



**UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE**

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

**Monografia**

**Análise do processo de gestão de conflitos no ensino secundário geral: Caso da Escola  
Secundária Josina Machel em Maputo (2016-2018)**

Domingas Merci Bomba Namurá

Maputo, Julho de 2020

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

**Análise do processo de gestão de conflitos no ensino secundário geral: Caso da Escola  
Secundária Josina Machel em Maputo (2016-2018)**

**Domingas Merci Bomba Namurá**

Monografia apresentada ao Departamento de Organização e Gestão da Educação da Faculdade de Educação da UEM, em cumprimento dos requisitos parciais para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação.

**Supervisor:**

dr. Lourenço Chipire

**Análise do processo de gestão de conflitos no ensino secundário geral: Caso da Escola  
Secundária Josina Machel em Maputo (2016-2018)**

**Comité de Júri**

O Presidente

---

O Supervisor

---

O Oponente

---

## **EPÍGRAFE**

*“O ser humano deve desenvolver, para todos os seus conflitos, um método que rejeite a vingança, a agressão e a retaliação. A base para esse tipo de método é o amor.”*

Martin Luther King Júnior

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Declaro por minha honra que este trabalho de monografia nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

---

(Domingas Merci Bomba Namurá)

Maputo, Julho de 2020

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus amados pais, Isaque José António Namurá e Luísa Emília Neto Bomba, pela educação que me deram, que perante dificuldades enfrentadas, nunca deixaram faltar-me a coragem e a força para continuar! Obrigada por terem acreditado em mim rumo a este grande sonho.

Aos meus queridos irmãos, Elisa Namurá, pela confiança depositada Mayra e Osvaldo, pelo apoio incondicional.

Às minhas amigas, Sílvia Mondlane e Flora Titosse, pelo incondicional apoio moral, físico e financeiro, faltam-me palavras para agradecer por tudo o quão fizeram por mim!

E à família Jonhs, pelo apoio indescritível.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço ao Pai celestial, por estar comigo em todos momentos, em todas as coisas e em todos os lugares, principalmente por me ter guiado neste percurso acadêmico.

Obrigada também aos meus pais, pela paciência que tiveram, mesmo durante o momento em que pensei em desistir, sempre foram o meu suporte para que não o fizesse.

Com a mais elevada estima, agradeço:

Ao meu supervisor, dr. Lourenço Chipire e a todos os docentes da Faculdade de Educação da UEM, em especial aos do Departamento de Organização e Gestão da Educação, por me terem instruído, incentivado e apoiado a pautar pela qualidade.

Às minhas maravilhosas amigas: Flora Titosse, Sílvia Mondlane e Ana Matusse, que no meio de tantas dificuldades estiveram comigo, dando-me o apoio necessário em tudo quanto eu precisasse. E ao meu colega Crescêncio, por me ter incentivado e me apoiado a não desistir deste grande sonho.

Ao Sérgio pela ajuda na revisão linguística do trabalho.

À todos o meu “muito obrigado”.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Caracterização da variável demográfica “sexo” entre os elementos da amostra .....	17
Tabela 2: Caracterização da variável demográfica “idade” entre os elementos da amostra....	18
Tabela 3: Caracterização da variável demográfica “habilitações literárias” na amostra .....	18
Tabela 4: Mecanismos de resolução de conflitos adaptados pela ESJM .....	24



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de conflito mais frequentes na Escola Secundária Josina Machel	21
Gráfico 2: Causas dos conflitos na Escola Secundária Josina Machel	22
Gráfico 3: Local de ocorrência dos conflitos na Escola Sec. Josina Machel	23
Gráfico 4: Formas de resolução dos conflitos na Escola Secundária Josina Machel	24
Gráfico 5: Níveis de redução dos conflitos na Escola Sec. Josina Machel	25

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

<b>DMKM</b>	Distrito Municipal KaMaxaquene
<b>ESJM</b>	Escola Secundária Josina Machel
<b>PEE</b>	Plano Estratégico de Educação
<b>SNE</b>	Sistema Nacional de Educação
<b>UEM</b>	Universidade Eduardo Mondlane
<b>ZIP</b>	Zona de Influência Pedagógica

## RESUMO

O conflito é um fenómeno que ocorre numa instituição escolar dada a interacção que é estabelecida entre os actores educativos. Tomando a Escola Secundária Josina Machel (ESJM) como caso de estudo, o trabalho procurou analisar os processos de gestão de conflitos adoptados nessa escola. Como instrumento de recolha de dados, utilizou-se a entrevista semi-estruturada que foi aplicada aos professores afectos no nível médio. Do estudo realizado, concluiu-se que na Escola Secundária Josina Machel os conflitos ocorrem de forma frequente, envolvendo alunos e professores de ambos sexos, mas sobretudo os alunos. Por outro lado, conclui-se que a escola não adopta os mesmos mecanismos para a resolução dos conflitos, isto é, varia de caso em caso. A natureza do conflito, o género, a faixa etária dos envolvidos, entre outros elementos tangíveis e não tangíveis de cada conflito têm sido determinantes para a adopção do mecanismo na resolução do conflito sem causar o mau clima organizacional na escola.

**Palavras-chave:** gestão, conflito e ensino secundário

## Índice

DEDICATÓRIA .....	v
AGRADECIMENTOS .....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	ix
RESUMO.....	x
1.1 Introdução .....	1
1.2 Problematização.....	2
1.3 Objectivos .....	4
1.3.1 Objectivo geral.....	4
1.3.2 Objectivos específicos .....	4
1.4 Perguntas de pesquisa .....	4
1.5 Justificativa .....	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 Conceptualização .....	6
2.1.1 Gestão .....	6
2.1.2 Escola.....	6
2.1.3 Gestão escolar .....	7
2.1.4 Conflito .....	7
2.2 Causas do conflito.....	7
2.3 Tipos de conflitos.....	9
2.4 Consequência dos conflitos.....	10
2.5 Processo da ocorrência do Conflito no meio Escolar .....	11
2.6 Resolução de conflitos no meio escolar.....	12
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE TRABALHO .....	15
3.1 Descrição do local do estudo .....	15
3.2 Natureza da pesquisa.....	16

3.3 Tipo de pesquisa .....	16
3.4 Método de procedimento .....	16
3.5 Instrumento de recolha de dados.....	16
3.6 População e amostra .....	17
3.6.1 População.....	17
3.6.2 Amostra.....	17
3.7 Técnicas de tratamento, análise e interpretação de dados.....	18
3.8 Questões éticas.....	19
3.9 Limitações do estudo .....	19
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	20
4.2 Resultados .....	20
CAPÍTULO V- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....	26
5.1 Conclusão.....	26
5.2 Recomendações.....	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
APÊNDICE.....	30

## CAPÍTULO I-INTRODUÇÃO

### 1.1 Introdução

A escola sendo um espaço socioeducativo que é frequentado por pessoas com diferentes características e crenças, é comum nela registrar-se situações conflituosas envolvendo alunos ou mesmo professores, conforme afirmam Silva e Dotta (2013), a escola é um lugar propício ao surgimento de conflitos, uma vez que a população que dela faz parte apresenta grande diversidade e interage permanentemente em contextos e locais diferentes, ou seja, ela é um espaço de vida, e não apenas de aprendizagem, onde se brinca, namora, conversa e se fazem e desfazem amizades, por isso, nela a existência de conflitos é inevitável e inegável.

Os autores que se dedicam ao estudo da temática dos conflitos nas organizações, tais como: Berg, (2012); Hampton, (1990); McIntyre (2007); Oliveira (2006) e Torrego (2003) advogam que o conflito não pode somente ser concebido sob o ponto de vista negativo, pois existem conflitos de natureza positiva, isto é, aqueles que indicam situações que necessitam de atenção e esclarecimento, estimulando, desta feita, a inovação e criatividade na busca de soluções por parte de quem é de direito.

Na linha de pensamento acima, Diney (2005) citado em Marques (s/d), aponta como função positiva a necessidade de o conflito romper o equilíbrio da rotina, mobilizar energia latente do sistema, desafiar acomodação de ideias e posições, desvendar problemas escondidos, aguçar a percepção e o raciocínio, excitando a imaginação, por outro lado, como função negativa, ele apenas destrói.

Analisando a perspectiva de Diney (2005) compreende-se que ela contraria, sobremaneira, a conotação negativa que a ideia de conflito vem tendo ao longo do tempo. Historicamente, o conflito sempre esteve associado à perturbação, desordem, entre outros problemas.

Portanto, o presente trabalho analisa a influência dos processos de gestão de conflitos adotados no contexto educativo, tomando como caso de estudo a Escola Secundária Josina Machel, (ESJM) localizada na cidade de Maputo.

