ReGeo ISSN: 2177-3246

ESTRATÉGIAS DO GESTOR ESCOLAR PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ESCOLA ARMANDO E BIDEN DA CIDADE DE TETE, MOÇAMBIQUE (2023-2024)

SCHOOL MANAGER STRATEGIES FOR RESOLVING ORGANIZATIONAL CONFLICTS: A COMPARATIVE STUDY BETWEEN ARMANDO AND BIDEN SCHOOLS IN THE CITY OF TETE, MOZAMBIQUE (2023-2024)

ESTRATEGIAS DEL GESTOR ESCOLAR PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES: ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE ESCUELAS ARMANDO Y BIDEN EN LA CIUDAD DE TETE, MOZAMBIQUE (2023-2024)

https://doi.org/10.56238/revgeov17n7-074

Data de submissão: 30/05/2026 **Data de publicação:** 14/07/2026

Joaquim Miguel Goveia
Mestre em Administração e Gestão Educacional
Instituição: Faculdade de Educação da Universidade Púnguè Extensão de Tete
E-mail: miguelgoveia10@gmail.com

Madalena António Tirano Bive
Doutora em Educação/Currículo
Instituição: Universidade Púnguè Extensão de Tete
E-mail: madalenatirano15@gmail.com

RESUMO

O presente artigo, intitulado "Estratégias do Gestor Escolar para a Resolução de Conflitos Organizacionais: Estudo Comparativo entre as Escolas Armando e Biden da Cidade de Tete, Moçambique (2023-2024), com objectivo de comparar as estratégias usadas pelos gestores escolares na resolução de conflitos organizacional. Trata-se de uma investigação qualitativa, de caráter descritivo, envolvendo sessenta e sete (67) participantes: dois (2) directores, quatro (4) directores adjuntos, quarenta e três (43) professores e dezasseis (16) técnicos administrativos. A recolha de dados foi realizada através de questionários, aplicados a professores e técnicos administrativos, e de entrevistas semiestruturadas dirigidas a directores, directores adjuntos pedagógicos e presidentes dos conselhos escolares. A análise dos dados baseou-se na técnica de análise de conteúdo, de Bardin (2011). Os resultados mostram que a mediação é uma das estratégias mais eficazes, pois promove diálogo e entendimento, porém, há limitações como falta de formação em mediação e resistência de alguns membros da comunidade escolar, e concluiu-se também que a capacitação em gestão emocional, liderança e negociação melhora a eficácia na resolução de conflitos e a escuta activa ajuda a identificar causas profundas dos desentendimentos, por sua vez os gestores com postura ética, transparente e democrática criam confiança e favorecem um ambiente harmonioso e por fim, conclui-se que aplicar as normas internas de forma justa, mas com sensibilidade, é essencial para prevenir e resolver conflictos.

Palavras-chave: Conflitos Organizacionais. Gestão Escolar. Estratégias. Resolução de Conflitos.

ABSTRACT

This article, entitled "School Manager Strategies for Resolving Organizational Conflicts: A Comparative Study between Armando and Biden Schools in the City of Tete, Mozambique (2023-2024)", aims to compare the strategies used by school managers in resolving organizational conflicts. It is a qualitative, descriptive investigation involving sixty-seven (67) participants: two (2) principals,

four (4) deputy principals, forty-three (43) teachers, and sixteen (16) administrative staff. Data collection was carried out through questionnaires applied to teachers and administrative staff, and semi-structured interviews directed at principals, deputy pedagogical directors, and presidents of school councils. Data analysis was based on Bardin's (2011) content analysis technique. The results show that mediation is one of the most effective strategies, as it promotes dialogue and understanding; however, there are limitations such as a lack of training in mediation and resistance from some members of the school community. It was also concluded that training in emotional management, leadership, and negotiation improves effectiveness in conflict resolution, and active listening helps to identify the root causes of disagreements. Furthermore, managers with an ethical, transparent, and democratic stance build trust and foster a harmonious environment. Finally, it is concluded that applying internal rules fairly, but with sensitivity, is essential to prevent and resolve conflicts.

