

Raimunda Ruth da Silva Barbosa



**CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO
EDUCACIONAL**

Porto, 2018

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Raimunda Ruth da Silva Barbosa

Porto, 2018



**CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO
EDUCACIONAL**

Raimunda Ruth da Silva Barbosa

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Porto, 2018

Raimunda Ruth da Silva Barbosa

Assinatura: _____



CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO
EDUCACIONAL

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Educação, sob orientação do Professor Doutor Joaquim Ramalho.

Universidade Fernando Pessoa,
PORTO, 2018

RESUMO

O presente trabalho procurou investigar sobre os conflitos existentes entre os gestores e os educadores no contexto educacional. O principal objetivo foi perceber a origem dos conflitos de modo a procurar resolvê-los. E como objetivos específicos buscou-se identificar as origens dos conflitos existentes na educação; perceber se os elementos da amostragem (Professores e Gestores) já se envolveram em conflitos; analisar se os participantes da pesquisa buscam chegar a resolução dos conflitos; verificar a forma de resolução dos conflitos sugeridos pelos participantes. Para o alcance desses objetivos, contou-se com a participação de 22 professores e 3 gestores de uma escola pública de Amapá. Como metodologia, a investigação se pautou em um Estudo de Caso com o enfoque quantitativo, e utilizou-se um guião de perguntas fechadas que contemplavam questionamentos acerca dos objetivos traçados para a investigação. Os resultados apontaram a existência de conflitos entre os profissionais da educação e que a grande maioria desses gestores e docentes buscam de certa forma, solucionar esses conflitos.

Palavras-chave: Conflitos. Contexto Educacional. Docentes e Gestores.

ABSTRACT

The present work sought to investigate the conflicts between managers and educators in the educational context. The main objective was to perceive the origin of the conflicts in order to try to solve them. And specific objectives were to identify the origins of existing conflicts in education; to see if the elements of sampling (teachers and managers) have already been involved in conflicts; to analyze if the participants of the research seek to reach the resolution of the conflicts; to verify the form of resolution of the conflicts suggested by the participants. To reach these objectives, we counted on the participation of 22 teachers and 3 managers of a public school in Amapá. As a methodology, the research was based on a case study with a quantitative approach, and a closed questionnaire was used that contemplated questions about the objectives set for the research. The results pointed out the existence of conflicts between the professionals of education and that the great majority of these managers and teachers seek in a certain way, to solve these conflicts.

Keywords: Conflicts. Educational Context. Teachers and Managers.

DEDICATÓRIA

Meishu Sama e a Nossa Senhora de Fátima, que me carregaram no colo tantas vezes precisei, e deram-me forças para prosseguir com meus estudos.

Ao meu irmão José da Silva Libório “*In memoriam*”, por todos momentos de força e luta.

AGRADECIMENTOS

Ao Dr. Professor Joaquim Ramalho, meu orientador pela compreensão e pela orientação na construção deste trabalho.

As amigas Francielli Karine e Daniely que ajudaram-me incentivando na caminhada deste trabalho.

Ao meu filho que sempre me incentivou na vida.

A minha mãe e meus irmãos que impulsionam sempre a subir os degraus da vida.

A todos os professores que dispuseram do seu tempo para nos transmitir conhecimento,

Aos amigos da minha escola que responderam aos questionários com satisfação e apreço por minha pessoa.

A todos os que direta e indiretamente participaram do meu conhecimento

INDÍCE GERAL

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
DEDICATÓRIA	VIII
AGRADECIMENTOS.....	IX
LISTA DE TABELAS	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XV
I – INTRODUÇÃO	- 16 -
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	- 18-
CAPÍTULO I - CONFLITOS NA EDUCAÇÃO.....	- 19 -
1. DEFINIÇÃO.....	-19 -
1.1 Perpetivas históricas da educação e a tessitura dos conflitos	- 22-
1.1.1 <i>Contexto educacional brasileiro: a composição de um cenário</i>	-27-
CAPÍTULO II - A NEGOCIAÇÃO E O CONFLITO NO CONTEXTO EDUCACIONAL	- 31 -
2.1 Introdução.....	- 31 -
2.2 Os gestores frente ao conflito	- 32-
2.3 A percepção dos professores em face aos conflitos	- 34-
2.4 Fases da Resolução	- 36 -
2.5 Negociação do conflito.....	- 38 -
PARTE II – PESQUISA EMPÍRICA.....	- 40 -
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	- 41 -
3.1. Algumas considerações	- 41 -
3.2 Definição de Objetivos	- 41 -
3.3. Hipóteses	- 41 -
3.4. Método de Investigação.....	- 42 -
3.5 Participantes e contextualização da amostragem	- 43 -
3.5.1 <i>Caraterização dos Participantes</i>	- 45 -

3.5.2 <i>Procedimentos de Investigação</i>	- 48 -
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	- 50 -
4.1. Resultados.....	- 50 -
4.2 Discussão	- 66 -
CAPÍTULO V- CONSIDERAÇÕES FINAIS	- 70 -
CAPÍTULO VI- REFERÊNCIAS	- 74 -
ANEXOS	- 81 -
ANEXO 01 - SOLICITAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO	- 81 -
ANEXO 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	- 82 -
ANEXO 03 – GUIÃO DE PERGUNTAS PARA SEREM RESPONDIDAS PELOS GESTORES	- 85 -
ANEXO 04 – GUIÃO DE PERGUNTAS PARA SEREM RESPONDIDAS PELOS PROFESSORES	- 92 -
ANEXO 05 – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS.....	- 100
- ANEXO 06 – FOTOGRAFIAS DA ESCOLA PESQUISADA	-106-

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Desenho metodológico.....- 43 -

.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Caracterização por Idade dos professores	- 45 -
Quadro 02 – Caracterização por Género dos professores.....	- 29 -
Quadro 03 – Caracterização por Estado Civil dos professores	- 46 -
Quadro 04 – Caracterização por Tempo de Atividade dos professores	- 46 -
Quadro 05 – Caracterização por Idade dos gestores.....	- 46 -
Quadro 06 – Caracterização por Género dos Gestores.....	- 47 -
Quadro 07 – Caracterização por Estado Civil dos Gestores.....	- 47 -
Quadro 08 – Caracterização por Atividade na Educação dos Gestores	- 48 -

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Fases da Resolução de Conflitos.....	- 37 -
Tabela 02 - Resultados das questões 1/4/5/12/22/23/28	- 50 -
Tabela 03 - Resultados das questões 2/10/11/13 /19/24	- 52 -
Tabela 04 - Resultados das questões 8/9/18/21/21	- 54 -
Tabela 05 - Resultados das questões 3/6/16/17/26/27	- 55 -
Tabela 06 - Resultados das questões 7/14/15/20	- 57 -
Tabela 07 - Resultados das questões 01/4/5/12/22/23/28	- 58 -
Tabela 08 - Resultados das questões 2/10/11/13/19/24	- 60 -
Tabela 09 - Resultados das questões 8/9/18/21/25	- 61 -
Tabela 10 - Resultados das questões 3/6/16/17/26/27	- 63 -
Tabela 11 - Resultados das questões 7/14/15/20	- 64 -

LISTA DE ABREVIATURAS

BNCC	Base Nacional Curricular
EF	Ensino Fundamental
EM	Ensino Médio
NAE	Núcleo de Ação Educativa
OCDE	Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico

I – INTRODUÇÃO

Os conflitos fazem parte das relações e, não é diferente num ambiente escolar, muito menos quando os sujeitos envolvidos no conflito são os gestores e os docentes. No ambiente educacional, muitos são os motivos que permeiam as relações conflituosas, que vão desde situações que envolvem os educandos a divergências quanto ao planeamento e a estrutura educacional de ensino.

Neste sentido, o objeto de investigação visa responder ao seguinte questionamento: É possível percebermos a origem dos conflitos entre os gestores e os docentes com o intuito de propormos a sua resolução? Com tal questionamento, será possível contribuir com a busca pela resolução e negociação do conflito.

E, para responder a tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa era perceber a origem dos conflitos de modo a procurar resolvê-los. Como objetivos específicos, foram elencados: Identificar as origens dos conflitos existentes na educação; perceber se os elementos da amostragem (professores e gestores) já se envolveram em conflitos; analisar se os participantes da pesquisa buscam chegar a resolução dos conflitos e verificar a forma de resolução dos conflitos sugeridos pelos participantes.

Para a investigação, optou-se por elaborar um Estudo de Caso, com um viés quantitativo, utilizando o questionário semiestruturado que foi aplicado tanto para os docentes quanto para os gestores, visando obter-se uma melhor compreensão acerca dos motivos que permeiam e iniciam o conflito no ambiente educacional.

Nesta investigação, possibilitou-se definir o contexto sobre o conflito entre os docentes e os gestores, bem como os problemas que ocasionam a maior parte das discussões dentro da escola.

Este trabalho encontra-se organizado em duas partes. A primeira parte trata-se do enquadramento teórico, no qual, no primeiro capítulo discorre-se, sobre conflitos na

educação, as perspectivas históricas da educação e a tessitura dos conflitos, tendo o contexto educacional brasileiro como composição de um cenário. Já no segundo capítulo da teoria, demonstrar-se-á a negociação e o conflito no contexto educacional, os gestores frente ao conflito, a percepção dos professores em face dos conflitos, as fases da resolução e a negociação deles.

Na segunda parte, trata-se da pesquisa empírica, no qual serão demonstrados os objetivos que permearam a investigação, bem como a caracterização dos participantes, os procedimentos de investigação, os resultados e a conclusão da tese.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I - CONFLITOS NA EDUCAÇÃO

1. DEFINIÇÃO

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, ideários, etc; percebemos que uma boa parte deles pode colidir com interesses de pessoas que convivem conosco, seja em nossa casa, no trabalho ou, ainda, em outros ambientes em que compartilhamos nossa existência nas relações interpessoais que estabelecemos.

Corroborando, Cunha (2001) que

O conflito encontra-se, de facto, presente nos mais diversos sistemas sociais e a sua nítida frequência nos distintos cenários da vida humana é uma constatação real e indiscutível, independentemente do tempo e do espaço (Bercovitch, 1984; Serrano, 1996c), podendo argumentar-se que “O universo complexo das relações humanas da interacção social é sempre potencialmente instável e conflituoso”.¹ (Friedberg, 1995, p.10).

Mostra-se multiforme, o conceito conflito. Sendo desafiadora uma definição exata, há múltiplas perspectivas e modelos explicativos deste termo (Cunha, 2001). Ao mencionarmos a palavra conflito, desperta-nos a ideia de embate, oposição entre forças distintas, divergentes. Nesta direção, pode-se indicar que “um conflito é uma luta expressa entre pelo menos duas partes independentes que percebem que seus objetivos são incompatíveis, suas compensações são reduzidas e a outra parte os impede de atingir seus objetivos.” (Hocker & Wilmot, 1985, p. 135).

A composição dos papéis sociais, as idealidades e expectativas existentes na composição dos relacionamentos e a presença de interesses divergentes coadunando em um mesmo espaço institucional, compõe um contexto fértil para o surgimento de múltiplas formas de

conflitos. Perpassando os mais diversos níveis, os conflitos podem ser: “intrapessoal, interpessoais, intragrupoais, nacionais, internacionais, laborais, políticos, religiosos, dentre outros (...)” (Cunha, 2001, p.23).

Gestar relações, no âmbito do cenário educacional, principalmente quando se apresentam permeadas por conflitos de diversos níveis, com maior destaque para os interpessoais, intergrupais, não é tarefa fácil. As instituições de ensino têm demonstrado inúmeros casos conflitantes entre funcionários que atuam nas escolas. E, diante desses conflitos, a escola que é considerada o espaço de formação do caráter do sujeito, passa a ser considerada um espaço com predominância exclusiva em gerar conflitos. (Aninger, 2018).

Nessa direção, Cunha & Lopes (2011, p.39) destacam que

O mundo em paz não está isento de conflito. O conflito é uma realidade da vida humana e a sua existência é inevitável. Mas o que, de facto, se pode evitar são as lutas contínuas e destrutivas que terminam com as relações e não solucionam o conflito, apenas o agravam. É preciso encontrar formas pacíficas que ajudem as pessoas a resolverem os conflitos com base na cooperação e na flexibilidade, eliminando ou diminuindo a desconfiança e a animosidade. À medida que experienciamos um processo de desenvolvimento pessoal e/ou social, os conflitos multiplicam-se, mas com eles também a oferta de formas de resolução que evitem o confronto aberto e os custos inerentes.

Segundo os autores, o conflito é uma realidade presente nas relações, todavia, faz-se necessário encontrar perspectivas para gerir os processos conflituosos para que assim, seja possível viver em paz, mesmo compreendendo que isso é um processo complexo que implica uma necessidade, individual e coletiva e um direito que nos cabe na vida (Cunha & Lopes, 2011).

Estudado por diversas ciências que envolvem os seres humanos, Darwin já referendava conflito como forças biológicas oriundas da fome e do amor, sendo estes dois fatores, fundamentais para o comportamento humano. Sigmund Freud enfatiza que o conflito é semelhante ao ponto de vista de Darwin, no qual o conflito nada mais é do que a luta pela sobrevivência. (Schultz; Schultz, 1981.p.329). Assim, “O indivíduo perece a partir dos

seus conflitos interiores, a espécie em sua luta com o mundo exterior ao qual já não está adaptada” (Freud,1941, p.299).

Conflito é tema constante de estudo das ciências humanas e sociais, dentre elas a psicologia e a sociologia, as quais buscam caracterizar, situar e avaliar o comportamento humano dentro do contexto ambiental. O conflito é parte essencial do desenvolvimento pessoal e social do indivíduo, contribuindo nas tomadas de decisões de cada pessoa.

Segundo Morgan (2007), o conflito possui três divisões políticas: a unitária, a pluralista e a radical, todas correspondendo às concepções históricas dos conflitos nas organizações; enfatiza, porém, denominadores comuns de poder e interesses divergentes.

Na Psicologia o conflito reflete abordagens teóricas sócio- psicológicas, dando ênfase à teoria da interdependência. (Deutsch,1969) Freud explorou as forças motivadoras inconscientes, ignoradas pelos psicólogos; o choque entre essas forças motivadoras gera conflitos internos, e seus efeitos surgem no comportamento humano.

