

ANTÓNIO V. BENTO  
(org)



# A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE

## OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

1ª Edição 2012



UNIVERSIDADE da MADEIRA  
[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

**CIE-UMa**

Centro de Investigação em Educação  
[www.uma.pt/cie-uma](http://www.uma.pt/cie-uma)

# A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS

ANTÓNIO V. BENTO  
(org)

António V. Bento é Professor Auxiliar com Nomeação Definitiva e Director do Mestrado em Educação, área de Administração Educacional no Centro de Competência das Ciências Sociais (Departamento de Ciências da Educação) e membro do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.

*“...Estruturámos este livro da seguinte forma: Na Parte I apresentamos os textos das conferências – Conferência 1 “Da crise da escola à escola contra a crise” por Carlos Vilar Estêvão do Instituto de Educação da Universidade do Minho; Conferência 2 “A escola em tempo de crise: desafios da profissão docente” por Alice Mendonça do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira; e, Conferência 3 “A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE: GERIR OU LIDERAR? Gestão (escolar) para tempo de magnificência e liderança (escolar) para tempo de crise” por António V. Bento do Centro de Investigação em Educação da Universidade da Madeira.*

*Nas Partes II e III, apresentamos um total de 21 comunicações organizadas de acordo com as duas oficinas temáticas: Oficina temática A “Oportunidades para a escola em tempo de crise”, com 10 comunicações. Oficina temática B, “Constrangimentos para a escola em tempo de crise”, com 11 textos.” (in Nota de Abertura).*

ANTÓNIO V. BENTO (Org.)

**A ESCOLA EM TEMPO DE CRISE:  
OPORTUNIDADES E CONSTRANGIMENTOS**

Título

A escola em tempo de crise: Oportunidades e constrangimentos

Organizador

António V. Bento

Edição

Centro de Investigação em Educação – CIE-UMa

Design Gráfico

Énio Freitas

Impressão e Acabamento

João Duarte, Unipessoal, Lda

Tiragem

200 Exemplares

ISBN

978-989-97490-2-3

Depósito Legal

344631/12

© CIE-UMa 2012

[www.uma.pt/cie-uma](http://www.uma.pt/cie-uma)

**FCT**

Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA

PEST-OE/CED/UI4083/2011

---

## **OS CONFLITOS ENTRE DOCENTES NAS ESCOLAS BÁSICAS DE 1º CICLO. QUE REALIDADE?**

---

### **Elsa Nóbrega**

Escola Básica do 1º Ciclo com Pré-escolar da Camacha  
Madeira

### **Glória Franco**

Centro de Artes e Humanidades  
Universidade da Madeira

## **INTRODUÇÃO**

A sociedade atual é cada vez mais constituída por indivíduos com interesses pessoais, valores e atitudes antagónicos, o que proporciona situações conflituosas no seio da comunidade educativa. Existem cada vez mais conflitos, seja no trabalho, nas famílias, mas estamos a caminhar para a cultura do consenso e da mediação construtiva (Gestoso, 2007). Na sociedade democrática em que vivemos é necessário desenvolver uma educação para a convivência e para a gestão construtiva de conflitos, no sentido de edificar uma cultura de Paz e de Cidadania.

Pensando no quotidiano das nossas escolas sabemos que existem conflitos que por vezes afetam o seu bom funcionamento e, que exigem dos docentes competência para fazerem desses momentos de conflito oportunidades de crescimento e aprendizagem. Este estudo visou essencialmente dar resposta a uma problemática que afeta o quotidiano das nossas escolas e que está relacionado com a conflitualidade existente. Esta investigação pretende contribuir para uma clarificação e reflexão no sentido de compreender o conflito, que segundo Costa (2003) é um processo necessário que pode trazer consequências positivas para a organização escola, na medida em que pode possibilitar mudanças que levem a um desenvolvimento, a uma mudança das relações entre os intervenientes na comunidade escolar. Nesta perspetiva, ainda segundo a mesma autora, é essencial a mediação de conflitos, ou negociação de conflitos, para a promoção de um clima de bem estar através de uma gestão assertiva de resolução de conflitos.

Pretendeu-se conhecer melhor a realidade das escolas de 1.º ciclo no que se refere às relações interpessoais entre os docentes e no modo como gerem os seus conflitos internos. Assim como, abordar e refletir sobre a gestão de conflitos, especialmente no contexto escolar e em particular nos profissionais de educação.