Keywords: Organizational Conflicts. School Management. Strategies. Conflict Resolution.

RESUMEN

Este artículo, titulado “Estrategias del Gestor Escolar para la Resolución de Conflictos Organizacionales: Estudio Comparativo entre Escuelas Armando y Biden en la Ciudad de Tete, Mozambique (2023-2024)”, tiene como objetivo comparar las estrategias utilizadas por los directores escolares en la resolución de conflictos organizacionales. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter descriptivo, que involucra a sesenta y siete (67) participantes: dos (2) directores, cuatro (4) directores adjuntos, cuarenta y tres (43) docentes y dieciséis (16) personal administrativo. La recopilación de datos se realizó a través de cuestionarios aplicados a docentes y personal administrativo, y entrevistas semiestructuradas dirigidas a directores, directores pedagógicos adjuntos y presidentes de consejos escolares. El análisis de datos se basó en la técnica de análisis de contenido de Bardin (2011). Los resultados muestran que la mediación es una de las estrategias más efectivas, ya que promueve el diálogo y la comprensión; sin embargo, hay limitaciones como la falta de capacitación en mediación y la resistencia de algunos miembros de la comunidad escolar. También se concluyó que la capacitación en gestión emocional, liderazgo y negociación mejora la efectividad en la resolución de conflictos, y la escucha activa ayuda a identificar las causas profundas de los desacuerdos. Además, los directores con una postura ética, transparente y democrática construyen confianza y fomentan un ambiente armonioso. Finalmente, se concluye que aplicar las normas internas de manera justa, pero con sensibilidad, es esencial para prevenir y resolver conflictos.

Palabras clave: Conflictos Organizacionales. Gestión Escolar. Estrategias. Resolución de Conflictos.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema "*Estratégias do Gestor Escolar para a Resolução de Conflitos Organizacionais: Estudo Comparativo entre as Escolas Armando e Biden da Cidade de Tete, Moçambique (2023-2024)*"**.** A pesquisa parte do reconhecimento de que o conflito é um fenómeno inevitável nas relações humanas e organizacionais, manifestando-se quando duas ou mais partes divergem em interesses, objectivos ou percepções.

Na gestão escolar, a forma como os conflitos são tratados pode determinar o clima organizacional e a eficácia das actividades pedagógicas e administrativas. Com base em autores como Berg (2012), Na visão de Nascimento e Simões (2011), e Junior (s.d.), entendem que os conflitos podem assumir carácter destrutivo ou construtivo, dependendo das estratégias adoptadas para sua resolução.

O gestor escolar, neste contexto, desempenha um papel central, sendo o mediador responsável por promover um ambiente harmonioso, pautado pelo diálogo, respeito e cooperação. O estudo reconhece que os conflictos no contexto escolar podem surgir entre gestores, docentes, técnicos administrativos e outros intervenientes, reflectindo as diferentes personalidades, valores e formas de pensar presentes nas instituições. Assim, torna-se essencial que os gestores escolares estejam munidos de ferramentas e estratégias eficazes de mediação e resolução de conflictos, capazes de preservar o espírito de equipa e o compromisso colectivo com os objectivos institucionais.

No panorama educacional de Moçambique, a situação dos conflictos nas escolas reflecte vulnerabilidades socioeconómicas e institucionais que desafiam cotidianamente a liderança. Disputas por carga horária, precariedade de recursos materiais, indisciplina dos alunos e falhas de comunicação entre a escola e a comunidade são realidades frequentes. Para orientar os gestores diante dessas crises, o Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano (MINEDH) tem desenhado e implementado diversos instrumentos orientadores que servem de suporte legal e metodológico, tais como o Manual de Apoio Psicossocial para Gestores e Professores e o Mecanismo Multissetorial de Prevenção e Resposta à Violência nas Escolas. A investigação, portanto, busca comparar as estratégias adoptadas para a gestão de conflictos pelos gestores das Escolas Armando e Biden na cidade de Tete, Moçambique.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A Gestão de conflito è reconhecido como uma ferramenta indispensável para um bom clima organizacional e alcance de bons resultados, dentro das organizações escolares. Assim, Burbridge (2012) vê o conflicto como natural e, em certos casos, necessário, podendo impulsionar mudanças ou gerar prejuízos, dependendo da sua gestão.Chiavenato (2004) define o conflicto como resultado de

diferenças de objectivos e interesses, constituindo uma interferência deliberada que pode ser activa ou passiva.