A essas forças denominadas instintos, Freud não gostava de chama-las assim, por achar que a terminologia “instinto” é inato de animal, por isso, o termo por ele utilizado era “Trieb” - impulso ou pulsão, (Bettelheim,1982), agrupando-os em dois tipos: os instintos da vida e os instintos da morte. (Schultz & Schultz,1998. p.343).

Se levarmos em conta, qualquer conflito significa a luta pela satisfação de uma das partes, e a outra se torna triste por perder a disputa. No fundo, conflito configura competição por algo. **Instinto de vida** (*Eros*): inclui fome, sede, autopreservação e a sobrevivência da espécie. **Instinto de morte** (*Thanatos*): força, dirigida para dentro de cada ser humano, do tipo masoquismo, suicídio, ou para fora como: ódio e agressão.

O conflito está relacionado à vida psíquica e se divide em duas partes: a parte consciente pequena e insignificante, representa o aspecto superficial da personalidade de cada indivíduo, e a parte inconsciente, vasta e poderosa, contém as forças propulsoras de todo comportamento humano.

As estruturas da personalidade descobertas por Freud estão diretamente ligadas a uma atuação de conflito, até porque:

O *id* corresponde à noção inicial de Freud para o inconsciente, a parte mais primitiva e menos acessível da personalidade, que desconhece o julgamento de valores, o bem e o mal, a moralidade, cujas forças buscam a satisfação imediata sem tomar conhecimento das circunstâncias da realidade e funcionam de acordo com o princípio do prazer, procurando reduzir a tensão mediante a busca do prazer e evitando a dor.⁸ É a energia psíquica básica, ou a libido, expressada por meio da redução de tensão, redução essa constantemente exercitada até a obtenção de um nível mais tolerável de tensão por meio da interação com o mundo real, numa conexão entre as demandas do *id* e a realidade que se mostre adequada. (Araújo, 2016, p.15)

Salvatori Maddi (1972) classifica conflito em dois modelos e um dele diz que é necessário que a pessoa esteja envolvida constantemente em choque com suas forças antagônicas, que podem vir do exterior do indivíduo; já outra, surge intrapsíquica, assim sendo, ele, conflito, pode ser positivo ou negativo.

Na visão sociológica, o conflito é considerado desequilíbrio de forças que estariam em repouso e que por alguma razão encontram-se desequilibradas, sendo analisado como dualismo manifestado por pessoas com diferentes opiniões, ideologias, filosofias, crenças e tudo que possa se definir como certo ou errado.

Apresentando-se como um tema transversal, na opinião de Gonçalves (2003), o tema conflito poderá ser responsável pela mudança em todos os níveis da vida das pessoas em todos os âmbitos macro ou micros sociais (Cunha, *cit in*. Gonçalves,2003).

1.1 Perpetivas históricas da educação e a tessitura dos conflitos

Antes de abordarmos o tema conflitos entre gestor e professor, apresentaremos o contexto histórico da educação, tendo como foco percebermos as condições por meio das quais as demarcações institucionais constituídas podem de algum modo contribuir ou não, para compreendermos nas mudanças dos contextos históricos educacionais a existência ou não de conflito entre professor e gestor; qual seja, com pessoas que, em dado momento, ocupavam este papel.

A educação dos povos foi se transformando ao decurso da história, surgindo desde a informalidade. É claro que é difícil identificar e ao mesmo tempo afirmar quando começou o ensino formal na espécie humana, tendo em vista que,

O processo educativo ainda nas sociedades primitivas constitui-se basicamente por métodos informais, por um mecanismo denominado endoculturação, no qual os valores, princípios e costumes eram transmitidos às gerações futuras por meio da convivência em sociedade. (Costa; Rouber, 2009, p.2).

A educação passada por meio da observação e repetição das ações e atitudes dos mais velhos, constituiu uma marca indelével que perpassará a história da educação, constituindo em todos os contextos até a atualidade um desafio em reproduzir o ideário referencial por parte dos educadores para os aprendizes.

Um desafio que se manifesta mais intenso e difícil, diante de conflitos que fazem com que aqueles que estão ocupando o papel de exemplo a ser seguido é que estes quebram o que é considerado o próprio acordo civilizatório, desenvolvendo desde as microviolências simbólicas até a agressões diretas e o rompimento com o próprio papel social que ocupam, enquanto agentes civilizatórios no processo de formação.

Na Índia antiga, a educação se manifestava através do sistema de castas, constituindo o reconhecimento do dharma e karma para o processo de evolução (Oliveira, 2014). Assim, a imitação do sábio, aquele que estabelece qual o caminho virtuoso que conduz ao moucha ou paraíso determina o modo de convivência e da harmonia com a coletividade.

Em um certo grau de semelhança, a figura dos patriarcas na cultura hebraica constituiu a imagem da referência, responsável por estabelecer as normas por meio do texto sagrado e pelo testemunho dos ensinamentos religiosos ministrados pelos rabinos e anciões, neste contexto os conflitos são dirimidos por estas autoridades constituídas e legitimadas pela comunidade religiosa (Josefo,2004).

O período clássico, da Grécia Antiga, período Homérico, o processo de formação dos jovens gregos se dava por meio da disputa e da concorrência. Assim, o herói prefere a morte heroica coroada de glória a uma existência longa e sem brilho (Jaeger, 2004). Acreditava-se que este era o caminho para o desenvolvimento do homem.

Inclinado aos modelos, fosse dos deuses ou de heróis com a cultura grega e seus elementos constitutivos, como a ética, filosofia, mitologia e epistemologia, em seus diversos pontos testa-se a cultura, ideias muito bem apresentadas na obra Paideia. Segundo este texto:

Todo povo que atinge um certo grau de desenvolvimento sempre se posta naturalmente inclinado à prática da educação. Ela é o princípio por meio da qual a comunidade humana conserva e transmite a sua peculiaridade física e espiritual, com a mudança das coisas, mudam os indivíduos; o tipo permanece o mesmo. (Jaeger, 2004, p.3).

Os elementos de racionalidade, por meio dos quais essa cultura chegou a atingir, influenciou enormemente o Ocidente e os processos de ensino que constituímos. Seja a imagem do sábio apresentada pelos filósofos, na imagem dos pré-socráticos, os sofistas e as lendárias imagens de Platão, Aristóteles, os epicuristas, estoicos e cínicos. (Reale, 1990). Remonta um modo de viver apresentado em modelos educativos, pautado em muitos momentos por diálogos racionais com a finalidade de explicar o mundo e os comportamentos humanos.

A ideia de conflito mostra-se sempre na disputa dos argumentos estruturados numa tentativa de um filosofar contra, sendo que a cada momento que a superação se fazia valer dava-se início a uma nova vertente ou escola filosófica. Apoiada em uma lógica como instrumento para estruturar os discursos e ensinamentos, este caminho possibilitava dirimir os conflitos de maneira calculada racionalmente (Jaeger, 2004).

Escolas filosóficas que influenciariam até aos nossos dias a nossa relação com o conhecimento e as relações interpessoais, vem oferecendo elementos cognitivos, ou seja, racionais, de modo a pensarmos o papel do educador, do gestor e das múltiplas formas de ensinar, em busca da virtude, do ser político e do pensar no coletivo antes de si. Esses tratam-se de elementos que podem, em sua ausência, representar as condições para o

aparecimento dos conflitos e das dificuldades para encontrar um consenso (Marcondes, 2014).

O fim da educação clássica surge na educação espartana, cujo objetivo principal era o de formar soldados, preparar guerreiros. Todavia, o modelo educacional ateniense era bem mais flexível, a criança começava seus estudos em casa até aos 7 anos de idade instruídos pela mãe ou pelas amas. Aos sete anos entrava para a escola de educação física a fim de praticar exercícios e depois seguia para a educação intelectual, noções de gramática, matemática, desenho, escrita, além da educação moral. Nesta fase surge à figura do Pedagogo, profissional importante na educação ateniense. Vê-se que o pedagogo volta a ter seu profissionalismo direcionado às fases iniciais da educação (Jaeger, 2004).

Paralelamente a esses acontecimentos educacionais de Atenas e Esparta, surge em Roma uma educação familiar, cabendo aos pais (mãe e pai) papel fundamental na educação do seu filho. Vê-se que neste trecho da história cabe à família ser responsável por encaminhar seu filho para a escola (Reale, 1990).

Nos séculos V e IV a.C, segundo, Abbagnano (2012), acontecem mudanças no âmbito educacional através de Péricles, razão está atrelada ao desenvolvimento econômico, da política, das artes; comparando à educação atual, as significativas mudanças no contexto da educação estão voltados para a economia do país, conforme a vontade dos governantes. Neste período nasce o ensino Superior na Grécia, a inclusão da Retórica, Oratória e Gramática ganhando destaque no bojo educacional. Foi necessária a implantação das disciplinas de Geografia e História, que proporcionariam a participação dos atenienses nas mudanças da sociedade da época.

No processo de transformação da concepção antropológica e pedagógica grega, sobressaíram determinadas características, como: antropocentrismo, gosto pelo intelectualismo, apreço e cultivo do ócio nobre, amor à política, personalismo (que incluía a valorização da pessoa e da liberdade), culto e cultivo da beleza física e moral e grande valorização da formação “liberal”. Roma elaborou uma versão desta concepção adequando-a a seus interesses. Entretanto, podem-se observar algumas coincidências, como é o caso do antropocentrismo pedagógico, que revela uma equivalência entre a paideia e a humanitas. (...) Falar, agir e mesmo pensar nada mais eram do que ação em potência. (Melo, 2012, p. 2).

O período medieval, constituído pela investidura religiosa nos processos de ensino que por sua vez, era reduzido a um minúsculo grupo social, fosse a educação nos conventos e monastérios, onde se tinha acesso às obras clássicas, conteúdos que influenciaram a Patrística, cujo filósofo Agostinho (354) foi um de seus mais expressivos expoentes, como professor já indicava em suas obras *De Magistro* e *Confissões*, condições conflituosas na relação com os estudantes, no que tange ao interesse dos mesmos em aprender e a dificuldade em receber, pelas aulas ministradas (Agostinho, 1994).

Próximo ao findar do período medieval que entraria em colapso no séc. XIV com a Peste Negra (Reale, 1994) a corrente filosófica e teológica intitulou-se Escolástica, pelos pensadores da escola nome propício que passou a ser dado às nossas instituições de ensino. Construtores de um arranha-céu teórico, a autoridade de seus escritos, chegaram até nós com um forte destaque a Tomás de Aquino (1225-1274). Segundo Lara (1999, p.172) “ele é a razão humana elevada ao mais alto poder.” Não encontramos documentos em que pudéssemos identificar uma relação de conflitos de Aquino, com seus superiores e quais atitudes pudessem ser tomadas em razão de possíveis posicionamentos.

Com a intenção de desenvolver a educação como uma via, um instrumento para a ação, os valores a serem implementados na educação devem ser aqueles vinculados a essência dos homens. Defendia-se da ideia de que o homem agiria melhor caso conhecesse sua natureza de promover o bem. Daí a importância do conhecimento e dos conteúdos nesta pedagogia (Nascimento, 2011).

Estamos em um contexto de uma instituição Igreja com uma hierarquia ainda muito forte e determinante dos modos de ser dos sujeitos, não abrindo arestas para formas dialógicas de para pensamentos divergentes da autoridade religiosa estabelecida em um momento do nascimento das universidades do século XVII (Marcondes, 2014).

Esta contextualização tem a pretensão de demonstrar os processos históricos ligados à educação, a relação com o saber e o poder dado àqueles que detinham, de alguma maneira, a autoridade sobre os demais em uma instituição. Os conflitos e discordâncias eram resolvidos via o reconhecimento da autoridade daquele considerado o responsável pela

instituição e pelo grupo (Lara, 1999). Assim, os papéis rígidos e bem demarcados constituídos pelas autoridades de cada contexto e que, em muitos momentos eram também religiosas, revelaram-se mediante a posição inquestionável ou quase intocáveis.

1.1.1 Contexto educacional brasileiro: a composição de um cenário

O estudo da educação formal escolar brasileira ocorre com a vinda dos Jesuítas, começando com a catequese dos índios e dos filhos dos funcionários dos padrões europeus. Numa simples análise de nossa educação percebe-se o quanto ela traz os traços da educação europeia, e a atualidade da educação americana (Leite, 1965).

O primeiro professor do Brasil foi o Irmão Vicente Rijo Rodrigues. Ele inicia os meninos e as meninas com as letras iniciais. Algumas ideias expansivas de mudanças na educação dos pobres do Brasil foram criadas pelo bispo Azeredo Coutinho, em 1798, que trouxe políticas liberais. A continuidade das modificações na educação do Brasil deve-se à vinda da Corte Portuguesa, entretanto, ao retornar para Portugal (D. João VI) tomou impulso no seu desenvolvimento sendo criada a primeira lei que rege educação no Brasil no ano de 1827, tem sido votada no parlamento, no dia 15 de outubro do ano citado; um dos itens da lei priorizava o ensino fundamental, no qual os alunos mais adiantados ensinavam aos menores (Saviani, 2005).

Comenta Ribeiro, que

Este tipo de educação em muito se adequava ao momento e sobreviveu a todo o período colonial, imperial e republicano, sem sofrer modificações estruturais em suas bases. Tanta foi a influência jesuítica, que, no período colonial media-se a posição social do indivíduo pela quantidade de terras, número de escravos e títulos que o indivíduo recebera dos colégios católicos. Concluímos, então, que este tipo de educação sobreviveu e permaneceu, porque reforçava o sistema sócio-político e econômico da época. (Ribeiro, 1993, p. 4).

A Educação na era da República demonstrou uma mudança significativa, como pode ser observada por meio da inclusão das Disciplinas de Sociologia, Filosofia, Economia para o ensino médio. Quando surgiu o Estado Novo, a renovação escolar foi sustada imposta por meio da legislação; até hoje isso acontece em relação às Leis que tangem a vida

escolar (Leite, 1965). O processo histórico com que as estruturas de composição da educação que temos hoje de modo especial da escola pública pode se levar a pensar que ela se diferencia daquilo que Saviani (2005, p.23), definiu como:

A educação é o ato de produzir direta e intencionalmente em cada indivíduo singular a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens; aquilo que a humanidade produziu ao longo da história é a referência para se desenvolver uma educação de qualidade.