Quanto à estrutura do trabalho, o mesmo é composto por quatro capítulos. O primeiro diz respeito à introdução. Nele são abordados a introdução, neste caso a contextualização do tema, seguido pelo problema de pesquisa, objectivo geral e específicos; perguntas de pesquisa e justificação.

No segundo capítulo, da revisão da literatura, inicia-se com a conceptualização, onde definem-se os conceitos de gestão, escola, conflito e gestão escolar. Segue-se a abordagem

teórica, com os seguintes subtítulos: causas do conflito, tipos de conflitos, consequência dos conflitos, processo da ocorrência do conflito no meio escolar e respectiva resolução.

O terceiro capítulo é concernente aos procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa, a saber: descrição do local do estudo, natureza da pesquisa, tipo de pesquisa, método de procedimento, instrumentos de recolha de dados, população e amostra, técnicas de tratamento, análise e interpretação de resultados, questões éticas e, por fim, limitações do estudo.

O quarto capítulo é referente a apresentação e análise dos resultados. O quinto, neste caso, o último apresenta as conclusões e respectivas recomendações com vista a encarar-se o conflito não somente como algo negativo mas também positivo.

## **1.2 Problematização**

A partir do momento em que o Homem tomou a consciência de que era um ser social, viu-se na necessidade e/ou obrigação de relacionar-se com o outro ser humano a fim de satisfazer as necessidades pessoais, sobretudo as que Maslow designa de necessidades básicas.

A relação interpessoal faz com que entre duas e ou mais pessoas ocorra o conflito, dadas as diferentes características, opiniões, personalidades, interesses e crenças que se nota nos seres humanos. Silva (2010) considera que em todos os momentos da vida, as pessoas são deparadas com situações conflituosas, pois o conflito é uma componente inevitável da existência do ser humano.

À semelhança das demais organizações, o processo da gestão de conflitos nas organizações escolares constitui uma das práticas que frequentemente têm sido desenvolvidas no sentido de ver resolvidos os problemas ou conflitos decorrentes da realização de actividades diárias.

Para Silva e Dotta (2013) o conflito faz parte do ambiente escolar, cada pessoa tem o direito a ser e pensar de maneira diferente que as outras. Sendo assim, é necessária uma boa gestão dos problemas e conflitos que possam vir a surgir no ambiente escolar para que a harmonia e o respeito permaneçam garantidos.

Um estudo realizado por Rosa (2007), que tinha como objectivo conhecer a perspectiva dos alunos acerca dos conflitos que surgem no recinto escolar, conclui que apesar do ambiente escolar ser considerado bom e das regras serem rigorosamente cumpridas, os conflitos entre os alunos é muito significativo. Na base dos distúrbios estão as agressões verbais e físicas (insultos, ameaças) e os roubos.

Libâneo (2005), Dourado (2006) e Lück (2009) afirmam que há necessidade da gestão escolar estar orientada para os processos e acções que têm em vista a resolução de problemas ou conflitos, o que implica uma maior capacidade de liderança por parte dos gestores escolares nos processos de tomada de decisão.

Em Moçambique, o Sistema Nacional de Educação (SNE), através de Planos Estratégicos de Educação (PEE) e outros documentos normativos, vêm dando primazia à necessidade de os gestores e líderes escolares implementarem acções e realizarem actividades inseridas na busca de soluções orientadas para a eficácia escolar.

Na linha de pensamento acima, foi aprovada a Resolução n.º 7/2005, de 23 de Dezembro, que atribui competências fundamentais para o desempenho das funções dos gestores escolares, dentre as quais dirigir, em coordenação com o Conselho de escola e professores, o processo de gestão de conflitos e de tomada de decisão, bem como promover o desenvolvimento do ambiente democrático e participativo com os professores e a comunidade na qual a escola se encontra inserida.

É no quadro dessas competências que os gestores escolares devem assumir-se líderes escolares comprometidos com os processos de gestão de conflitos e de tomada de decisão relacionados não só com os processos internos, mas também com os externos.

Tendo em conta a pretensão em compreender a natureza e o tipo de conflitos que ocorrem nas escolas secundárias moçambicanas e em particular as da Cidade de Maputo, realizamos um estudo exploratório em quatro (4) escolas pertencentes à Zona de Influência Pedagógica (ZIP) cinco do Distrito Municipal KaMaxaquene (DMKM), nomeadamente: Escola Secundária da Polana; Escola Secundária Josina Machel, Colégios Kitabu e Colégio Moderno.

Embora façam parte da mesma ZIP, constatamos que no período de 2016 a 2018, comparativamente a outras escolas acima arroladas, a Escola Secundária Josina Machel (ESJM), é que havia registado alarmantes casos de conflitos com o envolvimento de alunos e professores de ambos os sexos.

Os dados recolhidos junto à direcção da ESJM indicam que o tipo de conflito predominante é a agressão física de alunos para alunos. Tomando como exemplo, em 2016, diferentes órgãos de comunicação social reportou amplamente um caso de agressão física com recurso



a arma branca (faca)<sup>1</sup>. Para além disso, há ocorrência de conflitos entre alunos e professores dada as reprovações e baixo rendimento escolar dos alunos.

Diante do exposto acima, coloca-se à seguinte pergunta de partida: *De que maneira os processos de gestão de conflitos adoptados na Escola Secundária Josina Machel influencia no ambiente interno escolar?*

### **1.3 Objectivos**

#### **1.3.1 Objectivo geral**

- ❖ Analisar os processos de gestão de conflitos adoptados no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel.

#### **1.3.2 Objectivos específicos**

- ❖ Identificar os processos de gestão de conflitos aplicados pelos gestores no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel;
- ❖ Descrever os processos de gestão de conflitos adoptados pelos gestores escolares no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel;
- ❖ Examinar a influência dos processos de gestão de conflitos no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel;

### **1.4 Perguntas de pesquisa**

- ❖ Quais são os processos de gestão de conflitos aplicados pelos gestores no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel?
- ❖ Como funcionam os processos de gestão de conflitos adoptados pelos gestores no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel?
- ❖ Em que medida os processos de gestão de conflitos influenciam no ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel?

### **1.5 Justificativa**

Para a formulação do tema deste trabalho foram fundamentais três factores: pessoal, social e o académico ou científico.

No âmbito pessoal, a história deste trabalho (monografia) referente ao final do curso de Organização e Gestão de Educação, na Faculdade de Educação da Universidade Eduardo

---

<sup>1</sup>[http://www.folhademaputo.co.mz/pt/noticias/nacional/aluno-que-agrediu-colega-na-josina-machel-sera-expulso/?fb\\_comment\\_id=1150842501676660\\_1150854565008787](http://www.folhademaputo.co.mz/pt/noticias/nacional/aluno-que-agrediu-colega-na-josina-machel-sera-expulso/?fb_comment_id=1150842501676660_1150854565008787)

Mondlane, se inicia aquando da frequência da disciplina de Psicossociologia das Organizações.

Dada a natureza da disciplina acima mencionada, cuja temática é o estudo de o comportamento do ser humano nas organizações, surgiu em nós o interesse em analisar os processos de gestão de conflitos adoptados nas organizações, sobretudo numa organização escolar, que é o nosso principal objecto de estudo.

Foi nesse âmbito que decidimos iniciar o debate teórico-conceptual sobre a ideia de conflito, pois, em qualquer organização, seja aberta ou não, situações conflituosas têm decorrido com naturalidade.

Ao nível social, este trabalho poderá contribuir para uma melhor compreensão e análise dos processos de gestão de conflitos podendo resultar em recomendações com vista à uma gestão eficaz dos conflitos nas instituições de ensino e convivência interpessoal entre os diferentes actores educativos escolares que fazem parte no quotidiano da escola.

Especificamente, os resultados deste trabalho constituem subsídios que poderão servir para a necessidade da observância dos factores que estão por detrás da ocorrência de conflitos na ESJM, bem como incentivar-se aos pais e/ou encarregados de educação no sentido de tornarem-se cada vez mais participativos nos processos de escolarização dos seus educandos.

Por fim, para a comunidade académica ou científica, esperamos que deste estudo se gerem mais reflexões conducentes à novas pesquisas relacionadas ou conexas ao problema levantado e encontrem-se soluções mais eficazes no campo da educação, mais precisamente do tema em alusão.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aborda sobre a revisão da literatura. Neste capítulo são definidos os conceitos de gestão, escola, conflito e gestão escolar. Segue-se a abordagem teórica, com os seguintes subtítulos: causas do conflito, tipos de conflitos, consequência dos conflitos, processo da ocorrência do conflito no meio escolar e respectiva resolução.

### 2.1 Conceptualização

#### 2.1.1 Gestão

A palavra “gestão” deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência ou administração. Para Chanlat (1999,p. 31), “gestão é um conjunto de práticas e de actividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”.