Este trabalho partiu do pressuposto que “...uma das fontes de conflito em contexto escolar situa-se na relação que os docentes estabelecem entre si, devido ao choque de perspetivas educacionais e modos de participação diferenciados, de interesses e objetivos muitas vezes divergentes” (Costa, p.86). No entanto, o conflito em contexto escolar pode assumir diversas formas, designadamente: grupos de alunos, grupos de funcionários, alunos e funcionários, professores e família, alunos e órgão de gestão, etc.

A opção pelo 1º ciclo do Ensino Básico deveu-se ao facto deste nível de ensino ser considerado um ciclo fundamental na formação da personalidade dos indivíduos e onde todo o ambiente envolvente se torna determinante na formação do carácter e na aprendizagem. Bandura (1979) defensor da aprendizagem social, afirma que a aprendizagem faz-se por observação, também conhecida como imitação ou modelagem. Segundo o autor o processo de aprendizagem ocorre quando os indivíduos observam e imitam o comportamento dos outros.

Cada vez mais há o reconhecimento de que tem de haver uma mudança fundamental nas nossas escolas se quisermos educar as crianças no sentido de desenvolver a capacidade de resolver conflitos de uma forma construtiva e assim, possam estar preparadas para viver num mundo mais pacífico e justo. As crianças necessitam de ter bons modelos: os professores.

## **METODOLOGIA**

Foi utilizada uma investigação quantitativa de carácter exploratório, através de um questionário. A partir deste faz-se um levantamento da situação atual das escolas, uma vez que não existia informação consistente nesta área. Optou-se por estudar só um grupo, o dos professores, nas suas características e opiniões.

### **Questões de investigação**

Para a realização da investigação partiu-se de algumas questões nomeadamente: existência ou não de conflitos nos docentes nas escolas de 1º CEB da Região Autónoma da Madeira (RAM) e sua intensidade; a idade

dos professores; a pertença a escolas pequenas ou grandes; a atividade exercida pelo professor, influencia a percepção que têm sobre a existência de conflitos na escola; os professores que consideram que existem conflitos na escola têm uma opinião diferente dos professores que consideram que não existem conflitos na escola, relativamente aos factores causadores de conflitos e às estratégias para lidar com os conflitos. A idade, o género, o tempo de serviço na escola, a atividade exercida pelos professores, influencia a sua opinião relativamente aos fatores causadores de conflitos e das estratégias para lidar com os conflitos.

### **Amostra**

A amostra desta investigação é constituída por docentes de várias escolas de 1º CEB, dos vários concelhos da RAM, de forma a termos uma representatividade das várias escolas. É constituída por docentes com idades compreendidas entre os vinte e três e os sessenta anos, de ambos os sexos (cf.tabela 1), nas diferentes etapas da carreira, (cf.tabela 4), com desempenhos diversificados e funções distintas nas várias áreas curriculares (cf.tabela 6). No total participaram nesta investigação trezentos e doze docentes de vinte escolas distribuídas por nove concelhos da RAM, variando entre o meio rural e urbano.

Nas vinte escolas de 1º CEB da RAM estudadas, dos docentes que responderam, a maioria, 47,9% encontra-se na faixa etária entre os 30 e os 40 anos, 22% até trinta anos, 21% entre 40 e os 50 anos e apenas 8% com mais de 50 anos (cf.tabela 1).

A grande maioria dos docentes 84,2 % é do sexo feminino e apenas 15,8 % do sexo masculino (cf.tabela 2).

Quanto à formação académica 90%, a grande maioria, tem licenciatura, 6,9% tem apenas bacharelato e 2,9% já apresenta mestrado (cf.tabela 3).

Relativamente ao tempo de serviço na carreira, 39,2% situa-se entre os 6 e 10 anos, 21% até cinco anos, 15% acima dos vinte e cinco anos de serviço, 9,6% dos onze aos quinze anos, 9,3% dos vinte aos vinte e cinco anos e a menor percentagem 4,8%, encontra-se entre os dezasseis e os vinte anos (cf.tabela4).

Quanto ao tempo de serviço na escola a maioria, 61,7%, encontra-se na escola apenas até 6 anos, 28,6% entre os seis e os dez anos.

## **Instrumento**

Existiu alguma dificuldade em encontrar referências específicas para avaliarmos os conflitos em contexto escolar entre docentes pelo que optou-se pela elaboração de um questionário, com vários tipos de perguntas, tendo como base a revisão da literatura sobre os conflitos.