Neste sentido, se desejamos compreender as questões que perpassam as relações conflituosas que encontramos na escola na atualidade, precisamos mergulhar a fundo na história da educação brasileira, para que, assim, compreendamos os atos de humanidade presentes ou ausentes em seus diversos momentos históricos, visto que trazemos as marcas histórias em nossas vidas de nossas escolhas, e a educação, de maneira mais ampla, traz também suas marcas.

Positivamente as iniciativas dos Jesuítas no período colonial assim como as reformas pombalinas da instituição pública aliadas, no período do império, as iniciativas tanto do governo imperial quanto dos governos provinciais para organizar a escola pública, constitui a base sobre a qual o governo republicano foi construindo a escola pública que temos hoje. Negativamente, cabe observar que a educação nunca mereceu por parte das elites dirigentes e das autoridades políticas aquela prioridade que ela merece, e que é proclamada constantemente nos discursos, mas que nunca é traduzida em ações práticas. (Saviani, 2005, p.39).

E é diante desse descaso em relação aos dirigentes e as autoridades políticas que nos deparamos com os conflitos atuais, esses que possuem raízes históricas da formação do nosso processo educacional e o modo de ocupação do nosso território, que por sua vez já demonstrou os devidos conflitos históricos que incluíram interesses divergentes, sem condições para o diálogo.

As diversas concepções pedagógicas que compuseram e compõem a nossa história, podem ser assim resumidas:

Entre 1549 e 1759 temos a predominância da pedagogia tradicional católica, desenvolvida fundamentalmente pelos jesuítas; entre 1759 e 1932 desenvolve-se, paralela à persistência da

pedagogia religiosa, a pedagogia laica; entre 1932 a 1969 temos a tendência da pedagogia nova, como tentativa de superação dos limites da pedagogia tradicional e entre 1969 e os dias atuais, temos o desenvolvimento da concepção pedagógica produtivista, que vem desenvolvendo uma tendência a articular fortemente a educação com as demandas do mercado, o que é próprio da sociedade capitalista. (Saviani, 2005, p. 55).

Importante destacar, antes de fecharmos este capítulo de contextualização, que em 5 de outubro de 1988, a nova Constituição Federal foi aprovada no Brasil e entre as principais conquistas, estava o reconhecimento da Educação como direito subjetivo de todos, uma evolução que os escolanovistas haviam propagado durante a Era Vargas. "Isso significa que qualquer um que queira estudar, mesmo se estiver fora da idade obrigatória, deve ter a vaga garantida." (Cury, 2002, p. 252).

A legislação tornou urgente a tomada de providências como a abertura de mais escolas e a formação de docentes, o que acarretou a necessidade de investimentos. Para isso, a lei indicava, naquele contexto, a aplicação na área de no mínimo 18% da receita dos impostos pela União e 25% pelos estados e municípios, destaca Cury (2002).

Todavia, segundo o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, publicado em 13 de novembro de 2017, que compara dados educacionais de 45 países, mostra, mais uma vez, que apesar dos avanços obtidos na última década, os resultados brasileiros para a educação continuam insatisfatórios.

Segundo o relatório, “o Brasil é um dos países que menos gastam com alunos do ensino fundamental e médio, mas as despesas com estudantes universitários se assemelham às de países europeus”. (OCDE, 2018, p. 17). Ele foi publicado com a tradução para o português em fevereiro de 2018 e destaca o baixo investimento em educação.

O Brasil gasta anualmente US\$ 3,8 mil (R\$ 11,7 mil) por aluno do primeiro ciclo do ensino fundamental (até a 5ª série), informa o documento. (...) A cifra representa menos da metade da quantia média desembolsada por ano com cada estudante nessa fase escolar pelos países da OCDE, que é de US\$ 8,7 mil. Luxemburgo, primeiro da lista, gasta US\$ 21,2 mil. (OCDE, 2018, p. 16).

É neste contexto, de baixo investimento na educação e os conflitos que se configuram desde estas condições históricas e estruturantes, descritos neste capítulo, que passaremos a apresentar as relações construídas por meio da gestão de conflitos e os processos de negociação no contexto da educação, conteúdo do próximo capítulo.

CAPÍTULO II - A NEGOCIAÇÃO E O CONFLITO NO CONTEXTO EDUCACIONAL

2.1 Introdução

Todo país convive com mudanças significativas em diversos âmbitos socioculturais, políticos e pedagógicos. Em relação a estes últimos, podemos destacar o estabelecimento da Base Nacional Curricular Comum - BNCC (2018) que estabeleceu via uma normatização orientativa, indicando quais os conteúdos que devem ser ensinados em todo o país, o que representa um significativo processo de transformação nas relações que se devem construir dentro da escola para cumprir estas normatizações nacionais, resguardando o ideário do espaço educativo como espaço de aprendizagem significativa e construção da democracia para o conhecimento e exercício da cidadania. Este é um dos muitos desafios de transformação pelos quais passam a escola brasileira.

A Educação por si só passa constantemente por longo regime políticos ditatoriais, e ainda hoje atua para destruir / reconstruir novos métodos democráticos. O ciclo de mudança ocorre a cada quatro ano quando se dá o processo político eleitoral do país. A educação brasileira vive a contabilizar suas dificuldades, sofre com adequações constantes, e os gestores buscam minimizar os problemas gerados tais como: os recursos materiais e pessoais, baixo desenvolvimento e crescimento educacional, a evasão escolar, falta de merenda, recursos financeiros para manter em movimento e o gerenciamento interno da escola. Assim, sobreviver dentro desse contexto é um grande desafio (Lorenzoni,2007).

No tocante ao conflito no âmbito educacional, seu aparecimento, as possibilidades de negociações dentro da organização institucional, local desta investigação.

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)

A supervalorização de uma área em detrimento da outra poderá constituir um desequilíbrio e ocasionar conflitos de ordem interpessoais e grupais. Dentre os aspectos percebidos como capazes de mudar este cenário, estão: o tipo de liderança exercida pelo gestor Educacional e a capacidade da comunidade escolar de atuar de modo participativo e autônomo envolvendo-se com o planejamento a execução e a avaliação de todas as ações da escola, tanto do ponto de vista administrativo financeiro quanto pedagógico (Freitas e Girling,1999).

2.2 Os gestores frente ao conflito

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 se posiciona com prestígio, enquanto o professor está no papel de coagido. Muitas vezes, o conflito nasce da ignorância, todavia, não deixa de ser a mola 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).

Ao tratar a relação dos gestores com o conflito utilizaremos a definição ampla de conflito como “(...) uma percepção de incompatibilidade entre dois ou mais actores e a amplitude de comportamento associado com tais percepções.” (Bercovitch, 1984, p. 125 *Cit in*. Cunha, 2001, p. 24).

Para a sustentabilidade do processo de gestão de conflito é de fundamental importância estudar as estratégias que poderão auxiliar a diminuição dos problemas elencados na

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 (Chrispino,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.

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

A diversidade de conflito está correlacionada à maneira como cada pessoa vê o mundo, do seu passado enquanto criança, do meio onde cresceu, dos insights da ansiedade armazenados 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 sua sensibilidade existencial.

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.

2.3 A percepção dos professores em face aos conflitos

A percepção 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 quanto os gestores poderão se envolver. Para o autor,

O verdadeiro trabalho em equipe 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)

Diante o exposto, vale ressaltar que 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 brasileira tem passado entre as últimas décadas do século XX e o início do século XXI. Talvez a grande transformação evidencie nesses últimos cinquenta anos seja o processo de transição democrática. A tentativa de consolidar a democracia aliada ao desenvolvimento econômico do país é uma tarefa de muitos esforços. Desse modo, tem-se aprendido que a vida democrática pode contribuir de forma considerável, tendo em vista a necessidade política em discutir a cada quatro anos o destino do país, os caminhos dos Estados e a vida do povo (Campos,2009, p.28).

O autor desta citação relata com presteza a travessia da nossa educação nos dias atuais, onde os desafios dos educadores perpassam a formação do ser humano, que se renovados a cada dia ante os avanços político, sociais, pedagógicos, econômicos, 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 receptáculo 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, sofrimento este explícito na política educacional pela qual passa o Brasil. A educação em si está sempre construindo projetos para conduzir, da melhor forma possível, o conhecimento ao seu alunado, apesar de o professor não detectar a sua autoridade, uma vez que ela (autoridade) não é mais 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 outrossim, 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 cultural e sua posição enquanto agente transformador do projeto sócio, político, cultural e pedagógico da escola.

2.4 Fases da Resolução

Nos dizeres de Cunha & Lopes (2011), viver em paz não é considerado fácil, contudo, é um direito que todos possuem tanto no âmbito individual quanto coletivo. Porém, para que se efetive esse direito é necessária à participação de toda a sociedade no alcance dessa paz.

Para Cunha & Lopes (2011, p.39)

O mundo em paz não está isento de conflito. O conflito é uma realidade da vida humana e a sua existência é inevitável. Mas o que, de facto, se pode evitar são as lutas contínuas e destrutivas que terminam com as relações e não solucionam o conflito, apenas o agravam. É preciso encontrar formas pacíficas que ajudem as pessoas a resolverem os conflitos com base na cooperação e na flexibilidade, eliminando ou diminuindo a desconfiança e a animosidade. À medida que experienciamos um processo de desenvolvimento pessoal e/ou social, os conflitos multiplicam-se, mas com eles também a oferta de formas de resolução que evitem o confronto aberto e os custos inerentes.

É em busca dessa resolução que proporcione a todos a construção da paz e da cidadania, que se fazem necessárias alternativas que efetivem e gestem esses conflitos. Perceber o conflito é sem dúvida o ponto de partida para a resolução deles.

Nessa linha, Ferreira (2001, p.16) vem postular que:

O sistema de resolução de conflitos individuais e colectivos, o período de consolidação democrática deram origem a um novo modelo que implicou a descorporativização das relações laborais e a consequente erosão do sistema administrativo de resolução de conflitos de trabalho.

As resoluções que permeiam o campo dos modernos sistemas de resolução, como foi colocado pelo autor, perpassa muitas vezes por fases que contemplam de facto a proposta de uma solução diante dos problemas que o grupo de educadores enfrentam no cotidiano. Assim, verificam-se na tabela 01, as possibilidades de resolução frente aos questionamentos que surgem do decorrer do processo de convivência.

Tabela 01: Fases da Resolução de Conflitos

Fase	Resolução
Fase Inicial	<p>Verifique se as partes envolvidas conhecem o problema que gerou o conflito e principalmente, se elas estão dispostas a buscar uma solução.</p> <p>Nem sempre há uma consciência plena dos problemas e em função disso, execute as seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faça o levantamento dos indícios, dados e fatos pertinentes e discuta com as partes envolvidas; ➤ Mostre às pessoas envolvidas os benefícios potenciais do tratamento do problema; ➤ Ouça atentamente, encoraje-as, desfaça as defesas e as resistências.
Fase Decisiva	<p>Verifique quais as prioridades, divergências, riscos e pretensões das partes, diante do problema;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostique o problema, observando suas causas, fontes e alternativas de ação. ➤ Entretanto, ao fazer o levantamento dos problemas, todo o cuidado deve ser tomado, a fim de que se possa driblar informações divergentes, enfoques e percepções diferentes do problema, valores e interesses conflitantes (o que é bom para um não o é para o outro) e, sobretudo, destacando que se negocia com as pessoas, cuidar dos estados emocionais alterados.

Fase de Manutenção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todas as partes devem querer uma solução que, plenamente aceitável, considere a totalidade de seus objetivos; 2. Todas as partes têm a responsabilidade de se mostrarem abertas e honestas a respeito dos fatos, opiniões e sentimentos; e, 3. Todas as partes devem concordar em controlar o processo, para se chegara um acordo, mas não em impor seu contexto final.
---------------------------	--

Fonte: Baseado no livro: Conflito e Negociação. 2015, p.32-34

2.5 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, buscando formas de quebrá-la. Isto é alcançado ao assumir posições, buscando sempre ter um ponto de vista lógico, debatendo e argumentando 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 acabam

Criando um clima de ausência de vencedores ou vencidos e fortalece-se a tão ameaçada relação clínico/doente. As partes atenuam comportamentos de confrontação e, no final, surge uma sensação de autorrealização, evitando disputas médico-legais ou outras, sempre indesejáveis, onerosas e penosas. 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 concepção 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.

PARTE II – PESQUISA EMPÍRICA

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Algumas considerações

A presente investigação tem como pergunta de partida: *É possível percebermos a origem dos conflitos com o intuito de propormos a sua resolução?* Diante desse questionamento esta pesquisa vem clarificar os conflitos entre gestores e docentes no contexto da educação básica.

Para essa investigação, buscou-se investigar uma escola pública do estado do Amapá que vive em conflito, e diante dessa linha a investigação proposta foi de um Estudo de Caso com o método quantitativo.

3.2. Definição de Objetivos

Geral: Perceber a origem dos conflitos de modo a procurar resolvê-los.

Específicos:

- Identificar as origens dos conflitos existentes na educação
- Perceber se os elementos da amostragem (Professores e Gestores) já se envolveram em conflitos.
- Analisar se os participantes da pesquisa buscam chegar à resolução dos conflitos
- Verificar a forma de resolução dos conflitos sugeridos pelos participantes.

3.3. Hipóteses

H1- Os conflitos entre professores e gestores são frequentes no contexto escolar.

3.4. Método de Investigação

Esta investigação classifica-se como uma pesquisa quantitativa em desenho metodológico formatado por um Estudo de caso, no qual foi escolhida uma escola pública de Amapá que vivenciava conflitos entre gestores e docentes.

A escolha desse desenho metodológico e esse tipo de estudo justificam-se pelo interesse em aprofundar, dentro de uma amostragem específica, sobre o fenómeno que permeia os conflitos. Sobre a metodologia de investigação, primeiramente se faz necessário conceituar o Estudo de Caso que, segundo Yin (2001, p.32):

o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Já segundo Ludwig (2015, p.58):

O estudo de caso diz respeito a uma investigação de fenómenos específicos e bem delimitados, sem a preocupação de comparar ou generalizar. Algumas peculiaridades são próprias do estudo de caso. Uma delas é a de que ele visa identificar novos elementos que muitas vezes o pesquisador não pensa em descobrir.