Na óptica de Drucker (1999) gestão é a arte de gerir pessoas e é também decidir como é que o conhecimento existente pode ser melhor aplicado de forma a obter resultados. Já Teixeira (1998) salienta que ela pode ser encarada como um conjunto de decisões que visam a prossecução e o alcance dos objectivos da organização.

Analisando as definições acima em torno do conceito de gestão, compreendemos que a gestão se relaciona essencialmente com a administração. No nosso entendimento, gestão é o acto de gerir e desenvolver acções que conduzam ao alcance das metas previamente estabelecidas.

#### 2.1.2 Escola

De acordo com Gonçalves (2011), o termo escola provém etimologicamente do grego *scholé*, cujo significado é “lugar de ócio”, espaço em que os homens livres se juntavam para pensarem e reflectirem. Em linguagem simples, pode-se dizer que o termo, em suas origens gregas, indica o local de não trabalho, do nada fazer – trabalho manual – para se dedicar ao saber teórico.

Canário (2002) define a escola como uma instituição que, a partir de um conjunto de valores tornou-se uma “fábrica de cidadãos”. Este autor ressalta que, historicamente, a escola tem um papel de unificação cultural e política. Neves e Carvalho (2011), citados em De Jesus (2012), concebem a escola como sendo uma organização geradora de conflitos entre os gestores, nomeadamente, professores, pais e/ou encarregados de educação, comunidade e alunos. Para haver conflito é necessário que: *i*) cada uma das partes perceba a situação como

tal e tenha consciência dela; *ii*) exista alguma forma de oposição ou de incompatibilidade e, por fim, *iii*) ocorra alguma forma de interação ou de interdependência entre as partes.

### **2.1.3 Gestão escolar**

Definidos os conceitos de gestão e escola, procuramos agrupá-los num só conceito, neste caso, gestão escolar. Nesta senda, Lück(2000) alude que o conceito da gestão escolar ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este último, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projecto político-pedagógico, partilha do poder realizado pela tomada de decisão de forma colectiva e compreensão da questão dinâmica, conflituosa e contraditória das relações interpessoais da organização.

Ainda na perspectiva do autor supracitado, em (2009) realçou que a gestão escolar é uma das áreas de actuação profissional destinada a realizar o planeamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, a monitoria e a avaliação dos processos necessários à efectividade das acções educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

### **2.1.4 Conflito**

De acordo com Berg (2012), a palavra “conflito”, provem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Por seu turno, Hampton (1990) afirma que conflito é um vocábulo que normalmente é usado para significar várias coisas como competição, oposição, incompatibilidade, irreconciliação, desarmonia, discordância, luta e discussão.

A partir dos estudos realizados por Robbins (2004), entende-se o conflito inicia quando uma das partes percebe que a outra afecta ou pode afectar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Nesta ordem de ideias, Pruitt e Rubin (1986), citados por McIntyre (2007) encaram o conflito como uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente.

## **2.2 Causas do conflito**

Crawford e Bodine (1996) e Torrego (2003) explicam a origem do conflito em três fontes:

escassez de recursos (tempo, dinheiro e propriedade), diferentes valores (crenças, prioridades e princípios) e quatro necessidades psicológicas básicas a seguir discriminadas: pertença (conseguir, oportunidade para partilhar e cooperar, utilizando o amor e a amizade), poder (capacidade de conseguir ser reconhecido e respeitado), liberdade (capacidade de fazer escolhas livres na vida) e prazer (capacidade de se rir e divertir).

Para Deutsch (1973), as origens dos conflitos são: controlo sobre recursos (espaço, dinheiro, propriedade, poder, prestígio, alimentação), preferências e aborrecimentos – quando os gostos ou actividades de uma das partes se impõem às preferências da outra parte, valores – quando os sistemas de valores das partes (religiosos, ideológicos) são antagónicos, crenças – quando factos, informação, conhecimento ou crenças acerca da realidade, divergem entre as partes.

A natureza da relação entre as partes – tem origem na maneira como uma delas idealiza a relação com a outra. Pode ambicionar ser dominador ou dominado. Muitos dos conflitos desta natureza dificilmente se encaram directamente, podendo o conflito ser desviado ou ficar latente.

Na visão de Rondeau (1996) o conflito pode ser minimizado, caso haja melhorias na identificação dos objectivos organizacionais, intensificando a participação e o comprometimento dos gestores e colaboradores para a definição e o alcance desses objectivos (é a “administração por objectivos”), Drucker, 2002).

Serrano e Guzman (2011) afirmam que as causas dos conflitos, ou seja, os motivos que levam aos desacordos interpessoais podem ser agrupados em duas amplas categorias: causas pessoais (oposição de valores, disputa de poder, rumores, falta de respeito, desconfiança, invasão de intimidade, entre outros) e causas sociais (processos de mudança social, a própria diversidade cultural, pontos de vista diferentes em grupos, falta de comunicação, imposição de critérios a pessoas ou grupos, declarações públicas que causam tensão, entre outros).

Já na visão de Hampton (1990), existem várias causas de conflito nas organizações. Na sua maioria, “uma parte geralmente alega que alguma característica deficiente ou indispensável na outra parte se revela no relacionamento (...), e de maneira compulsiva e repetitiva, eles criam os mesmos tipos de mágoas e de sentimentos negativos em suas relações com muitas pessoas”.

Para Faria (2006) citado em Nascimento, Carvalho, A. Serafim (2009), o conflito pode ter origem ou estar associado em uma das três dimensões seguintes:

- ❖ Percepção: quando você percebe que suas necessidades, desejos ou interesses tornam-se incompatíveis pela presença ou atitude de uma outra pessoa;
- ❖ Sensação: quando você tem uma reacção emocional frente a uma situação ou interacção que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, entre outras;
- ❖ Acção: quando você torna explícito para a outra parte, ou outras partes, as suas percepções, os seus sentimentos ou age no sentido de ter uma sua necessidade satisfeita, mas essa sua acção interfere na satisfação de necessidades de outras pessoas.

### 2.3 Tipos de conflitos

Há diferentes abordagens teóricas acerca da tipologia de conflitos. Segundo Neves e Carvalho (2011, p. 58), citados em De Jesus (2012, p. 6), os conflitos podem ser "individuais, grupais, funcionais, organizacionais e ambientais". Por exemplo, é conflito individual "quando se expressa pelo choque de personalidades, pela hostilidade, pela não cooperação ou até pela conspiração".

Outro conflito pode ser o indivíduo – função, este manifesta-se *“pelo desempenho eficiente, por elevada tensão e ansiedade”*. Surge também o conflito indivíduo – grupo que se revela *“pelo isolamento do indivíduo face ao grupo, pela falta de sintonia com o grupo, pelo relacionamento à margem do grupo”*. Estes são os tipos de conflitos que podem existir nas escolas com os professores, alunos, pais e/ou encarregados de educação e a comunidade escolar.

Existem ainda outros tipos de conflitos que podem dar-se entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Oliveira (2006) elenca os seguintes:

- ❖ Internos: quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo;
- ❖ Entre indivíduos: dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade;
- ❖ Entre indivíduos e grupos: o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização;
- ❖ Entre grupos: é inevitável devido a dois factores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerências necessários

para a operação eficaz de diferentes departamentos;

- ❖ Entre organizações: cada instituição procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

Por seu turno, Robbins (2004) apresenta os seguintes tipos de conflitos:

- ❖ O de tarefa – aquele que está relacionado com o conteúdo e aos objectivos do trabalho;
- ❖ O de relacionamento – refere-se às relações interpessoais;
- ❖ O de processo – aquele que está relacionado à maneira como o trabalho é realizado.

Discorrida a variedade da tipologia de conflitos, entendemos que estes conflitos podem influenciar a tomada de acções ou mesmo a ausência de acções, prejudiciais ao trabalho e aos próprios indivíduos, pois não agir constitui em si uma atitude passiva que pode gerar uma gama de transtornos. Por outro lado, os conflitos organizacionais originam-se dentro e fora dos limites corporativos, e a organização e os indivíduos que a compõem não estão passivos diante disso, uma vez que alteram constantemente as relações à sua volta e as condições necessárias para o surgimento do conflito.

#### **2.4 Consequência dos conflitos**

De acordo com Baron (1986) citado por Berg (2012), a consequência dos conflitos é uma moeda de dois lados, sendo o negativo composto por efeitos como o bloqueio da comunicação, a redução de coordenação, a potencialização dos estereótipos negativos, mudanças na direcção de uma liderança autocrática e a redução da habilidade de buscar outras perspectivas, e o lado positivo é composto por ideias como atenção redobrada nos problemas chaves, mais consideração e cuidados com as novas ideias, maior probabilidade de inovação e melhoria do acompanhamento da performance.