O questionário é constituído por quatro partes: a primeira parte refere-se aos dados sócio demográficos; Na segunda parte são colocadas questões directas sobre a existência e intensidade dos conflitos na escola: entre a direção e os docentes, entre docentes, e entre grupos de professores; O terceiro grupo é constituído por vinte e quatro itens, questiona-se sobre os factores que possam contribuir para o aparecimento de conflitos entre os professores; O quarto grupo é constituído por vinte e cinco itens e questiona-se os docentes sobre as estratégias que pensam ser as mais adequadas para lidar com os conflitos, avaliadas numa escala do tipo *likert*.

## **RESULTADOS E CONCLUSÕES**

### **«Ambiente Geral nas Escolas»**

De acordo com os resultados encontrados, conclui-se que o ambiente que se vive nas escolas estudadas é bom. Há consciência de que os conflitos existem e denota-se a preocupação com esse facto. Podemos constatar que não existe uma grande conflitualidade nas escolas entre os docentes, visto que, os professores, na sua maioria, afirmam que não existem conflitos na escola. No entanto, podemos afirmar que existe um conflito moderado nas escolas que se vislumbra como saudável e necessário ao desenvolvimento e ao crescimento destas organizações.

Na perspetiva dos autores estudados, a existência de um certo grau de conflitualidade é benéfico para o desenvolvimento e desempenho da instituição. Costa (2003) diz que é um processo necessário e que traz consequências positivas para a organização escolar, na medida em que pode possibilitar mudanças que levem a um desenvolvimento, a uma mudança das relações entre os intervenientes na comunidade escolar. Também Deutsch (2003) defende que o conflito tem muitas funções positivas desde prevenir estagnações até estimular o interesse e a curiosidade.

Verificámos que existe uma postura construtiva relativamente ao conflito nas escolas 1º CEB da RAM. O conflito existente é o necessário, sendo que, na opinião dos sujeitos que ouvimos, os conflitos são mais entre os professores e menos com os órgãos de gestão. Podemos analisar que

quer num caso e noutro, a perceção dos docentes é de que os conflitos têm vindo a diminuir e, em termos de intensidade, são considerados como pouco intensos ou de intensidade moderada. O que é saudável para a instituição escola, pois como afirma McIntyre (2007) “As instituições, mormente a Escola, geram quotidianamente uma dinâmica de conflito de ordem e desordem, de mudança. Um baixo nível de conflito nas organizações é possível de se constituir num factor obstrutivo de desempenho, pelo que o nível ótimo de conflito será aquele que simultaneamente impossibilita a imobilidade, mas cuja intensidade não coloca em causa a coordenação das atividades dentro do grupo devendo assumir-se como um parceiro indissociável da mudança através de situações criativas” (p.97).

Os conflitos em grau moderado fazem funcionar as organizações (Ferreira, 2001). Mas só num clima onde os professores se sintam motivados, onde se sintam reconhecidos, onde se valorize o outro como pessoa, poderá haver um trabalho mais cooperativo, onde os conflitos naturais do dia a dia se tornem funcionais e possam ser fonte de desenvolvimento e de crescimento. Assim, podem ser um trampolim para o propósito fundamental da escola que é oferecer um ensino de qualidade.

#### **«Factores que influenciam a perceção da existência de conflitos»**

A idade dos professores, antiguidade na carreira, bem como a atividade exercida, não influencia na perceção que têm sobre a existência de conflitos na escola. A dimensão da comunidade educativa também parece não influenciar na perceção da existência ou não de conflitos.

#### **«A perceção da existência de conflitos e a atribuição causal»**

Verificámos que os professores que consideram não existir conflitos na escola atribuem às falhas de organização e de comunicação o possível aparecimento de conflitos. Na opinião deles, estes factores são claramente os responsáveis pelo surgir de alguma conflitualidade.

Nas falhas organizacionais e de comunicação estão implícitas: as regras de utilização dos materiais serem pouco claras; os papéis estarem mal definidos; a resistência à autoridade; a falta ou falha de comunicação; as tarefas mal definidas; a falta de reconhecimento profissional; os papéis hierárquicos estarem mal definidos; as regras de utilização dos espaços

serem pouco claras; as falhas na estrutura organizacional e o favoritismo ou discriminação encobertos.