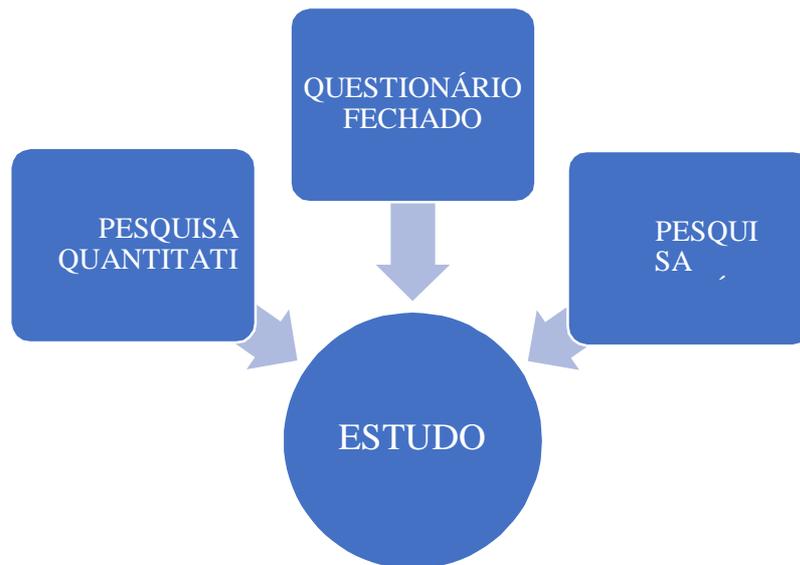
No que diz respeito à abordagem da investigação, essa se trata de uma pesquisa quantitativa que, para Fonseca (2002, p. 20 *cit. in.* Gerhardt & Silveira, 2009, p.33):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis,

etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

O desenho metodológico de uma tese compõe a forma e os meios em que a pesquisa foi desenvolvida, conforme ilustra o desenho abaixo:

Figura 01: Desenho metodológico



3.5 Participantes e contextualização da amostragem

A investigação ocorreu na Escola Estadual Professor Lucimar Amoras Del Castillo localizada na Av. Cora de Carvalho, no bairro Santa Rita. A escola pertence ao núcleo de Ação Educativa – NAE 06. Foi criada através do decreto nº 0343 de 23 de março de 1992. Antes de sua fundação a mesma funcionou na sede do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Extrativas do Amapá, com a denominação Escola Monteiro Lobato.

Reunindo a competência e a determinação de seu corpo técnico, administrativo, docentes e auxiliares, busca garantir à sua comunidade escolar melhorias na qualidade de

ensino e, por conseguinte, avanços na aprendizagem. A escola é dirigida pela professora Eloísa Brito, desde fevereiro de 2015.

O patrono da escola, professor Lucimar Amoras Del Castillo, era amapaense, nascido a 12 de fevereiro de 1929, no município do Amapá. Era professor de matemática, tendo feito seu curso superior na Universidade Federal do Pará. Lecionou em várias escolas da capital, tais como: Instituto de Educação do Território do Amapá, Escola Integrada de Macapá, Colégio Comercial do Amapá, Escola Santa Bartoloméa Capitânio e Escola Azevedo Costa. Exerceu vários cargos no governo amapaense, inclusive Secretário de Educação. Na sua militância política o professor Lucimar foi prefeito do município de Mazagão, vereador e suplente de deputado federal. Foi casado com a professora Elza Albuquerque del Castillo, com quem teve 7 filhos. Faleceu a 10 de abril de 1988.

A filosofia presente no projeto político pedagógico da escola fundamenta-se em colaborar na formação integral do ser humano, oportunizando-lhe desenvolver-se intelectualmente, construir-se ética, estética e moralmente, reconhecer-se como pessoa, ser social, afetivo e político, como sujeito histórico-cultural e como cidadão do tempo presente. Para tanto, seus educadores desenvolvem a ação educativa reconhecendo a importância dos conteúdos significativos, priorizando a interação homem-ambiente, saber organizado e saber socialmente elaborados, como meios e instrumentos necessários à construção do conhecimento.

A escola possui 43 professores, três técnicos, oito coordenadores pedagógicos, oito servidores atuando nas salas ambientes, 10 servidores na secretaria da escola, 11 servidores de apoio e nove servidores atuando como auxiliar administrativo. Em um total de 92 servidores atuando na escola.

A escola possui como infraestrutura, um espaço para o plantio de manejo florestal. A escola participa do programa Florestabilidade, um projeto de educação para o manejo florestal, criado pela Fundação Roberto Marinho, em parceria com o Fundo Vale e o Serviço Florestal Brasileiro. Tem por objetivo despertar nossos jovens para uma importante missão: a de se tornarem gestores da maior floresta tropical do planeta. Por meio do Florestabilidade, os professores recebem capacitação com informação e

inspiração para compartilhar meios de viver num país que conta com uma floresta viva e próspera. Na escola Lucimar, a professora Maria de Nazaré Corrêa é responsável pela coordenação do programa que tem criado multiplicadores da conscientização ambiental.

A escola possui espaços destinados ao atendimento a crianças e jovens de 7 a 14 anos de idade, recebendo pela manhã, cerca de 190 alunos e, no período da tarde, 208 alunos.

3.5.1 Caracterização dos Participantes

Como participantes da investigação, contamos com cerca de 22 professores e 3 gestores, como se verifica nos quadros abaixo:

Em relação à idade dos professores, percebe-se de acordo com o quadro 01, que a maioria dos inquiridos possui mais de 40 anos, ou seja, 40,91% dos participantes são maiores ou igual a 41. Já (n=4) 18,18% possuem entre 26-30 anos, outros 18,18% entre 31-35 anos e os demais, 22,73% (n=5) entre 36-40 anos.

Quadro 01 – Caracterização por Idade dos professores

Qual a sua Idade?	Total	Percentual
Menor igual a 20	0	0,00%
21-25	0	0,00%
26-30	4	18,18%
31-35	4	18,18%
36-40	5	22,73%
Maior/Igual 41	9	40,91%
Total	22	

Já no que diz respeito ao género dos professores, esses são em 81,82% (n=18) do sexo feminino e 18,18% do sexo masculino (n=4), como se confere no quadro 02:

Quadro 02 – Caracterização por Género dos professores

Gênero	Total	Percentual
Masculino	4	18,18%
Feminino	18	81,82%
Total	22	

Sobre o estado civil, cerca de 50% dos pesquisados são casados e ou/união estável, enquanto os demais são entre solteiros e divorciados.

Quadro 03 – Caracterização por Estado Civil dos professores

Estado Civil	Total	Percentual
Solteiro(a)	8	36,36%
Casado(a)/União Estável	11	50,00%
Divorciado (a)/Separado(a)	3	13,64%
Viúvo (a)	0	0,00%
Outro	0	0,00%
TOTAL	22	

No que se refere ao tempo de atividade na educação, cerca de 14 (63,64%) professores possuem mais de 10 anos de magistério, já 7 (31,82%) tem entre 3 e 5 anos, e 1 (4,55%) possui entre 1 a 3 anos, como se verifica no quadro abaixo:

Quadro 04 – Caracterização por Tempo de Atividade dos professores

Tempo de Atividade na Educação	Total	Percentual
Menos de 1 ano	0	0,00%
Entre 1 e 3 anos	1	4,55%
Entre 3 e 5 anos	7	31,82%
Entre 5 e 10 anos	0	0,00%
Mais de 10 anos	14	63,64%
TOTAL	22	

No que diz respeito aos gestores, esses estão entre 31-41 anos, sendo que 66,67% (2) tem entre 31-35 anos, e 1 com acima de 40 anos.

Quadro 05 – Caracterização por Idade dos gestores

Qual a sua Idade?	Total	Percentual
Menor igual a 20	0	0,00%
21-25	0	0,00%
26-30	0	0,00%
31-35	2	66,67%
36-40	0	0,00%
Maior/Igual 41	1	33,33%
Total	3	

Em relação ao gênero dos gestores, esses são 2 (66,67%) do sexo feminino e 1 do sexo masculino.

Quadro 06 – Caracterização por Gênero dos Gestores

Gênero	Total	Percentual
Masculino	1	33,33%
Feminino	2	66,67%
Total	3	

Já no contexto do estado civil dos gestores, esses são 2 solteiros e 1 casado (a)/União Estável conforme verifica no quadro 07:

Quadro 07 – Caracterização por Estado Civil dos Gestores

Estado Civil	Total	Percentual
Solteiro(a)	2	66,67%
Casado (a) /União Estável	1	33,33%
Divorciado (a) /Separado (a)	0	0,00%
Viúvo (a)	0	0,00%
Outro	0	0,00%
TOTAL	3	

Em relação ao tempo de atividades dos gestores na educação, percebe-se que 2 (66,67%) trabalham há mais de 10 anos e 1, tem experiência entre 3 a 5 anos.

Quadro 08 – Caracterização por Atividade na Educação dos Gestores

Tempo de Atividade na Educação	Total	Percentual
Menos de 1 ano	0	0,00%
Entre 1 e 3 anos	0	0,00%
Entre 3 e 5 anos	1	33,33%
Entre 5 e 10 anos	0	0,00%
Mais de 10 anos	2	66,67%
TOTAL	3	

3.5.2 Procedimentos de Investigação

Uma investigação sugere um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, quer permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (Lakatos e Marconi, 2016, p.139).

É nessa linha que as metodologias e os métodos que irão compor a investigação, precisam estar em consonância com os procedimentos e com os instrumentos que serão utilizados na pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2016) a seleção e organização dos instrumentos que irão compor uma investigação não é uma tarefa fácil, para os autores “ necessita de tempo, mas é uma etapa importante no planejamento da pesquisa” (p.147).

Para a execução da pesquisa, foi preciso utilizar como instrumento investigatório, um questionário que segundo Flick (2013, p.110)

Os estudos de questionários têm por objetivo receber respostas comparáveis de todos os participantes. Por isso, as questões, assim como a situação da entrevista são designadas de forma idêntica para todos os participantes. Quando se está criando um questionário, as regras para a formulação das perguntas e a disposição da sua sequência devem ser aplicadas.

Diante do exposto, a recolha de dados é um dos aspetos mais importantes na investigação. Nesse momento, o investigador poderá optar para a escolha dos instrumentos de pesquisa que possam de alguma forma, contribuir com o processo da qualidade e da veracidade dos resultados. E é nessa linha que a investigação incluiu os seguintes instrumentos:

- 1- Um questionário sociodemográfico contemplando informações acerca dos participantes como sexo, formação, estado civil, idade e experiência profissional.
- 2- Um questionário com perguntas fechadas aplicado aos professores e aos gestores, que contemplam questões sobre conflitos no espaço de trabalho.

Os instrumentos escolhidos para a investigação seguiu os critérios do Estudo de Caso com um viés quantitativo, no qual as questões foram construídas com as respostas fechadas. Nesse sentido, Gil (2008) vem discorrer que a aplicação dos questionários tem suas vantagens no que diz respeito a quantidade de respondentes que poderão serem atingidos.

Para a realização da pesquisa, foram realizados encontros semanais, em um período de 2 meses na escola participante, com a anuência da direção e a assinatura de todos os participantes no termo de consentimento livre esclarecido, comprovando o aceite voluntário e os direitos inerentes ao sigilo.

Os guiões de perguntas foram respondidos pelos professores e gestores participantes na pesquisa e na sequência, os dados foram tabulados e analisados os resultados que serão expostos no próximo capítulo.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários, procedeu-se à análise dos dados através da utilização do programa Excel que, posteriormente, virou uma tabela no word. Os mesmos serão apresentados contemplando de 5 em 5 questões, como se verifica abaixo:

4.1. Resultados

A análise dos resultados permitirá verificar como se deu a postura dos professores e dos gestores frente aos conflitos existentes na escola.

Resultados dos Professores

Tabela 02 – Resultados das questões 1/4/5/12/22/23/28

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com meu chefe, tento analisar com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	0	0	1 4,55%	17 77,27%	4 18,18%
4. Perante uma situação problemática com meu chefe, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta	0	0	1 4,55%	16 72,73%	5 22,73%
5. Procuo analisar com o meu chefe as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos	0	0	2 9,09%	16 72,73%	4 18,18%
12. Perante uma situação problemática com o meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	0	0	1 4,55%	16 72,73%	5 22,73%
22. Perante um problema de trabalho com meu chefe procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	0	0	1 4,55%	14 63,64%	7 31,82%
23. Colaboro com meu chefe para chegar a soluções	0	0	0	17	5

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

aceitáveis para ambos				77,27%	22,73%
28. Perante um problema de trabalho com meu chefe, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo	0	0	0	20 90,91%	2 9,09%

As questões acima são frases que demonstram o comportamento dos professores diante de uma situação de conflito, expressam sua maneira de agir no seu local de trabalho. Especificamente estas se referem à integração do docente com o seu superior. Vimos através das respostas obtidas que mais de 50% do corpo docente deste estabelecimento de ensino procura encontrar uma situação aceitável para ambas as partes; enquanto que aproximadamente 30% estão plenamente de acordo por uma solução bastante compromissada com o desempenho escolar de forma construtiva.

A **questão 1**, que contempla as dificuldades no trabalho com o chefe, cerca de 77,27% (n=17) concordam em analisar com o chefe o caso para uma solução aceitável para ambos, já 18,18% (n=4) concordam fortemente com essa assertiva, e 4,55% (n=1) se mostrou indiferente a esse caso. Já na **questão 4** - Perante uma situação problemática com o seu superior procura integrar as suas ideias a fim de alcançar uma decisão conjunta, cerca de 4,55% (n=1) são indiferente a esta situação proposta na inquirição, já 72,73% (n=16) se mostraram abertos para se adequar na integração e 22,73% (n=5) concordam plenamente com essa postura frente a um problema.

Na **questão 05**- Procuo analisar com meu chefe as soluções para o problemas que nos beneficiem a ambos, observa-se que 9,09% (n=2) se mantem indiferente a se adequar dentro do contexto de conflito, pessoa que demonstram insensibilidade, entretanto, existem docentes que abrem uma porta de aceitabilidade para uma integração com o seu chefe como pode-se verificar com uma porcentagem de 72,73% (n=16), acrescida de um percentual de 18,18% (n=4) concordam fortemente em encontrar soluções que beneficiem a todos.

Na **questão 12**-Perante uma situação problemática com meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira, no âmbito geral a maior parte dos docentes preferem a verdade no diálogo ,isto demonstra a capacidade de grade integração entre

professor e seu gestor ,somando porcentagem de 63,64% dos que concordam e 31,82% dos que concordam fortemente ,apenas 4,55%(n=1) permanece indiferente ao que acontece ao seu redor.