Hampton (1990) afirma que o conflito pode resultar em consequências positivas como negativas. Dentre as negativas, apontam-se as que se seguem. Podem levar à:

- ❖ Ruptura no relacionamento;
- ❖ Interferências e suposições descabidas sobre os motivos, atitudes e intenções do outro, como se fossem verdadeiros planos e esforços para o prejudicar;
- ❖ Retraimento do contacto de um com o outro e uma visão da outra parte como má;
- ❖ Expansão do conflito além do problema original;
- ❖ Perda de energia dos esforços de trabalho e desgaste;

- ❖ Distorção do fluxo de comunicação e informação e tomada de decisões de baixa qualidade.

Quanto às consequências positivas, no óptica de Hampton (1990), são associadas ao melhor desempenho e maior satisfação, daí que:

- ❖ Gera-se energia nas pessoas;
- ❖ Expressam-se ideias diferentes e submetem-se a críticas dos outros, criando melhores soluções;
- ❖ Os desacordos e ideias diferentes, as reivindicações e propostas podem ajudar a seleccionar as melhores ideias ou conceber a melhor.

Portanto, percebemos que o conflito em qualquer organização constitui uma forma própria da humanidade e isso justifica-se pela diversidade de ideias e concepções inerentes às actividades ou processos, a qual deve ser vista como uma forma de intervenção e assunção dos objectivos organizacionais.

## **2.5 Processo da ocorrência do Conflito no meio Escolar**

Soriano (2001, p. 9) afirma que “o conflito não é um momento pontual, é um processo” que nasce das necessidades dos indivíduos e se transforma em problema se essas necessidades forem antagónicas. Assim, na concepção de Galo (2005), citado em Júnior (s/d), o conflito se instala quando há divergência de ideias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas, daí que é impossível eliminar os conflitos, pois eles fazem parte da condição humana.

Leite (2012) defendem que diversas pessoas em interacção envolvem-se em conflitos devido a sua forma de ver o mundo, forma de solucionar impasses e lidar com as situações habituais, que podem variar em processos contínuos desde a apresentação de soluções conciliadoras e produtivas.

Na óptica de Berg (2012), para haver conflito bastam apenas duas pessoas. Em consonância com Leite (2012), Chiavenato (2002) refere que o surgimento do conflito ocorre quando ideias, sentimentos ou interesses opostos se chocam, ou quando uma parte percebe que a outra pretende interferir no alcance dos seus objectivos.

Entretanto, Deutsch (2003) citado por Dimas, Lourenço, Miguel(2005) apresenta uma percepção diferentes dos demais na medida em que refere que pode verificar-se conflito sem que necessariamente haja incompatibilidade de interesses, por exemplo, dois membros de



uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objectivos sejam comuns.

Para o decurso do conflito, Hampton (1990) apresenta cinco (5) etapas ou momentos, a saber:

- ❖ Primeiro, pode “*surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua capacidade de atingir uma ou mais metas*”;
- ❖ Segundo, “*a parte frustrada interpreta ou conceitua a situação e cria uma ideia subjectiva do assunto completo com uma explicação das causas do problema sempre com atribuições desagradáveis*”;
- ❖ Terceiro, “*a parte frustrada comporta-se à luz da situação imaginada*”;
- ❖ Quarto, “*a outra parte reage e as reacções são modeladas por suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes de uma outra*”;
- ❖ O quinto “*repetição do primeiro episódio ganhando ou voltando a sua própria experiência de frustração para uma ou ambas as partes, começando assim de novo o conflito*”;

## **2.6 Resolução de conflitos no meio escolar**

Segundo Moscovici (1975, citado por Cavalcanti, 2006), não existe uma fórmula ideal de resolução de conflitos, o importante é inicialmente compreender a natureza do conflito, a sua dinâmica e as suas variáveis, isto é, fazer o diagnóstico do conflito para então poder enfrentá-lo e resolvê-lo adequadamente.

Os estudos realizados por Rahim (1986) e McIntyre (1991) destacam que existem diferenças significativas nos estilos de resolução de conflitos utilizados quer pelos chefes, quer pelos subordinados e quer pelos colegas, ou seja, os gestores recorreram a estilos diferentes de gestão de conflitos conforme a pessoa com quem estavam a interagir. Desta forma, concluíram que o relacionamento hierárquico condicionava o estilo utilizado pela pessoa envolvida no conflito.

Numa pesquisa desenvolvida junto a 1219 gestores, Rahim (1986) apontou que estes utilizavam predominantemente o estilo de integração com os seus subordinados, o estilo de acomodação com os seus chefes e o estilo de concessão mútua com os seus colegas. Num

estudo que incluiu 109 gestores, McIntyre (1991) obteve os mesmos resultados, sendo que o mais interessante foi ter verificado que, avaliando os seus chefes, os subordinados indicaram que estes utilizavam mais o estilo de evitamento com eles do que qualquer outro estilo, constatação que se revelou algo inesperado.

Caetano e Vala (2007) advogam que existem cinco estratégias de resolução de conflitos, nomeadamente, o confronto ou competição, a cedência, a inacção, o abandono e a resolução do problema. A primeira estratégia, *confronto ou competição*, corresponde a uma das partes envolvidas no conflito impor a solução à outra; a *cedência* consiste em uma das partes ceder às exigências da outra; a *inacção* relaciona-se a uma ou ambas as partes não tomarem atitudes no sentido da resolução do conflito, esperando que o tempo algo faça nesse sentido; o *abandono* fundamenta-se ao facto de uma das partes sair da situação deixando de estar envolvida no conflito, quer seja física ou psicologicamente e, por último, a *resolução do problema* corresponde à procura da solução para o conflito por parte de ambas as partes, tendo em conta os seus interesses.

Portanto, as estratégias de gestão de conflitos utilizadas nas organizações desempenham um papel essencial, que é fundamental gerir o conflito quando o mesmo surge, pois o acto de reconhecer e enfrentar o conflito de maneira adequada pode fazer a diferença entre o sucesso e desenvolvimento e o fracasso e retrocesso do mesmo (Alves, et al 2006 citado em Figueiredo, 2012).“Gerir adequadamente os conflitos relaciona-se com a capacidade de contribuir para o desempenho grupal e organizacional satisfazendo, simultaneamente, as necessidades sociais, morais e éticas dos membros do grupo” (Rahim, 1992, citado por Dimas, I Lourenço, P e Miguez, 2005, p. 25).

Importa salientar que as estratégias podem ser diversificadas, cabendo a cada gestor ou responsável adoptar uma forma específica, de acordo com o tipo e gravidade do conflito.

Neste sentido, Robbins (2004) diz que na resolução de problemas, o encontro entre as partes conflitantes constitui uma forma de resolver o problema, visto que identificar-se-á o problema e resolver-se-á por meio de discussão aberta. Assim, tem-se como formas de eliminação do conflito, as seguintes:

- ❖ Metas super-ordenadas: criação de uma meta partilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes;
- ❖ Expansão de recursos: quando o conflito é causado pela escassez de um recurso, a

expansão do mesmo pode criar uma solução ganho-ganho;

- ❖ Não-enfrentamento: suprimir o conflito ou evadir-se dele;
- ❖ Suavização: minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns;
- ❖ Concessão: cada uma das partes abre mão de algo valioso;
- ❖ Comando autoritário: a Administração usa a sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas;
- ❖ Alteração de variáveis humanas: utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.

Hampton (1990) apresenta outra forma de resolução de conflito, destacando quatro (4) modos distintos:

- ❖ Acomodação: consiste na diminuição do problema mediante a sua negação ou tratamento superficial;
- ❖ Denominação: uma parte impõe a solução preferida porque ela tem o poder de fazer e escolher para exercitar esse poder;
- ❖ Compromisso: pressupõe que cada parte deve desistir um pouco daquilo que procurava: cada um cede um pouco a fim de resolver o conflito;
- ❖ Solução integrativa do problema: consiste na afirmação de uma posição, tentando impor algo à outra parte, defendendo algo e se comprometendo e serve completamente aos interesses de cada parte.

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE TRABALHO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos usados para a realização deste estudo, nomeadamente: descrição do local do estudo, natureza da pesquisa, tipo de pesquisa, método do procedimento, instrumento de recolha de dados, população e amostra, técnicas de tratamento, análise e interpretação de resultados, questões éticas e limitações do estudo.

### 3.1 Descrição do local do estudo

A Escola Secundária Josina Machel localiza-se no centro da Cidade de Maputo, Distrito Municipal KaMpfumo, concretamente no Bairro da Polana Cimento, entre as Avenidas Tomás Nduda a Oeste, Patrice Lumumba a Sul, Rua dos Lusíadas a Este e o Instituto Comercial de Maputo a Norte.

A ESJM possui três (3) pisos e quarenta e seis (46) salas de aulas, sendo um Gabinete do Director, uma sala de professores, uma secretaria, uma sala de informática, uma biblioteca, piscina interior, vários recintos desportivos, dois (2) anfiteatros, um (1) salão de festas, duas (2) cantinas, quatro (4) banheiros dos quais dois (2) são para os alunos e os restantes dois (2) para a direcção da escola.