Como pesquisadores, assumimos a postura crítica de que o conflicto não carrega uma valência intrinsecamente negativa. Ele é o sintoma visível de uma organização viva. O erro das abordagens tradicionais reside em tentar suprimir a divergência através da autoridade formal, quando o correcto é canalizá-la como uma oportunidade para rever processos de trabalho e alinhar expectativas humanas. O conflicto é, portanto, o ponto de partida para a inovação pedagógica e para o fortalecimento das relações institucionais, desde que mediado com sensibilidade.

Historicamente, a literatura clássica de Crawford e Bodine (1996) e Torrego (2003) aponta que as origens dessas tensões residem na escassez de recursos (como tempo, financiamento e bens) e nas profundas diferenças de valores, crenças e prioridades. Do ponto de vista psicológico, o choque ocorre quando as necessidades básicas dos indivíduos como pertença, poder, liberdade e prazer são ameaçadas no ambiente laboral. Essas fontes manifestam-se em diferentes tipologias de conflito.

Torrego (2003) os classifica em conflitos de relação/comunicação, de interesses/necessidades, de recursos, de actividades e de valores. Chiavenato (1994) expande essa visão ao categorizá-los em níveis de abrangência: intrapessoal (dilemas internos do indivíduo), interpessoal (entre pessoas), indivíduo-instituição (choque entre expectativas individuais e regras organizacionais), intraorganizacional (tensões entre departamentos) e escola-comunidade (divergências entre a gestão e o meio social envolvente).

Para mitigar esses impactos e estabelecer um ambiente saudável, a formação e atualização constante dos gestores escolares em matéria de gestão de conflitos constitui um desafio central e urgente. Conforme defendido por Vergara (2000) e Neto (2005), a competência emocional e a capacidade de identificar os estados anímicos dos colaboradores são essenciais para desativar crises antes que tomem proporções destrutivas. Estudos nacionais recentes em Moçambique, como o de Chitambo (2021) sobre a influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores, evidenciam que a ausência de capacitação específica faz com que os directores recorram a métodos puramente empíricos ou autocráticos.

No contexto das instituições de ensino em Moçambique, a necessidade de formação e atualização constante em matéria de gestão de conflictos deixa de ser um mero diferencial e passa a ser uma exigência de sobrevivência institucional. O ambiente escolar é, por natureza, um espaço heterogéneo onde se cruzam diferentes valores, interesses, origens socioeconómicas e expectativas.

2.1 CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO & ESTRATÉGIAS PARA ESTABELECER UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL

O conflicto é inevitável nas relações humanas e resulta das diferenças individuais.Segundo Chiavenato (2001, 2003): O trabalho em grupo exige cooperação, mas os objectivos distintos geram tensões; O conflicto pode ser interno (intra-individual) sentimentos e motivações contraditórias ou externo (social) entre pessoas ou grupos com interesses opostos; A sua gestão adequada transforma-o numa oportunidade de crescimento e aprendizagem organizacional.

A gestão de conflictos nas organizações escolares constitui um desafio central da administração educacional moderna. O gestor escolar é compreendido como agente integrador e mediador de relações interpessoais, devendo criar um ambiente de trabalho saudável, baseado na empatia, comunicação aberta, respeito mútuo e estabelecimento de objetivos claros. Segundo Vergara (2000) e Neto (2005), a competência emocional e a capacidade de identificar as causas e estados emocionais dos colaboradores são essenciais para prevenir e desativar conflitos antes de se agravarem.

Entre os principais fatores causadores de conflitos nas organizações, destacam-se as mudanças estruturais e tecnológicas, a escassez de recursos, o choque de metas, a ambiguidade de papéis e a interdependência entre actividades (Berg, 2012; Chiavenato, 2004; Burbridge, 2012).