Na questão de nº 22 questiona-se: Perante um problema de trabalho comeu chefe procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível, novamente temos 4,55% (n=1) é indiferente a qualquer tomada tanto pelo diretor quanto pelos colegas na integração para solucionar questões de conflito, entretanto, a somatória de concordo e concordo fortemente chega a um total de 95,46% que se permite integrar para manter uma boa sociabilidade. Na **questão 23-** Colaboro com meu chefe para chegar a soluções aceitáveis para ambos, todos são da mesma opinião de que é necessário entrar em colaboração com seu superior imediato de forma que todos possam ter solução aceitáveis para ambos os lados, basta conferir na somatória deste quesito (77,27% + 22,73%=100%), assim, conjugasse o verbo integrar que assola o coração e asseio dos que trabalham aqui se vê uma perspectiva de erradicar o conflito. **Questão de nº 28-** Perante um problema de trabalho com meu chefe, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo, entre concordo e concordo fortemente os 100% são evidente em trabalhar conjuntamente para o bom desempenho do progresso da escolar ,de fato a pesquisa e a tabulação mostra este resultado 90,91% (n=20) e 9,09% (n= 2) entre os pesquisados nos responde a esta afirmação de que a integração se faz necessária para a diminuição do conflito entre gestores e docentes..

Tabela 03 – Resultados das questões 2/10/11/13/19/24

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe.	0	11 50,00%	6 27,27%	5 22,73%	0
10. Geralmente actuo como deseja meu chefe	1 4,55%	10 45,45%	3 13,64%	8 36,36%	0

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

11. Usualmente acato os desejos do meu chefe	0	5 22,73%	8 36,36%	9 40,91%	0
13. Perante uma dificuldade de trabalho com meu chefe, geralmente lhe faço concessões.	1 4,55%	11 50,00%	5 22,73%	5 22,73%	0
19. No trabalho de um modo geral acato as sugestões do meu chefe	0	4 18,18%	4 18,18%	14 63,64%	0
24-No trabalho tento satisfazer as expectativas do meu chefe	0	4 18,18%	6 27,27%	12 54,55%	0

As questões acima arguida para os professores correspondem aos critérios denominado de Anuência, significa ter aprovação nas atividades proposta pelo gestor, os professores expressam sua opinião através das respostas tabuladas no quadro acima.

No que diz respeito à **questão 02**- Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe, logo se vê que 50,00% (n=11) dos docentes discordam, sendo que 27,27% (n=6) caracteriza a porcentagem que tem atitude indiferente a esta proposta e 22,73% es posicionam em favor de aceitabilidade das atividades indicada pala gestão.

Questão nº 10-Geralmente actuo como deseja meu chefe, 45,45% (n=10) discordam,4,55% (n=1) é muito firme em manter sua própria decisão,13,64%(n=3) são indiferente a qual sugestão vinda do chefe, porém 36,36% (n=8) consideram viável concordar para agradar o chefe. Na **questão seguinte11^a**- Usualmente acato os desejos do meu chefe. 40,1%(n=9), aprovam as atividades indicada pelo gestor, embora 6,36%(n=8) são insensíveis a indicação do chefe imediato e 22,73% não concordam em acatar a vontade do chefe.

Na **questão de N°13**-Perante uma dificuldade de trabalho com meu chefe, geralmente lhe faço concessões, nesta análise sobre consentimento dos professores diante de uma situação 54,55%(4,55%+50,00%) correspondente a discordo fortemente e discordo , demonstrando que os professores detém suas opiniões de acordo com cada situação e dependendo do assunto a ser discutido naquele determinado momento; fica expresso que 22,73%(n=5) são indiferente e os outros 22,73%(n=5) aprovam a proposta vinda por parte do seu superior imediato. Demonstra uma flexibilidade no fazer.

Tabela 04 – Resultados das questões 8/9/18/21/25

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
8-Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceitas	1 4,55%	5 22,73%	6 27,27%	9 40,91%	1 22,73%
9- Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor	3 13,64%	13 59,09%	2 9,09%	4 18,18%	0
18- Uso os meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam	1 4,55%	6 27,27%	5 22,73%	10 45,45%	0
21-Perante uma situação problemática de trabalho com meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista	0	8 36,36%	2 9,09%	11 50,00%	1 4,55%
25-Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com meu chefe	2 9,09%	9 40,91%	8 36,36%	3 13,64%	

No que diz respeito a este quadro, as pergunta caracterizam a parte da personalidade dos professores quanto o poder de dominação, onde as pessoas podem usa-lo para obter sucesso na atividade proposta pelo gestor, a análise diz que 60% dos professores utilizam esta ferramenta para impor de forma discreta sua ideia. Na **questão de Nº 8-** Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceitas; 4,55%(n=1) discordam ardentemente em utilizar este tipo de método para obter vantagem perante o seu superior, todavia , 22,73% (n=5) simplesmente discorda, não acha viável utilizar este tipo de atitude conveniente dentro de um processo trabalhista,27,27%(n=6) é indiferente a esta postura , enquanto que 40,91% (n= 9)utiliza com grande sabedoria este artifício para se beneficiar diante do chefe e 4,55% (n=1) usa fervorosamente este critério para se beneficiar. Na sequencia , **a questão de Nº 9** – Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor, nota-se que 72,73% (soma de 13,64% + 59,09%) não utilizam de sua

autoridade e nem do seu prestígio para se fazer aceitar diante do gestor, 9,09% são indiferente, apenas 18,18% (n= 4) utilizam seus prestígios e autoridade para a obtenção de suas ideias sejam aceita dentro do âmbito escolar. No que se refere a **questão N°18** – Uso os meus conhecimentos e experiências profissionais para que as decisões me favoreçam, 31,82% soma de (4,55% + 27,27%) discordam em obter vantagem com este artifício, enquanto que 45,45% utiliza este recurso em benefício próprio e 22,73% (n=5) permanece insensível. **na questão 21-** Perante uma situação problemática de trabalho com meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista, 36,36% (n=8) discorda da utilização deste métodos para criar benefício próprio, 9,09%(n=2) são indiferente e 54,55% concordam com essa estratégia. **Na questão 25-** Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com meu chefe, 49,91% (a somatória de 9,09% de pessoas que desconcordam fortemente e 40,91% de pessoas que discorda apenas) demonstra que há uma grande maioria que não gosta de utilizar este critério para obter vantagem sobre a gestão em ver suas ideias serem atendida por causa de sua postura dominante. Neste quadro obtém-se uma resposta no que tange ao poder baseado em seus conhecimento e na sua competência profissional adquirir vantagem impondo suas ideias no fazer pedagógico.

Tabela 05 – Resultados das questões 3/6/16/17/26/27

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
3. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com meu chefe.	1 4,55%	2 9,09%	1 4,55%	14 63,64%	4 18,18%
6. Quando se trata de problema de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com meu chefe.	1 4,55%	12 54,55%	4 18,18%	5 22,73%	
16. Tento não mostrar desacordo com o meu Chefe	0	6 31,82%	6 31,82%	9 40,91%	1 4,55%

17. Evito conflito com o meu chefe.	1 4,55%	1 4,55%	4 18,18%	14 63,64%	2 9,09%
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com meu chefe para evitar problemas	1 4,55%	9 40,91%	5 22,73%	7 31,82%	
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com meu chefe		1 4,55%	4 18,18%	16 72,73%	1 4,55%

No que diz respeito à **questão 3-** Em de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com meu chefe, neste quesito vimos que 81,82%(18,18 %+ 63,64% do corpo docente evita conflito com o seu chefe, todavia , uma pequena parcela de docente4,55%(n=1) são insensíveis no que tange evitar ou não conflito com seu gestor , embora discorda em se manter preocupado em manter uma situação de tranquilidade aparente para evitar conflito.

Na **6ª questão** , onde o questionamento se baseia em inquirir os professores em :Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe, nas respostas obtidas temos que 59,1% (a somatória de 4,55% (n= 1)+ 54,55%(n= 12) discordam em evitar conflito caso surja esta situação com seu chefe;18,18%(n=4) demonstra indiferença, já 22,73% (n=5) estão de acordo que não se deve discutir abertamente com seu chefe para mostrar que está em desagrado como o mesmo. Na questão de segue o critério de evitação , **de Nº 16-** Tento não mostrar desacordo com o meu chefe ,31,82% (n=7) discorda em demonstrar ou não se está aborrecida com seu chefe, indiferente consta um taxa de 22,73% resultado obtido de um número de as de trabalho procuro conseguir acordos com o5 pessoas, enquanto que, os mantem a evitação como hábito tem um total de45,46%, logo percebe-se que existe uma possibilidade de evitar o conflito o chefe. Na **questão 17ª** Evito conflito com meu chefe; temos um percentual de 9,1% (somatória de 4,55% + 4,55%) dos docentes que discordam em evitar conflito,18,18% (n=4) pessoas demonstra insensibilidade para evitação de conflito como chefe, porém,72,73 % (n=16) docentes concorda em evitar conflito o que demonstra ser salutar para uma boa convivência.

Na questão segue os critério o de evitação de conflito temos a seguinte **pergunta de N° 26-** Procuo não mostrar o meu desacordo com meu chefe para evitar problemas, 45,46% dos pesquisados (n=1 + n=9) discorda da posição de mostrar desagrado com o chefe, apático a situação vê-se que foi apenas um percentual de 22,73%(n=5), enquanto que 31,82% (n= 7) deseja manter –se sem demonstrar qualquer atitude que leve amostrar seu desagrado com seu chefe .na questão que da prosseguimento da obtenção das características do professorado em relação a evitação de conflito elencamos a **questão de N° 27** – Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com meu chefe, responderam; para o item de desacordo temo uma percentagem de 4,55% (n=1), enquanto que para o item de indiferença foi obtido uma proporção de 18,18%(n=4) e para o item de concordo e concordo fortemente vimos que surge um percentual de 77,28%, portanto a maior parte do corpo docente gosta de evitar o confronto com o seu superior imediato.

Tabela 06 - Resultados das questões 7/14/20/15/20

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
7. Procuo encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução	0	0	0	13 59,09%	9 40,91%
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses)	0	1 4,55%	1 4,55%	19 86,36%	1 4,55%
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com meu chefe	0	0	2 9,09%	17 77,27%	3 13,64%
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com meu chefe, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	0	2 9,09%	3 13,64%	17 77,27%	0

A tabela problema; portanto **na 7ª questão** vemos que 100% dos entrevistados (13 pessoas 59,09% + 40,91% de nove pessoas) dizem que iriam apontar caminhos para resolver a situação, na pergunta seguinte, **n°14**. Usualmente proponho um caminho

intermédio para romper com os pontos mortos acima coloca os professores para responder numa situação imaginária de impasses como seria a sua atitude para sanar o (impasses), 4,55% (n=1) responde que não concorda em apontar caminhos para solucionar os impasses ;ser indiferente a esta situação 4,55% (n=1) ,20 pessoas demonstram que iria apontar caminhos para sanar o impasses caso houvesse, perfazendo um percentual de 90,93% (somatória de 19 (86,36% + 4,55% = 90,93%) é salutar observar que existem pessoas que se dispõe em procurar resolver situações conflituosas.

Na **questão N°15-** Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com meu chefe, neste dado foram demonstrados que 9,09%(n=2) são indiferente entretanto, 90,91% dos entrevistados respondem que iriam sim entrar em acordo com seu chefe, subtende-se que há abertura para um novo caminhar em direção a harmonia, na **20ª questão** 90,91% apresentam a característica de que é bom ceder um pouco para conseguir algo na caminhada trabalhista dentro do seu fazer pedagógico.

Resultados dos Gestores

Com o intuito de conhecer profundamente as questões que permeiam os conflitos na escola, foi aplicado aos gestores um questionário com 28 perguntas, cujas respostas seguem abaixo:

Tabela 07 - Resultados das questões 01/04/05/12/22/23/28

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	0	0	0	3 100,00%	0
4. Perante uma situação problemática com um subordinado, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	0	0	0	2 66,67%	1 33,33%
5. Procuro analisar com o subordinado as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos	0	0		3 100,00%	
12. Perante uma situação	0	1	0	2	0

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

problemática com um subordinado, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.		33,33%		66,67%	
22. Perante um problema de trabalho com um subordinado procuro colocar claramente os nossos interesses para o problema seja resolvido da melhor forma possível.	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
23. Colaboro com um subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	0	0	0	3 100,00%	0
28. Perante um problema de trabalho com um subordinado, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	0	0	0	2 66,67%	1 33,33%

O quadro acima referenda aos critérios sobre integração do gestor com seus subordinados, na **1ª questão** os três gestores que responderam o questionário estão de pleno acordo em numa situação de conflito analisa a situação em conjunto com seu subalterno para buscar a solução viável para ambos, portanto, 100% de aceitação da inquirição feita no questionário, na **questão de Nº 4-** Perante uma situação problemática com um subordinado, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta, está evidente que 66,67% concordam em buscar uma decisão conjunta e 33.33% concordam fortemente na busca de solução para ambas as partes.

Na 5ª questão-Procuro analisar com o subordinado as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos, aqui 100% dos gestores entrevistados estão de pleno acordo em buscar solução conjunta para ambas as partes, **na 12ª questão**, para os gestores diz : Perante uma situação problemática com um subordinado, a informação que troco com ele é sempre verdadeira, a porcentagem de 33,33% (n=1) nem sempre é verdadeiro em uma situação assim, porém , 66,67%(n=2) são verdadeiros na busca de solucionar o conflito da melhor maneira possível. **Na questão N22º** - Perante um problema de trabalho com um subordinado procuro colocar claramente os nossos interesses para que

o problema seja resolvido da melhor forma possível; 33,33% (n=1) é indiferente a situação, mas, 66,67% (n= 2) concordam que colocar claramente os interesses ajuda a resolver os problemas da melhor forma possível.

Questão 23- Colaboro com um subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos, todos os gestores 100,00% são de comum acordo em colaborar com o subordinado a fim de obter soluções aceitáveis para todos. Na **questão 28^a** - Perante um problema de trabalho com um subordinado, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

Na busca de uma gestão mais adequada, todos os gestores são de opinião de que encontrar soluções viáveis para ambas as partes faz produzir melhor integração entre eles gestores e seus subordinados.

