



UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

Facultad de Ciencias de la Salud

Departamento de Psicología.

**TIPOS DE CONFLICTOS E ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS
INTERPERSONALES EN CONTEXTO EDUCATIVO: UNA ANÁLISIS
EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE LUANDA, ANGOLA.**

RESUMEN

TESIS DOCTORAL

AUTOR: ALFREDO SANGO

DIRECTOR: CARLOS MARIA ALCOVER DE LA HERA

MADRID, ABRIL DE 2012

INDICE.....	Págs.
ESTRUCTURA	
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 Contextualización del estudio.....	6
1.3. Estado de la cuestión y marco teórico.....	9
1.3.1. Tipos de conflictos.....	9
1.3.2. Puntos de vista sociológicos sobre los conflictos.....	12
a). Teoría de conflicto de Lewis Coser.....	13
b). Teoría de conflicto de Ralf Dahrendorf.....	14
1.3.3. Punto de vista psicosocial.....	16
a). Estilos de gestión de conflictos.....	16
2. Objetivos de estudio.....	21
2.1. Objetivos de estudio basados en la tipología.....	21
3. Metodología.....	22
3.1. Participantes.....	23
a). Breve caracterización de los grupos etnolingüísticas en Angola.....	25
3.2. Instrumentos y medidas.....	28
3.3. Procedimiento.	30
4. Resultados de la investigación.....	33
4.1. Cualidades psicométricas de instrumento adaptado.....	33
4.2. Análisis de fiabilidad.....	33
4.3. Análisis factorial exploratório.....	36
4.4. Estrutura factorial de instrumento.....	37
5. Análisis de la entrevista.....	41

6. Análisis de las relaciones entre las variables sóciodemográficas y los estilos de gestión de conflictos.....	44
7. Análisis diferenciales.....	46
7.1. Análisis de diferencias teniendo en cuenta el grupo de edad.....	46
7.2. Análisis de diferencias teniendo en cuenta el sexo.....	47
7.3. Análisis de diferencias teniendo en cuenta la ocupación.....	48
7.4. Análisis de diferencias teniendo en cuenta la antigüedad laboral.....	49
7.5. Análisis de diferencias teniendo en cuenta el grupo etnolingüística.....	50
8. Discusión y conclusiones.....	52
a). Limitaciones del estudio realizado.....	61
b). Implicaciones prácticas.....	63
c). Futuras líneas de investigación.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69

1. ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

En las Ciencias Sociales, la investigación sobre el conflicto cuenta con una larga tradición en Sociología y en Psicología Social. En la literatura especializada el conflicto ha sido abordado ampliamente a lo largo del siglo XX, siendo en la actualidad un proceso al que se dedica un número creciente de estudios empíricos. Desde los años 50 del siglo XX diversos autores iniciaron trabajos de investigación sobre los conflictos, tanto desde el punto de vista teórico como aplicado, como Coser (1950); Simmel (1955) o Black y Mouton (1964); y más recientemente, investigadores como Deutsch (1973); Thomas (1976); Rahim (1983) y de Dreu (1997, 2010), entre otros han continuado profundizando en la comprensión de la gestión de conflictos.

La existencia de conflictos es considerada como una realidad natural e inevitable en el comportamiento humano, en las relaciones interpersonales y cualquier tipo de sistema social y organizacional. Teniendo en cuenta esta perspectiva, diversos autores (Coser, 1956, Dahrendorf, 1959, 2001, Cosier y Ruble, 1981, Thomas, 1992, Turner y Pratkanis 1994), señalan que la presencia de conflictos en las organizaciones es considerada un proceso inevitable y un elemento incluso necesario para la producción, la innovación y la renovación del conocimiento, previniendo la aparición del pensamiento grupal. En cualquier sistema social siempre emergen intereses contrapuestos, problemas y enfrentamientos y en el análisis de estos procesos, partimos del principio según el cual no existe vida social sin conflicto.

Desde un punto de vista sociológico, habitualmente se ofrece una clasificación del conflicto considerando como nivel de análisis la unidad social. Teniendo en cuenta esta perspectiva, Dahrendorf (1996), distinguía cinco tipos de conflictos sociales, partiendo de las unidades menores a las mayores. 1) Conflictos dentro y entre trabajos sociales individuales; 2) Conflictos entre de los grupos sociales; 3) Conflictos entre grupos sociales organizados (grupos de intereses) o no organizados (cuasi grupos), en esta categoría se incluyen, por ejemplo los conflictos entre sectores regionales o entre los profesores y la administración escolar; 4) Conflictos entre agrupaciones organizadas o sin organizar que afectan toda la sociedad, pertenecen a esta categoría los conflictos políticos entre los partidos y las oposiciones, o entre las confesiones religiosas; y 5) conflictos dentro de las unidades mayores de relaciones entre los países, o entre federaciones más amplias, por ejemplo la Unión africana, la Unión Europea, las Naciones Unidas, etc.