Por outro lado, os professores que consideram existir conflitos atribuem-nos aos factores da personalidade tais como: cada um ter a sua opinião e não abdicar dela; a existência de personalidades diferentes e tomar atitudes precipitadamente. O que podemos perceber é que os factores ligados à personalidade: diferença de valores; diferenças geracionais e diferença de idades são muito valorizadas no aparecimento de conflitos. Isto é confirmado por Mcintyre, (2007) que refere que há condições dentro das organizações que tendem a gerar conflitos. Dessas destaca as diferenças individuais como: a idade, o género, as atitudes, as crenças, os valores, e as experiências pessoais.

### **«O género dos professores e a atribuição causal»**

Confere-se que os professores homens são aqueles que, valorizam mais as características pessoais como causadoras de conflito. No geral, constatou-se que valorizam mais as estratégias construtivas como: enfrentar e resolver conflitos, escutar, empatia, honestidade, justiça, reconhecer os erros, atacar os problemas e não as pessoas, analisar as situações, encontrar as várias soluções possíveis, perceber que numa discussão a razão nunca está só de um lado e aprender a perdoar, como estratégias consideradas importantes para lidar eficazmente com o conflito.

Mcintyre (2007), contudo refere Wall e Blum (1991), para afirmar que no geral não há diferenças entre os estilos de resolução de conflitos preferidos pelos homens e pelas mulheres.

### **«A idade e a atribuição causal»**

Os professores mais velhos e os professores com mais antiguidade na carreira parecem desvalorizar tudo. Atribuem menos importância às falhas de comunicação e de organização, ao cansaço e problemas pessoais e aos factores promotores de conflito. Não responsabilizam estes factores pelo aparecimento de conflitos, mas valorizam o adiar do conflito como forma de resolução.

Esta situação pode ser explicada recorrendo a um trabalho apresentado por Huberman (2007), em que se mostra este facto como sendo natural e próprio em determinada etapa da carreira profissional do professor. Isto é descrito como a fase da serenidade e distanciamento

afetivo que ocorre entre os 45 e os 55 anos. Os professores parecem estar menos sensíveis, ou menos vulneráveis à avaliação dos outros, quer seja de colegas, quer seja do diretor ou dos alunos. Garantem ter muito menos preocupações do que antes, já não chegam a casa a *se lamentar e a remoer* os acontecimentos do dia a dia, acham *magnífico* chegar a casa e esquecer as preocupações do trabalho.

Os professores mais novos, que se encontram entre os seis e os dez anos de carreira, atribuem mais importância a tudo: às falhas de comunicação e de organização, ao cansaço e problemas pessoais e aos factores promotores de conflito. É natural nesta fase da carreira profissional os docentes terem esta postura diferente de preocupação e ao mesmo tempo de afirmação.

Huberman (2007), refere como a fase da estabilização, e dá o exemplo de que é nesta etapa que geralmente os professores passam a pertencer “a um corpo profissional”. Um grande número de professores fala de libertação ou de emancipação. Uma vez colocados, em termos de efetivação, as pessoas afirmam-se perante os colegas com mais experiência, e, sobretudo, perante as autoridades” (p.40).

### **«Estratégias mais valorizadas»**

As estratégias mais valorizadas para lidar com o conflito foram as construtivas. Um dos modelos de resolução de conflitos apresentado - “A Cooperação na Resolução de Conflitos” visa compreender a resolução de problemas e a tomada nestas situações. O conflito é abordado como um esforço cooperativo no qual as partes veem os seus resultados correlacionados positivamente, os indivíduos tendem a trabalhar e a criar uma solução que maximize os resultados de ambas as partes. O objetivo é fazer o melhor possível para as partes envolvidas, mais do que entrar numa competição de perder ou ganhar, forma destrutiva que exemplifica o conflito competitivo. Este é um modelo que terá também aplicabilidade não só nas relações interpessoais entre professores, mas também na prática letiva em contexto de sala de aula, como metodologia a trabalhar com as crianças, na resolução de problemas de divergências e de conflitos.

### **«Atividade desempenhada e estratégias valorizadas»**

Os professores que lecionam Atividade Curricular valorizam mais a estratégia de enfrentar o conflito. Estes docentes têm à sua responsabilidade uma turma. As crianças mesmo que tenham outros

professores nas atividades, todas as situações que ocorram, acabam por ter de ser resolvidas pelo docente da turma. Logo, ele assume uma maior responsabilidade, o que o leva a ter de enfrentar o conflito, procurando estratégias mais adequadas para o resolver.

Os professores que lecionam a Atividade de Complemento Curricular, por seu turno, valorizam menos a estratégia de enfrentar o conflito, assumindo um papel mais passivo.