Tabela 08 - Continuação dos Resultados das questões 02/10/11/13/19/24

Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
2 Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do colégio.	0	1 33,33%	0	1 33,33%	1 33,33%
10 Geralmente actuo como deseja meus subordinados	1 33,33%	0	1 33,33%	1 33,33%	0
11 Usualmente acato os desejos dos meus subordinados	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
13 Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, geralmente faço-lhe concessões.	0	2 66,67%	1 33,33%	0	0
19 No trabalho de um modo geral acato as sugestões dos	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0

subordinados.					
24 No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos subordinados.	0	1 33,33%	1 33,33%	0	1 33,33%

As análises que serão realizadas agora é para determinar **anuência** dos gestores frente uma situação de conflito com seus subordinados. Na **questão N.2º** - Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades d colégio, dentre os que responderam 33,33% (n=1) não costuma satisfazer as necessidades do colégio, enquanto que os outros dois gestores se disponibiliza em atender as necessidades do colegiado perfazendo um total de **66,67%**.Na **questão subsequente 10º**- Geralmente actuo como deseja meus subordinados um discorda fortemente 33,33%, outro é indiferente e o terceiro gestor concorda em atender os subordinados dando prioridade as necessidades do colégio.

Na **questão 11º**-Usualmente acato os desejos dos meus subordinados, 33,33% discorda, 33,33% é indiferente e 33,33% concorda em atender, vimos que aqui neste quesito, cada gestor tem opiniões diferentes .Na **13º questão** ; Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado , geralmente faço-lhe concessões 66,67% (n=2) discorda em fazer concessões para o subordinado , mas, 33,33% (n=1) é indiferente a este gesto.

Na **19º questão**: No trabalho de um modo geral acato as sugestões dos subordinados os três gestores tem opinião totalmente diferentes, o primeiro discorda em catar as sugestões do subordinado, o segundo é totalmente insensível ao assunto cogitado e o ultimo tem apreço em acatar a sugestão para conviver num meio mais sociável para todo o grupo do estabelecimento de ensino. E na **última questão 24º**: No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos subordinados, vemos que todos tem sua própria opinião, 33,33% (n=1) discorda em satisfazer a expectativa do subordinado, 33,33% (n=1) é indiferente e o terceiro concorda.

Tabela 9- Resultados das questões 08/09/18/21/25

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
8 Procuro utilizar todos os	0	0	1	1	0

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

	recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceitas			33,33%	33,33%	
9	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar	0	3 100,00%	0	0	0
18	Uso os meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam.	0	2 66,67%	0	1 33,33%	0
21	Perante uma situação problemática de trabalho com um subordinado, impor o meu ponto de vista.	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
25	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu numa situação de concorrência com um subordinado.	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0

A **questão 8**- Procuo encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução, para essa questão 33,33% (n=1) se mostrou indiferente, 33,33% (n=1) concorda com a assertiva e 33,33% (n=1) concordam fortemente. A **questão de Nº 9** – Uso o meu prestígio profissional e autoridade conferida para pressionar em meu favor, todos os gestores em unanimidade discordam em utilizar o seu poder legal para ter as suas ideias aceitas com seus subalternos. Na **questão de Nº 18**º- Uso dos meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam. 66,67% (n=2) discordam em usar este artifício para ter suas ideias aceitas no grupo de trabalho onde gerencia, enquanto 33,33% (n=1) diverge concordando em utilizar o mecanismo da autoridade e domínio de posse documentado para obter obediência dos subordinado.

Na **questão 21**º- Perante uma situação problemática de trabalho com um subordinado, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista, neste item os gestores divergem totalmente, um discorda em usar seu poder legalizado para impor seu ponto de vista, 33,33% (n=1) é indiferente impor ou não para ter sua ideia aceita enquanto que o terceiro gestor utiliza do poder legal para exercer sua autoridade na obtenção de suas ideias sejam cumpridas. Na **questão 25**º - Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um subordinado, vê-se que cada gestor tem sua opinião e que diverge entre si, o primeiro discorda em usar todos os recursos para obter vantagem junto ao seu subordinado, o segundo é insensível para o uso deste critério, apesar de ter o poder nas mãos, e o outro enfim, concorda que utiliza sim deste poder legal para fazer cumprir sua vontade.

Tabela 10- Resultados das questões 3/6/16/17/26/27

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
3 Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um subordinado.	0	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%
6 Quando se trata de problemas de trabalho, de modo geral evito discutir abertamente com um subordinado.	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
16 Tento não mostrar desacordo como os subordinados	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
17 Evito confronto com os subordinados	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
26 Procuro não mostrar o meu desacordo com um subordinado para evitar problemas	0	2	1 33,33%	2 66,67%	0
27 Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um subordinado	0	0	0	2 66,67%	1 33,33%

O critério nestas questões, cima refere-se à Evitação cada resposta dada pelo gestor pode-se verificar qual é sua postura para evitar ou prevenir o aparecimento de conflito dentro do seu setor de trabalho. Na **questão de Nº 3-** Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um subordinado.

Neste quesito todos os gestores diverge na sua opinião, 33,33% (n=1), é indiferente, e os dois um concorda apenas e o outro concorda fortemente .Na **questão de Nº 6-** Quando se trata de problemas de trabalho, de modo geral evito discutir abertamente com um subordinado,33,33% discorda que tenha que evitar a discussão com o subordinado, enquanto que outro 33,33% (n=1) é insensível a situação ao seu redor, e 33,33% (n=1) o outro gestor apoia sobre a questão de evitar conflito com o subalterno. **Nas questões 16, 17 e 26** as respostas entre os gestores são as mesmas, 66,67% no quesito de evitar

confronto com seus subalternos todos eles nas questões acima citadas concordam não provocar conflito, e 33,33% das questões acima descritas são indiferente na evitação de conflitos abertamente entre eles e os subalternos. Na última questão (27) que corresponde a evitação de conflito Todos concordam , só que um concorda fortemente, prefere a pacificação, mas, dois apenas acham de bom grado não entrar em situação conflituosa com seus subordinados.

Tabela 11- Resultados das questões 7/14/15/20

Perguntas	Respostas				
	Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente
7 Procuo encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução	0	0	0	13 59,09%	9 40,91%
14 Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasse)	0	0	0	3 100,00%	0
15 Perante um problema de trabalho procuro conseguir acordos com os subordinados	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
20 Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um subordinado, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	0	0	0	3 100,00%	0

A análise das questões acima explica o compromisso que os gestores entrevistados em possui em relação a sua conduta para amenizar conflito dentro do seu local de trabalho. Na **questão N° 7**-Procuo encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução. Os gestores foram unanimes (100,00%) em concordar que procuram encontrar caminhos para avançar na solução do problema. Na **questão N° 14**-Usualmnte proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses), novamente eles (gestores) foram unanimes em concordar em usar estratégias que venha favorecer a erradicação do impasse. Na **questão de 15**-Perante um problema de trabalho procuro

conseguir acordos com os subordinados, apenas um gestor é indiferente a este comando, 33,33% (n=1), enquanto que 66,67% á preferencia para encontrar um modo que venha minimizar a situação conflituosa. Na **20ª questão-** Ao procurar soluções para um problema de trabalho com subordinado, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo. No trabalho de um modo geral acato as sugestões dos subordinados, os gestores entrevistados concordam por unanimidade que às vezes é necessário ceder para avançar uma situação de conflito.

4.2 Discussão

Tendo como base as respostas dos guiões de perguntas, a discussão dos resultados será feita seguindo os objetivos propostos na investigação.

Para responder ao primeiro objetivo: *Identificar as origens dos conflitos existentes na educação*. Foram selecionadas as questões que contemplavam esse objetivo, e obteve-se as questões (3.6.10.11.18.19.24.26.27) ambas, dos dois questionários. Foi possível verificar que perante uma dificuldade de trabalho, para os professores 77,27% (n=17) disseram buscar uma solução e os gestores, em 100% dos inquiridos, também concordaram com essa assertiva. Quando colocado sobre um problema de trabalho e que evitam discutir abertamente, cerca de 54,55% (n=12) discordaram, pressupondo que, em qualquer fato envolvendo um problema com o chefe, eles têm que dizer tudo abertamente; nesse item, os gestores demonstraram divergências nas respostas, sendo que cada um escolheu uma alternativa entre discordar, se mostrar indiferente e se colocar de forma positiva em relação a esse questionamento.

Diante desse objectivo, evidenciadas ficaram as origens dos conflitos no contexto educacional. Para tanto, Mendes (2017, p.26) vem corroborar, dizendo que quando o ambiente é

Negativo e que não há espírito de equipe e não há mais o que fazer, ele deve ser respeitado, tolerado, isso ajuda a evitar conflitos diretos, além de que a liderança em uma equipe não é algo para todos outros fatores é a particularidade que cada pessoa possui, também essencial para o crescimento da instituição. Não podemos esquecer que vários gênios da humanidade foram pessoas solitárias e com dificuldade de relacionamento, entretanto, deram uma grande contribuição social e científica para a sociedade e para a humanidade.

Nessa mesma linha, Santos (2013) vem complementar que as origens dos conflitos na educação podem se dá por diversas formas, e com isso, os envolvidos nesse processo que são os gestores e os professores, têm que compreender que o todo o processo de

relação e a diversidade não constituem conflitos, contudo, quando há desigualdade nesse cenário, existe a possibilidade de existência do conflito.

Muitos dos conflitos existentes na educação acontecem por falta de diálogo, e por não se aceitar o posicionamento do outro, como verificado nos resultados demonstrados anteriormente e os diálogos feitos pelos autores que corroboram com esse questionamento.

Em relação ao segundo objetivo: *Perceber se os elementos da amostragem (Professores e Gestores) já se envolveram em conflitos*. Em relação a esse objetivo, foram elencadas as seguintes questões (8.9.16.17.21.25). Em relação ao questionamento sobre a necessidade de satisfazer as vontades do chefe, 50% (n=11) dos professores discordaram dessa assertiva, demonstrando uma possível situação de conflito, não respeitando a hierarquia; para os gestores, nesse mesmo questionamento um inquirido se colocou indiferente, e os outros dois concordaram e ou concordaram fortemente, reconhecendo assim, o papel da subordinação. Para outro questionamento existente no guião de perguntas, foi colocado se, diante um conflito com o chefe, a inserção de ideias do professor poderá contribuir com uma decisão conjunta, cerca de 72,73% (n=16) concordam com essa sugestão, para os gestores, 2 participantes concordam e 1 concorda fortemente.

Diante dos resultados dos questionários foi possível perceber que de alguma forma, todos já se envolveram em conflitos, seja por motivos pequenos, seja por situações mais delicadas. Santos, (2013, p.10) vem ilustrar que:

A não violência apresenta significativa referência para a resolução dos conflitos, e estes estarão sempre presentes em todas as instâncias das relações humanas, pois o outro sempre aponta para o diferente, o desconhecido. O outro é o estrangeiro, com possibilidade de ser acolhido como hóspede, sendo que o exercício para a sua acolhida exige do ser humano energia e bondade. A educação coloca-se como processo de reconhecer o outro.

Diante o exposto, o autor vem contribuir no que tange os envolvimento em conflitos educacionais, que estes sempre estarão presentes nas relações humanas, o que ficou evidenciado nas respostas. A grande maioria dos docentes e gestores, já se envolveu em

algum conflito no espaço escolar. Cabe nesse aspeto, o exercício da alteridade, uma vez que o processo que envolve a relação pode se dar por diversas vias de interação.

Ao terceiro objetivo, buscou-se *analisar se os participantes da pesquisa buscam chegar à resolução dos conflitos*. Para esse questionamento, pautou-se pela resposta das questões 2.4.5.14.15.20.23.28, que foi possível evidenciar que perante uma dificuldade de relacionamento entre funcionário e chefe, cerca de 77,27% (n=17) dos professores concordam em buscar uma resolução, enquanto 100% dos gestores pensam da mesma forma. Sobre utilizar recursos ao alcance de todos para alcançar a resolução, cerca de 40,91% (n=9) dos professores concordam com essa assertiva, e 1 gestor se mostrou indiferente e os outros dois concordando ou concordando fortemente.

Diante desse questionamento, percebe-se que mais de 70% dos professores preferem buscar a resolução dos conflitos e 100% dos gestores, concordam com essa assertiva. Nessa linha, Mendes (2017, p.22) vem sugerir que

O Gestor deve se preocupar em construir e manter permanentemente um ambiente de trabalho propício ao bem-estar, propiciando assim a motivação e a satisfação de todos os servidores e colaboradores através de sistemáticas próprias ou correlatas, permitindo assim que a produção seja de bom ritmo e, principalmente, que o bem-estar e a saúde do trabalhador estejam presentes.

Corroborando a Mendes (2017), Santos (2013, p.11) vem discorrer que:

Na escola, algumas instâncias são importantes tanto na prevenção como na resolução dos conflitos. Entre as possibilidades assinalam-se: a comunicação clara e objetiva, em que cada um se sente seguro com as informações que recebe ou pode acessar; o estilo de gestão, pois a gestão dá o tom, o jeito, a forma como serão tratadas as pessoas e os conflitos que decorrem das diversas situações; como são tratadas as lideranças no meio escolar, já que estas possuem força de aglutinação ou de dispersão.

E, para o último objetivo: Verificar a forma de resolução dos conflitos sugeridos pelos participantes têm as seguintes perguntas que dialogam com esse objetivo: 1.7.12.13.22 demonstram nas respostas a busca pela melhor solução, como por exemplo, a questão que perante um problema de trabalho com o meu chefe procuro colocar claramente os

interesses para se resolver um problema, tendo para essa assertiva a participação de 14 professores (63,64%) e 3 gestores (100%), o que evidenciou a busca de ambos a procurar sanar os conflitos existentes no contexto educacional.

A busca pela resolução de um conflito sempre é e será o melhor caminho. Nesse ínterim, Santos (2013, p.6) vem discorrer que é importante,

Colocar o problema da violência em uma dinâmica de pensar o geral e o particular, pois tanto um quanto o outro ajudam no processo educativo e no desenvolvimento das pessoas, nesse contexto. A intenção é pensar como acontece a construção do sujeito em meio a esse contexto, pois ele é real, ou seja, a violência está presente na escola e os sujeitos estão sofrendo as consequências dela.