Como pesquisadores essas situações podem gerar competição interna, resistência, estresse e frustração, mas também oportunidades para crescimento e inovação, dependendo da forma como são geridas.

A administração de conflictos requer investigação cuidadosa, imparcialidade e uso de estratégias adequadas à natureza do problema (Neto, 2005). A gestão eficaz transforma o conflcito em um processo dinâmico de aprendizagem e inovação (Cordeiro, Cunha & Lourenço, 2024).

Diante deste cenário, Chiavenato (2004) propõe três grandes abordagens de gestão: estrutural (atuando sobre as causas físicas e de recursos), processual (focada na dinâmica de intervenção) e mista (que combina as duas anteriores). Complementando com Berg (2012) apresenta cinco estilos de administração de conflitos que o gestor pode alternar conforme a sensibilidade do contexto: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração. Quando o gestor assume o papel de agente integrador e adopta uma postura ética, transparente e democrática, ele consegue equilibrar essas forças, neutralizando os efeitos negativos (como a desmotivação e queda de produtividade) e potencializando os efeitos positivos (como a coesão de equipa e criatividade).

Como pesquisadores, sustentamos uma postura crítica e reflexiva diante das premissas de Chiavenato (2004) e Berg (2012), transpondo-as diretamente para a realidade das organizações escolares contemporâneas. Entendemos que as três abordagens de Chiavenato (estrutural, processual e

mista) não devem ser vistas de forma isolada ou estática pelo gestor escolar, mas sim como ferramentas dinâmicas de diagnóstico. Na esfera educativa, por exemplo, um conflito acionado pela escassez de recursos didáticos (causa estrutural) frequentemente degenera em tensões interpessoais e problemas na comunicação (dimensão processual). Portanto, o gestor que desenvolve uma visão holística compreende que intervir na estrutura sem humanizar o processo não elimina a causa da raiz.

Da mesma forma, em relação aos cinco estilos de administração de conflitos propostos por Berg (2012), argumentamos que a eficácia da liderança não reside na escolha de um único estilo ideal, mas sim na capacidade de flexibilidade situacional e na sensibilidade contextual do gestor. Embora a *colaboração* e o *acordo* sejam os caminhos mais legítimos e democráticos para alinhar os objetivos pedagógicos da escola, haverá momentos de crise aguda como a violação de normas disciplinares graves ou ameaças à segurança escolar, em que o gestor precisará adoptar uma postura de *competição* (assegurando a autoridade da norma legal) ou de *afastamento* estratégico para que os ânimos se acalmem.

Em suma, afirmamos que a transição de um conflito destrutivo para um conflito construtivo depende crucialmente da estatura ética, da transparência e da postura democrática da liderança. Quando o gestor escolar assume com lucidez o papel de agente integrador, ele tira o conflito do seu caráter puramente punitivo e penalizado, ressignificando-o como uma oportunidade pedagógica para o amadurecimento das relações humanas e para a melhoria do clima organizacional da instituição.

Em Moçambique, a gestão de conflitos escolares está enquadrada em diversos instrumentos normativos e orientadores, como:

- Constituição da República (2004) **e** Lei n.º 7/2008, que asseguram os direitos da criança e o ambiente escolar seguro;
- Lei do Sistema Nacional de Educação (n.º 18/2018)**,** que orienta práticas de convivência e mediação de conflitos;
- Manual de Apoio Psicossocial para Gestores e Professores (MEPT, MINEDH)**,** que enfatiza a educação para a paz, regulação emocional e prevenção da violência;
- Mecanismo Multissetorial de Prevenção e Resposta à Violência nas Escolas (MINEDH, 2021)**,** que define princípios de dignidade, não discriminação, confidencialidade, interesse superior da criança e responsabilização;
- Plano Estratégico da Educação 2020–2029, que destaca a importância da formação de gestores, governança participativa e ambientes escolares seguros;

• Diploma Ministerial n.º 46/2008 e as diretrizes do Conselho de Escola (MINEDH, 2017), que atribuem às estruturas escolares a responsabilidade de resolver internamente os conflitos institucionais.