**Figura 1:** Fachada frontal das instalações da Escola Secundária Josina Machel, em Maputo



Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola\\_Secund%C3%A1ria\\_Josina\\_Machel](https://pt.wikipedia.org/wiki/Escola_Secund%C3%A1ria_Josina_Machel)

### **3.2 Natureza da pesquisa**

Este trabalho é de natureza qualitativa-quantitativa. Segundo Vieira (2010), com a pesquisa qualitativa visa-se fornecer descrições detalhadas dos fenómenos e comportamentos observados no campo de pesquisa, precisamente nos aspectos relativos aos processos de tomada de decisão, bem como a análise dos fenómenos numa perspectiva descritiva com base nas informações recolhidas.

Quanto à pesquisa quantitativa, Rosental e Frémontier (2001) referem que se propõem a explicar, por meio de dados quantificáveis, as causas, as consequências e as inter-relações entre os fenómenos, ou seja, visa a quantificação tanto na recolha, quanto no tratamento das informações e utilização de técnicas estatísticas.

### **3.3 Tipo de pesquisa**

Este estudo tem como tipos de pesquisa a bibliográfica e a descritiva. Jung (2004) afirma que os estudos de carácter bibliográfico comportam o uso de livros, artigos e quaisquer documentos que versam sobre um determinado tema. Em relação à pesquisa descritiva, Gil (2012) considera que se ocupa pela descrição das características de uma determinada população, e em analisar e registar fenómenos sem entrar no mérito dos conteúdos.

### **3.4 Método de procedimento**

No que concerne ao método de procedimento, o estudo é do tipo monográfico ou estudo de caso. De acordo com UEM (2012, p. 36) “o estudo de caso oferece múltiplas perspectivas de análise, a dos participantes na situação, mas também a visão de outros grupos de actores relevantes, permitindo assim chegar a uma compreensão profunda das dinâmicas da situação”.

### **3.5 Instrumento de recolha de dados**

Em relação ao instrumento de recolha de informação, a pesquisa baseou-se num questionário, por nós elaborado e administrado aos professores, visto que é um instrumento acessível para o processo de recolha da informação e permite trabalhar em simultâneo com um número elevado de respondentes dada a sua rapidez no que diz respeito à obtenção das respostas diversificadas.

### 3.6 População e amostra

#### 3.6.1 População

Para a descrição da população que compõe a pesquisa, deve-se ter em conta a sua definição. Carmo e Ferreira (1998) definem a população como o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição e que devem ter características comuns, as quais os diferenciam de outros conjuntos de indivíduos. Nesta senda, a pesquisa considerou uma população de 58 professores do segundo ciclo do ensino secundário geral e que no mínimo trabalham na ESJM há mais de cinco (5) anos. Na nossa percepção, estes estão suficientemente informados acerca da ocorrência do fenómeno de conflito naquela instituição de ensino.

#### 3.6.2 Amostra

Relativamente à amostra, como técnica de selecção de elementos aplicamos a amostragem probabilística não aleatória, do tipo intencional combinada com a por conveniência, tendo a mesma resultado em um total de 27 professores. Hill e Hill (2002, p. 49), afirmam que na amostragem por conveniência “seleccionam-se os elementos a que se tem acesso, admitindo que estes possam, de certo modo, representar o universo”.

Quanto à amostragem intencional, Gil (1999) refere que no seu uso são seleccionados apenas os elementos considerados típicos ou representativos da população que se deseja estudar.

Tabela 1: **Caracterização da variável demográfica “sexo” entre os elementos da amostra**

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	14	52%
	Feminino	13	48%
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

**Tabela 2:** Caracterização da variável demográfica “idade” entre os elementos da amostra

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Idade</b>	Até 25 anos	0	0%
	26-30 anos	3	11%
	31-35 anos	9	33%
	36-40 anos	11	41%
	Mais de 40 anos	4	15%
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

**Tabela 3:** Caracterização da variável demográfica “habilitações literárias” na amostra

<b>Característica</b>	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Habilitações Literárias</b>	Formação média de professores (12 <sup>a</sup> classe +1)	8	30%
	Bacharelato	0	0%
	Licenciatura	19	70%
	Mestrado	0	0%
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

### 3.7 Técnicas de tratamento, análise e interpretação de dados

O tratamento, análise e interpretação de dados afigura-se como um momento crucial da pesquisa. Após a aplicação das técnicas e instrumentos de recolha de dados, passou-se à fase de tratamento desses dados. Esta operação obedece um trio-cronológico (três momentos).

O primeiro momento é referente à escolha dos documentos, das perguntas submetidas à análise e dos indicadores que fundamentam a interpretação destes dados.

No segundo momento, seguiu-se a análise propriamente dita ou sistematização dos dados

mediante recursos ou *Softwares* informáticos, designadamente, o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 16.0, com o objectivo de sistematizar, tabular e traduzir os dados obtidos em formas mensuráveis ou quantificáveis.

No terceiro momento, neste caso, o último, fez-se a interpretação dos dados onde se propôs inferências mediante um sistema de conceitos teóricos com a realidade prática em relação ao ponto de vista expresso pelos informantes.

### **3.8 Questões éticas**

Para a realização da pesquisa de campo na ESJM solicitou-se uma credencial na repartição do Registo Académico da Faculdade de Educação da UEM conforme pode observar-se em Anexo 1, a qual foi submetida à aquela instituição de ensino secundário geral como objectivo de formalização do pedido para a realização do estudo. Durante o processo da recolha de dados, observou-se a confidencialidade e o anonimato, pelo que nenhum participante tomou parte do estudo por obrigação nem por suborno.

### **3.9 Limitações do estudo**

No entanto, em qualquer processo de trabalho enfrenta-se sempre alguns entraves, barreiras ou dificuldades. No caso vertente, dos 27 professores previstos, apenas 22 é que aceitaram participar do estudo. Por outro lado, nem todas as perguntas do questionário foram respondidas, para além do facto de que 2 professores não terem respondido nem sequer uma pergunta e isso resultou na redução do tamanho da amostra.



## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objectivo apresentar e analisar os resultados da pesquisa realizada na ESJM, os quais são analisados de acordo com os objectivos em vista e perguntas de pesquisa propostas no capítulo introdutório deste estudo. Nesta ordem de ideias, o trabalho tinha como objectivo: Analisar os processos de gestão de conflitos adoptados no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel. Especificamente, procurou-se identificar os processos de gestão de conflitos aplicados pelos gestores no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel; Descrever os processos de gestão de conflitos adoptados pelos gestores escolares no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel e Examinar a influência dos processos de gestão de conflitos no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel;

Em função dos objectivos específicos, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa: Quais são os processos de gestão de conflitos aplicados pelos gestores no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel? Como funcionam os processos de gestão de conflitos adoptados pelos gestores no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel? Em que medida os processos de gestão de conflitos influenciam no ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel?

### 4.2 Resultados

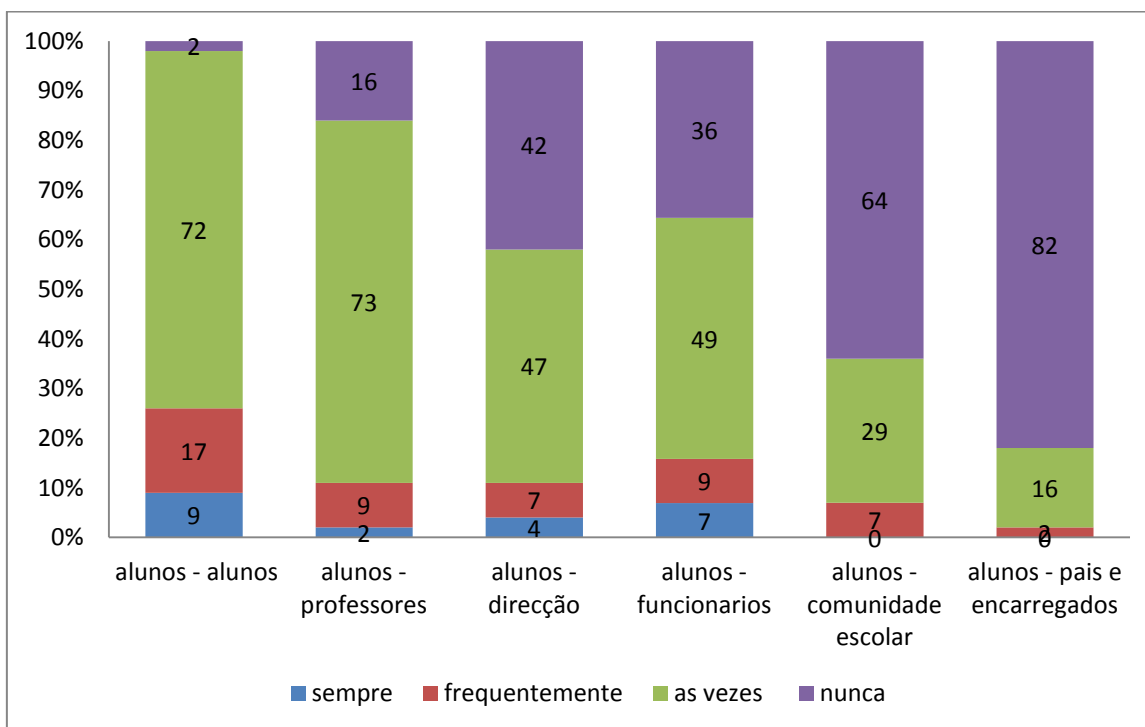
Com a pergunta 1 pretendia-se saber o tipo de conflitos que frequentemente ocorre na escola envolvendo os alunos. Neste contexto, foi formulada do seguinte modo: *Quais são os tipos de conflitos que já presenciou nesta escola?*