A nivel psicosocial, según la revisión de la literatura efectuada, se han encontrado distintos puntos de vista sobre este concepto. Coser (1956), define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, el poder y el estatus, lucha en que el objetivo de los antagonistas es neutralizar, perjudicar o eliminar al otro. Según Coser, el conflicto puede servir, además para eliminar las diferencias y establecer la unidad. En la medida en que el conflicto representa una solución a las tensiones, posee funciones estabilizadoras y constituye un componente de la relación. Por su parte, Aron (1964) define el conflicto como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o el logro de objetivos mutuamente incompatibles. Pondy (1967), distingue cuatro grupos de definiciones según los fenómenos básicos: aquellos que se centran en las condiciones antecedentes, como por ejemplo recursos escasos, los aspectos emocionales de las partes, la tensión, la hostilidad, los estados cognitivos y la percepción de la otra parte o de las conductas manifestadas. Oberschall (1978), en su revisión de las teorías del conflicto social, afirma que el conflicto resulta de la interacción intencionada entre dos o más partes en un contexto competitivo. Likert y Likert (1980), definen el conflicto como la lucha entre individuos por un resultado favorable particular, que al ser logrado imposibilita al resto de tener éxito, causando hostilidad. Hage (1980), por su parte, define el conflicto organizacional, como el desacuerdo entre los miembros acerca de los medios empleados por la organización, de los fines perseguidos o de ambos. Por último, Pruitt (1981), define el conflicto como un episodio en que una parte trata de influir sobre la otra o sobre un elemento que comparten en común, mientras que la otra parte se resiste.

Según Touzard (1981) el conflicto surge como una situación en la cual las entidades sociales o actores (individuos, grupos, organizaciones o naciones) persiguen los mismos objetivos y defienden intereses o valores contradictorios. Pruitt (1986), describe el conflicto como la percepción de la divergencia de intereses o la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente. Robbins (1987) define el conflicto como un proceso en el cual A realiza un esfuerzo intencionadamente para anular los de B, mediante algún tipo de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses. Por su parte, De Dreu (1997) concibe el conflicto como un proceso que se origina cuando un individuo o grupo se siente afectado por otro individuo o grupo. También hace referencia a que existe el conflicto cuando surge cualquier tipo de actividad incompatible o cuando las partes de una relación de interdependencia tienen aspiraciones incompatibles sobre algunos aspectos de sus acciones conjuntas (De Dreu y Beersma, 2005). De Dreu (2010) sostiene que el conflicto surge en la medida en que una parte se siente privada de resultados importantes y atribuye este estado de privación por acciones u omisiones realizada por otras con las que se encuentran en una relación de interdependencia.

Desde la perspectiva de Deutsch (1973, 1983, 2003) un conflicto existe siempre que hay actividades incompatibles, refiriendo que dos acciones son incompatibles cuando la existencia de una inhibe, obstruye o interfiere en la efectividad de la otra acción. Por lo tanto, Deutsch (2003) destaca que el conflicto puede surgir, así mismo, cuando no existe incompatibilidad de intereses, poniendo como ejemplo el equipo creativo de una organización cuyos miembros entran en conflicto al no estar de acuerdo en cuanto al método a aplicar en el desarrollo de un producto, a pesar de que sus objetivos sean los mismos.

De forma más explícita Smith (1987) señala que el conflicto social surge cuando las partes de una relación de independencia tienen aspiraciones incompatibles sobre algunos aspectos de sus acciones conjuntas. Van de Vliert (1993) afirma que unas personas o grupos están en conflicto cuando al menos una de las partes experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte.

Según Thomas (1992), el conflicto es un proceso interactivo como cualquier otro, en el intervienen las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes implicadas. Thomas (1992) defiende que el conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra le afecta de forma negativa, o va a afectar de igual forma a algo que le concierne. Esta definición posee tres características: el conflicto tiene que ser percibido, si no, no existe conflicto, tiene que haber una interacción y tiene que existir una discordancia entre las partes.

Rahim (1985), autor de referencia en materia de conflictos interpersonales en las organizaciones, define el conflicto como un “estado interactivo” que se manifiesta por la falta de entendimiento, las diferencias o la incompatibilidad, entre los individuos o el grupo. Rahim (2001) define el conflicto como un proceso interactivo manifestado por incompatibilidades, desacuerdos o disonancias dentro o entre individuos, grupos y organizaciones. Rahim, Magner y Shapiro (2000) definen el conflicto como una consecuencia natural de la interacción humana que comienza cuando un individuo percibe que sus objetivos, actitudes, valores o creencias son incompatibles con los de otros individuos.