E é, pois, diante desse questionamento que se faz necessário, segundo Moreira & Barbosa (2016) buscar a efetivação de uma gestão democrática na qual o gestor venha, de forma inclusiva, buscar incluir a participação e a divisão de responsabilidade para o corpo docente. Diante de um conflito, o gestor precisa ser líder e tomar as decisões que possam contribuir para a resolução e a interação de todos na busca de práticas educativas que venham a fortalecer a confiança de todos.

CAPÍTULO V- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da pergunta de partida: *É possível percebermos a origem dos conflitos com o intuito de propormos a sua resolução?* Que se originou o desejo em investigar quais seriam essas causas, as dificuldades enfrentadas tanto pelos docentes quanto pelos gestores em se relacionarem, como faziam para evitar os conflitos e como buscavam a sua resolução quando de facto eles surgiam.

Perceber e compreender os conflitos entre gestores e docentes no cenário educacional não é uma tarefa fácil, muito menos quando envolve divergências quanto à estrutura que a educação impõe e o planeamento ao longo do período letivo.

Diante de tantos questionamentos, que surgiu o desejo pela investigação que se deu a priori pela pesquisa bibliográfica, na qual foram selecionados autores que dialogavam com o processo da existência dos conflitos no âmbito educacional entre docentes e gestores. Para responder ao objectivo principal da pesquisa: **perceber a origem dos conflitos de modo a procurar resolvê-los**. Foi aplicado aos docentes e gestores, um questionário que abordou pontos que dialogaram com os objectivos específicos da pesquisa.

Em relação aos objetivos propostos na investigação, que foram elencados ao longo da tese, vale salientar que em relação às origens que se deram os conflitos, tanto os gestores quanto os docentes, elencaram diversos motivos, dentre eles, a relação direta com a chefia pode gerar divergências que mesmo sendo amenizada, em um determinado momento, pode ser o fator preponderante para o conflito em equipas.

Em relação ao primeiro objectivo: **identificar as origens dos conflitos existentes na educação**. Foi possível verificar nas respostas dos docentes e gestores que a maioria dos motivos que permeiam a origem dos conflitos, encontram-se na dificuldade de trabalho com o chefe (77,27%- docentes) e as dificuldades em trabalhar com os docentes para 100% dos participantes, o que evidencia a dificuldade de ambos aceitarem o que é de

facto proposto para o trabalho em equipa. Contudo, ambos buscam sempre encontrarem uma solução para sanar esses conflitos iniciais.

Os gestores também buscam evitar situações que venham a divergir com o que a equipa de docentes busca para a escola, com o intuito de evitarem situações conflituosas no contexto educacional.

Diante do segundo objetivo: **perceber se os elementos da amostragem (Professores e Gestores) já se envolveram em conflitos.** Foi unânime as respostas dos participantes, a grande maioria dos docentes já se encontraram em uma situação conflituosa com os gestores e ou chefias imediatas. Porém, os gestores diante desse conflito, buscam serem verdadeiros (66,67% docentes) propondo sempre um caminho intermediário para a resolução dos impasses existentes (100% gestores).

Dentro da questão que envolve os envolvimento desses profissionais da educação, verificou-se que mais da metade dos educadores já se envolveram em conflitos com a sua chefia imediata, no caso, o gestor. E na concepção dos gestores, esses em mais de 70% demonstraram ter se envolvido em conflitos com seus professores.

Avançamos assim, para o terceiro objetivo que se buscou **analisar se os participantes da pesquisa buscam chegar à resolução dos conflitos.** Para esse objetivo, conclui-se que todos os participantes buscam de alguma forma, chegarem à resolução dos conflitos. Sejam por meio de caminhos intermediários (100% gestores), ou seguindo acordos com o chefe (77,27% docentes). O que fica evidenciado a busca de ambos a resolução dos problemas.

Contudo, conclui-se que quando a equipa pedagógica e à docência buscam diversos caminhos para a resolução dos conflitos, esses ao priorizar o diálogo entre seus pares, garantem assim, o sucesso para uma convivência mais harmônica no contexto do cotidiano educacional.

E, para o último objetivo: **verificar a forma de resolução dos conflitos sugeridos pelos participantes pode-se** compreender ao longo da análise feita pelo questionário que na visão dos educadores, os mesmos buscam sempre conseguirem acordos com os chefes, evitam conflitos, buscam resolverem da melhor forma possível os problemas que venham a acontecer com o gestor, e colaboram com uma solução para os problemas.

No caso dos gestores, essa visão de resolução não é diferente. Para eles, evitar situações que venha ser desagradáveis para a equipa, pode contribuir com a resolução do conflito. Além de sugerirem aos docentes sempre a sua contribuição para que possam ajudar a solucionar os conflitos do relacionamento profissional, e os conflitos externos que contemplam os demais personagens da educação, como os próprios alunos.

A maioria das respostas que permeavam um conjunto de questões sobre o relacionamento entre os docentes e gestores apontava que os motivos que muitas vezes levam ao conflito na educação são fúteis que com parcimônia, poderiam ter sido resolvidos ou evitados.

Com profissões distintas e responsabilidades diferentes que atendam a uma hierarquia, tanto o docente quanto o gestor, devem proporcionar um ambiente harmônico e respeitoso, que possa contribuir com o desenvolvimento de todas as atividades educacionais que venham oferecer ao aluno, um aprendizado de qualidade.

Nessa linha, se faz necessário concluir que docentes e gestores que são considerados uma equipa pedagógica de extrema importância para a escola, mesmo tendo suas dificuldades no contexto relacional, devem juntos proporcionar um planeamento educacional, capaz de ser mais importante do que os conflitos que tenham ou que possam a vir a terem ao longo do ano letivo. A troca de experiência, o respeito à hierarquia e o compartilhamento das formações diversas desses profissionais, deve de antemão, harmonizar o ambiente escolar.

Nesse sentido, a pesquisa ajudou a compreender que as relações humanas, sejam de caráter pessoal ou profissional, de alguma forma, passa por transformações que

necessitam muitas vezes de um mediador para solucionar ao longo desse processo de mudança, os possíveis conflitos que poderão surgir no âmbito educacional.

Prevenir um conflito, muitas vezes é melhor que a mediação e resolução dele. Para isso, docentes e gestores terão que ser capazes de proporcionarem a prevenção e a implementação de políticas de respeito, tolerância e aceitação da opinião do outro, para que possam juntos, construir um caminho que contemple os anseios de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

CAPÍTULO VI- REFERÊNCIAS

Abbagnano, N. (2012). *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.

Acuff, F. L. (2004). *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. 2. ed. São Paulo: Senac, 355 p.

Aninger, L. (2018). Gerenciando conflitos. *Revista Eletrônica Gestão Educacional*. [Em linha]. Disponível em:<<https://sites.google.com/site/agestaoeducacional/artigo/conflitos>>. [Consultado em: 14/05/2018].

Araújo, R.A. (2016). *Consumismo, adolescência e criminalidade: um olhar crítico sobre a aplicação do princípio da insignificância para menores infratores no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Lisboa. [Em linha]. Disponível em:<http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/26362/1/ulfd132650_tese.pdf>[Consulta do em: 12/04/2018].

Brasil. (2007). Pró- Conselho: Notícias. Brasília: MEC, 24 jan. 2007.[Em linha]. Disponível em: < <http://www.fnde.gov.br/programas/bolsas-e-auxilios/eixos-de-atuacao/lista-de-programas/item/6427-pr%EF%BF%BD-conselho-programa-nacional-de-capacita%EF%BF%BD%EF%BF%BD-dos-conselheiros-municipais-de-educa%EF%BF%BD%EF%BF%BD>>. [Consultado em : 10/02/2018].

Borges, D. S. C., & Marturano, E. M. (2002). *Desenvolvendo habilidades de solução de problemas interpessoais no ensino fundamental*. Paideia (Ribeirão Preto), 12, 185-193.

Chrispino, A. (2004). Mediação de conflitos: cabe à escola tornar-se competente para promover transformações. *Revista do Professor*, Porto Alegre, ano 20, n.79, p. 45-48, jul. / set.

Chrispino A. (2007). Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan. /mar. [Em linha]. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>>.[Consultado em: 02/04/2018].

Costa, C.(2015). *Conflito e Negociação*. Secretaria de Educação de Pernambuco. [Em linha]. Disponível em:<https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHConflitoeNegocia_C_eoRDDI.pdf>.[Consultado em: 10/05/2018].

Cunha, Pedro (2001), *Conflito e negociação*, Lisboa, Edições Asa.

Cunha, P; Lopes, C. (2011). Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação? *Revista Antropológicas*. Nº 12, 38-43. [Em linha]. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/1035-2456-1-SM%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/1035-2456-1-SM%20(1).pdf)> [Consultado em 14/05/2018].

Cunha, P.; Meneses, R.; Oliveira, M.C. (2013). *Gestão de conflitos na área da saúde: uma proposta de reflexão*. *Arquivos de Medicina*. Portugal. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/am/v27n3/v27n3a06.pdf>>.[Consultado em: 03/05/2018].

Cury, C. R. J. (2002). Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. *Cadernos de Pesquisa*, n.116, p.245-262, jun.

Deutsch, M (1969). Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues*. [Em linha]. Disponível em:<

Fernandes, D. (2017). *OCDE: Brasil está entre os que menos gastam com ensino primário, mas tem investimento 'europeu' em universidade* [Em linha]. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-41236052>>. [Consultado em: 07/03/2018].

Ferreira, A.C. (2001). O sistema de resolução dos conflitos de trabalho da formalização processual a efectividade das práticas. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra, Portugal.

Flick, U (2013). *Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.

Forquin, J. C. (1993). *Escola e Cultura: a sociologia do conhecimento escolar*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Freitas, K.S.; Girling, R. (1999). *Liderança em gestão educacional: buscando caminhos para a escola efetiva*. Esperança.

Freud, S. (1941). Findings, ideas, problems. In: *Standard edition*, vol 23, pag. 299-300. Londres: Hogarth Press (publicada originalmente em 1938).

Gerhardt, T.E.; Silveira, D.T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Gonçalves, M. G. M. (2003). A contribuição da Psicologia Sócio-histórica para a elaboração de políticas públicas. In A. M. B. Bock (Org.), *Psicologia e o compromisso social* (pp. 277-293). São Paulo: Cortez Editora.

Hagemeyer, R.C.C. (2004). Dilemas e desafios da função docente na sociedade atual: os sentidos da mudança. *Educar em Revista*. Curitiba. n. 24, p. 67-85, 2004.

Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the post-modern age*. London, Cassell; New York, Teachers' College Press; Toronto, University of Toronto Press.

Hocker, J.L. and Wilmot, W.W. (1985). *Interpersonal Conflict (2nd edition)*. Dubuque, IA: W. C. Brown.

Jaeger, W. (2004). *Paidéia - a Formação do Homem Grego*. São Paulo: Editora Martins Fontes.

Josefo, F. (2004). *A história dos hebreus*. Editora Cpad,

Lakatos, E.M.; Marconi, M.A. (2016). *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas.

Lara, T.A. (1999). *A filosofia nos tempos e contratempos da cristandade ocidental*. São Paulo: Vozes.

Leite, S. (1937). *Páginas de História do Brasil*. São Paulo, Companhia Editora Nacional.

Leite, S. (1965). *Suma Histórica da Companhia de Jesus no Brasil (Assistência de Portugal)*. Lisboa, Junta de Investigações de Ultramar.

Lorenzoni, I. (2007). Mais de três mil municípios têm conselhos de educação. In: Santos, S. R. M. *Formação continuada: decisão institucional ou espaço de construção de autonomia?* RJ, 2003.

Lorenzoni, R. (2006). A maior cidade da América do Sul. Disponível em:< <http://sp450anos.terra.com.br/interna/0, OI236169- EI2551, 00.html>>. [Consultado em: 07/03/2018].

Maddi, S. R. (1972). *Teorias de Ia personalidade*. Buenos Aires, El Ate- neo.

Marcondes, D. (2014). *Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein*. 15 eds. Rio de Janeiro: Zahar.

Melo, J.J.P. (2012). A EDUCAÇÃO E O ESTADO ROMANO. Universidade Estadual de Maringá. [Em linha]. Disponível em:< <http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/viewFile/1331/1140>>. [Consultado em:20/04/2018].

Mendes, A.A.P., et al. (2017). O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE AOS NOVOS PARADIGMAS DE GESTÃO DE PESSOAS. *Revista Gestão & Saúde*. v.16, n.01, p.21-28, jan-mar. [Em linha]. Disponível em:<<http://www.herrero.com.br/files/revista/filef2355adc5e7a39df34fd40f71b08a41a.pdf>>.[Consultado em: 10/05/2018].

Moreira, A.N.G,Barbosa, G.M.O.S.(2016).DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR SOB A ÓTICA DE GESTORES.V *Congresso Ibero-Americano de Política e Administração Escolar. Anpae, Série Cadernos ANPAE - ISSN: 1677-3802 • V*. [Em linha]. Disponível em:<http://www.anpae.org.br/iberoamericano2016/publicacao/cntnt/artigos/eixo_1/E1_A009.html>. [Consultado em: 10/05/2018].

Morgan, G. (2007). *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas.

Nascimento, C.A.R. (2011). *Um mestre no ofício: Tomás de Aquino*. São Paulo: Paullus.

OCDE. (2018). Relatórios Econômicos da OCDE: Brasil 2018. [Em linha] Disponível em:<<https://www.oecd.org/eco/surveys/Brazil-2018-OECD-economic-survey-overview-Portuguese.pdf>>. [Consultado em: 10/04/2018].

Oliveira, M.A.M. (2014). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.

Rahim, M., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal Of Conflict Management*, 12(3), 191.

Reale, G., Antiseri, D. (1990). *História da filosofia: Antiguidade e Idade Média*. São Paulo: Paulus.

Ribeiro, P. R. M. (1993). *História da educação escolar no Brasil: notas para um Brasil: notas para uma reflexão*. PRM Ribeiro. Paidéia (Ribeirão Preto), 15-30.

Santos, J.C. (2013). Violência e conflitos na escola. *XI Congresso Nacional de Educação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba*. [Em linha]. Disponível em:<http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/8305_4567.pdf>. [Consultado em: 10/05/2018].

Santo Agostinho. (1987) De Magistro. In: Santo Agostinho. *Confissões; De magistro*. Trad. A. Ricci. São Paulo'. Nova Cultural.

Saviani, D. (2005). *Pedagogia Histórico-Crítica: Primeiras aproximações*. 9. ed. Campinas: Autores Associados.