Esses instrumentos sustentam a ideia de que a escola deve ser espaço de diálogo, inclusão e segurança, e que o gestor escolar deve estar preparado técnica e emocionalmente para prevenir, mediar e resolver conflitos de modo construtivo. A literatura e os normativos convergem na necessidade de fortalecer as competências de gestão de conflitos nas instituições educativas, garantindo uma liderança participativa e promotora da paz escolar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adoptada no estudo orienta-se por uma abordagem qualitativa, com o objetivo de comparar as estratégias utilizadas pelos gestores das Escolas Armando e Biden da Cidade de Tete para resolução de conflitos organizacionais.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, segundo Gil (1999), voltada ao desenvolvimento e esclarecimento de conceitos, possibilitando uma visão geral sobre o fenômeno estudado. Em termos de procedimento, é um estudo comparativo (Yin, 2009; Bertero *et al.*, 2005), uma vez que compara semelhanças e diferenças entre duas instituições escolares, a fim de compreender padrões e práticas de gestão de conflitos. Quanto à natureza, caracteriza-se como aplicada, por buscar soluções práticas e gerar conhecimento útil à gestão escolar (Thiollent, 2009).

No que se refere ao método bibliográfico, foram consultadas fontes científicas - livros, artigos, revistas e materiais online para fundamentação teórica, conforme defendem Marconi e Lakatos (2002) e Gil (1991).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Dentro deste Trabalho de pesquisa, utilizou-se como dados populacionais um total de:

• Escola Armando de Tete (EAT): universo de 38 pessoas, com amostra de 10. Inclui Director (1), Diretores Adjuntos (2), Presidente do Conselho de Escola (1), Professores (5), e Técnico administrativo (1).

• Escola Biden de Tete (EBT): universo de 29 pessoas, também com amostra de 10, abrangendo as mesmas categorias de participantes.

3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas foram aplicadas a Directores, Directores Adjuntos Pedagógicos e Presidentes do Conselho de Escola; questionários foram aplicados a Professores e Técnicos Administrativos.

A análise dos dados seguiu da análise de conteúdo de Bardin (2011)**,** desenvolvida em três fases: pré-análise**,** exploração do material (codificação) e tratamento e interpretação dos resultados, com base em princípios de exaustividade, representactividade, homogeneidade, pertinência, objectividade e produtividade.

Por fim, quanto às considerações éticas, foram assegurados o anonimato e a confidencialidade dos participantes e das instituições, cujos nomes são fitícios, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e deram consentimento para sua participação.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta secção apresenta, analisa e discute os resultados obtidos no trabalho de campo, em consonância com o objetivo central da pesquisa, o de comparar as estratégias adoptadas pelos gestores das Escolas Armando e Biden da Cidade de Tete na resolução de conflitos organizacionais**.**

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DAS ESCOLAS ARMANDO E BIDEN

A análise comparativa das respostas dos professores das escolas Armando e Biden evidencia percepções e práticas semelhantes quanto à natureza, causas e gestão dos conflitos organizacionais no contexto escolar, embora com ênfases específicas em cada instituição.

Sobre o conceito de conflitos organizacionais, os docentes de ambas as escolas mostraram entendimento convergente, considerando-os como desentendimentos e divergências entre indivíduos ou grupos dentro da organização, em consonância com as definições de Berg (2012) e Chiavenato (2004). Todos afirmaram já ter enfrentado conflictos. Na Escola Armando, os conflitos ocorreram entre professores durante actividades colaborativas, sendo resolvidos pela intervenção da direção e promoção do diálogo. Na Escola Biden, os conflitos envolveram alunos, resolvidos por meio de escuta ativa, mediação, empatia e acompanhamento pedagógico, destacando uma atuação estruturada do gestor.

