

A gestão do conflito entre diretor, professores, técnicos especializados e o impacto na vida escolar dos alunos

Conflict management between principal, teachers, specialized technicians, and impact on students' school life

Sandra Marisa de Almeida Jordão¹
Susana Oliveira Sá²

319

Resumo: A escola é a instituição base da sociedade, por excelência, centrando-se no saber fazer, saber estar e saber ser. É a base da socialização, nela concentram-se diferentes faixas etárias e hierarquias que se relacionam e convivem entre si. Este misto de gerações e hierarquias são modeladas por vários tipos de formação e educação, cada geração com um cunho próprio dos vários governos que alteram constantemente currículos e regras de funcionamento, remodelando assim vários aspetos da vida social e pedagógica das escolas. Por conseguinte, é o local mais natural para o surgimento de conflitos. Os conflitos fazem parte da nossa vivência enquanto seres sociais. A sua existência nem sempre é prejudicial já que promove o crescimento e o desenvolvimento. Não o conflito em si mesmo, mas a forma como é gerido. A sua anulação não seria de todo benéfica quer para o indivíduo quer para a instituição, no entanto a sua má gestão poderá considerar-se muito prejudicial podendo levar a consequências nefastas no bom funcionamento de uma instituição, principalmente quando se trata de uma instituição responsável pela formação dos Homens de amanhã. O desenvolvimento deste trabalho prende-se essencialmente no avaliar o impacto que a gestão do conflito pode influenciar o desempenho dos professores face à sua satisfação/motivação e o modo como este desempenho pode influenciar o sucesso dos alunos. A metodologia consistiu no tratamento dos dados relativos aos inquéritos aplicados a professores, técnicos especializados ao diretor e subdiretora de um Agrupamento de Escolas.

Palavras-Chave: diretor, gestão de conflitos, motivação, desempenho profissional, sucesso dos alunos.

¹ Pós-Graduação em administração e organização escolar do CIDI-IEES – Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; sandrajordao23@hotmail.com

² Professora Adjunta do CIDI-IEES - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 18/11/2022

Aprovado em 03/12/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: School is the basic institution of society par excellence, focusing on knowing how to do, knowing how to be, and knowing how to be. It is the basis for socialization, where different age groups and hierarchies are concentrated and relate to each other. This mix of generations and hierarchies is shaped by various types of training and education, with each generation having its own stamp of the various governments that constantly change curricula and rules of operation, thus reshaping various aspects of the social and pedagogical life of schools. It is therefore the most natural place for conflicts to arise. Conflicts are part of our life as social beings. Their existence is not always harmful as they promote growth and development. Not the conflict itself, but the way it is managed. Its cancellation would not be at all beneficial either for the individual or for the institution, however, its bad management may be considered very harmful and may lead to harmful consequences in the good functioning of an institution, especially when it is an institution responsible for the training of the Men of tomorrow. The development of this work is essentially concerned with assessing the impact that conflict management can have on teachers' performance in terms of their satisfaction/motivation and how this performance can influence students' success. The methodology consisted in processing data from surveys applied to teachers, specialized technicians, the headmaster and deputy headmaster of a School Grouping.

Keywords: headmaster, conflict management, motivation, job performance, student success.

Introdução

As instituições escolares desempenham um papel muito importante nas nossas vidas, pois os indivíduos necessitam delas para construir aprendizagens e viver de forma organizada. Nestas instituições, convivem diferentes faixas etárias e hierarquias, ingredientes perfeitos para gerar o conflito.

O tema do conflito tem sido nos últimos tempos um problema que cada vez mais afeta o sistema educativo e que produz algumas consequências no meio escolar, nomeadamente no processo de ensino/aprendizagem. A gestão de situações que geram conflitos, não é uma tarefa fácil, mas é, sem dúvida, necessária.

Alguns autores defendem que os conflitos podem ser positivos na medida em que se fazem mudanças na organização, outros defendem que podem ser negativos levando ambas as partes em confronto a partirem para agressão física ou psicológica. Mas é certo que os conflitos quando não são bem geridos levam a consequências negativas entre as partes. Neste caso, se os professores se virem em mãos com um conflito mal resolvido sentem-se mais descontentes e menos motivados, a sua falta de dedicação ou empenho poderá revelar-se nos resultados dos seus alunos. Um professor motivado é, em muito, responsável pelo sucesso dos seus alunos.

Desta forma, torna-se importante conhecer algumas das estratégias de resolução de conflitos, nomeadamente o diálogo, a negociação e a empatia. Assim a mediação é um processo bastante importante nas escolas, visto que leva ambas as partes a resolverem o conflito de forma positiva. Deste modo, a inteligência emocional é uma forma de gerir os conflitos através da gestão de emoções, tendo em conta que promove o crescimento pessoal e a capacidade de compreensão das emoções. A gestão eficaz dos conflitos na escola permite criar ambientes, que sejam propícios à aprendizagem e ao bem-estar da comunidade educativa.

Na primeira parte deste trabalho, é feito um enquadramento teórico dividido em dois pontos. No primeiro ponto apresenta-se a definição de conflito e os tipos de conflitos que podem surgir entre os diretores e os professores bem como a perceção dos intervenientes face ao conflito. O segundo ponto é dedicado à negociação do conflito, as fases do conflito e as estratégias de resolução, esta parte incide ainda na provável relação entre a motivação do professor e resultados dos alunos.

Na segunda parte, o estudo empírico, inclui a metodologia, o propósito do estudo, a caracterização da amostra e instrumentos de recolha de dados. É feita uma análise descritiva com a finalidade de dar resposta aos objetivos propostos.

Por último, apresentam-se as conclusões do estudo, que tem como ambição contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão um conflito de forma a que haja um bom ambiente escolar em prol do sucesso de cada um dos alunos e bem-estar de todos os intervenientes do processo educativo.

Definição de Conflito

O étimo da palavra conflito deriva do latim “*conflictus*”, que significa choque. Outros possíveis significados num dicionário da Língua Portuguesa são “oposição, luta, disputa, embate.” É esta diversidade de sentidos e significados que orienta as várias definições de conflito: Torrego (2003) percebe os conflitos como situações que opõem duas ou mais pessoas, devido a incompatibilidades ao nível de interesses, de necessidades, de desejos ou de valores. Deutsch (1973) entende o conflito como resultado de perceções divergentes ao nível dos interesses, das visões ou dos objetivos. Costa & Matos referem também os trabalhos de Sanson & Bretherton (2001) para os quais o conflito tem início quando um dos envolvidos sente que o outro se opõe aos seus objetivos, preocupações ou ideias. As mesmas autoras defendem ainda que, sendo o conflito próprio dos seres humanos esse representa uma situação incontornável, dado que as diferenças no “pensar” e no “sentir” são inerentes às relações

humanas. Vários autores apresentam numerosas definições de conflito, distintas na sua essência e perspectiva, mas comuns em certos pontos de análise. “Conflito é toda a opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos os que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito.” (Chrispino, 2007, p.15) De facto, o conflito está presente no nosso dia-a-dia, nos espaços sociais e profissionais que frequentamos. No fundo, crescemos e evoluímos em conflito – connosco e com o outro.

Temos assim uma área em que predominam as convicções, perspectivas, interesses, valores, preocupações distintas ou diferenciadas. Deutsch (1990) preconiza a associação do conflito a atividades incompatíveis entre as partes e ao surgimento de rivalidades ou diferenças, devidas a divergências ao nível da informação, de interesses, de desejos ou valores podendo também emergir a situação de conflitualidade devido à escassez de recursos, o que origina que o conceito de conflito seja considerado como “um elemento constituinte das situações de crise, de rotura, de desequilíbrio, situações inerentes à vida e ao crescimento dos indivíduos, das relações, dos grupos e das instituições” (Carita 2005:7). Assim sendo, o conceito de conflito emana de uma oposição entre duas ou mais partes, que perseguem objetivos, que podem ser difíceis ou mesmo incompatíveis de conciliar. No entanto, de modo algum a hipótese, ou mesmo a perspectiva de um conflito, pode ser visionada com um obstáculo ao desenvolvimento. Deutsch (1973), citado por Monteiro (2013), refere que o conflito não deve ser visto como algo negativo, mas sim neutro, dado que é a forma como é gerido que proporciona resultados negativos ou positivos. Por outras palavras, o conflito em si, como conceito, não é mau nem bom, mas sim algo inevitável (Costa & Matos, 2007). Carita (2005:7) é de opinião que a forma como lidamos com o conflito pode fazer muita diferença, traduzindo-se “numa oportunidade perdida ou, antes, num momento potenciador de mudanças favoráveis ao desenvolvimento dos indivíduos, das relações, dos grupos, das instituições. (Monteiro, 2013) Por outro lado, a noção de conflito não tem de ser necessariamente uma ideia negativa. Faz parte da vida e representa uma situação com a qual todos temos de aprender a lidar. Conflito possui uma vasta conotação semântica: Deutsch (1990) referia que “O conflito pode assumir-se como um poderoso antídoto contra a estagnação na medida em que estimula o interesse, a curiosidade, tornando-se talvez no meio mais credível para que os problemas possam ser esclarecidos, debatidos e discutidos, ou seja, para que seja possível encontrar soluções na medida em que se assume como a raiz das mudanças pessoais e sociais.”

O Conflito Na Escola

As escolas são espaços privilegiados de aprendizagem de relacionamento interpessoal, pilares fulcrais no desenvolvimento da cidadania e da aprendizagem do convívio social. A escola atual confronta-se, cada vez com mais frequência, com situações de conflito que perturbam o normal processo de desenvolvimento da criança ou do adolescente. Os conflitos que ocorrem entre os adultos influenciam a sua prestação e satisfação em contexto de trabalho e, conseqüentemente, podem influenciar o seu desempenho, condicionado pela falta de motivação, e este é proporcional ao sucesso do aluno. Um professor feliz na sua escola é um professor que porque se sente bem, consegue criar empatia, e a empatia é um ponto determinante no processo de ensino- aprendizagem.

Como seres sociais sabemos que é impossível eliminar o conflito o importante é saber como resolvê-lo sem criar nos intervenientes, mágoas ou rancores. Saber lidar com o conflito quando ele surge, exige manter uma atitude calma e pró-ativa.