Centrando en la definición del conflicto y las dificultades asociadas a este concepto, otros autores (Marck y Snyder 1957; Schmidt y Kochan 1972 y Bercovitch 1972), defienden que las partes implicadas pueden abarcar desde individuos a naciones. Teniendo en cuenta esta perspectiva, el conflicto puede surgir en una pareja, entre hermanos, entre departamentos, en la comunidad de vecinos, entre la dirección y los empleados, entre naciones, etc.

En el ámbito de las organizaciones, Rahim (1986) defiende que el conflicto puede ser clasificado como intrapersonal, interpersonal e intergrupalo. El conflicto en las

organizaciones no es un fenómeno reciente o nuevo. Los conflictos existen desde el inicio de la humanidad, forman parte del proceso de evolución de los seres humanos y son necesarios para el desarrollo y crecimiento de cualquier sistema familiar, social, político y organizacional. Para Boz (2009), el conflicto es un proceso intrínseco a la dinámica de las organizaciones de todo contexto cultural, que está presente tanto en el nivel interpersonal como en el grupal y organizacional. Es un fenómeno presente en la dinámica diaria de los equipos de trabajo y es elemento clave para comprender las relaciones entre sus miembros.

En las organizaciones tienen lugar gran variedad de conflictos entre los diferentes actores: entre compañeros de trabajo, entre jefes de departamento, entre trabajadores, entre un trabajador y su encargado o superior inmediato etc. Si las partes pertenecen al mismo nivel jerárquico se pueden hablar de conflictos horizontales y si se trata de conflictos entre superiores y subordinados se denominan conflictos verticales.

El conflicto organizacional en los inicios de su estudio fue considerado como dañino y perjudicial para la organización. No obstante, para Rahim (2001), este punto de vista no es nuevo, procede de las teorías de gestión clásica, como las de Taylor, Fayol y Weber. En sus planteamientos, estos autores preconizaban la eliminación de todas las fuentes de conflictos, de la emoción y de todos los elementos irracionales, con objeto de promover siempre la organización más productiva.

Según esta perspectiva, en cualquier organización no debería haber conflicto, o al menos el mínimo posible. Según la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, el conflicto es considerado negativo. Su presencia no es algo deseable y prueba que la organización no está bien gestionada o carece de competencias sociales. Los estudios de Mayo, en los años 20 y 30, mostraron que la ausencia o la eliminación de conflictos son fundamentales para aumentar la eficiencia de cualquier organización. Contrariamente, Coleman, Deutsch y Marcus (2006) defienden que la eliminación de todos los conflictos no es posible, ni deseable, pues, los conflictos son un medio poderoso de cambio individual y social para el desarrollo de los individuos y los sistemas sociales.

Al contrario de Taylor, que procuró reducir el conflicto a través del cambio en el sistema técnico de la organización, Mayo intentó hacerlo por medio de la transformación del sistema social (Rahim, 2001). Por el contrario, otras perspectivas contemporáneas (por ejemplo Baron, 1990; De Dreu 1997; De Dreu y Gelkand, 2008; Jamerson 1999; Rahim, 2000; Rahim, Garret, y Buntzman, 1992; Schley, 2001, Thomas, 1992; y Tjosvold, 1991, 2000), defienden que la presencia de conflictos es o puede ser positiva para las organizaciones, llegando un gran número de investigadores a coincidir en que la gestión de los conflictos organizacionales brinda ventajas frente a

eliminarlos, produciendo resultados satisfactorios tanto para el grupo como para la organización.

Hoy en día, tener niveles manejables del conflicto es visto positivamente, y también como buen indicador de la gestión efectiva y eficaz de una organización (Bonoma, 1979; McIntyre, 1991; Pruitt, 1971; Rahim y Serrano, 1996, Tjosvold, 1991). Muchos autores afirman que el conflicto es el motor de desenvolvimiento social y que sus efectos son positivos, siempre que se tenga capacidad para gestionarlos adecuadamente, con objeto de establecer relaciones cada vez más cooperativas y procurar alcanzar una solución integrada del problema, en beneficio de ambas partes (Deutsch, 1973; Pruitt y Rubin 1986). Es importante conocer y comprender el conflicto, gestionarlo eficazmente y adoptar aquellas estrategias más acordes a cada situación, con objeto de obtener la solución y el resultado más favorable.

En cualquier organización, la existencia de bajos niveles del conflicto la hace más vulnerable a los estancamientos y las rutinas, a la toma de decisiones empobrecidas, con la consiguiente falta de eficacia, mientras que los niveles muy altos de conflicto conduce a la organización directamente al caos (Hampton, Summer e Weber, 1973). Brown (1983) afirma que la relación entre la intensidad del conflicto y su impacto en la organización, adopta la forma de U invertida. Así, un nivel o cantidad de conflicto excesivamente elevado provoca la presencia de resultados negativos para la organización, e inversamente, un nivel excesivamente bajo de conflicto puede generar una actitud de estancamiento de la organización y originar que los resultados alcanzados no sean tampoco satisfactorios, en consecuencia, un nivel moderado de conflicto puede ser lo más positivo para la organización.