Schultz, D. P; Schultz, S.E. (1998). *História da Psicologia Moderna*. Tradução: Adail Ubirajara Sobral; Marta Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Cultrix.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre:

Bookman.

Zampa, D. M. (2008). *Mediación educativa y resolución de conflictos: modelos de implementación*. Buenos Aires: Noviedades Educativas.

ANEXOS

ANEXO 01 - SOLICITAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO



SOLICITAÇÃO PARA A INVESTIGAÇÃO

Exma Sr. Diretor

Cleverton Nélio Oliveira de Lima

Escola Estadual Professor Lucimar Amoras Del Castillo

Assunto: Solicitação de autorização para a investigação na Escola Lucimar Amoras Del Castillo

O meu nome é Raimunda Ruth da Silva Barbosa, Graduado Licenciatura Plena em Ciências Agrícolas, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, encontro-me a frequentar o 2.º ano de Mestrado Docência e Gestão em Educação na Universidade Fernando Pessoa, no Porto – Portugal e sob a coordenação da Professora Doutora Maria de Fátima Coelho. O segundo ano do mestrado é constituído pela dissertação, sendo que irei desenvolver o seguinte tema “**Conflito entre Gestores e docentes no Contexto Escolar**”, qual está sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Ramalho da Universidade Fernando Pessoa.

Venho por este meio, solicitar a sua autorização para iniciar o processo investigativo, que tem como objetivo, perceber a origem dos conflitos entre gestor e docentes, compreender se a distribuição dos subsídios financeiros disponibilizados pelo governo contribui para o surgimento do conflito, e analisar qual o tipo de liderança mais adequada para amenização do problema.

A investigação será norteada por vários aspectos éticos como, na integridade intelectual, as informações são confidenciais e anónimas, utilizadas apenas para uso científico.

Desde já agradeço e encontro-me disponível para prestar os esclarecimentos que entenda necessários, deixando o meu contacto telefónico (+55 -96991412675).

Os meus melhores cumprimentos,

ANEXO 02 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Está sendo convidado (a) a participar da investigação sobre “*Conflitos entre Gestores e Docentes no Contexto Escolar*”, de responsabilidade da pesquisadora Raimunda Ruth da Silva Barbosa, sob a orientação do Professor Joaquim Ramalho, orientador da Tese de Mestrado Docência e Gestão da Educação na Universidade Fernando Pessoa, no Porto – Portugal. O participante foi informado (a) de forma clara e detalhada sobre os objetivos e a justificativa da pesquisa.

O participante receberá o guião de perguntas e a garantia de receber as explicações necessárias para dirimir dúvidas relacionados à pesquisa. Também lhe foi informado que a avaliação ocorrerá com a monitorização constante do pesquisador, sendo o procedimento interrompido ante qualquer intercorrência adversa. Não haverá nenhum desconforto psicológico ou risco na sua participação na pesquisa.

O participante poderá ter acesso aos dados em qualquer etapa do estudo. Não haverá nenhuma despesa e as custas por conta do pesquisador.

Concorda com a divulgação dos dados obtidos durante a pesquisa, bem como, entende que não será identificado e que se manterá o caráter sigiloso das informações. Também sabe que os dados obtidos serão arquivados e, futuramente, a pesquisa, se possível, publicada para fornecer aos profissionais os dados mensurados. Sabe que terá total liberdade para retirar o seu consentimento e deixar de participar do estudo a qualquer momento, sem que isso traga prejuízos ou implicações.

Caso tenha dúvidas sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e considerar prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, pode entrar em contato com a pesquisadora Raimunda Ruth da Silva Barbosa(55 96.991412675).

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora.

_____, _____ de _____ de 2018.

Nome legível do participante

Assinatura do(a) participante

(Nome pesquisador)

Assinatura do pesquisador

**ANEXO 03 – GUIÃO DE PERGUNTAS PARA SEREM RESPONDIDAS PELOS
GESTORES**



MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – UFP

Este questionário tem como finalidade obter informações sobre “Conflitos entre gestor e docentes”. O mesmo será utilizado exclusivamente para fins académicos e como parte de Pesquisa em um Mestrado em Docência e Gestão na Educação da Universidade Fernando Pessoa. O anonimato e a confidencialidade das informações prestadas estão garantidos. O preenchimento é feito assinalando a alternativa escolhida e explicando-a sempre que for necessário.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Iniciais: _____

Questão 01) Idade

() ≤ 20

() 21 – 25

() 26 – 30

() 31 – 35

() 36 – 40

() ≥ 41

Questão 02) Género

() Masculino

() Feminino

Questão 03) Qual é o seu Estado Civil?

() Solteiro (a)

() Casado (a)/ União estável

() Divorciado (a)/ Separado (a)

() Viúvo (a)

() Outro: _____

Questão 04). Qual é a sua profissão? _____

Questão 05) Tempo de atividades na Educação?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 3 anos.

Entre 3 a 5 anos.

Entre 5 a 10 anos

Mais de 10 anos.

2ª Parte – PESQUISA EMPÍRICA

Questão 01. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 02. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do subordinado

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 03. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um subordinado

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 04. Perante uma situação problemática com um subordinado, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 05. Procuro analisar com o subordinado as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 06. Quando se trata de problemas de trabalho, de modo geral evito discutir abertamente com um subordinado.

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 07. Procuro encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 08. Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 09. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 10. Geralmente actuo como desejam meus subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 11. Usualmente acato os desejos dos meus subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 12. Perante uma situação problemática com um subordinado , a informação que troco com ele é sempre verdadeira

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 13. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, geralmente faço-lhe concessões

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos(impasses)

Discordo. Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 15. Perante um problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 16. Tento não mostrar desacordo com os subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 17. Evito confronto com os subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 18. Uso os meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 19.No trabalho de um modo geral acato as sugestões dos subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um subordinado, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 21. Perante uma situação problemática de trabalho com um subordinado, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 22. Perante um problema de trabalho com um subordinado procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 23. Colaboro com um subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos subordinados

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um subordinado

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 26. Procuro não mostrar o meu desacordo com um subordinado para evitar problemas

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um subordinado

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

Questão 28. Perante um problema de trabalho com um subordinado, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

Discordo fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo fortemente

ANEXO 04 – GUIÃO DE PERGUNTAS PARA SEREM RESPONDIDAS PELOS PROFESSORES



MESTRADO EM DOCÊNCIA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO – UFP

Este questionário tem como finalidade obter informações sobre “Conflitos entre gestor e docentes”. O mesmo será utilizado exclusivamente para fins académicos e como parte de Pesquisa em um Mestrado em Docência e Gestão na Educação da Universidade Fernando Pessoa. O anonimato e a confidencialidade das informações prestadas estão garantidos. O preenchimento é feito assinalando a alternativa escolhida e explicando-a sempre que for necessário.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Iniciais: _____

Questão 01) Idade

() ≤ 20

() 21 – 25

() 26 – 30

() 31 – 35

() 36 – 40

() ≥ 41

Questão 02) Género

() Masculino

() Feminino

Questão 03) Qual é o seu Estado Civil?

() Solteiro (a)

() Casado (a)/ União estável

() Divorciado (a)/ Separado (a)

() Viúvo (a)

() Outro: _____

Questão 04) Qual é a sua profissão? _____

Questão 05) Tempo de atividades na Educação?

() Menos de 1 ano

- Entre 1 a 3 anos.
- Entre 3 a 5 anos.
- Entre 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos.

2ª Parte PESQUISA EMPÍRICA

Questão 01. Diante de uma dificuldade de trabalho com meu chefe, tento analisar com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 02. Diante de um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do Colégio

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 03. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com meu chefe.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 04. Diante de uma situação problemática com meu chefe, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 05. Procuro analisar com meu chefe as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 06. Quando se trata de problemas de trabalho, de modo geral evito discutir abertamente com meu chefe.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 07. Procuro encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 08. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceitas

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 09. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 10. Geralmente actuo como deseja meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 11. Usualmente acato os desejos do meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 12. Perante uma situação problemática com meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 13. Perante uma dificuldade de trabalho com meu chefe, geralmente faço-lhe concessões

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses)

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 15. Perante um problema de trabalho procuro conseguir acordos com meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 16. Tento não mostrar desacordo com meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 17. Evito confronto com meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 18. Uso os meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 19. No trabalho de um modo geral acato as sugestões do meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com meu chefe, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 21. Perante uma situação problemática de trabalho com meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 22. Perante um problema de trabalho com meu chefe procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 23. Colaboro com meu chefe para chegar a soluções aceitáveis para ambos

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 25. Alguns vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com meu chefe

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 26. Procuro não mostrar o meu desacordo com meu chefe para evitar problemas.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com meu chefe.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

Questão 28. Perante um problema de trabalho com meu chefe, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

ANEXO 05 – TABULAÇÃO DOS RESULTADOS

TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROFESSORES

Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
1. Diante uma dificuldade de trabalho com meu chefe, tento analisar com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	0	0	1 4,55%	17 77,27%	4 18,18%
2. Diante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu chefe.	0	11 50,00%	6 27,27%	5 22,73%	0
3. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com meu chefe	1 4,55%	2 9,09%	1 4,55%	14 63,64%	4 18,18%
4. Diante uma situação problemática com o meu chefe, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	0	0	1 4,55%	16 72,73%	5 22,73%
5. Procuro analisar com o meu chefe as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	0	0	2 9,09%	16 72,73%	4 18,18%
6. Quando se tratar de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe	1 4,55%	12 54,55%	4 18,18%	5 22,73%	0
7. Procuro encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução.	0	0	0	13 59,09%	9 40,91%
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceitas	1 4,55%	5 22,73%	6 27,27%	9 40,91%	1 4,55%
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.	3 13,64%	13 59,09%	2 9,09%	4 18,18%	0

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
10. Geralmente actuo como deseja meu chefe	1 4,55%	10 45,45%	3 13,64%	8 36,36%	0
11. Usualmente acato os desejos do meu chefe	0	5 22,73%	8 36,36%	9 40,91%	0
12. Perante uma situação problemática com o meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira	0	0	1 4,55%	14 63,64%	7 31,82%
13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe, geralmente lhe faço concessões.	1 4,55%	11 50,00%	5 22,73%	5 22,73%	0
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses).1	0	1 4,55%	19 86,36%	1 4,55%	1 4,55%
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu chefe	0	0	2 9,09%	17 77,27%	3 13,64%
16. Tento não mostrar desacordo com o meu chefe	0	7 31,82%	5 22,73%	9 40,91%	1 4,55%
17. Evito conflito com o meu chefe.	1 4,55%	1 4,55%	4 18,18%	14 63,64%	2 9,09%
Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
18. Uso os meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam.	1 4,55%	6 27,27%	5 22,73%	10 45,45%	0

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

19. No trabalho de um modo geral acato as sugestões do meu chefe	0	4 18,18%	4 18,18%	14 63,64%	0
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com meu chefe, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	0	2 9,09%	3 13,64%	17 77,27%	0
21. Perante uma situação problemática de trabalho com meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	0	8 36,36%	2 9,09%	11 50,00%	1 4,55%
22. Perante um problema de trabalho com meu chefe procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	0	0	1 4,55%	14 63,64%	7 31,82%
23. Colaboro com meu chefe para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	0	0	0	17 77,27%	5 22,73%
24. No trabalho ,tento satisfazer as expectativas do meu chefe.	0	4 18,18%	6 27,27%	12 54,55%	0
25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com meu chefe.	2 9,09%	9 40,91%	8 36,36%	3 13,64%	0
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com meu chefe para evitar problemas.	1 4,55%	9 40,91%	5 22,73%	7 31,82%	0
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com meu chefe.	0	1 4,55%	4 18,18%	16 72,73%	1 4,55%
28. Perante um problema de trabalho com meu chefe, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	0	0	0	20 90,91%	2 9,09%

TABULAÇÃO DOS RESULTADOS GESTORES

Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	0	0	0	3 100,00%	0
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do Colégio	0	1 33,33%	0	1 33,33%	1 33,33%
3. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um subordinado	0	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%
4. Perante uma situação problemática com um subordinado, tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	0	0	0	2 66,67%	1 33,33%
5. Procuro analisar com o subordinado as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos	0	0	0	3 100,00%	0
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de modo geral evito discutir abertamente com um subordinado.	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
7. Procuro encontrar caminhos no intuito de avançar para uma solução	0	0	0	0	3 100,00%
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceitas	0	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor	0	3 100,00%	0	0	0
10. Geralmente atuo como desejam meus subordinados	1 33,33%	0	1 33,33%	1 33,33%	0
11. Usualmente acato os desejos dos meus subordinados	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
12. Perante uma situação problemática com um subordinado, a informação que troco com ele é sempre verdadeira	0	1 33,33%	0	2 66,67%	0
13. Perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, geralmente faço-lhe concessões	0	2 66,67%	1 33,33%	0	0
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses)	0	0	0	3 100,00%	0
15. Perante um problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os subordinados	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
16. Tento não mostrar desacordo com os subordinados	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
17. Evito confronto com os subordinados	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0

Perguntas	Respostas				
	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente

18. Uso os meus conhecimentos e experiências profissional para que as decisões me favoreçam	0	2 66,67%	0	1 33,33%	0
19. No trabalho de um modo geral acato as sugestões dos subordinados	0	33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0

CONFLITOS ENTRE GESTORES E DOCENTES EM CONTEXTO EDUCACIONAL

20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um subordinado, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo. No trabalho de um modo geral acato as sugestões dos subordinados	0	0	0	3 100,00%	0
21. Perante uma situação problemática de trabalho com um subordinado, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
22. Perante um problema de trabalho com um subordinado procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível	0	0	1 33,33%	2 66,67%	0
23. Colaboro com um subordinado para chegar a soluções aceitáveis para ambos	0	0	0	3 100,00%	0
24. No trabalho ,tento satisfazer as expectativas dos subordinados	0	1 33,33%	1 33,33%	0	1 33,33%
25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um subordinado	0	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com um subordinado para evitar problemas	0	2 66,67%	0	1 33,33%	0
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um subordinado.	0	0	0	2 66,67%	1 33,33%
28. Perante um problema de trabalho com um subordinado, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo	0	0	0	2 66,67%	1 33,33%

ANEXO 06 – FOTOGRAFIAS DA ESCOLA PESQUISADA