Tipo de conflitos em contexto escolar entre professores e os órgãos de gestão/diretor

Os conflitos sempre existiram e fazem parte das relações humanas. O seu aparecimento é resultado das interações constantes que realizamos, tendo em vista os diversos graus de socialização que estabelecemos. De diversas formas apresentamos nossos interesses, objetivos, desejos, ideias, etc; percebemos que uma boa parte deles pode colidir com interesses de pessoas que convivem connosco, seja em nossa casa, no trabalho ou, ainda, em outros ambientes em que compartilhamos nossa existência nas relações interpessoais que estabelecemos. A organização de uma escola é muito complexa: estruturas intervenientes como os gestores (administrativos e técnicos), o corpo docente, os funcionários, o corpo discente, a comunidade, a gestão educacional dos órgãos superiores, a legislação etc. Tudo isso acarreta uma série de problemas, alguns já clássicos, como a deficiência de recursos humanos, materiais e financeiros. (Santos, 2013, p.31).

Na opinião de Zampa (2008), os conflitos educacionais estão classificados em quatro tipos, que são:

- Conflito de pluralidade de estabelecimento: o docente pertence a vários estabelecimentos escolar ou mesmo de níveis diferentes;
- O conflito para decidir o projeto institucional, na construção do mesmo depende de várias opiniões à respeito ao objetivo, procedimentos e as prioridades da escola;

- O conflito de execução: a operacionalidade exige planejamento, execução e avaliação do trabalho em si, e muitos dos atores não estão preparados para serem avaliador e nem para avaliar;

- O conflito entre as autoridades formal (gestor) e informal (líder situacional) diferentes opiniões entre esses atores (Chrispino, 2007, p.4).

No que concerne o conflito, Grave-Resendes (2004) é muito objetiva, salientando que em vez de negar a sua existência, esperar que desapareça ou ignorá-lo, devemos reconhecer que existe, aprender a resolvê-lo, e utilizá-lo construtivamente como estímulo para uma mudança positiva a nível do nosso comportamento. Do mesmo modo, Costa & Matos (2007) defendem que o conflito irá sempre existir por tal ser inerente às relações humanas, na instituição escolar e na relação escola/família. Ambas as autoras salientam ser necessário recorrer “a formas edificantes para lidar com o conflito,” de modo a que possamos “reduzir a possibilidade de escalada da violência.” E, num estabelecimento de ensino, é isso precisamente que é importante perceber e colocar em prática: perceber, agir e promover a mudança de comportamentos e atitudes.

Deutsch (1973), citado por Monteiro (2013), estipula seis categorias para os conflitos:

- conflitos verídicos – conflitos que ocorrem efetivamente;
- conflitos contingentes – situações que dependem de circunstâncias que mudam com facilidade;
- conflitos descentralizados – são conflitos que ocorrem fora do conflito central;
- conflitos mal atribuídos – conflitos que ocorrem entre partes que não mantêm contacto entre si;
- conflitos latentes – conflitos que não são exteriorizados;
- conflitos falsos – conflitos que se baseiam em más interpretações, em equívocos.

Moore (1998), no entanto, postula cinco categorias para os conflitos:

- conflitos estruturais: ocorrem devido a padrões destrutivos de comportamento; à distribuição desigual de recursos; ao poder e autoridade desiguais; a fatores geográficos, físicos e ambientais que impedem a cooperação e a pressões de tempo;
- conflitos de valor: ocorrem por haver diferentes critérios para avaliar ideias e comportamentos e diferentes ideologias;
- conflitos de relacionamento: surgem por causa de emoções fortes, de percepções equivocadas, de falhas de comunicação ou de comportamentos negativos;

- conflitos de interesse: emergem da competição sobre interesses fundamentais, de procedimentos e de interesses psicológicos;

- conflitos quanto aos dados: surgem devido à falta de informação ou à informação errada; pela existência de pontos de vista diferentes, diferentes interpretações dos dados e a procedimentos de avaliação diferentes.

Torrego (2003) advoga cinco temáticas de conflito:

- conflitos de relação/comunicação que se manifestam, essencialmente, através de lutas, agressões, ofensas ou ameaças;

- conflitos de interesses/necessidades, em que cada uma das partes luta pelos seus interesses, pelas suas necessidades;

- conflitos por recursos, em que a oposição se fica a dever à disputa de recursos;

- conflitos por atividades, em que o antagonismo deriva do desacordo em relação a atividades, tarefas ou trabalhos;

- conflitos por preferências, crenças, valores, em que a oposição entre as partes advém de diferenças relacionadas com princípios.

Já Carita (2005), consagra apenas três tipos elementares de conflito que surgem em função das preocupações ou questões:

- conflitos de objetivos, que emergem quando as partes perseguem objetivos divergentes ou, aparentemente, incompatíveis;

- conflitos cognitivos, que se relacionam com diferentes pontos de vista sobre questões empíricas ou factuais;

- conflitos normativos, que decorrem de desacordos sobre o comportamento do outro, quando a avaliação desse comportamento é tomada em função de um certo tipo de critérios (éticos, de equidade...).

Fruto da grande diversidade populacional humana e pelo facto de constituir o local onde a comunidade educativa mais tempo passa em conjunto, a escola constitui atualmente um espaço vivo, dinâmico e interativo. Por conseguinte, através da constante e quotidiana interação, os vários elementos (professores, alunos e funcionários) constroem-se e estruturam-se na dinâmica inter-relacional. Por outro lado, no que concerne a gestão da escola, a constante evolução e alterações legislativas produziram, na instituição escola e nos elementos que a compõem (professores, alunos e funcionários), questões, perplexidades e soluções, não necessariamente livres de algum grau de conflitualidade e inevitavelmente, de

responsabilidade. Recordem-se os debates nos anos 80 que consagraram as expressões de “gestão democrática”, seguida da “administração e gestão das escolas” – veja-se a criação da Lei de Bases do Sistema Educativo (1984), que vinculou a escola pública a um sistema jurídico e distinguiu a administração das escolas da administração central do sistema educativo, tal como a profusa produção legislativa da Comissão de Reforma do Sistema Educativo (onde estavam figuras como Lima, Fernandes e Formosinho). Já nos anos 90 o Decreto-Lei nº 172/91 e o Decreto-Lei nº 115-A/98, também intitulado de Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e mais recentemente o Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, com a alteração produzida pelo Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho.

Todos transportamos, consciente ou inconscientemente, um pouco das nossas vidas para o mundo do trabalho, para o mundo da escola. Imbuídos das nossas crenças, histórias, certezas e incertezas, condicionamo-nos e relacionamo-nos num determinado contexto. Inevitavelmente os pequenos conflitos vão surgindo, paulatinamente no nosso quotidiano. A escola e os professores encontram-se atualmente sobre uma grande pressão da sociedade: metas a atingir, melhoria de resultados, rankings, comparação entre as várias escolas e as escolas públicas e privadas, escrutínio diário dos pais e encarregados de educação, massificação do ensino e o recente aumento do número de alunos por turma, número significativo de alunos desmotivados ou sem apetência para o estudo, que envolve esforço, dedicação e empenho, pais e encarregados de educação que pouco valorizam a educação e sobre protegem os seus educandos, muitos dos quais sem maneiras ou modos de estar numa sala de aula. Tudo isto gera conflitos internos no professor que se manifestam das mais diversas formas.

A perceção dos professores face ao conflito

O verdadeiro trabalho em equipa começa quando os membros se afastam do “muro das lamentações” para agir, utilizando toda a zona de autonomia disponível e toda a capacidade de negociação de um ator coletivo que está determinado, para realizar seu projeto, a afastar as restrições institucionais e a obter os recursos e apoios necessários. (Perrenoud, 1999, p.89). A perceção dos professores frente aos conflitos faz parte das competências que ele deverá possuir para ensinar e gerir os conflitos nas escolas. Perrenoud (1999) lista algumas competências e não deixa de mencionar a relação cooperativa e a reflexão dos problemas em que tanto os professores como os gestores se poderão envolver. Enfrentar os deveres e os problemas que envolvem a ética da profissão não é uma tarefa fácil para os educadores, principalmente quando esses problemas acontecem na equipa de trabalho. A sociedade vivencia múltiplas experiências

no contexto democrático, assim: São inegáveis as mudanças pelas quais a sociedade tem passado entre as últimas décadas do século XX e o início do século XXI. Os desafios dos educadores perpassam a formação do ser humano, que se renovados a cada dia ante os avanços político, sociais, pedagógicos, económicos, tecnológicos, fatores esses que forçam a mudança na sua forma de ser e viver e conviver com as pessoas ao seu redor.

Para Hargreaves (1994) a escola é o recetáculo político, no qual depositam todos e quaisquer problemas insolúveis da sociedade, nas imposições de currículos, na reconstrução de culturas e identidades nacionais, sempre focando o contexto financeiro. A profissão de professor vem sobrevivendo às críticas, desvalorização/valorização, perdas salariais, deslocções, horários de trabalho cada vez mais pesados, incompreensão dos outros e muitas vezes entre os próprios professores e diretores (que muitas vezes se esquecem que também são professores) sofrimento este explícito na política educacional pela qual passa Portugal. A educação em si está sempre construindo projetos para conduzir, da melhor forma possível, o conhecimento, apesar do professor não detetar a sua autoridade, uma vez que ela (autoridade) já não é construída através de métodos e técnicas. A autora Hegemeyer (2004) comenta em seu trabalho: A natureza da educação formal consiste, assim, na responsabilidade de ter que transmitir e perpetuar a experiência humana considerada cultura, como significado comunicável, que se cristaliza em saberes cumulativos, em sistemas de símbolos, em instrumentos aperfeiçoáveis, em produções admiráveis. É pela e na educação, e também por meio do trabalho paciente e continuamente recomeçado de uma tradição docente, que a cultura se transmite e se perpetua. Hegemeyer (Cit in. Forquin, 1993, p.16). A ordem natural de se ver a educação formal, historicamente falando está na configuração global, que atualmente interfere na natureza da profissão do docente que convive com complexas relações trazidas pelo tempo e pelo espaço, distorcidas pelo progresso tecnológico, que interfere diretamente no dia a dia da atuação do professor dentro e fora da sala de aula, interferindo, na ética escolar e na estética do ser humano dentro da função pedagógica. Os professores, por serem agentes de mudanças, vivem constantemente diante de situações conflituosas, quer consigo mesmos, quer com seus gestores ou com seus alunos por causa da difusão da cultura e sua posição enquanto agente transformador do projeto sócio, político, cultural e pedagógico da escola.

O diretor face ao conflito

A diversidade de conflito está relacionada à maneira como cada pessoa vê o mundo, do seu passado enquanto criança, do meio onde cresceu, da ansiedade armazenada na sua memória,

das projeções que esta bagagem histórica cada um traz em si e a maneira como irá lidar nas diversas relações conflituosas que tocam a sua sensibilidade existencial.