Desde esta perspectiva, conviene subrayar que el conflicto por sí solo no es “malo” “tiene que haber un cierto nivel de conflicto para que la organización tenga niveles máximos y optimizados de dinamismo, innovación y eficacia. En definitiva, la gestión del conflicto es necesaria, para lo que se debe utilizar la negociación así como otras estrategias, y no centrarse exclusivamente en su evitación o en su eliminación (Rahim, 2001).

Por su parte, el conflicto interpersonal surge por distintas causas personales o profesionales entre dos individuos que ocupan o no el mismo nivel jerárquico. Se refiere a los conflictos producidos entre dos personas miembros de una misma organización, y cuyo origen se debe a factores de carácter individual. Se pueden deber a múltiples causas como choques de personalidad, diferencias en la escala de valores, implicaciones afectivas, contraposición de ideas, desavenencias o chismes personales o profesionales, miedo a perder el status, percepciones o puntos de vista contrarios, problemas de comunicación o comunicación inadecuada, etc., como afirma Rahim (2001). Partiendo de esta tipología, y en función de la escala jerárquica y del poder de

decisión, dentro de la organización se distinguen los conflictos horizontales y los verticales, como ya se mencionó más arriba.

Estos conflictos tienen lugar cuando dos personas perciben algún tipo de incompatibilidad entre ellas (Deutsch, 2003). En general surgen a partir de pequeñas situaciones no abordadas entre los interesados. El resultado es un enfrentamiento tácito o explícito que reduce mucho la eficacia de las relaciones. Los conflictos interpersonales son un serio problema para muchas personas ya que afectan profundamente a sus emociones. Los individuos tienen la necesidad de proteger su imagen y su autoestima para que no ser dañados por otros como afirma (Deutsch, 2003).

En resumen, Putman y Poole (1987) defienden que las distintas definiciones de conflicto contienen de un modo u otro los siguientes elementos: interdependencia entre las partes (tienen el potencial de interferir en la otra y/ o dependen entre sí para lograr total o parcialmente sus objetivos), percepción, (al menos por una parte, de las partes), de algún grado de oposición o incompatibilidad entre sus objetivos o intereses y alguna forma de interacción entre ellas.

1.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

Angola es un país que está situado en el África subsahariana, con una población oficial estimada de 16.367.880 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2008). Sin embargo según Ribeiro (2011), la población real se estima en torno a 20.000.000 de habitantes, pertenecientes a 12 etnias, con 12 lenguas nacionales y 18 provincias. Angola tiene una estructura social compleja, ya que su población está dividida en distintos grupos étnicos y cada etnia tiene distintas formas de convivencia social: tradicionalmente, los conflictos entre las diferentes etnias son resueltos según algunas reglas de cada pueblo, no obstante, existen distintas formas de gestión de los conflictos interpersonales en los distintos pueblos. Un ejemplo puede encontrarse en la etnia Kikongo, por ejemplo cuando hay una situación de divorcio, las parejas no pueden resolver el problema, por sí mismas, sino que cada miembro llama a su familia, ambas familias marcan una fecha y hora para resolver el problema, o si es posible, la reconciliación, y si uno de los miembros de parejas manifiesta la intención de terminar definitivamente la relación, entonces, el hombre tiene la obligación de lavar a la mujer, para lo que se prepara un sitio con agua, jabón, telas, calzado y pañuelo y después se realiza el rito. Terminado el baño, los dos dividen los bienes.

Nuestro país vivió situaciones de conflicto armado durante muchos años de guerra colonial entre 1961 y 1975 y de guerra civil entre 1975 y 2002. En la actualidad, el Tribunal Constitucional tiene registrados 78 partidos políticos legalizados de los cuales cinco están representados en el Parlamento y los restantes pertenecen a la oposición extra-parlamentaria y algunos grupos en coalición, 22 de ellos fueron extintos después de las elecciones legislativas de 2008. Antes de la realización de las segundas elecciones legislativas de septiembre de 2008, existían 130 partidos políticos, de los cuales los más conocidos por la población son el Movimiento Popular de Liberación de Angola (MPLA), la Unión Nacional para la Independencia Total de Angola (UNITA), el Frente Nacional de Liberación de Angola (FNLA), el Partido de Renovación Social (PRS), el Partido Democrático para el Proceso de Alianza Nacional de Angola (PDP-ANA), Bloco Democrático (BD), Partido Popular (PP) y Nueva Democracia (ND).