Esta é uma questão a ser estudada para perceber melhor estas diferenças de atitude relativamente à tarefa desempenhada pelos docentes.

\*  
\*       \*

Julgamos que este estudo pode servir de plataforma para estudos futuros, nomeadamente um estudo de cariz qualitativo onde seja possível fazer entrevistas, ou uma investigação a focus grupo com alguns professores, ou um estudo etnográfico que permitisse observar a interação dos docentes entre si em situações concretas de conflito real.

Com o objetivo da realização de um estudo comparativo seria de todo oportuno realizar o mesmo estudo, mas aplicado a outras populações. Seria pertinente um estudo desta natureza mas, envolvendo outros membros da comunidade escolar e abrangendo um maior leque de variáveis.

A questão da integração destes resultados em programas de formação para professores ao longo da carreira é um contributo que sai deste estudo. Daí considerarmos importante desenvolver um programa de formação junto dos docentes que lecionam nas escolas de 1º CEB.

Nesta formação deveria-se proporcionar aos docentes situações dinâmicas de aprendizagem que levassem a um melhor autoconhecimento de si e do grupo, nas quais fosse possível estabelecer relações de confiança. Só assim, se poderá clarificar conceitos sobre a tipologia e as causas ou fontes de conflito, desenvolver competências, habilidades e técnicas necessárias para lidar construtivamente com os conflitos, com que se deparam estes profissionais na sua rotina diária.

A formação deveria despertar a consciência para a inevitabilidade dos conflitos nas relações humanas. O conflito pode ser construtivo ou destrutivo, e isso vai depender na forma como se lida com ele. O grande

objetivo deveria consistir em lançar o desafio de desenvolver habilidades para transformar os conflitos destrutivos em construtivos, conciliando diferenças e criando soluções satisfatórias para todos.

A formação poderá ser organizada em Sessões de Dinâmica de Grupo, “Role Play”, análise de situações reais de trabalho ou do quotidiano; reflexão de excertos de textos ou histórias e exploração de visionamento de vídeos. Deveria ser ministrada a médio longo prazo, aproximadamente um ano letivo, com sessões mensais, que requererão a participação de todos os docentes da escola.

Sabendo que é difícil alterar personalidades, mudar formas de pensar, este terá de ser um trabalho continuado. A formação seria um contributo para que os profissionais de educação pudessem lidar com as divergências na escola de uma forma mais construtiva.

Defendemos também a integração destes temas na formação básica dos professores.

“Aprender a viver juntos”, aprender a viver com o outro é um dos quatro pilares da educação e um dos seus maiores desafios, uma vez que actua no domínio das atitudes e valores (Unesco, 2003). Os conflitos são uma realidade presente no quotidiano. Todos possuem competências para resolver conflitos. As competências necessárias para a resolução de conflitos podem ser aperfeiçoadas e aprendidas ao longo da vida (Maldonado, 2010).

O futuro da resolução de conflitos está na formação, na preparação, mas ainda não faz parte do currículo, na grande maioria das faculdades de Educação. A Formação de professores existente, nesta área vem de programas externos, mas é limitado (Deutsch, 1990).

Esta continua a ser uma realidade também presente no nosso país. Por isso terá que ser incluído na formação inicial dos professores A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NUMA ABORDAGEM CONSTRUTIVA. Na sua prática, diária os docentes têm de lidar com realidades conflituais, quer seja entre alunos, com pais, com colegas e/ou com funcionários. Os professores têm um papel decisivo na promoção da qualidade da educação, em especial na formação para viver juntos. A gestão eficaz do conflito é um desafio que cada vez mais se coloca à sociedade de hoje e à escola.

Esperamos com este trabalho dar um contributo para um maior conhecimento acerca das perspectivas dos professores relativamente aos factores que levam ao aparecimento de conflitos, bem como uma maior consciencialização relativamente ao modo de resolver conflitos com eficácia.

Acreditamos que esta investigação pode constituir um contributo vantajoso para clarificar alguns vectores relacionados com a problemática do conflito, que auxilie, no sentido de desmistificar o conceito ou *preconceito* relativamente à conotação negativa que o conflito tem para a maioria das pessoas. Aguardamos que este estudo tenha esse mérito de clarificar conceitos e estimular estudos futuros nesta área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bandura, A. (1979). *Modificação do Comportamento*. Rio de Janeiro: Interamericana Ltda.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Beja, M. J. (2009). *Escola Família: Da Inevitabilidade da Comunicação à Construção de uma Realidade Relacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Universidade da Madeira, Funchal. 262pp.