O conflito, muitas vezes, é tratado de forma diplomática. Faz-se necessário averiguar o tipo de conflito: se é de coação ou de cooperação. No conflito de coação o gestor posiciona-se com prestígio, enquanto o professor está no papel de coagido. Muitas vezes, o conflito nasce da ignorância, todavia, não deixa de ser o impulso que faz nascer o progresso com sua força natural. Quando acontece de forma descontrolada, entra num beco sem saída, impedindo a evolução de qualquer coisa que se almeje, bastando que se descubra a origem do mesmo para retomar o curso do desenvolvimento. A incompatibilidade de metas e ações e até mesmo a forma como os gestores criaram tais metas ou ações, representam para o grupo de professores um elemento estranho a ser vivenciado e implementado no contexto da escola. Neste sentido Pruitt (1981), define o conflito como um episódio no qual uma parte trata de influir sobre a outra ou sobre um elemento do ambiente comum, enquanto a outra parte resiste (Cunha, 2001).

Apresenta-se como que um desafio aos gestores e também aos professores encontrar o que afirma o filósofo grego Heráclito: “O que é contrário é útil e é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia; tudo se faz por discórdia (...)” (Cunha & Leitão 2016, p.28). Construir essa síntese em condições adversas e incertas revela-se como que a pérola resultante da gestão construtiva de conflitos. Ao assumir o cargo de Diretor numa Escola ou Agrupamento de Escolas, o líder está a assumir um compromisso com toda a comunidade local envolvente onde a escola está inserida. Esse compromisso tem como principal objetivo “cuidar das necessidades da escola como uma instituição, servindo os seus propósitos, aqueles que lutam por agir de acordo com esses propósitos e agindo como um guardião para proteger a integridade institucional da escola.” (Sergiovanni, 2004, p. 126). Na liderança escolar, o líder exerce um papel fundamental, liderando para que todos os colaboradores ou intervenientes na organização caminhem na mesma direção. Em todas as organizações os líderes têm objetivos próprios e uma visão do que pretendem para a sua organização. Assim, todos os líderes devem “trabalhar para tornar as suas visões realidade e isto está dependente do modo como conseguem vender as suas visões aos outros.” (Sergiovanni, 2004, p. 120). Por outro lado, liderar uma instituição escolar, num mundo globalizado com um enorme desenvolvimento científico e tecnológico, com grandes dificuldades económicas, políticas e sociais é uma tarefa muito complexa. Com todas estas condicionantes é necessário que o líder tenha a capacidade de descobrir, motivar e envolver todos os colaboradores, procurando sempre o seu crescimento, o crescimento deles e o da própria instituição. O líder em exercício de funções numa escola é um líder que gere outros

líderes. Cada colaborador, nomeadamente os professores, são líderes nas funções que desempenham na educação, junto da comunidade educativa. A função principal do líder é conseguir mobilizar os outros para poder implementar a gestão e as políticas educativas a que é obrigado. Torna-se deveras importante o trabalho em equipa, potencializando o valor de cada um na procura de uma motivação comum. É importante reforçar a ideia de que um líder de pessoas tem de ser criativo, carismático, comunicador, competente e com a capacidade de “promover a integração e o equilíbrio inter-relacional dos indivíduos”, possuindo a “capacidade de motivar, incentivar, gratificar e partilhar com o seu grupo” (Revez, 2004, p.119). O líder de uma organização educativa tem de romper com os laços antigos a que está habituado, adaptando-se às dificuldades que se vão impondo à instituição, estabelecendo parcerias, construindo um bom ambiente com os seus liderados, parceiros e a comunidade educativa em geral. Para isso, é necessário o conhecimento profundo da teoria, uma boa experiência prática e, muito importante, um perfil de líder que se adequa e adapte à realidade onde está inserido.

A Negociação do Conflito

Definir negociação no âmbito do conflito não é fácil, Cunha et al (2013) discorre que a definição é a busca pelos meios de resolução do problema utilizando o diálogo e a convivência. Nessa linha, a negociação busca de forma satisfatória a solução de um conflito que se encontra entre duas ou mais pessoas, que de certa forma buscam alcançar a sua resolução. Contudo, nem sempre é possível ter um desfecho favorável diante de uma negociação, tendo em vista que muitos conflitos não são possíveis de serem mediados e resolvidos de forma negocial. (Cunha et al, 2013). Para ACUFF (2004, p.31), as negociações devem cumprir as seguintes etapas: orientação e pesquisa; resistência; reformulação das estratégias; discussões difíceis e tomada de decisões; acordo; seguimento. Nessa mesma linha, Costa (2015, p.27) vem complementar que: Há que se considerar que em uma negociação pode haver resistência por parte do outro negociador. A resistência existe até mesmo para caracterizar a importância relativa da negociação. Se o seu oponente não apresentar certa resistência, você deve verificar qual a real importância do objeto que está sendo negociado. De qualquer forma, é importante se preparar para enfrentar a resistência, procurando formas de quebrá-la. Isto é alcançado ao assumir posições, procurando sempre ter um ponto de vista lógico, debatendo e argumentando os seus motivos. É importante também ser compreensivo com o outro negociador, e isso se dá através do conhecimento profundo do mesmo e do objeto da negociação. Diante o exposto, Cunha et al (2013) demonstram que o processo de resolução dos conflitos, podem ser vistos como

negociação, mediação e conciliação, por serem instrumentos eficazes para a solução conflituosa. Para os autores, essas formas de resolução criam um clima de ausência de vencedores ou vencidos e fortalece-se a tão ameaçada relação professor/diretor. As partes atenuam comportamentos de confrontação e, no final, surge uma sensação de autorrealização. De facto, mesmo quando a gestão construtiva de conflitos não é bem-sucedida, há resultados positivos para todos os envolvidos no processo. (Cunha et al, 2013, p. 134) O processo de solução dos conflitos para Cunha & Lopes (2011, p.40), perpassam pela: Negociação e a Mediação que vão, pelos pressupostos que lhes são inerentes, plenamente de encontro a essa conceção construtiva de conflito intra e interpessoal. Os processos negociais têm vindo a assumir uma relevância na gestão dos mais variados conflitos que ocorrem em diferentes níveis da realidade social, o que se relaciona com o prestígio social alcançado pela negociação e também com as potencialidades por ela abrangidas na descoberta de soluções pertinentes e eficazes em litígios de domínios tão diferentes como os conflitos conjugais, os ambientais ou a negociação de reféns.

Outro aspeto importante para o sucesso dos Agrupamentos de Escolas é a motivação dos professores. Esta depende muito da satisfação das suas necessidades e expectativas, o que poderá levar a um maior ou menor grau de motivação para a realização do trabalho. Este aspeto está estritamente ligado à interação entre a imagem que os professores, enquanto colaboradores, têm da organização e a consciência do modo como esta responde às suas ambições. A imagem da organização é formada internamente a partir de diferentes dimensões que variam de organização para organização, tendo em conta a sua missão, a sua visão e os seus objetivos.

Estratégias de resolução

As técnicas de resolução de conflitos assumem diferentes modelos e geram processos que visam o desenvolvimento de competências alinhadas com o perfil do aluno do Século XXI. O Perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória é um documento de referência para a organização de todo o sistema educativo, contribuindo para a convergência e a articulação das decisões inerentes às várias dimensões do desenvolvimento curricular. Este documento tem como propósito contribuir e auxiliar na organização e gestão curriculares, bem como, na definição de estratégias, metodologias e procedimentos pedagógico-didáticos a utilizar na prática letiva. Nesse sentido, apresenta-se como um documento abrangente, transversal e recursivo. De acordo com Formosinho e Machado (2014) o sucesso escolar de todos e de cada

um dos alunos concretiza-se através do currículo oferecido, cuja qualidade passa pela diversificação e flexibilidade curricular.

Para a sustentabilidade do processo de gestão de conflito é de fundamental importância estudar as estratégias que poderão auxiliar a diminuição dos problemas da instituição. Segundo estudos de Rahim (2002), três são os critérios a se adequar na gestão de conflito:

- Aprendizagem e eficácia organizacionais- procura conduzir seus efeitos a longo prazo, deve ter pensamento crítico e inovador.
- Necessidades de *stakeholders*- ativa a autoestima do cliente envolvido no conflito; vale ressaltar que atualmente todos estão indiretamente envolvidos em conflito, seja em sua casa, no seu trabalho e, muitas vezes, conseguem mesmo.
- Ética: que os intervenientes sejam capazes de definir, adequadamente, o problema com ações e atitude ética. (Cunha e Leitão, 2016, p.28).

A intervenção dos conflitos interpessoais entre gestores e docentes é gerada na maioria das vezes pela dificuldade de lidar com as mudanças de pensamentos e atitudes das pessoas com as quais se convive. O novo sempre traz consigo o medo e em muitos momentos desenvolve um bloqueio que impede qualquer produção, e reconhecer seus medos e suas fragilidades, é o primeiro passo para ocorrer progresso (Borges & Marturano, 2002). Existem autores que veem o conflito entre gestores e professores como os mais importantes que os conflitos entre alunos, entretanto, à visão que passa para a comunidade escolar é de que este conflito entre gestores e docentes deve ser resolvido com atitudes de pessoas adultas que podem e devem saber superar suas dificuldades, e que o conflito entre alunos sim, deve ser mais importante (Chripino, 2004). Segundo Zampa (2008), para que ocorra uma mediação de conflitos, em primeiro lugar, deve-se tomar consciência do conflito, até porque ele teve uma origem em um dado contexto e ao reconhecer que ele existe, surge a possibilidade de tornar possível uma solução para o mesmo. É fundamental a presença de um mediador que se mantenha imparcial. A escolha de soluções para resolver a diversidade do conflito, 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.” (Neves e Carvalho, 2011:595). A negociação é um método de resolução de conflitos utilizado em contexto escolar, assim como a mediação. Segundo Neves e Carvalho (p.597), o processo de negociação é constituído por cinco etapas, sendo estas “Preparação da negociação”, “Apresentação mútuas das intenções”, “Avaliação mútuas das intenções”, “Concessões e contrapostas” e por último, a formalização do acordo, ou seja, a “Finalização”. Tendo em conta

a resolução de conflito em contexto escolar na visão de professor, há que entender que o trabalho do professor não é o de aplicar comportamentos pré-estabelecidos, mas sim, o de criar segundo os seus objetivos, características de ensino, métodos de ação e pensamento que consideram valiosos. Segundo Telma Vinha (1999, In Leite), com base nos estudos de Piaget, 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 aprender. Dessa forma, os conflitos são encarados como positivos e necessários, mesmo que desgastantes.” Segundo Ballenato (2008:142) existem alguns fatores fundamentais para uma resolução adequada de problemas, tais como:

- Utilizar o diálogo, aproveitando adequadamente a comunicação como um instrumento útil para pedir opiniões, dar e receber informação, partilhar sentimentos, reunir esforços, encontrar alternativas;
- Desenvolver a empatia, capacidade de se colocar no lugar do outro, o que nos permite compreender o seu ponto de vista, bem como os motivos e argumentos que o levam a pensar de determinada maneira. Podemos avançar no processo de solução de um conflito, se compreendermos o modo de pensar e de sentir da outra pessoa;
- Mostrar assertividade, admitindo uma atitude e comportamento que permita respeitar os outros sem violar os seus direitos e desejos. Estes são três dos pontos básicos que Ballenato defende como essenciais na resolução de conflitos.