En muchos de los partidos políticos existe una lucha interna en la dirección del partido, habitualmente por no estar de acuerdo con los ideales del líder, en ocasiones los conflictos internos terminan en la división en dos o más partidos. En algunos casos estos conflictos son visibles, pero en otros no, ya que los informes de los medios de comunicación: (periódicos, radio, Televisión Pública de Angola), no los difunden, si bien la población percibe que en ellos suelen ser frecuentes las situaciones de conflicto interno.

El mismo fenómeno ocurre en las iglesias y confesiones religiosas. En Angola existen numerosos grupos y sectas religiosas, es frecuente encontrar en la misma calle podemos encontrar tres o cuatro templos pertenecientes a diferentes Iglesias. También hay muchos problemas a nivel de las Iglesias, entre ellas y por divisiones internas. El mismo fenómeno presente en los partidos políticos de luchar para ocupar los cargos de dirección es también verificable y visible en la religión, así como la existencia de conflictos entre los creyentes y los pastores, lo que provoca divisiones entre los cristianos. A título de ejemplo se puede citar la Iglesia Kimbanguista, que se encuentra dividida en dos partes (los tres : significa Dios padre, Dios hijo y Dios espíritu santo y los veintiséis que significa la existencia de veintiséis espíritus santos), del mismo modo ,la Iglesia Simão Toko también se encuentra dividida en dos grupos, la división de Yeba en dos (Yeba y Webá), la división interna de la Iglesia Mpeve a Longo en distintas Iglesias, la Iglesia Maná en tres: Josafate, Arca de Noe y Mána crista mustafata (Mána de Angola o IMA que significa Iglesia misionera africana) lo que manifiesta el alto nivel de conflicto interno en ellas.

Esta fuerte presencia de conflictos en la vida social de Angola en sus diferentes niveles fueron los principales motivos que suscitaran la elección de este tema de investigación. Como afirmábamos antes, no hay vida social sin conflicto, así como tampoco existe investigación sin problema. Tratando de buscar la relevancia que toda

investigación en ciencias sociales debería tener como uno de sus principales objetivos, nuestra contribución se centró en el análisis del conflicto en un sector concreto, en este caso, en el que desempeño mi actividad profesional, que es el educativo, planteando como objetivo, dada la ausencia de investigaciones previas realizadas en el contexto de Angola, explorar los principales tipos y estilos de conflictos más habituales presentes en las instituciones educativas de Luanda, capital de Angola.

Este estudio resulta pues de capital importancia, porque es conocido que en la historia del país existe una tradición de muchos problemas de conflictos en todos los niveles y épocas. Hasta el día hoy los conflictos han sido gestionados por personas o entidades que no tienen conocimientos ni formación en materia de conflictología, así como que la mayoría de las organizaciones e instituciones no tienen especialistas en materia de gestión de conflictos, como ocurre, por ejemplo, en la Organización de la Mujer Angoleña (OMA), el Centro de Asesoramiento y Consejo del Ministerio de la Familia y Promoción de la Mujer, o en las comisarias de la Policía Nacional.

En lo que respecta al contexto específico de esta investigación, con la expansión de la enseñanza superior en Angola, que ha originado la creación de 6 zonas académicas, y que ha puesto fin a la situación de una única Universidad Pública existente anteriormente desde 1967 hasta Febrero de 2009, estamos convencidos de que ha llegado el momento en que las Universidades deben afirmarse como centros de conocimiento y de formación, asumir su papel social y sus responsabilidades en materia de enseñanza sobre los conflictos.

Como nuestro objetivo personal, este trabajo tiene como propósito, por una parte, ayudar a los futuros estudiantes en esta área, en particular los que estudian en las carreras de Psicología, Sociología, Relaciones Internacionales, Educación Social y Ciencias Políticas, y por otro, este estudio pretende tener un impacto la gestión de los conflictos en las instituciones escolares, ya que es frecuente que sus responsables intentan gestionar situaciones de conflictos organizacionales sin contar con bases científicas, algo que puede demostrarse, entre otros evidencias, a partir de los datos del depósito legal de la Biblioteca Nacional de Angola, puesto que no registran ninguna obra catalogada en esta temática en ningún idioma.

En resumen, la elección del tema se justifica por haber ejercido la profesión de profesor durante muchos años de los cuales 20 años, en la escuela primaria y secundaria y 15 años en el Instituto Superior de Ciencias de Educación de Luanda, y 4 años en la extinta Facultad de Letras y Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto en Angola, así como debido a algunas constataciones de situaciones de conflictos verificadas en el ejercicio de nuestras actividades por parte de compañeros de las mismas instituciones referenciadas anteriormente.

1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO.

