicação de casos, cada vez mais graves, de violência nas escolas ou de casos onde o bullying leva a desfechos mais trágicos. Todos os anos os docentes se debatem com estes temas e as medidas tomadas não parecem surtir efeito.

Posto isto, tentamos com este estudo, descobrir qual a situação atual da gestão de conflitos, usando para tal, como estudo de caso, a Escola

Secundária de Ponte de Lima. Procuramos conhecer qual a frequência com que ocorrem as situações de conflito, entre quem ocorrem e as causas mais comuns das mesmas. Quisemos ainda perceber se os docentes estão familiarizados com técnicas para uma gestão positiva dos conflitos. Perante a situação de conflito nas escolas decidimos estudar a possibilidade da mediação como uma ferramenta viável para a resolução de conflitos nas escolas. Sendo que é uma prática de intervenção, prevenção e resolução de conflitos latentes e que promove o desenvolvimento de capacidades e competências interpessoais e sociais essenciais para o exercício de uma cidadania ativa (Tomás, 2010). Visto que a mediação, para além de poder resolver um conflito, tem também uma componente pedagógica procuramos saber se os docentes da Escola Secundária de Ponte de Lima têm conhecimento ou recorrem a esta técnica aquando de um conflito.

2.3 Procedimentos, Recolha e Tratamento de Dados

2.3.1 População e Amostra

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades (Hill & Hill, 2002).

Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de população ou universo (Hill & Hill, 2002). A população desta investigação são os 180 professores da Escola secundária de Ponte de Lima.

A amostra define-se como um subconjunto de indivíduos que fazem parte da população (Carmo & Ferreira, 1998). A nossa Amostra foi calculada através de uma calculadora online para o cálculo amostral de populações finitas, com um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. Para um universo de 180

professores, a amostra é constituída por 123. Este valor foi obtido através da seguinte formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

2.3.2 Instrumentos de Recolha de Dados

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, entre Novembro de 2016 e Fevereiro de 2017, com recurso a bibliotecas, nomeadamente a Biblioteca Municipal de Viana do Castelo e a Biblioteca da Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Foram também consultados arquivos online como a B-ON e o Google Académico.

Para a recolha de dados, e de acordo com o método quantitativo, foi implementado um questionário à amostra de 123 professores. Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), o inquérito por questionário é uma técnica de análise quantitativa e consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua caracterização social, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema.

Pode definir-se questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado (Gil, 2008).

De acordo com A. Gil (2008), a utilização de questionários implica vantagens e limitações, a serem enumeradas de seguida:

- Vantagens

- Possibilita atingir grande numero de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa;
 - Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
 - Garante o anonimato das respostas;
 - Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;
 - Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspeto pessoal do entrevistado.
- Limitações
 - Exclui pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;
 - Impede o auxilio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
 - Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
 - Não oferece garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
 - Envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;
 - Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

O questionário em questão é composto por 25 perguntas fechadas, divididas em três partes, a primeira sendo a caracterização sociodemográfica, a segunda

a caracterização profissional, a terceira a situação dos conflitos na escola secundária de Ponte de Lima e a quarta a posição dos docentes em relação a técnicas de gestão de conflitos.

A caracterização sociodemográfica foi feita com recurso às questões 1, 2, 3 e 6 do questionário (anexo 1), relativas às variáveis faixa etária, género, estado civil e habilitações académicas.

A caracterização profissional foi feita através das perguntas 4, 5, 7 e 8 do questionário (anexo 1), que revelam as variáveis tempo de serviço, vínculo laboral, tempo de exercício na instituição e atividade letiva.

A terceira parte do questionário (anexo 1), é constituída pelas perguntas 9, 10, 11, 12, 13 e 14, que tiveram como finalidade atestar a situação dos conflitos na Escola Secundária de Ponte de Lima. Procuramos saber entre quem e onde ocorrem os conflitos, a sua frequência e dimensão. Quisemos ainda saber quais os motivos que levam a estas situações de conflitos e a situação atual, em comparação com anos passados.

A quarta e última parte do questionário (anexo 1), é composta pelas perguntas 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 25, serviu para conseguirmos compreender e caracterizar a posição dos docentes perante técnicas de gestão de conflitos, o seu uso e resultados. Com recurso às três últimas perguntas fomos ainda capazes de perceber a posição dos docentes em relação à mediação.