Ambas as escolas, os conflitos são percebidas como inevitáveis e potencialmente construtivos. Na Escola Armando, o gestor equilibra percepções negativas e oportunidades de crescimento, promovendo mediação e diálogo**.** Na Escola Biden, os gestores reconhecem os conflitos como naturais e os tratam com postura formadora, empática e colaborativa, fomentando uma cultura de paz**.** sobre as

estratégias de resolução, os professores da Escola Armando destacaram a escuta ativa, imparcialidade, mediação e aplicação de normas, enquanto os da Escola Biden enfatizaram intervenção preventiva, trabalho em equipe e promoção de convivência pacífica. Ambas as abordagens alinham-se à perspetiva de Burbridge (2012) sobre a adequação das estratégias ao tipo de conflicto.

Os docentes identificaram diversos fatores geradores de conflitos, como diferenças individuais e culturais, problemas de comunicação, indisciplina, desigualdade e relações de poder. Na Escola Biden, somaram-se elementos como gestão escolar deficiente, rivalidades e condições familiares adversas. Os conflitos mais comuns na Escola Armando ocorrem entre alunos, envolvendo bullying, desentendimentos e competição. Já na Escola Biden, são mais frequentes entre alunos e professores ou entre professores e famílias, associados à falta de respeito, falhas de comunicação e divergências sobre disciplina.

Os professores da Escola Armando sugeriram fortalecer a comunicação aberta, enquanto os da Escola Biden propuseram um modelo estruturado em três etapas: escuta imparcial, mediação construtiva e prevenção futura, reforçando o papel pedagógico dos conflictos. ambos os grupos recomendaram melhorias na gestão de conflitcos baseadas em: Comunicação interna eficaz e transparente**;** Formação continuada em mediação e inteligência emocional**;** Práticas restaurativas e escuta activa**;** Liderança democrática, empatia e promoção da diversidade**.**

Em ambas as instituições, os docentes demonstram compreensão semelhante do conceito de conflito, reconhecendo-o como inevitável e potencialmente construtivo. Todos afirmaram já ter vivenciado conflitos, embora com diferenças quanto aos atores envolvidos e às formas de gestão.

Na Escola Armando, os conflitos ocorrem sobretudo entre professores e entre alunos, sendo resolvidos por meio de diálogo, mediação e aplicação de normas. Já na Escola Biden, predominam conflitos envolvendo alunos, professores e famílias, tratados com escuta ativa, empatia, mediação estruturada e acompanhamento pedagógico.

Os fatores geradores de conflitos são semelhantes nas duas escolas, destacando-se diferenças individuais, falhas de comunicação, indisciplina e relações de poder, com maior complexidade na Escola Biden devido a questões de gestão e contexto familiar. Como melhorias, ambos os grupos defendem o fortalecimento da comunicação, formação em mediação e inteligência emocional e uma liderança democrática.

Conclui-se que a atuação do gestor escolar é fundamental para promover um clima organizacional saudável e uma cultura de paz e tanto na Escola Armando quanto na Escola Biden há consciência da importância da mediação, do diálogo e da comunicação na prevenção e resolução de

conflitos, destacando-se o gestor escolar como agente integrador e promotor de um clima organizacional saudável**.**

4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS (CHEFE DA SECRETARIA E RECURSOS HUMANOS)

A análise das respostas dos técnicos administrativos das escolas Armando e Biden evidencia percepções e práticas diferenciadas, porém complementares, no que diz respeito à compreensão e à gestão dos conflictos organizacionais em ambiente escolar.

Os dois relatam experiências de conflitos resolvidos por meio do diálogo e da mediação, destacando a importância da comunicação, da escuta e do consenso. Reconhecem ainda que a postura do gestor influencia diretamente o clima institucional, diferenciando-se entre uma liderança autoritária, que tende a reprimir conflitos, e uma liderança democrática, que os utiliza como oportunidade de aprendizagem e crescimento coletivo. Quanto às estratégias de resolução, a Escola Armando privilegia abordagens mais técnicas e estruturadas, enquanto a Escola Biden valoriza práticas humanizadas, participativas e relacionais. As fontes e tipos de conflitos também variam, refletindo contextos institucionais distintos.