1.3.1. TIPOS DE CONFLICTOS.

El presente estudio se centra en el conflicto interpersonal entre dos personas o conflicto diádico. Como hemos explicado en los puntos anteriores, el estudio es de carácter exploratorio por no existir estudios anteriores en este ámbito en Angola. También haremos alusión a las tipologías más relevantes con objetivo de ayudar a los estudiantes que pretenden abordar esta temática en el futuro. Existen no obstante, clasificaciones específicas de reconocido valor, como las de Pondy (1969), Deutsch (1973) o la de Rahim y Bonoma (1979)

Los conflictos pueden ser clasificados según las circunstancias previas y su percepción por las partes. Según esta perspectiva, Deutsch (1973) ofrece una de las clasificaciones más conocidas de los conflictos. Así, identifica seis tipos de conflictos:

1) Conflicto verdadero: cuando existen condiciones objetivas de incompatibilidad y son percibidas por las partes con precisión. 2) Conflicto contingente: surge cuando hay condiciones objetivas y son percibidas por las partes sin que sean conscientes de la existencia de una forma de reorganizar la situación de modo que, el conflicto desaparezca, pero las partes en litigio no conocen la alternativa. Este conflicto se funda en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. 3) Conflicto desplazado: ocurre cuando las condiciones objetivas no son percibidas por las partes, que discuten sobre elementos ajenos al origen de los conflictos. Los contendientes discuten sobre un tema que es un sucedáneo del verdadero. 4) Conflicto mal atribuido: cuando los sujetos experimentan el conflicto, y atribuyen incorrectamente la causa a un objeto. En este tipo existe un error en la identificación del contendiente debido normalmente a que se yerra en el verdadero tema objeto del conflicto. 5) Conflicto latente: cuando ocurre en condiciones objetivas y las partes no lo perciben como tal. Es aquel que debiendo ocurrir no sucede porque ha sido reprimido, desplazado, mal atribuido o ha dejado de existir psicológicamente. Y 6) Conflicto falso: cuando no reúne condiciones objetivas para las personas que lo perciben. Es un conflicto que no tiene ninguna base objetiva. Supone siempre una distorsión de la percepción o una mala comprensión.

La clasificación de los conflictos puede ser llevada a cabo identificando el tipo del problema que lo originó. Teniendo en cuenta esta línea de pensamiento, Moore (1995; 1996), identificó cinco causas centrales en los conflictos. 1) Conflictos de relación entre personas: son manifestados por emociones fuertes o emociones negativas en ocasiones intensas (por ejemplo cuando alguien se siente irritado,

ofendido, frustrado, temeroso y no está capacitado para mantener una discusión racional), percepciones falsas o estereotipos, escasa o falsa comunicación o conductas negativas repetitivas. Estos conflictos son irreales o no necesarios. 2) Los conflictos de información o de datos suceden cuando las personas no tienen la información necesaria para tomar decisiones correctas, cuando están mal informadas y difieren sobre la interpretación de los datos, como los causados por poca comunicación y por tener distintos puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente en la información entre las personas en conflictos. Otros conflictos pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y los procedimientos empleados por las partes para recoger datos. 3) Los conflictos de intereses son motivados por la pugna entre necesidades incompatibles o percibidas como tales (dinero, recursos físicos, tiempo etcétera). Los conflictos de interés resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de los otros. 4) Conflictos estructurales, que son causados por la existencia de estructuras opresivas en las relaciones humanas o sociales. Las estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Tiene que ver con definición de tareas, desigual poder o autoridad limitada, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o muy poco), y estructuras organizativas. 5) Conflictos de valor que son causados por un sistema de creencias incompatibles o percibidas como incompatibles. Los valores son creencias que se desarrollan para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno y malo, verdadero o falso, justo o injusto. Los valores diferentes no tienen porque causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores diferentes. Las disputas de valores surgen cuando unos intentan imponer por fuerza un conjunto de valores a otros o pretenden que tenga valor exclusivo en un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

Desde otra perspectiva los conflictos pueden ser clasificados según los motivos y el contenido. En esta categoría, es posible distinguir la tipología que fue desarrollada por Thomas (1992), que destaca tres tipos básicos: 1) Conflictos de objetivos o de interés: son aquellos originados por la existencia de fines divergentes o incompatibles, es decir, cada parte interfiere en los objetivos del otro. Tiene que ver con la satisfacción de las necesidades personales, obtención de escasos recursos, etc. 2) Conflictos de opinión cognitiva o controversia: son aquellos en que las partes no coinciden en la determinación de hechos empíricos. Una parte percibe que la otra llegó a conclusiones diferentes (incorrectas) sobre lo que es la verdad en sentido empírico. 3) Conflictos normativos: son aquellos en que las partes difieren en la valoración que hacen de una conducta de acuerdo con las expectativas derivadas de los principios y normas sociales. Cada una parte hace evaluación de la conducta de la otra para observar cómo debería comportarse se puede evaluar muchos aspectos: éticos, de equidad, justicia, respeto y jerarquías de estatus y otras normas del sistema social.