Através das respostas da terceira e quarta parte do questionário (anexo 1), procuramos corroborar as hipóteses que propusemos, como a causa dos conflitos, a posição dos docentes perante as técnicas de resolução e o uso das mesmas na sala de aula. Assim como a importância do uso da mediação em contexto escolar.

A fidelidade do nosso instrumento de recolha de dados foi atestada através da análise de confiabilidade com recurso ao software SPSS versão 22. Após a análise de confiabilidade obtivemos o valor do alfa de Cronbach de 0.705. O alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas de um questionário

através da análise das respostas dadas. O alfa de Cronbach permite verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens). Os valores de fidelidade do instrumento, traduzidos por coeficiente de correlação, situados entre 0.70 e 0.90 refletem valores aceitáveis para os coeficientes de fidelidade, que varia de -1.00 a 1.00, significando que o instrumento gera poucos erros e é considerado altamente fiel (Fortin, 2000). No caso da nossa investigação obtivemos um valor do alfa de Cronbach de 0.705.

Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,705	25

3 Apresentação e Interpretação de Resultados

Neste capítulo irá ser feita uma apresentação e análise descritiva dos dados obtidos através da aplicação dos questionários. A análise da estatística descritiva consiste na descrição das características da amostra em estudo, da qual provêm os dados colhidos. Permite ainda descrever os valores obtidos através da medida das variáveis (Fortin, 2000). Para este estudo foi usada a ferramenta Microsoft Excel 2016. A apresentação de resultados referente à estatística descritiva será feita com o recurso a tabelas de frequência relativas às variáveis em estudo.

Na tabela 4, são apresentados os resultados relativos à variável faixa etária.

Tabela 4 – Variável Faixa Etária

	Frequência	Porcentagem
23-29 anos	5	4%
30-39 anos	31	25%
40-49 anos	49	40%
50-59 anos	26	21%
60-66 anos	12	10%
Total	123	100%

A maioria da população inquirida, situa-se entre os 40 e 49 anos de idade, e a minoria entre os 23 e 29 anos. No entanto uma parte significativa da amostra, cerca de 46%, encontra-se entre os 30 e 39 anos e 50 e 59 anos de idade.

Na tabela seguinte serão apresentadas as frequências e percentagens referentes ao género.

Tabela 5 – Variável género

	Frequência	Percentagem
Masculino	19	15%
Feminino	104	85%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Com os dados da tabela 5 verificamos que a maioria da população que respondeu aos inquéritos era do sexo feminino. Sendo a diferença bastante elevada entre o género feminino e masculino.

A tabela 6 é referente ao estado civil dos docentes.

Tabela 6 – Variável Estado Civil

	Frequência	Percentagem
Casado/a	74	60%
Solteiro/a	45	37%
Viúvo/a	4	3%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Nesta tabela, apenas uma pequena parte da amostra é viúvo/a sendo que a maioria é casado/a. Os solteiros/as, representam menos de metade da população inquirida.

O tempo de serviço dos docentes é ilustrado pela seguinte tabela:

Tabela 7 – Variável tempo de serviço

	Frequência	Percentagem
1-4 anos	9	7%
5-9 anos	9	7%
10-14 anos	9	7%
15-19 anos	18	15%
20-24 anos	35	28%
25-29 anos	23	19%
30-34 anos	12	10%
35-40 anos	8	7%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Através desta tabela, verificamos que a maior parte da população inquirida tem um tempo de serviço superior a 15 anos. Sendo que apenas uma pequena parte se situa entre os 35 e 40 anos de serviço.

A tabela 8 evidencia a situação Profissional dos Professores

Tabela 8 – Variável Situação Profissional

	Frequência	Percentagem
Professor Quadro Escola	69	56%
Professor Quadro Zona P.	36	29%
Professor Contratado	18	15%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Mais de metade da amostra pertence aos quadros da escola. Apenas 15% dos inquiridos são professores contratados, os restantes pertencem ao quadro de zona pedagógica.

A seguinte tabela apresenta as habilitações académicas dos professores inquiridos.

Tabela 9 – Variável habilitações académicas

	Frequência	Percentagem
Bacharelato	47	38%
Licenciatura	66	54%
Mestrado	10	8%
Doutoramento	0	0%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Com esta tabela, podemos verificar que nenhum dos inquiridos tem como grau académico o doutoramento, e apenas uma pequena parte tem mestrado. A licenciatura é a habilitação académica que caracteriza a maioria da população.