De acordo com o gráfico um (1) a seguir, o tipo de conflito que se regista com maior incidência na ESJM é o que Oliveira (2006) denomina de conflito entre indivíduos e grupos, visto que envolve alunos, professores, pais e/ou encarregados de educação e a comunidade escolar. Este autor refere que estes conflitos surgem quando o indivíduo que não concorda com as normas do comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

Jares (2002) reforça que a escola, como toda a instituição, vive diversos tipos de conflitos, de natureza e com intensidades distintas: entre alunos, entre professores, entre professores e alunos, com os pais e/ou encarregados de educação, com a direcção e com as administrações em geral, denotando a natureza conflituosa que se vive no ambiente escolar e que, por isso,

não é possível ignorá-lo, nem se organizar para aprender com ele.

**Gráfico 1:** Tipos de conflito mais frequentes na Escola Secundária Josina Machel

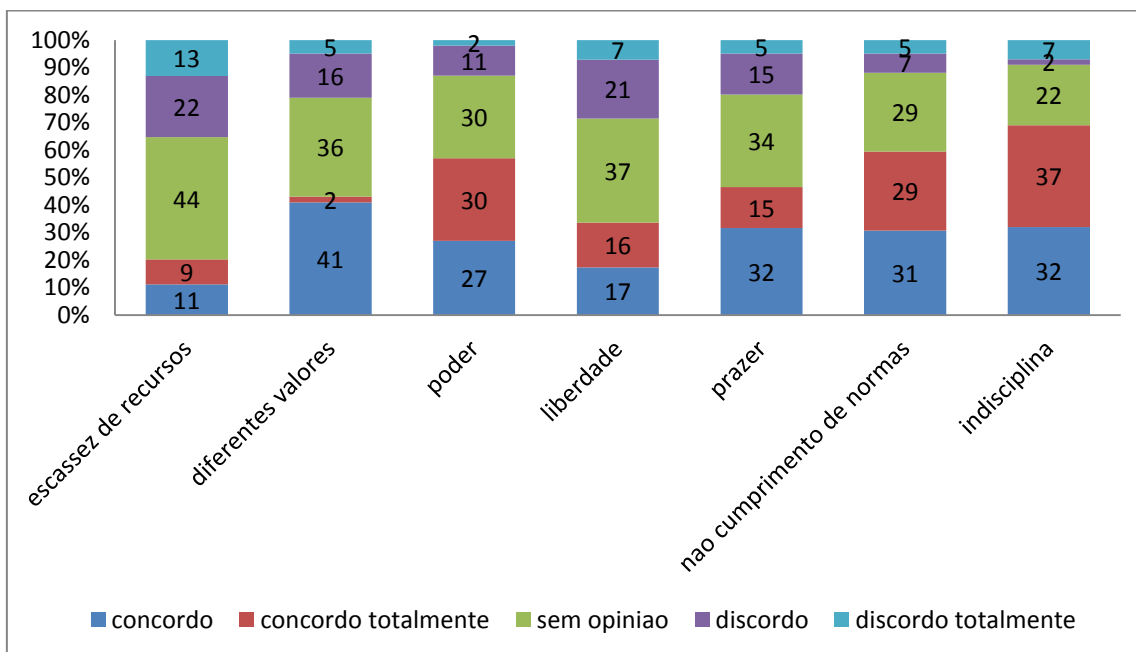


**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados do inquérito

A manifestação de um fenómeno pressupõe a existência de algumas causas embora por vezes não sejam suficientes para justificarem a sua ocorrência. Nesta senda, a pergunta 2 buscava saber *quais são as causas dos conflitos apontados acima?*

Das diversas variáveis que concorrem para o decurso ou ocorrência do conflito, os inquiridos apontaram a escassez de recursos, diferentes valores e indisciplinas como sendo os principais factores que dão origem à ocorrência do conflito. Esta percepção alia-se à perspectiva de Crawford e Bodine (1996) e Torrego (2003) quando explicam que a origem do conflito deriva das seguintes fontes: escassez de recursos, diferentes valores, poder, liberdade e prazer.

**Gráfico 2:** Causas dos conflitos na Escola Secundária Josina Machel



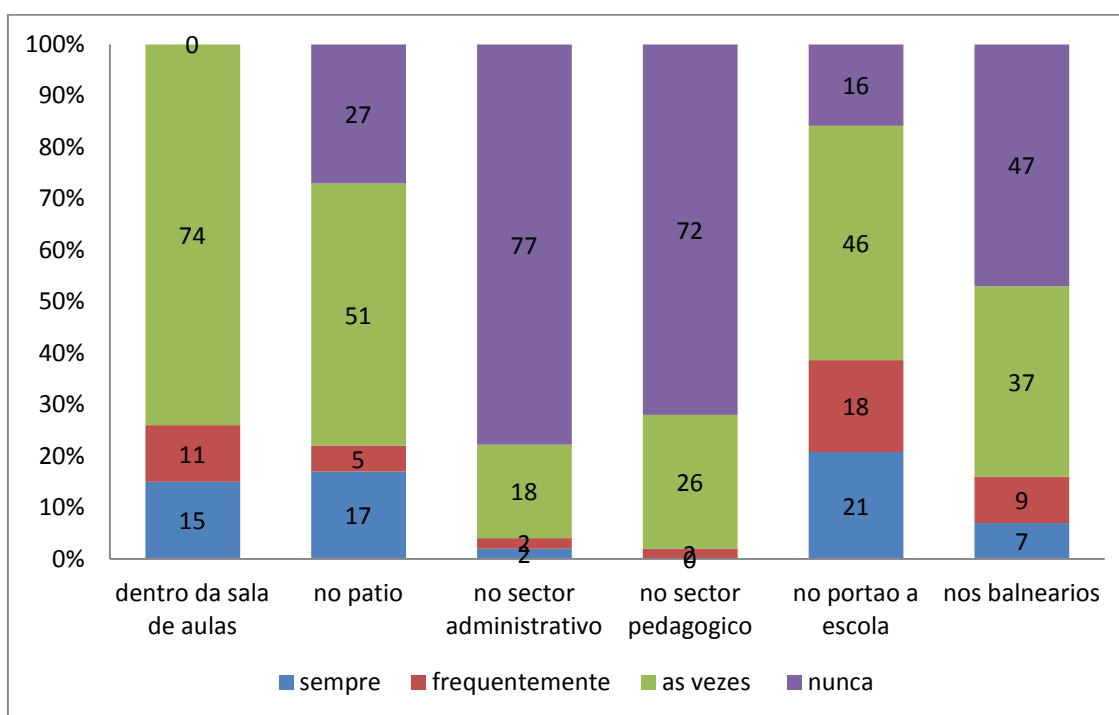
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do inquérito

A pergunta 3 *Em que locais da escola ocorrem esses conflitos?*

Conforme descreve o gráfico 3 a seguir, em todos espaços escolares regista-se a ocorrência de conflito. A partir desta constatação, entendemos que a escola, por ser um espaço sócio-educativo é propenso o registo da ocorrência do conflito. Na visão de Silva e Dotta (2013), isso deve-se ao facto de a população que dela faz parte apresentar grande diversidade e interagir permanentemente em contextos e locais diferentes.

Em conformidade com Silva e Dotta (2013), Charlot (2002) advoga que o conflito na escola é aquele que se produz dentro do espaço escolar, sem estar ligado à natureza e às actividades da instituição escolar, por exemplo, quando um grupo entra na escola para acertar contas de disputas de drogas ou outros interesses.