O Quadro 1 apresenta técnicas alternativas de resolução de conflitos sugeridas por Torrego (2003: 46), cada uma das quais perspectiva abordagens e características específicas.

Quadro1- Técnicas Alternativas de Resolução de Conflitos (adaptado, 2003 in <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/36125/1/202252094.pdf>)

		Finalidade (centrada no passado/futuro e paradigma ganha/perde ou ganha/ganha)	Intervenção de terceiros (não há/existe/determinante)	Participação das partes (voluntária/obrigatória)	Comunicação estruturada (formal/informal)	Quem resolve? (as partes ou uma terceira pessoa)	Força da resolução ou acordo (vinculador/recomendação)
Técnicas	Negociação	Futuro/passado; ambos ganham	Não há	Voluntária	Informal	As partes	Contrato vinculador ou acordo verbal
	Conciliação	Passado; ambos ganham; procuram a reconciliação	Existe (põe as partes a conversar ou vai transmitindo o informação entre elas)	Voluntária	Informal	As partes, a terceira pessoa apenas preside	Vinculador/recomendação de peso
	Mediação	Futuro; ambos ganham; procuram a compreensão mútua e alcançar acordo	Existe (o/os mediador/es), que controlam o processo e ajudam as partes a identificar e satisfazer os seus interesses	Voluntária	Informal/formal	As partes	Depende do acordo entre as partes
	Arbitragem	Passado; há um que ganha e um que perde	Existe, é o árbitro que dita o parecer	Voluntária/obrigatória	Formal, há regras acordadas pelas partes	Uma terceira pessoa (árbitro)	Vinculador
	Julgamento	Passado; um ganha, outro perde	Existe e é determinante	Obrigatória	Formal	Uma terceira pessoa (que decide pelas partes)	Vinculador

Da análise ressalta que a negociação é uma técnica presente em vários aspectos do nosso cotidiano. Wall (1985) considera que a negociação é útil, uma vez que os seres humanos vêm-se muitas vezes obrigados a negociar, até porque não possuem o controle total sobre todos os acontecimentos em que estão envolvidos.

Assim, a negociação deve ser entendida como um processo de tomada de decisão no qual duas ou mais partes tomam conjuntamente decisões para resolver os interesses em conflito. A negociação procura, portanto, a regulação de sistemas complexos ao permitir o entendimento entre as necessidades de mudança e as de estabilidade. A conciliação implica que uma terceira pessoa guie o processo, a resolução e o acordo estabelecido entre as partes; a mediação tem um carácter voluntário e viabiliza a manutenção das relações interpessoais, são as partes que chegam a acordo e o mediador garante o equilíbrio entre as partes; a arbitragem é mais aplicada a problemas técnicos ou que requerem o conhecimento de regras implícitas, e é a terceira pessoa que resolve; o julgamento é um processo formal que recorre à instituição do tribunal, que atribui razão apenas a uma das partes. As técnicas referenciadas apresentam diferentes resultados, sendo que a conciliação, a negociação e a mediação são aquelas que visam e incentivam a uma atitude mais participativa de todos os intervenientes.

De entre as técnicas referidas, a mediação assume princípios chave de uma cultura para a paz e para a convivência. Na escola do Século XXI e para que a aprendizagem seja efetivamente significativa necessário criar uma “relação pedagógica estruturada e motivadora” (Palmeirão, 2016:120) de forma a manter um modelo de disciplina coerente e cooperativo.

Mediação e competências para a resolução do conflito

Para a prevenção e resolução de conflitos é necessário fazer uma gestão positiva dos mesmos de modo a privilegiar o diálogo, a assertividade, a solidariedade e a paz. Para este efeito existem alguns métodos de prevenção e resolução de conflitos que podemos utilizar como é o caso da negociação, da conciliação, da mediação ou, em casos mais extremos, por via judicial e arbitrária. A forma mais eficaz e assertiva de chegar a um consenso e de prevenir um determinado conflito é a mediação. Tal como já foi dito anteriormente, o conflito e a violência estão, cada vez mais, presentes nas escolas manifestando-se de várias formas com efeitos devastadores para toda a comunidade educativa, até mesmo mergulhando a escola numa crise de legitimidade. Para inverter esta tendência é necessário desenvolver uma educação para a convivência e para a gestão positiva dos conflitos, a fim de se construir uma cultura de paz, de cidadania e de sã convivialidade no meio escolar. A escola pode encontrar na mediação uma abordagem para a transformação criativa dos conflitos, aceitando aproveitá-los como uma oportunidade de crescimento, mudança, e de formação pessoal e social para a resolução dos problemas quotidianos. A Mediação é o processo de resolução de disputas no qual um ou mais terceiros imparciais intervêm num conflito com o acordo dos participantes na disputa e os ajuda a negociar um acordo consensual de forma informal. Os mediadores oferecem um local neutro às pessoas envolvidas num conflito, onde estas podem falar livre e abertamente. A capacidade de decisão fica na posse dos interessados. Através do processo de mediação, os cidadãos aprendem a melhorar as suas capacidades de comunicação e de resolução de conflitos para que, num próximo problema, o possam resolver por eles. Muitas das pessoas envolvidas em mediação nas comunidades acreditam que este processo melhora a interação social através do poder que atribui a todos os cidadãos (definição dada pela Alternative Dispute Resolution – ADR). A mediação oferece liberdade às partes para solucionar as suas divergências agindo como meio facilitador. Desta forma, a mediação de conflitos deve ser vista de forma bidirecional, deve comportar uma componente de prevenção do conflito social com base na melhoria das relações sociais através de várias estratégias de ação de maneira a não permitir a eventualidade de ocorrência de novos conflitos (Lima, 2006). Este tipo de prevenção deve ser feito de forma continuada e enquadrado num modelo sistémico de intervenção onde todos os atores sociais podem e devem intervir. Para a eficaz prevenção e resolução de conflitos é necessário seguir e respeitar a deontologia do processo de mediação que implica neutralidade, confidencialidade, imparcialidade, responsabilidade, igualdade de tratamento, justiça e

equilíbrio. Definido o conceito de mediação, importa salientar que este processo envolve uma diversidade de contextos e de domínios de intervenção desde a mediação familiar, judicial, laboral, escolar, socioeducativa, entre outros. Para os objetivos deste trabalho o domínio de intervenção mais importante é a mediação escolar. A mediação escolar tem como finalidade a produção de identidades sociais, a criação de novos espaços de socialização, e a criação de modelos alternativos de gestão das relações sociais (Lima, 2006). A mediação escolar é um processo cooperativo de gestão de conflitos, estruturado, voluntário e confidencial, onde uma terceira pessoa – o Mediador –, através de técnicas específicas de escuta, comunicação e negociação, apoia as partes em conflito, promove o diálogo e ajuda a encontrar soluções justas e satisfatórias para ambas as partes. É um novo espaço para a gestão de um conflito que se apoia numa redefinição das relações entre os alunos e os membros da comunidade educativa (Martins, 2008). Por outro lado, a mediação escolar é um processo de comunicação que deve ser implementada, não só como uma técnica de resolução de conflitos, mas também como um método pedagógico válido para todos os atores sociais (alunos, docentes, diretores, administrativos, pais, etc.). É uma prática que se baseia na escuta, na aceitação, na compreensão e no respeito pelos membros de um sistema multicultural e heterogéneo como é o contexto escolar (Corti, 2004). Sendo uma prática de intervenção, prevenção e resolução de conflitos latentes, a mediação escolar tem a virtude de promover o desenvolvimento de capacidades e competências interpessoais e sociais essenciais para o exercício de uma cidadania participativa. Deste modo, a mediação escolar apresenta como vantagens a melhoria da comunicação, do clima da escola, da formação integral do aluno e a preservação das relações sociais. Tal como refere Maria do Céu Lamarão Battaglia (2004), a escola é uma instituição que objetiva a educação cultural e social do homem e a mediação contribui para a aprendizagem e para o aperfeiçoamento da habilidade de cada um na negociação e na resolução do conflito. É um processo que se baseia no modelo “ganha -ganha” onde as partes envolvidas saem vitoriosas e adquirem competências sociais e pessoais. A função dos mediadores é ajudar a que se após o conflito se restabeleça o diálogo e que se encontre, em conjunto, uma solução que agrade a ambas as partes. As vantagens deste processo traduzem-se na aquisição de conhecimentos das técnicas de resolução de conflitos, na aprendizagem de avaliação de situações conflituosas, na identificação das causas do conflito, e no desenvolvimento de várias qualidades pessoais, nomeadamente a capacidade de ouvir e de comunicar, o distanciamento, a paciência e a criatividade.

Também os professores devem ter formação em mediação, uma vez que essa formação permitirá desenvolver competências de abordagem dos conflitos na sala de aula, nos espaços de apoio ao aluno e, por outro lado, poderão formar os alunos em matéria de competências sócio relacionais (Costa, 2007).

É importante referir que o papel do mediador é, em qualquer processo de mediação, o de facilitador. O mediador não resolve os conflitos, pelo contrário promove a descoberta de alternativas para a resolução dos conflitos.

A mediação nas escolas é um dos métodos mais eficazes e construtivos para a solução de conflitos neste contexto. Segundo Uranda M. (1998, cit. por Torrego 2003:5), a mediação escolar aponta os seguintes aspetos positivos:

- Um ambiente mais descontraído e produtivo;
- Contribui para o desenvolvimento de atitudes de interesses e respeito pelo outro;
- Ajuda a reconhecer e a dar valor aos sentimentos, interesses, necessidades e valores próprios e dos outros;
- Estimula o desenvolvimento de atitudes cooperativas no tratamento dos conflitos, uma vez que as pessoas procuram em conjunto soluções satisfatórias para ambas as partes;
- Aumenta a capacidade de resolução de conflitos de forma não violenta;
- Contribui para o desenvolvimento da capacidade de diálogo e para a melhoria das capacidades comunicativas, sobretudo a escuta;
- Contribui para a melhoria das relações interpessoais. Favorece a autorregulação, através da procura de soluções autónomas e negociadas;
- Diminui o número de conflitos, tal como o tempo gasto na resolução dos mesmos;
- Ajuda a uma resolução de conflitos mais rápida e sem custos;
- Reduz o número de sanções e expulsões;
- Diminui a intervenção dos adultos, levando os alunos a serem eles próprios os mediadores

Deste modo, “a mediação é um instrumento de diálogo e de encontro interpessoal que pode contribuir para a melhoria das relações e para a procura satisfatória de acordos em situação de conflito” (Torrego, p.9), ou seja a mediação é um processo muito positivo porque ajuda a melhorar as relações na escola, contribuindo assim para a diminuição de problemas, é também uma forma de tornar o conflito num benefício mútuo.