A próxima tabela demonstra há quantos anos os professores inquiridos lecionam na instituição.

Tabela 10 – Tempo de exercício na instituição

	Frequência	Percentagem
Menos de 5 anos	27	22%
Entre 5 a 9 anos	23	19%
Entre 10 a 14 anos	32	26%
Mais de 15 anos	41	33%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Esta tabela, mostra-nos que a distribuição entre os intervalos de tempo de serviço definidos não é muito elevada. Sendo que o intervalo com maior percentagem é o de mais de 15 anos de serviço, e a com menor entre os 5 a 9 anos.

Tabela 11 – Variável atividade letiva

	Frequência	Porcentagem
Atividade Curricular	101	82%
Atividade de Apoio	22	18%
Atividade de Enriquecimento do currículo	0	0%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Conforme é apresentado na tabela 11, a grande maioria está responsável por atividades curriculares, e nenhum dos inquiridos se encontra responsável por atividades de enriquecimento do currículo.

A próxima tabela é referente à opinião dos docentes em relação aos intervenientes dos conflitos na sala de aula.

Tabela 12 – Variável interveniente conflito

	Frequência	Porcentagem
Entre Alunos	88	72%
Entre Professor e Alunos	35	28%
Entre Professor e um Aluno	0	0%
Entre Professor e Funcionário	0	0%
Entre Alunos e Funcionários	0	0%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Nenhum dos inquiridos definiu que os conflitos ocorrem entre professor e um aluno, professor e funcionário e alunos e funcionários. Sendo que mais de metade da amostra define que a maioria dos conflitos surgem entre os alunos.

A tabela 13 atesta à dimensão do número de conflitos na escola.

Tabela 13 – Variável dimensão conflitos

	Frequência	Percentagem
Existem Muitos Conflitos	0	0%
Existem Alguns Conflitos	91	74%
Existem Poucos Conflitos	28	23%
Não Existem Conflitos	4	3%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Os dados expostos na tabela 13 mostram menos de um quarto da amostra acredita que existem poucos conflitos, sendo que a grande maioria acha que ocorrem alguns conflitos na escola.

A tabela 14 apresenta os dados referentes à frequência dos conflitos na escola.

Tabela 14 – Variável Frequência dos conflitos

	Frequência	Percentagem
Todos os dias	0	0%
Frequentemente	60	49%
Raramente	57	46%
Nunca	6	5%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Através da tabela 14, podemos constatar que quase metade dos docentes acha que ocorrem conflitos frequentemente. No entanto, uma grande parte acredita que raramente ocorrem conflitos. Na amostra, não há nenhum docente a afirmar que todos os dias existem situações de conflito.

Na tabela 15 serão apresentados os dados referentes ao local onde nascem maioritariamente os conflitos.

Tabela 15 – Variável local conflitos

	Frequência	Porcentagem
Dentro da Sala de Aula	16	13%
Dentro e são Levados Exterior	0	0%
Fora da Sala de Aula	33	27%
Fora e São trazidos interior	57	46%
Fora Escola	17	14%
Não Sei	0	0%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Segundo a tabela 15, a maioria dos docentes afirma que a maioria dos conflitos são originados fora da sala de aula sendo posteriormente trazidos para o interior da mesma. Apenas uma pequena parte acredita que ocorrem situações de conflito dentro da sala de aula ou fora da escola.

Na tabela seguinte iremos apresentar as frequências e porcentagens referentes às causas dos conflitos.

Tabela 16 – Variável causa dos conflitos

	Frequência	Porcentagem
Discussões	25	20%
Mal-entendidos	52	42%
Violência Verbal	39	32%
Violência Física	0	0%
Não sei	7	6%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

De acordo com os dados da tabela 16, quase metade dos inquiridos afirma que a natureza dos conflitos são mal-entendidos e uma pequena parte diz não saber qual a sua origem. A violência física não é apontada como uma causa de conflito pelos docentes.

De seguida, apresenta-se a tabela 17, relativa às frequências e porcentagens da variável situação do conflito.

Tabela 17 – Variável situação do conflito

	Frequência	Percentagem
Aumento Substancial	0	0%
Aumento Relativo	0	0%
Inalteração	79	64%
Decréscimo	44	36%
Decréscimo Significativo	0	0%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Para esta variável, verifica-se que mais de metade da população inquirida declara que não houve qualquer alteração na situação de conflito. Enquanto que, a restante amostra afirma que houve um decréscimo.