**Gráfico 3:** Local de ocorrência dos conflitos na Escola Secundária Josina Machel



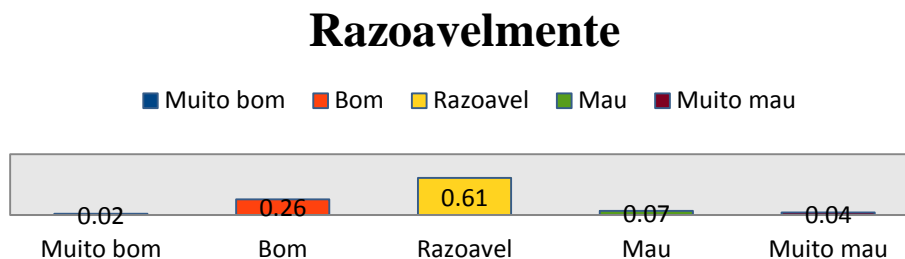
**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados do inquérito

Com a pergunta 4 pretendia-se apurar os processos usados para a resolução dos conflitos na ESJM. Neste contexto, perguntou-se aos inqueridos naquela instituição de ensino: *Como acha que são resolvidos os conflitos que ocorrem no recinto escolar?*

Tal como mostram os dados do gráfico 4 abaixo, há divergências nas respostas dadas pelos professores, sendo que 26% considera que são bem resolvidos, 7% mau, 4% muito mau, 2% muito bom, embora uma grande maioria de 61% dos professores tenham respondido que os conflitos são resolvidos de forma razoável, a divergência ocorrida nesta resposta permite-nos entender que ao nível da ESJM os conflitos são resolvidos de forma diversificada e isso alinha com a perspectiva de Moscovici (1975, citado por Cavalcanti, 2006).

O autor acima afirma que não existe uma fórmula ideal de resolução de conflitos, o importante é inicialmente compreender a natureza do conflito, a sua dinâmica e as suas variáveis, isto é, fazer o diagnóstico do conflito para então poder enfrentá-lo e resolvê-lo adequadamente.

**Gráfico 4:** Formas de resolução dos conflitos na Escola Secundária Josina Machel



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados do inquérito

A questão 5 escrutinava mecanismo (s) de resolução de conflitos adoptado (s) pela ESJM dentre três opções sugeridas, conforme se ilustra na tabela abaixo.

**Tabela 4:** Mecanismos de resolução de conflitos adaptados pela ESJM

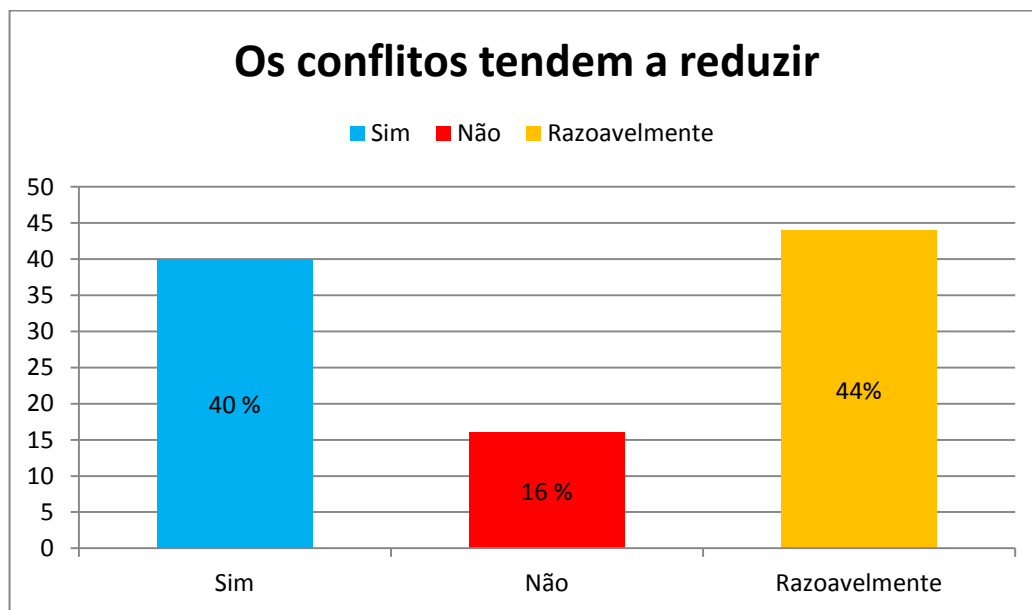
Mecanismos de Resolução	Professores	(%)
<i>Resolução individualizada</i>	6	27%
<i>Intervenção da direcção</i>	9	41%
<i>Intervenção do pai e/ou encarregado de educação</i>	7	32%
<b>Total</b>	22	100

**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados do inquérito

Analisando os dados divergentes ilustrados na tabela, entendemos que na resolução de conflitos a escola não adopta um único mecanismo mas aplica diversos, em função da natureza do conflito. Esse tipo de procedimento sustenta a constatação de Rahim (1986) e McIntyre (1991), cujos gestores participantes no seu estudo recorreram a estilos diferentes de gestão de conflitos, conforme a pessoa com quem estavam a interagir.

Com a sexta (6) pergunta buscava-se saber se os conflitos na ESJM tendiam a reduzir, daí que foi colocada da seguinte maneira: *Desde que iniciou a carreira docente nesta escola, sente que a ocorrência dos conflitos tende a reduzir?* Cerca de 44,44% dos inquiridos apontam que os conflitos tendem a reduzir razoavelmente, 40,40% descrevem que sim estão a reduzir e somente 16,16% consideram que não.

**Gráfico 5:** Níveis de redução dos conflitos na Escola Secundaria Josina Machel



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados do inquérito

## **CAPÍTULO V- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusão**

O presente trabalho cujo tema é “Análise do processo de gestão de conflitos no ensino secundário geral” visava analisar os processos de gestão de conflitos adoptados no contexto do ambiente interno da Escola Secundária Josina Machel, no triénio 2016 a 2018. O mesmo analisou as causas, os tipos, as consequências, o processo de ocorrência e os mecanismos de resolução de conflitos adoptados por aquela instituição de ensino secundário geral.

Do estudo realizado conclui-se que, numa organização escolar, o conflito pode ser algo negativo e/ou positivo. Há decisões benéficas para a própria escola que são tomadas na base de um conflito que envolve os actores educativos. Apesar de o conflito ter duas faces, ele deve ser prevenido, combatido e evitado pois mancha a cultura e o clima organizacional de uma instituição.

A ESJM, tal como qualquer outra instituição ou organização escolar, tem sido palco de conflitos entre os seus colaboradores. Relativamente aos mecanismos adoptados para a sua resolução, estes variam de acordo com o tipo de conflito, ou seja, são adoptados vários mecanismos em função da natureza de cada conflito, bem como os aspectos característicos dos sujeitos envolvidos, uma metodologia que tem tido um bom impacto, pois, de acordo com o inquérito realizado aos respectivos professores, notou-se que o registo de conflitos tende a reduzir razoavelmente naquela instituição.

Concluimos igualmente que efectivamente, não existe uma fórmula ideal de resolução de conflitos, visto que cada elemento envolvido num conflito tem sempre um interesse em causa. Moscovici (1975, citado por Cavalcanti, 2006) defendeu que o importante é compreender inicialmente a natureza do conflito, a sua dinâmica e as suas variáveis, isto é, fazer o diagnóstico do conflito para então poder enfrentá-lo e resolvê-lo adequadamente.

Por outro lado, constatou-se que ao nível daquela escola, os conflitos que tem sido registados com grande relevo são os que envolvem alunos relativamente a todas as outras contrapartes, uma tipologia segundo a qual Oliveira (2006) designa de conflito entre indivíduos e grupos, pois, envolve alunos, professores, pais e/ou encarregados de educação. A escassez de recursos, a diferença de valores e a indisciplina foram apontados como sendo os principais factores que dão origem à ocorrência do conflito em todos espaços escolares.

Portanto, a escola por ser um espaço sócio-educativo que é frequentado por indivíduos de diferentes características, ela se apresenta como propensa para a ocorrência do conflito e, no

entender de Silva e Dotta (2013), isso deve-se ao facto de a população que dela faz parte apresentar grande diversidade e interagir permanentemente em contextos e locais diferentes.

## **5.2 Recomendações**

Face aos conflitos registados na ESJM, esta assim como as demais escolas no geral devem:

- ❖ Intensificar os mecanismos da relação escola-comunidade;
- ❖ Realizar palestras visando uma harmoniosa convivência no contexto da diversidade;
- ❖ Sensibilizar os alunos a pautar pelo diálogo e não pela violência, independentemente da situação que suceder no recinto escolar;
- ❖ Manter um bom relacionamento com o núcleo dos alunos;



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. (1.<sup>a</sup> ed). Curitiba: Juruá.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3.<sup>a</sup>ed.). Lisboa: RH Editora.
- Canário, R. (2002). *Escola – crise ou mutação?* In A. Prost., A. Antunes & A. Nóvoa (orgs), *Espaços de educação tempos de formação* (pp. 141-151). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para a Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e o seu papel na Gestão de Conflitos. Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino*. Tese de mestrado publicada, Faculdade de Ciências Económicas, Belo Horizonte.
- Chanlat, J. F. (1999). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, (vol. 3).
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7.<sup>a</sup> ed.). Editoras Atlas. São Paulo: Edição Compacta.
- Crawford, D. & Bodine, R. (1996). *Teachers Thought Processes*. In WITTROC, M. C. (Edition). *Hand book of research on teaching – A project of the American Educational Research Association*. New York: Collin Macmillan Publishing Company, pp. 225-298.
- De Jesus, C. (2012). *Gestão de Conflitos na Escola. Mestrado em Ensino na Especialidade de Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico*. Relatório final. Instituto Politécnico Beja.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict – constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press
- Dimas, I., Lourenço, P. & Miguez, J. (2005). *Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada*. Revista Científica Nacional, Psychologica, 103-119.