Estilos de liderança: Impacto na motivação dos professores

A liderança tem vindo a ser um tema bastante estudado ao longo dos tempos, sendo hoje em dia um dos temas mais referidos nos estudos efetuados no âmbito da administração e gestão educacional. Assim sendo, para que ocorra um desenvolvimento que permita alcançar um ensino de qualidade, a escola necessita de líderes que recorram a um tipo de liderança eficaz, que produza dinâmicas eficientes e que levem à melhoria da organização escolar. Os diretores das escolas devem estar assim aptos a utilizarem o estilo de liderança mais adequado ao contexto onde se inserem.

A realidade do contexto profissional docente tem variado ao longo dos tempos, tornando fundamental o estudo das variáveis que influenciam a dinâmica da profissão e o perfil de professor mais eficaz e motivado para dar resposta aos desafios que se lhes apresentam. O papel do professor é então um dos elementos centrais para a qualidade do ensino, pelo que a compreensão dos aspetos relacionados com a liderança, com as relações que estabelece com os outros e a satisfação com a imagem corporal, assumem particular importância pois permitem uma vivência salutar que influencia a relação pedagógica e o sucesso dos alunos. Como referido por Cruz, Gaspar de Matos & Alves Diniz (2014) a liderança transformacional relaciona-se com os bons desempenhos ao nível das equipas e das organizações, mas quando nos focamos no indivíduo outras variáveis assumem particular importância, nomeadamente aspetos relacionados com a auto-liderança, pois esta permite melhores respostas profissionais e emocionais.

Os diretores das escolas como elementos chave na organização escolar podem influir positivamente para os níveis de motivação dos seus colegas professores, preferindo estes os diretores democráticos em detrimento dos autoritários (Cruz, Gaspar de Matos & Alves Diniz, 2015). As qualidades de relacionamento do indivíduo com os outros são importantes, estando estas relacionadas com uma maior inteligência emocional e com uma capacidade de liderança eficaz, permitindo uma maior motivação interna o que se reflete na motivação dos alunos para a aprendizagem (Cruz, Gaspar de Matos & Alves Diniz, 2014). Então características como a compreensão podem ser propiciadoras de melhores respostas individuais, promovendo ao professor a noção de autoeficácia e autodeterminação, necessárias à sua motivação e possibilitando uma relação pedagógica mais profícua (Cruz, Gaspar de Matos & Alves Diniz, 2014). As crenças dos docentes desempenham um papel crucial pois fá-los filtrar novos conhecimentos influenciando o seu raio de ação, quer na forma como ensinam mas também como planificam e como decidem a sua intervenção (Cruz, Gaspar de Matos & Alves Diniz,

2015). É necessária uma maior flexibilidade nas estratégias de ensino utilizadas, pois permitem um maior número de opções de trabalho proporcionando um melhor clima de aula e uma regulação do comportamento dos alunos, através da definição de metas exequíveis e da utilização de reforço positivo (Cruz, Gaspar de Matos & Alves Diniz, 2015). O trabalho colaborativo e em equipa assume, por outro lado uma mais-valia em prol da qualidade do ensino, pois permite a partilha e o estabelecer de relações de confiança. O bem-estar, a autoestima e a satisfação com a imagem corporal estão intimamente ligadas e são aspetos fulcrais no exercício da função docente, pelo que o estudo destas variáveis é essencial para a desejável qualidade de ensino e para a gestão das exigências emocionais relacionadas com a função docente (De Sousa Pereira, 2001; Tuxford & Bradley, 2014). O desenvolvimento profissional, relacionado com a formação dos professores deve estar adequada ao quotidiano da profissão docente, promovendo conhecimentos que lhes sejam úteis ao seu desenvolvimento e possibilitando a melhoria do contexto profissional (Margolis, Hodge & Alexandrou, 2014). Até porque segundo Heystek e Terhoven (2014) existem fatores específicos que podem influenciar positivamente, os docentes, a despenderem tempo no seu desenvolvimento profissional. Atendendo a que o desempenho dos colaboradores tem grande importância para as organizações, torna-se indispensável saber o que os motiva, pois o tipo de liderança à qual estão expostos provoca determinados efeitos nos colaboradores, condicionando-os a comportamentos que podem influenciar de forma positiva ou negativa o sucesso da organização. Considerando a ideia que “gerir pessoas é essencialmente gerir as suas motivações” (Neves, 2002, p. 7), torna-se evidente a importância da liderança, como fator de diferenciação e fronteira entre o sucesso e o insucesso dos grupos, das organizações, e que a motivação é o núcleo central do desempenho, existindo uma relação direta com a eficácia organizacional. Nesta perspetiva, pode considerar-se que o grau de motivação dos professores influencia diretamente o seu desempenho.

A palavra líder, derivada do termo inglês leader, significa, de acordo com o Dicionário Online Priberam da Língua Portuguesa³, “Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros; Pessoa ou entidade que lidera ou dirige”. A arte de liderar é um tema debatido desde as origens da humanidade. Em praticamente todas as áreas da vida humana, a liderança e os seus efeitos foram discutidos e investigados por diversos autores. Aristóteles (como citado em Santos, 2007, p. 21) referiu-se a esta temática como: “todos os seres, desde o primeiro instante do nascimento, são, por assim dizer, marcados pela natureza, uns para mandar outros para obedecer” realçando assim, as características inatas

dos líderes, os fatores genéticos e hereditários que parecem influenciar e predestinar determinadas pessoas a dirigirem outras. A existência de grande diversidade de estudos sobre a liderança torna praticamente impossível a existência de uma definição única do conceito. Os autores “são unânimes em reconhecer que a liderança envolve um processo de influência social, sobre um grupo de pessoas” (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 81). Para Barroso (1996, como citado em Revez, 2004, p. 104), liderar é a “capacidade de assegurar o cumprimento dos objetivos, com uma autoridade funcional e uma competência específica na animação dos elementos da organização”. No mesmo sentido, Bass (1985, como citado em Revez, 2004, p. 104) considera que liderar é o talento para motivar os elementos da comunidade para fazerem mais do que o previsto, consciencializando-os do valor dos processos e produtos desejados, estimulando a superação dos interesses individuais em função dos coletivos, elevando os níveis de confiança e motivando os “seguidores para que eles próprios sejam líderes”. Parece-me importante acrescentar que, para além de se definirem metas para determinados objetivos e de se motivarem os indivíduos no sentido de os alcançar, é igualmente importante que estes colaborem na sua definição para que exista um maior entendimento dos mesmos fazendo com que o contributo para os alcançar seja mais elevado. Nesta perspetiva, pode-se também considerar que liderar é a capacidade para tomar decisões e transmiti-las, organizar o trabalho de uma determinada equipa, vincular os indivíduos a um trabalho comum, delegando funções e responsabilidades, pelo que para Barbosa (1999, como citado em Revez, 2004, p. 106), a liderança consoma-se na passagem, de cada elemento do grupo, do “eu” para o “nós”. Apesar de existirem diferentes formas de liderar as escolas, algumas investigações demonstram que a chave para o sucesso passa por conseguir encontrar os valores e os meios certos para gerir os conflitos e os problemas que os líderes têm de enfrentar. Neste contexto, o papel do líder “ultrapassa em larga medida a simples capacidade de dar respostas tecnicamente corretas aos problemas e dificuldades das organizações” (Matos, 1997, p. 2), sendo um instrumento de aprendizagem e ação, numa abertura permanente para aprender, refletindo sobre a experiência como forma de desenvolver as pessoas, as organizações e a sociedade. Existem diversas pesquisas que têm como objetivo analisar a eficácia e a melhoria das escolas, que têm potenciado a importância da liderança como um dos fatores de mudança, de desenvolvimento e de melhoria contínua, desempenhando um papel importante na motivação de professores e alunos. Assim, autores que, como Alves (1999, p. 25), salientam que a liderança é “considerada um fator-chave no bom funcionamento das organizações”. Na perspetiva de Day (2004, p. 205), “os líderes de sucesso não indicam apenas a direção, ou organizam e monitorizam, constroem

relacionamentos consistentes com os da escola”. Estes líderes são pessoas que tentam transferir a cultura da escola, fazendo com que toda a comunidade educativa se aproprie dela, colocando os professores no núcleo destes grupos de aprendizagem. Assim, o líder solitário não é um líder, deve olhar à sua volta, no sentido de manter a união entre os membros do grupo em torno de princípios e valores morais que caracterizam uma liderança democrática. A afirmação “a grande liderança baseia-se nas emoções” (Goleman, 2002, p. 23), é bastante pertinente na medida em que o fator intelecto por si só, não constrói o líder, pois as escolas necessitam de líderes que gostem do que fazem, “que sejam apaixonados pela sua vocação” (Day, 2004, p. 211), empenhados em criar uma escola de sucesso quer para os professores, quer para os alunos. É fundamental que os professores se desenvolvam e aprendam em escolas, enquanto comunidades de aprendizagem, com culturas colaborativas fortes e com uma harmonia constante. Tudo isto está relacionado com o clima e a cultura de cada escola e com a influência que estes exercem nos resultados e no desenvolvimento organizacional de cada instituição. Nesta perspectiva, considero que o clima de escola está relacionado com a eficácia da mesma, tendo em conta que o seu desenvolvimento, articulado com a liderança escolar, origina um maior compromisso e um melhor desempenho no trabalho desenvolvido pelos colaboradores de cada organização. Em relação a este assunto, Matos (1997, p. 4) refere que: O desenvolvimento da excelência e da inovação e a implementação da mudança dependem da capacidade do líder de pensar e definir estratégias de acordo com uma visão claramente definida e ao alcance de todos os que trabalham na escola, inclusive os alunos, construindo a par e passo uma cultura sólida, que lhe serve de base e fundamento e fomentando um clima de confiança mútua, de consideração, de igualdade, de reciprocidade, de justiça e de liberdade. Considerando que a liderança comanda todo o tipo de organizações, as escolas ou agrupamentos de escolas como organizações que são, necessitam de uma liderança incontestável, para que sejam capazes de cumprir a sua missão. Desta forma, o papel do diretor da escola ou agrupamento de escolas, assume uma relevância primordial. O líder da escola tem de ser capaz de conduzir os elementos da comunidade que dirige em torno de um objetivo comum, tem de ser igualmente um elemento que permita a dinamização de novas práticas, aproveitando as capacidades de todos os elementos da sua organização, fomentando as suas competências e conhecimentos, intensificando o papel da participação individual para o bem de toda a comunidade, bem como ser facilitador e incitador do desenvolvimento profissional, com o objetivo primordial da melhoria do ensino na escola e do sucesso educativo. Assim, é necessário que o líder possua um conhecimento vasto e que seja capaz de o pôr em prática. Embora a investigação recente tenha demonstrado que o sucesso do

líder não depende de uma característica específica da sua personalidade ou de um determinado estilo de ação, ao longo dos tempos foram sendo propostos, por diversos autores, diferentes estilos de liderança.