A tabela 18 refere-se à variável conhecimento de técnicas, expondo a frequência e percentagem dos docentes que têm, ou não, conhecimento acerca de técnicas de gestão de conflitos.

Tabela 18 – Variável Conhecimento Técnicas

	Frequência	Percentagem
Sim	96	78%
Não	27	22%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

De acordo com os resultados obtidos, perto de 80% dos docentes inquiridos afirma conhecer técnicas de resolução de conflitos, apenas uma pequena parte declara não conhecer.

Seguidamente, apresenta-se a tabela 19 com os valores relativos à variável Técnica Gestão.

Tabela 19 – Variável Técnica Gestão

	Frequência	Porcentagem
Conferência de Interessados	0	0%
Negociação	9	9%
Arbitragem	0	0%
Mediação	42	44%
Outra	45	47%
Total	96	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Neste caso, verifica-se que não obtivemos como resposta a esta pergunta a conferência de interessados e arbitragem. Cerca de metade afirma conhecer outra técnica de gestão de conflitos não presente nas opções de resposta, e mais de 40% escolheu mediação como resposta.

Para a variável Conhecimento Técnica, as frequências e percentagens podem ser observadas na tabela seguinte.

Tabela 20 – Variável Conhecimento Técnica

	Frequência	Porcentagem
Ações de Formação Específicas	35	37%
Formação Base	30	31%
Livros Especialidade	22	23%
Internet	0	0%
Outra	9	9%
Total	96	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Para esta variável, verifica-se que a maior parte da amostra obteve conhecimento das técnicas de gestão de conflitos através de ações de formação e formação base. Nenhum dos docentes apresentou como meio de conhecimento a internet.

Na tabela 21, são expostas as frequências e percentagens relativas à utilização de técnicas de gestão de conflitos na sala de aula.

Tabela 21 – Variável Utilização Técnicas

	Frequência	Percentagem
Sim	91	95%
Não	5	5%
Total	96	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Com se pode verificar pela tabela 21, quase a totalidade da amostra afirma já ter utilizado técnicas de gestão de conflito durante a sua carreira.

Na próxima tabela serão apresentados os resultados da variável Uso Pontual.

Tabela 22 – Variável Uso Pontual

	Frequência	Percentagem
Sim	83	86%
Não	13	14%
Total	96	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Consoante a tabela 22, podemos afirmar que a grande maioria dos docentes inquiridos usa pontualmente técnicas de gestão de conflito.

Quanto à variável Desenvolvimento Técnica, as frequências e percentagens podem ser observadas na seguinte tabela.

Tabela 23 – Variável Desenvolvimento Técnica

	Frequência	Percentagem
Sim	86	90%
Não	10	10%
Total	96	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Através dos dados expostos na tabela 23, podemos afirmar que a maior parte dos docentes atesta desenvolver as técnicas de resolução de conflitos com os alunos.

Quanto à eficácia do uso destas técnicas, podemos observar os resultados da variável correspondente.

Tabela 24 – Variável Eficácia

		Frequência	Porcentagem
Nunca eficaz	1	5	5%
	2	0	0%
	3	0	0%
	4	5	5%
	5	30	30%
Sempre eficaz	6	43	42%
	7	18	18%
	Total	101	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

No caso desta pergunta, as hipóteses de resposta foram apresentadas em forma de uma escala com valores entre o 1 e o 7. Onde 1 significava que o uso de técnicas de gestão de conflitos nunca é eficaz e o 7 significava que o uso das mesmas é sempre eficaz. Conforme se pode observar na tabela 24, quase metade dos docentes inquiridos afirma que as técnicas são quase sempre eficazes na resolução de um conflito. Uma pequena parte acredita que as técnicas nunca se revelam eficazes perante um conflito.

A tabela 25 apresenta as frequências e percentagens referentes ao conhecimento dos docentes da existência de um protocolo, definido pela escola, para a resolução de conflitos.

Tabela 25 – Variável Protocolado

	Frequência	Percentagem
Sim	95	77%
Não	28	23%
Não Sei	0	0%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Para esta variável, a grande maioria afirma que existe no estabelecimento um protocolado para a resolução de conflitos, em contraste com os 23% que acredita não existir qualquer protocolado.