Costa, M. E.(Coord.) (2003). *Gestão de Conflitos na Escola*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa.

Cunha, P. (Org.) (2004). *Mediação – Uma Forma de Resolução Construtiva de Conflitos*. Porto: Edições UFP.

Cunha, P. & Marques, L.(2004). *Estilos de Gestão de Conflitos em Gestão Escolar: Análise de algumas variáveis relevantes*. in Actas dos Ateliers do V Congresso Português de Sociologia, Sociedades contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Direito, Crime e Dependências. [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR4628c0505097d\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628c0505097d_1.pdf).

Cunha, P., Silva, P. I., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52. [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR4628c0505097d\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628c0505097d_1.pdf).

Cunha, P. & Silva, P.I. (2010). *Resolução de Conflitos em Contexto de Intervenção Social: análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social do Norte de Portugal*. in Actas dos Ateliers do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, pp. 931-947. [http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiCom\\_9.pdf](http://www.actassnip2010.com/conteudos/actas/PsiCom_9.pdf).

Curral, L., Chambel, M. J.(2001). Processos de Comunicação nas Organizações. In Ferreira, J. M. C. Neves, J. e Caetano, A., *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.357-376), Lisboa: McGraw-Hill.

- Delors, J. e outros. (2000). *Educação: um Tesouro a Descobrir*. 6ª Edição. Porto: Edições Asa.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1990). Framework for Teaching Conflict Resolution in the Schools in B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & Lewicki (eds), *Research on Negotiation in Organizations* (pp.189-203), vol.2, Greenwich, CT: JAI Press.
- Deutsch, M. (1994). *Constructive Conflict Resolution: Principles, training and research. Special issue: Constructive conflict management: An answer to critical social problems?* Journal of Social Issues, 50, 13-32.
- Deutsch, M. (1998) "Constructive Conflict Resolution: Principles, Training, and Research", in Eugene (Ed.), Weiner, *The Handbook of Interethnic Coexistence*, New York: Continuum Publishing, pp. 199-216.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative*.
- Deutsch, M. Coleman, P.T., Marcus, E.C. (2006). *Handbook of Conflict Resolution*. (2ª Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferreira, J. M. C. Neves, J. e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M. C. Neves, J. (2001). Poder Conflito e Negociação. In Ferreira, J. M. C. Neves, J. e Caetano, A., *Manual de Psicossociologia das Organizações*,(pp.501- 529), Lisboa: McGraw-Hill.
- Gestoso, C. G. (2007). *Estratégias de Negociação*. Lisboa: Edições Pedagogo.
- Huberman, M. (2007). O Ciclo de Vida Profissional dos Professores. in Nóvoa, A. (Org.), *Vidas de Professores* (pp.37-61). Porto: Porto Editora.
- Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação - Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.
- Likert, R., & Likert, J. G.(1976). *New ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Maldonado, M. T. (2010). *O Bom Conflito - Aprenda como os conflitos podem ser uma oportunidade de mudança e crescimento*, Lisboa: Guerra e Paz, Editores S.A.
- Mcintyre, Scott Elmes (2007). Como as Pessoas Gerem o conflito nas Organizações: Estratégias individuais Negociais, *Análise Psicológica*, vol.25, nº 2, pp.295-305.
- Nóvoa, A. (coord.) (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (coord.) (2007). *Vidas de Professores*. Porto: Porto Editora.

Nóvoa, A. (2009). *Professores Imagens do Futuro Presente*. Lisboa: EDUCA Instituto de Educação Universidade.

Pereira, H, M. S.; Vieira, M. C. (2006). Entrevista: Pela Educação, com António Sampaio da Nóvoa. *Saber (e) Educar*, 11, pp.111-118

UNESCO, (2001) Trad. Freitas, G., (2003). *Aprender a Viver: Será que Fracassámos?* Síntese das reflexões e das contribuições extraídas da 46ª Conferência Internacional da UNESCO. Brasília: UNESCO, IBE.<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ue000146.pdf>.

Weitzman, E. & Weitzman, P. (2006). The PSDM Model: Integrating Solving and Decision Making in Conflict Resolution. In Deutsch, M., Coleman, P.T., Marcus, E.C. *Handbook of Conflict Resolution*.(pp.197-222), San Francisco: Jossey-Bass.