A evolução dos estilos de liderança ao longo dos tempos, bem como o desenvolvimento das teorias organizacionais e de gestão, levaram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a definir novos modelos: o modelo tradicional, o transacional, o transformacional, e o integrador. O modelo transacional, segundo os mesmos autores, surge devido à necessidade de colmatar as deficiências do modelo tradicional. Aquele modelo reconhece a necessidade de existir uma troca de ideias entre o líder e os seus colaboradores, compensando os comportamentos adequados e punindo os comportamentos improdutivos. Segundo Robbins (1996, p. 438) “A liderança transacional corresponde à liderança em que o líder conduz ou motiva os seus subordinados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas”. O modelo transformacional aparece como a expansão do modelo transacional. É um modelo de liderança que está mais vocacionado para a motivação dos indivíduos, levando-os mais facilmente a superar as suas expectativas e a aumentar dos seus desempenhos. O líder, neste modelo de liderança, apresenta qualidades centradas na mudança e inovação, levando os seus colaboradores a atingir a satisfação e a concretizar os seus objetivos pessoais bem como os da organização (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 83). Para Castanheira e Costa (2007, p. 144) a liderança transformacional apresenta-se como alternativa à Liderança Transacional baseando-se num sistema de recompensas e castigos aplicados em função do cumprimento ou não dos objetivos propostos. O líder transformacional esforça-se por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros de forma a tratar cada indivíduo singularmente. Reconhece e satisfaz as necessidades dos seus colaboradores e proporciona-lhes um ambiente favorável que lhes permite evoluir, com o intuito de aumentar as suas potencialidades, criando oportunidades e promovendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual. Por último surge o modelo integrador onde o poder é dividido com o colaborador, sendo este convidado a participar nas tomadas de decisão, desde que lhe sejam criadas condições para o seu envolvimento, o que leva a um aumento da sua autoestima e desenvolvimento das suas potencialidades. Não existe dependência nem independência, mas sim uma interdependência entre o líder e o liderado (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 84). As fronteiras entre estes modelos não são estanques. O líder deve adequar o seu modelo de liderança ao contexto em que está inserido, na procura de melhores resultados. Neste âmbito, “atualmente, a liderança é considerada uma qualidade que

se aprende e desenvolve.” (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 85). Ao longo do século XX várias teorias sobre liderança foram sendo desenvolvidas, tendo algumas delas adquirido um lugar de destaque, como é o caso da liderança transformacional. Segundo Costa e Castanheira (2007, p. 141) “este tipo de liderança caracteriza-se por possuir uma forte componente pessoal na medida em que o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais”. Segundo os mesmos autores, este tipo de liderança abrange quatro componentes fundamentais: a componente carismática, através do desenvolvimento de uma visão e sentimento de orgulho, do respeito e da confiança; a componente de motivação, que aplica a definição de objetivos e metas elevadas, utilizando modelos de comportamento que têm a finalidade de atingir as metas estabelecidas; a componente de respeito pelos colaboradores no sentido de lhes prestar a devida atenção; e por último a componente de estimulação intelectual, de desafio, de incitar os colaboradores com novas metas e novos métodos para as atingir (Costa e Castanheira 2007, p. 143) Nesta perspectiva o líder transformacional é respeitado pelos seus colaboradores, inspirando confiança, sendo visto como um exemplo a seguir. Este líder é proativo e os seus comportamentos motivam os seus colaboradores, desafiando-os a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para a resolução dos problemas que vão surgindo. O líder transformacional preocupa-se com as necessidades de desenvolvimento profissional e de prossecução de objetivos de cada colaborador, agindo por vezes como um orientador, aumentando o grau de compromisso dos colaboradores para com a visão, a missão e os valores da organização, enfatizando a relação entre os seus esforços e o alcançar das metas organizacionais. Em resumo, este líder é visto como “um gestor de sentido, alguém que define a realidade organizacional através de uma visão que reflete a forma como o líder interpreta a missão e os valores nos quais a ação organizacional se deverá basear” (Costa e Castanheira 2007, p. 154). Os trabalhos de Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White, realizados entre 1930 e 1940, estiveram na génese dos primeiros estilos de liderança propostos. Estes autores analisaram a reação e o rendimento de um grupo de crianças, quando expostas a diferentes tipos de liderança, identificando três estilos de líder: autoritário, democrático e laissez-faire ou não interventivo (Lewin, Lippitt, White, 1939, p. 271). Neste âmbito, o estilo autoritário refere-se a um líder que controla pessoalmente a organização, determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos seus colaboradores, ou seja, é o líder que toma todas as decisões e dá ordens ao grupo (Lewin, Lippitt, White, 1939, p. 273). Por outro lado, no estilo laissez-faire, temos um líder não interventivo, que renuncia ao exercício da autoridade, dando

total liberdade aos membros da organização para agirem. Este estilo provoca, algumas vezes, inseguranças dentro do grupo, um desânimo geral e uma diminuição do rendimento dos membros da organização (Lewin, Lippit, White, 1939, p. 273). Num nível intermédio, situa-se o líder democrático, que estimula os elementos da equipa a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a autonomia e a liberdade de cada um (Lewin, Lippit, White, 1939, p. 273). Para Cabral (como citado em Santos, 2007, p. 24), este estilo caracteriza-se pela capacidade de promover um ambiente baseado na confiança mútua, com estruturas que facilitam o intercâmbio e a interação das diversas componentes organizacionais de uma forma democrática. Outros autores, entre os quais Owens (como citado em Santos, 2007, p. 24), acrescentaram mais dois estilos de liderança: o estilo burocrático e o estilo carismático. O primeiro diz respeito a um líder que se preocupa unicamente em cumprir a lei, apresentando alguma dificuldade em enfrentar a falta de autonomia e a colocar de lado a burocracia, para responder às reais necessidades da escola. O segundo relaciona-se com um líder que possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, que fazem com que seja admirado pelos restantes elementos da equipa.

Um aspeto importante da liderança é o facto de influenciar os indivíduos contrariamente à gestão que impõe uma determinada condição. É possível impor determinada ação aos colaboradores quando existe poder para tal. No entanto, é muito difícil impor a motivação com que cada um leva à prática essa mesma ação. Para um líder não é suficiente atingir os objetivos da organização, ou seja, é necessário que as ações desenvolvidas pelos colaboradores sejam realizadas por sua livre vontade. Assim, e apesar da atuação do líder envolver múltiplas funções, tais como planear, informar, avaliar, controlar, punir, liderar é, essencialmente motivar e orientar os colaboradores em direção a determinados objetivos ou metas.

Como o conflito pode afetar a motivação do professor e a sua influência no sucesso dos alunos

Pela natureza sociocultural das escolas e pela diversidade formativa e educacional (e mesmo política) são as Escolas ótimos territórios de conflito. Talvez por todas estas razões e por perceberem que é crucial o investimento e o empenho na educação, os professores sofrem grandes pressões e pressionam os seus alunos diariamente na obtenção de melhores resultados escolares e no cumprimento estrito das regras e normas em sala de aula – necessárias ao bom clima de aprendizagem de qualidade propício ao conflito. A educação sofre nos nossos dias um profundo desgaste. São constantes as alterações no edifício legislativo da educação dos

sucessivos governos. Não só em Portugal, mas também em toda a Europa e E.U.A. e restantes países da OCDE, o pilar da educação é alvo constante de reformas.

A consequência do conflito está relacionada com o tipo de abordagem que foi adotada e no modo como os intervenientes foram envolvidos. Considerando que nos influenciamos mutuamente – aluno/aluno; professor/professor e aluno/professor – as características dos diversos intervenientes (atitudes, reações, opiniões e comportamentos) podem gerar, e normalmente fazem-no, reciprocidade comportamental do outro. Quando um conflito se passa numa sala de aula, as características do professor podem ser facilitadoras ou inibidoras da ocorrência de conflitos com os alunos. Nesta linha de raciocínio e na sequência de estudos de diversos autores, Carita (2005:71), destaca que “os conflitos professor-aluno tendem a prevalecer na relação com os professores que oscilam entre a pouca assertividade e o autoritarismo.” A opção por uma resolução pacífica que implique a ajuda dos outros, terá consequências, em princípio, menos negativas. Caso contrário, a consequência poderá ser a escalada de violência. Por outras palavras, as consequências do conflito estão integralmente associadas à postura que se adota na sua resolução, ou como San Martin (2003) defende, à sua gestão. Para este investigador nem todos os conflitos se resolvem. E neste aspeto da resolução é interessante perceber a posição de Carita (2005) sobre o papel que as emoções desempenham na resolução dos conflitos. Porque crescemos com as emoções e as relações, compreendemos melhor quando Grave-Resendes (2004) defende que a resolução pacífica dos conflitos constitui uma verdadeira oportunidade de crescimento e de mudanças e, conseqüentemente, contribuirá para uma sociedade menos violenta e mais tolerante. De facto, o conflito pode transformar-se em oportunidade de crescimento e melhoria, ou pode traduzir-se em comportamentos agressivos. Não é aconselhável ignorar o conflito, bem como as razões que o originaram. Tal permite-nos entendê-lo e poder prevenir futuros conflitos. No entanto, as escolas devem agir no sentido de minimizar o potencial negativo das situações de conflito, evitando os seus efeitos nefastos, como sejam a indisciplina, a violência, o *bullying*, promovendo, como defende Monteiro (2013), uma gestão dos conflitos que permita o crescimento dos envolvidos.

Motivar os outros tentando gerir o conflito é um processo que acarreta inteligência emocional, e papel dos adultos nunca escola passa pelo ensinar pelo exemplo. Se o professor se sente bem, o aluno sente esse bem-estar em sala de aula, ficando mais motivado para a aprendizagem pois há empatia. E a empatia e a aprendizagem estão intimamente relacionadas.