De seguida apresenta-se a tabela 26, relativa às frequências e percentagens da variável Papel Mediador.

Tabela 26 – Variável Papel Mediador

	Frequência	Percentagem
Sim	119	97%
Não	4	3%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

De acordo com os dados obtidos, apenas 3% dos docentes não sabe qual é o papel de um mediador.

Na tabela 27 são expostas as frequências e as percentagens referentes à variável Pergunta Controlo.

Tabela 27 – Variável Pergunta Controlo

	Frequência	Percentagem
Errada 1	0	0%
Errada 2	0	0%
Errada 3	93	78%
Correta	26	22%
Total	119	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Embora a maioria dos inquiridos tenha afirmado saber qual é o papel de um mediador na pergunta 23 do questionário (anexo 1), esse não é o caso. Como mostra a tabela 27 onde apenas 22% dos docentes escolheu a opção correta.

Por fim, apresenta-se a tabela 28, com os resultados da variável Importância Mediação.

Tabela 28 – Variável Importância Mediação

	Frequência	Percentagem
Sim	115	93%
Não	8	7%
Total	123	100%

Fonte: Inquérito aplicado pelo autor

Relativamente a esta variável, podemos verificar que a maioria dos docentes acredita na importância da mediação perante uma situação de conflito, na escola.

Após analisar todos estes dados e tendo em conta os objetivos da nossa investigação fizemos a seguinte interpretação:

- Segundo os docentes desta escola, os mal-entendidos, a violência verbal e as discussões são as principais causas de conflito. Algo que vai de encontro com as nossas hipóteses H1 e H2, onde previmos que as falhas de comunicação ou mal-entendidos e a violência (física ou verbal), nomeadamente, seriam as principais causas de conflito na escola.
- Consta na nossa terceira hipótese proposta que os docentes estão familiarizados com técnicas de gestão de conflitos, algo que é de certa forma confirmado pelas respostas obtidas no nosso questionário, já que quase 80% dos docentes afirmou conhecer alguma técnica. Estava também presente no questionário uma pergunta de controlo, em que nenhum dos docentes escolheu a opção de uma técnica que não existe o que ajuda de certa forma a atestar à veracidade do conhecimento acerca das técnicas.

- Cerca de 95% dos docentes que afirmou conhecer técnicas de gestão de conflitos, usa essas técnicas com os alunos e 90% desses mesmos docentes atesta à eficácia desse uso. Com estas informações podemos validar a nossa quarta hipótese, onde proferimos que as técnicas de gestão de conflitos são usadas para que os conflitos sejam geridos eficazmente.
- Alegamos na nossa quinta hipótese que a mediação é uma ferramenta importante na resolução de um conflito em ambiente escolar. Segundo as respostas obtidas na última pergunta, isto é nos confirmado, já que a quase totalidade dos docentes afirma que é importante a realização de técnicas de mediação na escola.

4 Conclusão

Esta investigação teve como principais objetivos dar a conhecer a situação atual dos conflitos e da sua gestão nas escolas, usando para tal, como estudo de caso a escola secundária de Ponte de Lima.

Através de uma pesquisa bibliográfica fomos capazes de apresentar, ao longo deste trabalho, varias teorias sobre os tipos de conflitos, causas, consequências, modelos e estratégias defendidas por uma variedade de autores que nos ajudaram a estabelecer ligações com os conflitos na escola. Percebemos então que estes são conflitos interpessoais e podem ser considerados como organizacionais, quando temos em conta os seus intervenientes e o seu local de origem.

Quanto à gestão dos conflitos em ambiente escolar e após a pesquisa realizada, percebemos que existem várias técnicas para a sua gestão, mas na nossa opinião, a mediação é aquela que mais se enquadra neste tipo de conflito. A nossa opinião baseia-se para além das obvias vantagens na resolução de um conflito, pois esta técnica acarreta também vantagens que consideramos educacionais para os alunos, como o incentivo ao respeito mutuo, ao uso do dialogo, a valorização dos sentimentos e interesses dos outros, estímulo da cooperação, desincentivo do uso da violência e desenvolvimento da autonomia e negociação e pode ainda diminuir a quantidade de castigo expulsões.