De forma geral, conclui-se que as duas escolas partilham o mesmo objetivo, manter um ambiente escolar harmonioso e colaborativo, embora adoptem caminhos distintos. A Escola Armando pauta-se numa abordagem institucional e colegiada, reforçando a estrutura organizacional e a transparência administrativa, enquanto a Escola Biden adopta uma postura comunitária e reflexiva, promovendo diálogo, empatia e participação activa da comunidade educativa.

À luz de autores como Chiavenato (2004) e Lück (2011)**,** observa-se que ambas as abordagens são complementares**:** a primeira assegura coerência e legitimidade organizacional**,** e a segunda amplia o engajamento humano e emocional, elementos essenciais para uma gestão eficaz e sustentável dos conflictos no contexto escolar.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS AOS DIRECTORES E DIRECTORES ADJUNTOS PEDAGÓGICOS

A análise comparativa das entrevistas realizadas com os diretores e diretores adjuntos pedagógicos das escolas Armando e Biden, na cidade de Tete, evidencia semelhanças significativas na forma como ambos os grupos percebem e lidam com os conflictos organizacionais no contexto escolar.

Os entrevistados reconhecem os conflictos como fenómenos naturais e inevitáveis, que podem gerar tanto impactos negativos quanto positivos, dependendo da forma como são geridos. As principais

causas apontadas incluem falhas de comunicação, divergências de comportamentos e valores, escassez de recursos e sobrecarga de trabalho. uma perspetiva que vai ao encontro das ideias defendidas por Torrego (2003).

Ambas as escolas concordam que a gestão dos conflitos deve ser liderada pelo gestor escolar, com a participação activa de toda a comunidade educativa, adoptando uma liderança democrática. As estratégias de resolução mais utilizadas baseiam-se no diálogo, mediação, escuta activa e negociação, ajustadas à natureza de cada conflicto, o que corrobora as metodologias propostas por Crawford e Bodine (1996).

Conclui-se que o fortalecimento da comunicação, da formação em mediação e do trabalho em equipa é essencial para melhorar a gestão de conflitos e promover um clima organizacional saudável.

4.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS AOS PRESIDENTES DO CONSELHO DAS ESCOLAS ARMANDO E BIDEN

A análise das entrevistas dirigidas aos presidentes dos conselhos das Escolas Armando e Biden evidencia uma visão madura e convergente sobre a natureza dos conflitos organizacionais, seu impacto no ambiente escolar e as estratégias mais eficazes para a sua gestão.

Ambos os presidentes de conselho de escola defendem que a gestão dos conflitos deve ser liderada pela direção, com participação da comunidade escolar, adoptando uma liderança democrática. As estratégias de resolução baseiam-se no diálogo, mediação, justiça e participação, com enfoques distintos mas complementares. Essa visão reforça os princípios de Lück (2009) e Libâneo (2001) sobre liderança democrática e corresponsável.

Ambas as visões reflectem um modelo de gestão escolar humanista e participativo, sustentado nas concepções de Freire (1996), Libâneo (2001), Goleman (1998), Chiavenato (2004), Robbins (2005) e Lück (2009; 2011), que defendem a comunicação, a empatia e a liderança ética como pilares essenciais para a construção de uma cultura de paz e cooperação nas instituições educativas.

5 CONCLUSÕES

A partir da revisao da literatura e da pesquisa realizada no campo é possível perceber que os gestores das escolas estudadas consideram a existência dos conflictos algo natural e inerente às relações da natureza humana. Porem conclui-se que:

i) A mediação é uma das estratégias mais eficazes, pois promove diálogo e entendimento. Porém, há limitações como falta de formação em mediação e resistência de alguns membros da comunidade

escolar;

ii) A capacitação em gestão emocional, liderança e negociação melhora a eficácia na resolução de conflictos;

iii) A escuta activa ajuda a identificar causas profundas dos desentendimentos;

iv) Gestores com postura ética, transparente e democrática criam confiança e favorecem um ambiente harmonioso.

v) Por fim, aplicação as normas internas de forma justa, mas com sensibilidade, é essencial para prevenir e resolver conflictos.