Um dos grandes desafios que se colocam às organizações numa conjuntura de competição que está em constante mudança, reside em motivar os seus colaboradores a atingir

elevados padrões de desempenho organizacional. O sucesso perante a competitividade entre as empresas depende em larga escala dos recursos humanos de cada organização, da cooperação e da colaboração entre os mesmos. Desta forma, torna-se uma questão fulcral para qualquer organização motivar os seus colaboradores, fazê-los sentirem-se confiantes e como peças fundamentais para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional, o mesmo ocorre numa instituição escolar.

A motivação é um conceito da área da psicologia, centrando-se em fatores de ordem cognitiva, como a força e a direção do comportamento, onde os indivíduos são motivados pelos sentimentos de atualização do seu potencial e contínuo autodesenvolvimento (Neves, 2002) tal como está representado na figura 1, ou seja, os impulsos cognitivos transmitidos a um indivíduo, desencadeiam um estímulo (motivação), que os leva a desempenhar determinada ação.

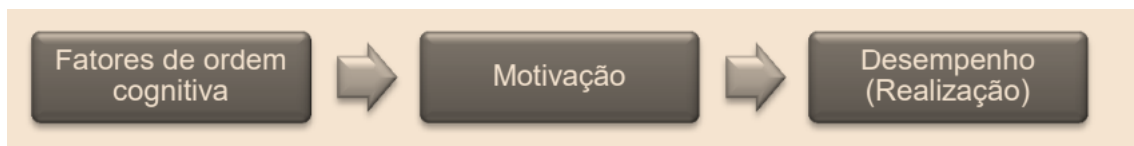


Figura 1 – Representação da Dinâmica de Desempenho.

“Não é demais [...] enfatizar que a performance é função conjugada da motivação e das competências” (Neves, 2002, p. 79). Neste sentido, desde que a organização possa alterar as competências pode igualmente motivar os seus colaboradores através da alteração do ambiente de trabalho. Também o impacto das variáveis do meio ambiente, tais como, os grupos de referência, o estilo de liderança e o clima organizacional são determinantes no desempenho. Resumidamente, a motivação é responsável por ativar e conduzir os comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta, funcionando os estímulos neste contexto, como impulsionadores da ação dos indivíduos. Desta maneira, a motivação terá um papel determinante na forma e na intensidade que será empregue por um colaborador na realização de uma determinada tarefa.

A motivação dos professores manifesta-se através de sentimentos de cumplicidade e espontaneidade face às grandes finalidades da causa educativa e em atitudes de envolvimento e empenho no exercício da sua atividade profissional. Assim: Se é verdade que um grande número de professores manifesta cada vez mais sinais de mal-estar, isso não significa que não existam muitos outros satisfeitos com a sua profissão, que é para eles fonte de prazer e de realização pessoal. Há ainda muitos professores felizes, os quais aliás, parecem ser mais do que a volumosa literatura sobre mal-estar docente nos pode levar a pensar (Machado, 1996, p. 56).

As motivações e o interesse pela docência, por parte dos professores, vão sofrendo alterações ao longo dos anos em função das expectativas pedagógicas e das mudanças que apesar de serem externas à própria profissão a influenciam. Por vezes, as motivações intrínsecas dão lugar às extrínsecas e vice-versa. Desta forma, as motivações são contingentes e dependem tanto do interesse pessoal, como da realidade objetiva da profissão. (Malta, 1999, p. 20) A motivação do professor para o trabalho é um processo sujeito a mudanças resultantes de alterações na relação do professor consigo próprio, bem como com o contexto de trabalho onde está inserido. A sua satisfação e gosto pelo exercício das suas funções dependem do estado emocional positivo, ou seja, a atitude positiva que manifesta perante as circunstâncias de trabalho que encontra. Assim, o contexto de trabalho e o seu equilíbrio emocional podem ser consequência ou causa da sua motivação. É o tipo de relação que o professor estabelece com o ensino que faz nascer ou suprimir a sua motivação enquanto profissional da educação. A motivação para a docência está igualmente relacionada com a representação que se faz dessa mesma profissão e a representação que cada indivíduo tem de si próprio. As funções seletivas do indivíduo estão primeiro relacionadas com as questões pessoais inerentes às suas concepções de vida, da própria sociedade e o enraizamento na sua história pessoal, com as suas vivências e com o seu percurso escolar (Machado, 1996, p. 41). As situações adquiridas através das suas experiências vividas na escola podem determinar a atração ou rejeição pela profissão docente, o seu objetivo vocacional não pode apenas centrar-se no conhecimento que o indivíduo tem da profissão, mas sim numa perspetiva das experiências do professor enquanto aluno que permitem a construção de uma imagem através do olhar do aluno.

Metodologia

O presente trabalho procurou investigar sobre como os conflitos existentes entre os diretores, os professores e os técnicos especializados podem ou não influenciar o sucesso dos alunos. O principal objetivo foi perceber a origem dos conflitos de modo a procurar resolvê-los da melhor forma. E como objetivos específicos procurei identificar as origens dos conflitos existentes na educação; perceber se os elementos da amostra já se envolveram em conflitos; analisar se os participantes da pesquisa procuram chegar à resolução dos conflitos ou se tendem a evitá-los; verificar a forma de resolução dos conflitos sugeridos pelos participantes. Finalmente, tentei perceber se a má gestão do conflito afeta a motivação do professor e se o nível de satisfação do professor influencia o sucesso do aluno. A realização de um trabalho de investigação pressupõe a análise de uma realidade que queremos estudar. Para tal é necessário

recorrer a meios e técnicas de recolha de dados adequados de modo a explicar as opções metodológicas convocadas para realizar o estudo teórico-empírico. O enquadramento teórico e conceptual do presente projeto passou por uma pesquisa bibliográfica e documental, pois como referem Bogdan e Bilken (1994), “seja ou não explícita, toda a investigação se baseia numa orientação teórica. Os bons investigadores estão conscientes dos seus fundamentos teóricos, servindo-se deles para recolher e analisar os dados. A teoria ajuda à coerência dos dados e permite ao investigador ir para além de um amontoado pouco sistemático e arbitrário de acontecimentos.” (p.52).

Assumido o tema, “A Gestão do Conflito entre Diretor, Professores, Técnicos especializados e o Impacto na Vida Escolar dos Alunos”, estruturei os objetivos, o tipo de estudo e os métodos a aplicar, ciente das muitas investigações já realizadas. Contudo, a necessidade de melhor compreender o fenómeno e a possibilidade de contribuir para a gestão positiva de conflitos, alimentou e motivou a minha decisão para o fazer. Com esta preocupação e ambição, o presente trabalho, assume a matriz de “estudo de caso”, porquanto permite um: “(...) estudo pormenorizado de uma situação bem definida, em que cada caso, embora semelhante a outros, tem sempre um carácter único, que forma uma unidade dentro de um sistema, residindo o interesse do estudo no que ele representa de singular. Pode não ser representativo de um universo determinado e o seu interesse pode não ser o da generalização, mas será o da investigação sistemática de uma situação específica” (Mateus, 2008: 164).

Participantes e caracterização do Agrupamento

Para o alcance desses objetivos, contou-se com a participação de cinco professores, dois técnicos especializados (psicólogos) o diretor e a subdiretora do Agrupamento de Escolas de Alter do Chão.

O Agrupamento de Escolas de Alter do Chão, tal como o conhecemos, constituiu-se a 07 de julho de 2012 com os seguintes estabelecimentos de ensino:

- . Escola EB 2,3/Secundário Padre José Agostinho Rodrigues (345982), em Alter do Chão;
- . Centro Escolar – Pré-Escolar e 1º ciclo do Ensino Básico (289980), em Alter do Chão;
- . Jardim de Infância (611542), em Cunheira.

A escola sede implementada no ano letivo de 1996/97, está situada na Rua Mabília de Freitas Martins, sendo o código de identificação do agrupamento escolar 135185.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 387/90, de 10 de dezembro, foi atribuído o nome do patrono – Padre José Agostinho Rodrigues – à escola sede do Agrupamento, “na salvaguarda

da memória coletiva, designadamente de personalidades cujos nomes ficaram para sempre ligados a obras ou a factos relevantes da História de Portugal, ou que tiveram papel preponderante no meio social e cultural onde se inseriram.", conforme o Despacho nº 3165/97 (2ª série).

Este Agrupamento caracteriza-se como vertical abarcando desde a educação pré-escolar, 1º, 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico (CEB) e Ensino Secundário (ES), totalizando no presente ano letivo 386 alunos distribuídos por 21 turmas. No ano letivo de 2012-2013, passou a integrar o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP3).

Instrumentos de Recolha de Dados

Como metodologia, utilizei um guião de perguntas fechadas e uma pergunta aberta, que contemplavam questões acerca dos objetivos traçados para a investigação. Um 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 a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema (Quivy, 2003). As questões formuladas num inquérito podem ser fechadas – conjunto de questões padronizadas para as quais apenas é possível dar um número restrito de respostas – ou abertas – questões de resposta livre que dão oportunidade aos inquiridos de exprimirem os seus pontos de vista pelas suas próprias palavras. Um inquérito pode ser administrado de forma indireta quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido, ou pode ser administrado de forma direta quando é o próprio inquirido que o preenche. Este último processo merece pouca confiança dado que as perguntas são muitas vezes mal interpretadas e o número de respostas é geralmente demasiado fraco. Por este motivo apliquei os inquéritos através do Microsoft Forms.

Apresentação e discussão de resultados

Os resultados obtidos através dos questionários aplicados, espelham uma pequena amostra, embora heterogénea em relação às idades dos professores e técnicos e cargos desempenhados, no entanto homogénea, em relação aos anos de serviço já que todos rondam os mais de dez anos de serviço. Há um professor/técnico entre cada uma das faixas etárias: 20-35; 36-50; 61-67 3 dois nas faixas etárias entre os 51-60 anos. Em relação aos cargos

desempenhados, há dois diretores de turma, um coordenador, um adjunto da direção e um que não desempenha qualquer cargo. Ambos os técnicos especializados são psicólogos.

Em relação às questões aplicadas analisarei os resultados de cada uma delas pela ordem apresentada nos questionários da primeira à décima segunda. São sete questionários, dois aplicados a psicólogos e cinco a professores. Visto as perguntas serem as mesmas para professores e técnicos as respostas foram analisadas no seu conjunto.

Quanto ao conflito escolar, verifica-se que não há uma frequência entre o seu surgimento entre gestores e professores/técnicos, e quando raramente os há, são apontadas como causas, por dois dos inquiridos como avaliação de desempenho (apontada por um diretor de turma), a atribuição de cargos e outros (apontada pelo professor que diz não desempenhar qualquer cargo), nomeadamente falta de diálogo (apontada por um dos diretores de turma).