Toda clasificación implica la adaptación de un modelo específico de cuya perspectiva es reducida. Existen muchas clasificaciones de reconocido valor como las de Pondy (1967,1969); Deutsch (1973); Rahim y Bonoma (1983); Moore (1995) y otras mencionadas más arriba. La clasificación propuesta por Pondy (1969) se basó en la revisión de siete estudios empíricos que trataban de diferentes tipos de conflictos en las organizaciones (huelgas, motines, colapsos organizacionales conflictos interdepartamentales e inter organizacionales, inconformismo de los subordinados, etc.). Este autor identificó dos grandes grupos de conductas conflictivas: conflicto de relación, los cuales no alteran las relaciones de autoridad, la distribución de recursos y de responsabilidades funcionales, es decir, deja intacta la estructura organizativa afectando sólo a la fluidez y la eficacia relacionales y Conflicto estratégico: los cuales son creados deliberadamente para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o las responsabilidades funcionales. Pondy (1969) sostiene que este tipo de conflicto es propiamente el único medio a través de cual los miembros de una organización pueden forzar a los poderosos a ceder parte del control.

Otra clasificación que merece consideración especial por su elevado impacto en la investigación posterior es la planteada por Rahim y Bonoma (1979). Estos autores proponen en sus modelo cuatro niveles de conflictos en función de las características de las partes implicadas y de su origen: Primer nivel conflicto interpersonal, que corresponde a aquellos casos en los que el origen del conflicto reside en una oposición entre intereses, objetivos, etc., de dos individuo; segundo nivel conflicto intra grupal, que es una modalidad de conflicto interpersonal caracterizada por el hecho de que las personas enfrentadas pertenecen a un mismo departamento, sección, o a una misma categoría laboral o nivel jerárquico. Tercer nivel conflicto inter grupal que es una modalidad de conflicto en el que las unidades que se oponen corresponden a grupos diferentes; Cuarto nivel conflicto inter organizacional, que es igual a los niveles dos y tres, es decir, una modalidad el conflicto entre unidades o sistemas sociales pero en el que los oponentes constituyen organizaciones completas.

Por lo tanto, toda clasificación de los conflictos depende de los criterios seleccionados para analizarlos y se corre siempre el riesgo de no ser exhaustivo. Hay que aclarar que las clasificaciones son también una forma académica de presentar un tema, cada conflicto es la consecuencia visible de un conjunto de conflictos menores cuyas causas y contextos en los que se desarrollan entre individuos, entre grupos, en una institución o en la sociedad, son sumamente complejos y obedecen habitualmente a una multitud de factores que interactúan entre sí.

1.3.2. PERSPECTIVA SOCIOLÓGICO SOBRE LOS CONFLICTOS.

Autores como Tourzard (1981) y Peiró (1992), distinguen tres grandes aproximaciones sobre el conflicto: psicológica, sociológica y psicosocial.

La vertiente psicológica sitúa el conflicto en el nivel de las motivaciones y las relaciones individuales. La sociológica sitúa este término a nivel de las estructuras y entidades sociales fundamentalmente conflictivas. La perspectiva que más interés tiene para el trabajo realizado en esta investigación es la psicosocial, puesto que estudia los conflictos como el fenómeno resultante de la interacción entre el individuo y el medio interpersonal, grupal, organizacional y social.

En primer lugar se planteará un resumen de los principales enfoques propuestos desde la perspectiva sociológica.

Las teorías contemporáneas sobre el conflicto tienen su origen en la obra de Karl Marx (Collins, 1975), quien consideraba los antagonismos y la lucha de clases como la clave de la historia humana y la principal fuente de cambio social. Cuando Marx y F. Engels escribieron al Comienzo del *Manifiesto Comunista* en 1848 “*la historia de la humanidad es la historia de la lucha de clases*”, estaban situando el conflicto en la propia estructura de la sociedad, dividida entre los propietarios del capital y los propietarios de la fuerza de trabajo –los trabajadores–, como el factor determinante del cambio social.