Aliamos à investigação empírica o questionário que foi respondido por 123 docentes da Escola Secundária de Ponte de Lima. Foi através das respostas a este questionário que obtivemos a informação pretendida para atingir os nossos objetivos. Percebemos então, após analisar os dados obtidos, que os mal-entendidos e a violência verbal e as discussões são as principais causas de conflito. Chegamos também à conclusão que a maioria dos docentes, para além de estar familiarizado com técnicas para a gestão de conflitos, também as colocam em prática com os alunos e afirmam obter resultados positivos com o

seu uso. Conseguimos também perceber que os docentes consideram a mediação uma ferramenta importante na resolução de conflitos na escola.

Com esta investigação alargamos o nosso conhecimento na temática do conflito e ganhamos perspetiva na situação do conflito nas escolas.

Nomeadamente as suas causas, dimensões e frequência. Mantemos a nossa convicção de que a mediação é uma ferramenta importantíssima para a gestão de um conflito, principalmente numa escola. Mas embora os docentes atestem essa importância e prezem esta técnica, acreditamos que poucos realmente a conhecem já que apenas pouco mais de 20% respondeu corretamente à nossa pergunta de controlo em relação ao papel de um mediador.

Para concluir, penso que este trabalho atingiu os objetivos a que se propôs e estamos contentes com o resultado e a sua apresentação. Ao longo da elaboração deste trabalho fomos encontrando algumas dificuldades, nomeadamente na procura de bibliografia relacionada com o uso da mediação em contexto escolar. Outra das dificuldades sentida teve origem na coleta dos dados, uma vez que reunir o número necessário de questionários preenchidos pelos docentes foi algo que se provou bastante moroso. Esperamos ter oportunidade de explorar este tema no futuro, tanto estabelecendo paralelos comparativos com outras escolas, como em outras áreas como por exemplo a indústria. Queremos também que esta investigação seja um contributo importante para a compreensão deste tema por parte de outros investigadores.

5 Bibliografia

- Abreu, A. C. (2012). *A Importância da Cooperação Entre a Escola e a Família*. Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Aguilar, C. P. (2012). *Mediação Escolar e Relação Escola-Família*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Alves, C. E. (2012). *Mediação e Gestão de Conflitos numa Escola Básica do 2º e 3º Ciclo*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Aquino, J. G. (1996). *Indisciplina na escola - alternativas teóricas e práticas*. São Paulo: Summus Editorial.
- Araújo, C. (2008). *Estudo de Caso*. Universidade do Minho.
- Bernoux, P. (2009). *Sociologie des organisations*. Points.
- Bertão, A. (2004). Violência, agressividade e indisciplina em meio escolar. *Psicológica*, pp. 149-162.
- Bilhim, J. A. (2009). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas.
- Boudon, R. (1995). *Tratado de Sociologia*. Jorge Zahar.
- Carita, A., & Fernandes, G. (1999). *Indisciplina na Sala de Aula*. Lisboa: Editorial Presença.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia de investigação*. Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas - 2ª Edição*. Campus.
- Costa, M. (2003). *Gestão de conflitos na escola*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cunha, M. P. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Lopes, M. P., Rego, A., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas*. Edições Sílabo.
- Da Cruz, D. M. (2004). Gestão de conflitos. *Ciência e Técnica*.
- Delors, J. (2003). *Educação, Um Tesouro a Descobrir*. Cortez.
- Estrela, M. T. (1986). *Une étude sur l'indiscipline en classe*. Lisboa: Instituto Nacional de Investigação Científica.
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Edições Sílabo.
- Fante, C. (2007). *Fenômeno Bullying Como Prevenir a Violência nas Escolas e Educar para a Paz*. Verus.
- Ferreira, A. (1996). *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Figueiredo, L. J. (2012). *A Gestão de Conflitos Numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Viseu: Universidade Católica de Viseu.
- Fortin, M.-F. (2000). *O Processo de Investigação Da Concepção à Realização*. Lusodidacta.