REFERÊNCIAS

_____ (1994). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books.

_____ (2001). *Teoria Geral da Administração*. Vol. 1. Rio de Janeiro: Campus.

Bardin, laurence (2011). *Análise de conteúdo*. lisboa: edições 70.

Berg, Ernesto Artur (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia-a-dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá.

Bergamini, Cecília Whitaker (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, p.185.

Bertero, C. O., Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (2005). *Produção científica em administração no Brasil: O estado da arte*. Atlas.

Burbridge, R. Marc; Burbridge, Anna (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva.

CANHOTA, C (2008). Qual a importância do estudo piloto? In: SILVA, E. E. (Org.). *Investigação passo a passo:* perguntas e respostas para investigação clínica. Lisboa: APMCG.

Chiavenato, I. (2003). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 415-427.

Chitambo, G. da V. T. (2021). *Influência da gestão de conflitos no desempenho dos colaboradores: um estudo de caso da DPCTI*. (Monografia). UEM: Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Inhambane. 1-58. Recuperado em: http://monografias.uem.mz/bitstream/123456789/1485/1/2021%20-%20%20Chitambo%2C%20G%C3%A9rcica%20da%20V%C3%A2nia%20Tom%C3%A1s.pdf

Crawford, D., & Bodine, R. (1996). *Conflict resolution education: A guide to implementing programs in schools, youth-serving organizations, and community and juvenile justice settings*. Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.

Da Silva, A.; Gonçalves, J.G.; Santana, S.S.B.N.G.S.; De Melo, T.P. (2017). Relacionamento e conflitos organizacionais: a necessidade de compreender pessoas.

Disponivel em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170719100300.pdf acesso em: 28.05.2025.

DNEP-MINEDH. (2015). *Manual de Apoio ao Conselho de Escola Primária.* Maputo: DNEP-MINEDH.

Fisher, R., & Ury, W. (1981). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. New York: Penguin Books.

Francisco. F.C (2023). *Gestão da Superlotação nas Salas de aulas da Escola Secundária de Chingodzi: Estratégias,* Práticas e Desafios na Gestão Escolar (2021-2022).

Freire, P. (1996). Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.

Gerhard T, T. E; Silveira, D. T (2009). *Métodos de pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.

Gil, António Carlos (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Goleman, D. (1998). Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva.

Junior, R.R.F. (n.d). *Os conflitos nas organizações contemporâneas.* Faculdades Unidas do Norte de Minas – FUNORTE. 1-12. Recuperado em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1196_Artigo%20Cientifico%20%20Os%20Conflitos%20nas%20Organizacoes%20Contemporaneas.pdf

Libâneo, J. C. (2001). Organização e gestão da escola: Teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa.

Lück, H. (2009). Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo.

Lück, H. (2011). Gestão educacional: Uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A; LAkatos, E. M (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Mcintyre, Scott Elmes (2007). *Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais*. Análise Psicológica, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, jun.

MINEDH. (2017). *Manual de Apoio aos Conselhos de Escolas Secundárias*. Maputo: MINEDH.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2021). Manual de apoio psicossocial para gestores escolares e professores. Maputo.

Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano. (2021). Mecanismo multissetorial de prevenção e resposta à violência nas escolas. Maputo: MINEDH.

Moçambique. (2008). *Ministério da Educação e Cultura Diploma Ministerial n.° 46/2008.*

Nascimento, T. A . C.; Simões, J. M. (2011). *Analise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações publicas de ensino profissionalizante em NOVA IGUAÇU, RJ*. REGE, São Paulo-SP, Brasil, v.18, n.4. 585-604. Recuperado em: https://revistas.usp.br/rege/article/download/49795/53899/61266

Neto, A. F. F. (2005). *Gestão de conflitos*. Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Taylor, Dena; PROCTER, Margaret. (2002).*The literature review*: a few tips on conducting it. Disponível em litrev.html> Acesso em: 04 nov.

Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-ação nas organizações*. Atlas.

Torrego, J. C. (Coord.). (2003). *Mediación de conflictos en instituciones educativas: Manual para la formación de mediadores* (2.ª ed.). Narcea Ediciones.

Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (3.ª ed.). Atlas.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). SAGE Publications.