- Dourado, L. F. (2006). *Gestão da Educação escolar: Formação pedagógica*, Brasília.
- Drucker, P. (1999). *Desafios gerências para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: 4<sup>a</sup> edição. Editora Atlas.
- Gonçalves, A. C. P. (2011). *Educação, modernidade e crise ética em Moçambique*. Maputo: Dondza Editora.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: EditoraMc-Graw-Hill.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. 2<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Silabo
- Jares, X. R. (2002). *Educação para Paz: Sua teoria e Prática*. 2<sup>a</sup> edic. Porto Alegre: Artmed.
- Júnior, R. R. (s/d). *Os conflitos nas organizações contemporâneas*. Faculdades unidas do norte de minas FUNORTE resgatado.
- Leite, L. (2012). *Conflitos professor-aluno: uma proposta de intervenção*. Rev. Diálogo Educação. Curitiba, v. 12, n. 36, p. 575-590.
- Libâneo, J. C. (2005). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez.
- Lück, H. (2000). *Gestão escolar e formação de gestores*. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Marques, L. (s/d). *Estilos de Gestão de Conflitos: Análise de algumas variáveis relevantes*.
- McIntyre, S. (1991). O papel dos psicólogos dentro das organizações. *Perspectiva XX1*, 1 (1), 13-19.
- McIntyre, S. (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais*. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305.

- Nascimento, T., Carvalho, A. & Serafim, L. P. (2009). *Análisis de la gestión de conflictos interpersonales en las organizaciones públicas de enseñanza profesional en Nova Iguaçu*, Rio de Janeiro.
- Oliveira, J. M. (2006). *Gestão de conflitos Organizacionais*.
- Rahim, M. A. (1986). *A Strategy for managing Conflict in Complex Organizations*. *Human Relations*. 38 (1), 81-89.
- Robbins, S. (2004). *Comportamento organizacional*. 11.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall.
- Rondeau, A. (1996). *A gestão dos conflitos nas organizações*. São Paulo: Atlas. (vol. 3).
- Rosa, C. (2007). *Resolução de Conflitos – Percepção dos Alunos do 4º ano do conselho do Sexial*. Dissertação de mestrado não publicada, apresentada na Universidade Aberta.
- Rosental, C. & Frémontier, M. C. (2001). *Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais*. Porto Alegre.
- Serrano, G. P. & Guzmán, M. V. P. (2011). *Aprender a convivir: el conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid: Narcea.
- Silva, F. & Dotta, L. (2013). *Conflito na escola – Um conceito em movimento por meio de narrativas*. In *Atas do XII Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* (pp. 68-81). Braga: Universidade do Minho.
- Silva, M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas: Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Soriano, P. C. (2001). *Education in and for conflict, Saint-Denis la Plaine: Imprimerie ROZIER*.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa. McGrawHill.
- Torrego, J. C. (2003) *Mediação de conflitos em instituições educativas - manual para formação de mediadores*. Porto: Edições ASA.
- UEM. (2012). *Módulo de Metodologia de Investigação Educacional*. Maputo.

Vieira, J. G. S. (2010). *Metodologia de pesquisa científica na prática*. Curitiba: Editora Fael.

### **Documentos normativos**

Conselho de Ministros (2005). A resolução n.º 7/2005, de 23 de Dezembro. Maputo.

### **Portais (sites)**

Berg, G. (2012). *Conflito nas Organizações*. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo. resgatado

em <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cts=13>, consultado em 27 de Outubro de 2018.

Jung, C. F. (2004). *Metodologia científica: ênfase em pesquisa tecnológica*. 4.<sup>a</sup> ed. Disponível em <http://www.jung.pro.br>, resgatado a 10 de Novembro de 2016. [http://www.folhademaputo.co.mz/pt/noticias/nacional/aluno-que-agrediu-colega-na-josina-machel-sera-expulso/?fb\\_comment\\_id=1150842501676660\\_1150854565008787](http://www.folhademaputo.co.mz/pt/noticias/nacional/aluno-que-agrediu-colega-na-josina-machel-sera-expulso/?fb_comment_id=1150842501676660_1150854565008787)

Figueiredo, L. (2012). *Gestão de conflitos numa Organização e consequente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de mestrado em gestão apresentada a universidade a católica Portuguesa. Resgatada a

## APÊNDICE

## Questionário

Caro(a) professor(a):

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma investigação para o trabalho de fim do curso com vista a obtenção do grau de licenciatura em Organização e Gestão de Educação pela UEM. O questionário comporta um total de sete (7) perguntas relativas ao seu envolvimento na gestão de conflitos que se verifica ao nível da escola entre alunos e os demais.

Pede-se que responda de forma clara e objectiva todas as perguntas deste questionário que é *anónimo*, pois o sucesso deste estudo depende fundamentalmente das suas respostas e garante-se a confidencialidade das suas respostas.

Agradece-se desde já pela sua colaboração.

Assinale com “X” a opção que melhor se adequa a sua resposta

### I Parte – Perfil dos inqueridos

Sexo: Masculino  Feminino

Idade: até 25 anos  26-30 anos  31-34 anos  Mais de 40 anos

Grau académico: Curso Médio  Bacharelato  Licenciatura  Mestrado

### II Parte – Percepção sobre a gestão de conflitos na Escola Secundária Josina Machel

1. Quais são os tipos de conflito que já presenciou nesta escola?

Categoria	Sempre	Frequentemente	As vezes	Nunca
Conflito entre alunos				
Conflito alunos-professores				
Conflito alunos-direcção				
Conflito alunos-funcionários				
Conflito alunos-comunidade escolar				
Conflito alunos-pais e encarregados de educação				

2. Quais são as causas dos conflitos apontados acima?

	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo totalmente
Escassez de recursos (tempo, dinheiro, propriedade).				
Diferentes valores (crenças, prioridades e princípios)				
Poder: capacidade de conseguir ser reconhecido e respeitado pelo próximo.				
Liberdade: capacidade de fazer escolhas livres na vida.				
Prazer: capacidade de se rir e divertir				
Falta de cumprimento de normas da escola				
Indisciplina				

3. Em que locais da escola ocorrem esses conflitos?

	Sempre	Frequentemente	As vezes	Nunca
Dentro da sala de aula				
No pátio				
No sector administrativo				
No sector pedagógico				
No portão da Escola				
Nos balneários				

4. Como acha que são resolvidos os conflitos que ocorrem no recinto escolar?

Muito bom  Bom  Razoável  Mau  Muito mau

a) Comente a sua resposta. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Mecanismos de resolução de conflitos adaptados pela escola

Mecanismos de Resolução	Professores	(%)
Resolução individualizada		
Intervenção da direcção		
Intervenção do encarregado de educação		
<b>Total</b>		

6. Desde que iniciou a carreira docente nesta escola, sente que a ocorrência dos conflitos tende a reduzir? Sim  Não  Razoavelmente

7. Gostaria de acrescentar alguma informação sobre o assunto em causa que não foi mencionado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Anexo



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
GOVERNO DA CIDADE DE MAPUTO  
DIRECÇÃO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DA CIDADE DE MAPUTO  
DIRECÇÃO DISTRIAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO DMI

Escola Secundária Josina Machel

Av. Patrice Lumumba nº 68, CP 219, Telef. 324075,325719, Fax: 304490,email:

esjmmaputo@yahoo.com

N/RP/SUBSESJM/ 10.2/2017

Maputo 26 de Outubro de 2017

A: Direcção da UEM  
Faculdade de Educação  
Maputo

**Assunto: Comunicação do despacho**

Em resposta á nota com o nº de Refª do dia 19 de Outubro de 2017, na qual solicitam autorização de recolha de dados para o trabalho de fim do curso , comunica se o despacho do Exmo Senhor Director da Escola cujo teor é seguinte

Visto

**Autorizo**

**Ass: Orlando José Dima**

**( Especialista da Educação)**

**Maputo 20.10.017**

Cordiais Saudações.

A Directora Adjunta Administrativa

Maria Assunção M. Matavel  
( Técnica Superior de N2)