- Fraga, L. A. (1995). *Liderar e Negociar Conflitos*. Mem Martins: Cetop.
- Gestoso, C. G. (2007). *Estratégias de Negociação*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Infopédia. (2005). *Violência in Artigos de apoio Infopédia*. Porto: Porto Editora.
- Kressel, K., & Pruitt, D. G. (1989). *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. Jossey-Bass.
- Marquis, B. L., & Huston, J. (1999). *Administração e Liderança em Enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. Em S. E. McIntyre, *Análise Psicológica* (pp. 295-305).
- Monteiro, J. M. (2013). *O conflito escolar visto pelos alunos – um estudo no concelho da Guarda*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Moore, C. W. (1998). *O Processo da Mediação*. Porto Alegre: Artmed.
- Ortega, R., & Del Rey, R. (2002). *Estratégias Educativas para a Prevenção da Violência*. Brasília: Unesco.
- Perry, D., Perry, L., & Boldizar, J. (1990). *Handbook of Developmental Psychopathology*. Springer US.
- Popper, K. R. (2002). *The Logic of Scientific Discovery*. New York: Routledge Classics.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. New York: Random House.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. MCB UP Ltd.
- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Edições Centro Atlantico.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Bookman: Porto Alegre.
- Silva, P., Davies, D., & Marques, R. (1993). *Os Professores e as Famílias*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Simmel, G. (1903). The Sociology of Conflict. *The American Journal of Sociology*, 490-525.
- Sousa, R. A. (2014). *Os conflitos Entre Alunos e Professores*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Teixeira, O. É. (2011). *Estudo da Gestão de Conflitos no Ensino Português*. Granada: Universidade de Granada.
- Tomás, C. A. (2010). *Mediação escolar - para uma gestão positiva dos conflitos*. Coimbra: Universidade de Coimbra.

Torrego, J. C. (2001). *Mediação de Conflitos em Instituições Educativas*. Lisboa: Asa.

Triviños, A. N. (2009). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

Vinha, T. P. (Agosto de 1999). Valores Morais em Construção. *Revista AMAE-Educando*, pp. 6-12.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. Bookman: Porto Alegre.

6 Anexos

Anexo 1 - Questionário



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Questionário

Este questionário surge no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Tem como principal objetivo o estudo sobre os conflitos em ambiente escolar e as técnicas para a gestão dos mesmos. É garantido o anonimato a todos os que preenchem este questionário. Agradecemos desde já o tempo dispensado no preenchimento do questionário.

Com os melhores cumprimentos,

Diogo Novais Seromenho

Assinale as suas respostas com um X na opção que lhe parecer mais correta.

P1 - Faixa Etária:

23-29 anos 30-39 anos 40-49 anos 50-59 anos 60-66 anos

P2 – Sexo:

Masculino Feminino

P3 – Estado Civil

Casado/a Solteiro/a Viúvo/a

P4 – Tempo de Serviço:

1-4 anos 5-9 anos 10-14 anos 15-19 anos 20-24 anos
 25-29 anos 30-34 anos 35-40 anos

P5 – Situação Profissional:

Professor do Quadro de Escola Professor de Quadro de Zona pedagógica
 Professor Contratado Outra:

P6 – Habilitações académicas:

Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento

P7 – Há quanto leciona nesta instituição?

Menos de 5 anos Entre 5 a 9 anos Entre 10 a 14 anos Mais de 15 anos

P8 – Que atividade letiva assegura?

Atividade Curricular Atividade de enriquecimento do currículo
 Atividade de apoio

P18 - Utiliza alguma técnica de gestão de conflitos na sala de aula/escola?

Sim Não

P19 – Essa técnica é de uso pontual?

Sim Não

P20 – Desenvolve essas técnicas com os alunos?

Sim Não

P21 – Essas técnicas contribuíram para resolver eficazmente os conflitos?

Responda de 1 a 7, onde 1 corresponde a **nunca** e 7 corresponde a **sempre**.

1	2	3	4	5	6	7

P22 – Existe na escola algum formato protocolado de resolução de conflitos?

Sim Não Não sei

P23 – Sabe qual é o papel de um mediador perante um conflito?

Sim Não

P24 – Se respondeu sim na pergunta anterior, indique qual a opção correta:

O mediador, por iniciativa própria, junta as partes envolvidas para que haja um dialogo e após ouvi-las toma uma decisão de modo a resolver o conflito.

O mediador, a pedido das partes envolvidas, leva-as a iniciar um dialogo e no fim toma uma decisão de modo a resolver o conflito.

O mediador, por iniciativa própria, junta as partes envolvidas para que haja um dialogo e estas cheguem a um acordo mutuamente benéfico resolvendo assim o conflito.

O mediador, a pedido das partes envolvidas, junta-as para que haja um dialogo e estas cheguem a um acordo mutuamente benéfico resolvendo assim o conflito.

P25 – Acha importante a realização de técnicas de mediação na escola?

Sim Não Irrelevante Não sei