Organizar e ferir demonstrando abertura para a opinião do professor foi a opção mais apontada quando se caracteriza a gestão do diretor, tendo seis respostas.

Apenas um dos inquiridos considera que quando há uma troca de regras pelo diretor lhe parece desorganização por parte da direção/gestão. Nenhum dos inquiridos considera que na eventualidade da regra mudar em seu próprio benefício lhe transmite ideia de desorganização por parte da direção.

Todos os inquiridos dizem reconhecer a diferença entre um chefe e um líder, e indicam, por unanimidade estar perante um líder como diretor da escola onde trabalham.

À questão relacionada com a busca do diretor para encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução, houve sete que responderam “sempre”. No entanto, três dos sete inquiridos, indicam que “às vezes” têm que ceder para conseguir alguma alteração por parte do diretor. Todos os inquiridos afirmam que perante uma situação problemática com o diretor, o mesmo se mostra firme para impor o seu ponto de vista.

À pergunta relacionada com a flexibilidade por parte do diretor na tentativa de gerir um conflito, quatro dos inquiridos sentem que “às vezes” à flexibilidade e os restantes respondem “sempre”.

No que respeita ao nível de satisfação dos professores e técnicos na escola onde lecionam, seis deles mostram-se “muito satisfeitos”, e o restante indica sentir-se “satisfeito”.

Todos os inquiridos concordam que o seu nível de satisfação pode influenciar o seu desempenho e consequentemente o sucesso dos seus alunos. As justificações à questão divergem nas palavras, no entanto uniformizam-se no sentido. Exemplos de respostas:

- A satisfação da equipa de trabalho reflete uma dinâmica saudável e promotora do sucesso;

- Têm-se verificado um clima mais suave de trabalho na escola e isso têm-se notado no meu trabalho com as turmas nestes últimos dois anos;

-O nível de satisfação no trabalho é considerado indicador de bem-estar pessoal, pelo que, quanto maior for este nível, melhor desempenho um trabalhador terá e vice-versa, o que terá impacto no sucesso alcançado pelos alunos.

- Alguém que se sinta insatisfeito e desmotivado acaba por passar isso aos alunos, seja na forma como se relaciona ou na forma como transmite os conhecimentos.

- Sinto que ultimamente venho feliz para o meu local de trabalho, sinto que sou importante aqui e consigo refletir esse sentimento em sala de aula. As minhas aulas fluem muito melhor.

No questionário aplicado ao diretor e subdiretora do agrupamento sabe-se que ambos estão na casa dos cinquenta anos, com mais de dez anos de serviço e entre 1-3 anos na direção da escola.

Indicam que raramente surgem conflitos com os professores e técnicos da escola e quando os têm ambos estão relacionados com horários de trabalho, atribuição de cargos e relações interpessoais.

Foram unânimes em afirmar que os diretores devem gerir demonstrando abertura para a opinião de cada um para organizar a escola.

À questão: “Perante uma situação de conflito tenta analisar a situação e encontrar uma solução aceitável para ambas as partes?” uma das respostas foi “às vezes”, outra foi “sempre”.

Ambos evitam discutir abertamente com um professor ou técnico. Ambos afirmam que “às vezes” procuram utilizar todos os recursos ao seu alcance para que as suas ideias sejam aceites. No entanto, afirmam que “nunca” usam o seu prestígio profissional e autoridade para pressionar os seus pares.

Verifica-se uma resposta “nunca” e outra “às vezes” à questão de atuarem de acordo com o desejo dos professores e técnicos para evitar o confronto.

Ambos os inquiridos afirmam reunir com a sua equipa antes de tomarem decisões. Concordam também que a relação que mantém com os professores e técnicos influencia o desempenho dos mesmos. O nível de satisfação em que avaliaram os professores e técnicos foi

“satisfeito”. Após considerarem que o nível de satisfação dos professores e técnicos influencia o sucesso dos alunos, apresentaram as seguintes justificações:

-Os professores que têm um nível elevado de satisfação são bastante mais produtivos porque têm muito menos condicionantes na relação com a comunidade educativa e interessam-se mais pelas atividades que desenvolvem;

-Um professor feliz está mais motivado levando o aluno a uma maior motivação para a aprendizagem, pois há empatia e não se pode educar sem empatia.

Considerações Finais

A escola é um espaço privilegiado de aprendizagem, uma vez que a sua estrutura organizativa oferece a possibilidade de experimentar e aprender princípios, promovendo a igualdade e a diversidade. A escola é também um espaço de encontro, facilitadora de uma relação mais próxima entre os jovens, está aberta à aquisição, transmissão e partilha de competências e valores, promovendo a valorização pessoal e a cidadania ativa dos jovens. Contudo, nos dias de hoje verifica-se na nossa sociedade e por sua vez na escola em geral, o surgimento cada vez mais acentuado de uma cultura de violência, principalmente verbal, expressada essencialmente através dos modos de interação dos indivíduos. Para inverter esta tendência, torna-se necessário desenvolver uma educação para a convivência harmoniosa e para a gestão positiva dos conflitos, a fim de se contribuir para a melhoria socioeducativa. Devido à complexidade e importância que a liderança e a motivação têm hoje em dia para as organizações, procurei com este trabalho, dar resposta a questões pertinentes neste âmbito. Desta forma, e após a análise dos dados recolhidos, verifiquei que o essencial para um grau de satisfação elevado numa escola é a presença de um líder que se preocupa com os seus colaboradores, estimulando-os e orientando-os no seu trabalho. Neste estilo de liderança não é considerada apenas a opinião do líder, mas todos os colaboradores são ouvidos nas decisões importantes. Prevenir um conflito, muitas vezes é melhor que a mediação e resolução dele. Para isso, docentes e gestores terão que ser capazes de proporcionar a prevenção e a implementação de políticas de respeito, tolerância e aceitação da opinião do outro, para que possam juntos, construírem um caminho que contemple os anseios de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

Assim, é necessário concluir que docentes e Diretores, enquanto líderes, são considerados uma equipa pedagógica de extrema importância para a escola, mesmo tendo as

suas dificuldades no contexto relacional, devem juntos proporcionar um plano educacional, capaz de ser mais importante do que os conflitos que tenham ou que possam vir a ter ao longo do ano letivo. A troca de experiências, o respeito à hierarquia e o compartilhar das formações diversas desses profissionais, deve de antemão, harmonizar o ambiente escolar em prol do bem-estar de toda a Comunidade Educativa e consequentemente o sucesso dos seus alunos.

O Diretor de um agrupamento de escolas, deve assumir-se como um líder. Deve estar preparado para todas as eventualidades que possam ocorrer e deve fazer com que todos os seus colaboradores trabalhem em consonância consigo, com os restantes colaboradores e com os objetivos definidos no Projeto Educativo. Considero que a forma como o Diretor, lida com os seus colaboradores, determina o sucesso e a qualidade do ensino, pois influencia o bem-estar dos professores e, como consequência direta, a dos alunos. Enquanto que o dever do professor é o de elevar todos os alunos das suas turmas, os órgãos de gestão têm o dever de elevar a escola que gerem com os profissionais que a constituem.

Sendo a escola uma instituição de partilha de conhecimentos e de afetos, a vida de um professor, na minha perspetiva, é rica e mágica. Devemos procurar a motivação dentro de nós mesmos e não estar sempre à espera de fatores externos. Atrevo-me a deixar registado um pequeno acontecimento em jeito de desabafo sincero para que possa servir de ânimo a um professor que se sinta desanimado. Dizia-me um aluno que ainda não tinha decidido o que queria ser na vida pois não se imaginava a viver rotineiramente das nove às cinco a trabalhar só para pagar contas. Acrescentou que preferia viver em pleno até aos quarenta anos do que viver até aos cem anos com uma vida sem sentido. Disse-lhe que poderia ser professor. Toda a turma se riu e ouviam-se vozes no meio das gargalhadas: “Eu não, que horror, ser professor!”. Esperei que todos se acalmassem e justifiquei a minha resposta: Reparem, se querem uma vida em pleno, sem rotinas e especial, ser professor é sim uma opção. Nunca viverão na rotina se assim não o quiserem, adquirirão conhecimento com gosto, viverão a vossa vida fazendo parte da vida dos outros, serão responsáveis por parte do futuro de várias gerações, conhecerão gente nova e conviverão com várias faixas etárias, partilharão alegrias e tristezas. E se olharem desta forma para a profissão, nunca trabalharão um dia das vossas vidas, tal como se pensa que dizia Confúcio: “Escolhe um trabalho de que gostes e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida!” Tenho o privilégio de dizer que nunca trabalhei, até porque nunca saí da escola. Cada dia é um uma surpresa, é uma dádiva fazer parte de outras vidas e permitir que outras vidas façam parte da minha! Um professor ajuda a crescer, crescendo também!

Referências Bibliográficas

- Alves, J. M. (1999). Autonomia, participação e liderança. In A. Carvalho; J. M. Alves & M. J. Sarmiento (org.). Contratos de autonomia, aprendizagem organizacional e liderança. Lisboa: Edições Asa, pp. 15-32.
- Castanheira, P.; Costa, J. A. (2007). Lideranças transformacional, transacional e laissezfaire: um estudo de exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In Sousa, J. M.; Fino, C. N. (2007). A Escola sob Suspeita. Porto: Edições ASA, pp. 141-154.
- Costa, Jorge Adelino (1996). Gestão Escolar – Participação, autonomia, projeto educativo da escola. Lisboa: Texto Editora Costa, Jorge Adelino (1996). Imagens Organizacionais da Escola. Porto: Edições Asa.
- Costa, M. & Matos, P. (2007). Abordagem Sistémica do Conflito. Lisboa: Universidade Aberta.
- CSC, Jesus (2012). Gestão de conflitos na escola. <https://comum.rcaap.pt>
- Chagas, S. (2010). O Papel do Líder na Gestão de Conflitos. <http://www.webartigos.com>
- Da Cruz, D. (2004). Gestão de Conflitos; Ciência e Técnica; Nº 52.
- Figueiredo, Lara (2012). A Gestão do conflito numa organização e consequente satisfação dos colaboradores. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Machado, J. (2021). Autonomia da escola: génese e evolução de uma “política nacional”. EduSer, 13(2). <https://doi.org/10.34620/eduser.v13i2.16>
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In: Nóvoa, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: D. Quixote
- Sergiovanni, T. J. (2004). Novos caminhos para a liderança escolar. Porto: ASA Editores.
- Sousa, Ramiro (2014). Os conflitos entre alunos e professores. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/3639/1/TMAGE_RamiroSousa.pdf
- Torrego, J. (Coord.). (2003). Mediação de Conflitos em Instituições Educacionais. Manual para a Formação de Mediadores. Lisboa: Edições ASA.