Posteriormente, autores como Georg Simmel (1903) ampliaron la perspectiva funcionalista del conflicto, considerándolo como uno de los modos básicos de vida en sociedad y como un elemento positivo, ya que es necesario y legítimo como medio para acabar con una situación antagónica negativa entre dos personas o dos sistemas sociales, siempre que las partes implicadas en el conflicto se comprometieran a alcanzar algún tipo de acuerdo y a lograr un nuevo tipo de integración o de unidad, aunque fuera a costa de la opresión o la subyugación de los rivales, y siempre que se evitara la completa aniquilación del oponente. A partir de estos planteamientos en la segunda mitad del siglo XX se formularon modelos funcionalistas clave como los de Lewis Coser y otros desarrollos posteriores como el de Ralph Dahrendorf, que se exponen a continuación.

a) TEORIA DE CONFLICTO DE LEWIS COSER (1913-2003)

Coser, presentó en 1954 su tesis doctoral "Toward Sociology of Social Conflict", o análisis del conflicto social desde la perspectiva de la estructura funcional. Partiendo de la revisión de su tesis en 1956, elaboró un nuevo texto "Las funciones del conflicto social". Coser (2008, 1998), agrupó estas funciones en dieciséis proposiciones: Para Coser (1998) el conflicto social existe donde hay interacción social, las actitudes o sentimientos son predisposiciones que entran en acción. Coser (1998), destacó dos aspectos: el conflicto no siempre es disfuncional, por el contrario, es imprescindible para mantener las relaciones, y dejar libres los sentimientos de hostilidad aprisionados. El conflicto puede ser real o irreal. Para distinguir los debemos saber diferenciar el conflicto como un medio y como un fin. Los conflictos irreales son los que surgen de la frustración de las demandas específicas dentro del marco de las relaciones, en la manifestación de ganancias que los participantes pueden lograr, y que benefician al presunto objeto frustrado, sirviendo de medios para obtener un resultado específico. Todo el sistema social es inherente a las causas de conflicto real. Los conflictos reales surgen cuando los individuos chocan al reclamar sus derechos basándose en la frustración de sus pretensiones y expectativas de ganancias. Los conflictos irreales implican la interacción entre dos o más personas, no son ocasionadas por los fines opuestos de los antagonistas, sino, por la necesidad de liberar la tensión de uno de ellos.

Los impulsos agresivos u hostiles no bastan para explicar el conflicto social. El odio, igual que el amor, requiere un objeto. El conflicto sólo puede surgir en la acción recíproca entre el objeto y el sujeto, y siempre supone una relación. La hostilidad en las relaciones sociales íntimas, caracterizadas por una frecuente acción recíproca y por la plena intervención de los participantes, incluye en su estructura de motivaciones una ambivalencia esencial que contiene aspectos positivos y negativos inextricablemente entremezclados. Para Coser (1998) cuanto mayor es la intimidad en la relación, mayor será la intensidad del conflicto. Un conflicto es más apasionado y radical cuando surge de relaciones íntimas. Este puede servir para eliminar los elementos diferenciadores y restablecer la unidad.

La ausencia de conflictos no debe tomarse como muestra de la firmeza y estabilidad de las relaciones. Las relaciones estables pueden ser caracterizadas por una conducta conflictiva. Si las relaciones íntimas se caracterizan por frecuentes conflictos, es mejor que si acumulan sentimientos hostiles y ambivalentes. Los conflictos con grupos extraños aumentan la cohesión interna. El conflicto con otros grupos, aumenta la energía entre los miembros del grupo. El conflicto con otros grupos define la estructura del grupo y la relación consecuente al conflicto interno. Así, los grupos políticos y militares rígidamente estructurados pueden buscar enemigos reales con el

propósito de mantener la unidad y la cohesión interna del grupo. La evocación de un enemigo externo, y la invención de un enemigo, fortalece la cohesión social que se ve amenazada dentro del grupo. De igual manera, la búsqueda o la invención de un disidente interno puede servir para mantener una estructura que se ve amenazada desde el exterior.

Los conflictos en los cuales los contendientes sienten que sólo participan como representantes de colectividades y grupos, que no luchan por sí, sino únicamente por las ideas del grupo que representan, probablemente serán más radicales y despiadados que otros cuya lucha se hace por razones personales. El conflicto puede formar otro tipo de interacción entre las partes antagónicas, ya que actúa como estímulo para el establecimiento de nuevas reglas, normas e instituciones, convirtiéndose en un agente de socialización entre ambas partes contendientes. Por lo tanto, el conflicto lleva a cabo el ajuste de las relaciones en las condiciones modificadas y redefinidas.

Por último el conflicto establece y mantiene el equilibrio de poder. El conflicto consiste en una lucha de poder entre partes antagónicas que tienen como elementos principales, los intereses pragmáticos de los participantes, lo que puede dar lugar a asociaciones y coaliciones temporales y no a agrupaciones más permanentes y de mayor cohesión. De esta forma, las coaliciones y asociaciones estructuran la sociedad, integran grupos independientes y evitan su desintegración social.

b) TEORIA DE CONFLICTO DE RALF DAHRENDORF (1929-2009).

Entre las diferentes contribuciones en la sociología del conflicto, podemos destacar los trabajos de Dahrendorf (2008). Dahrendorf elaboró su teoría del conflicto social a partir de una crítica de la teoría Marxista clásica de formación de grupos en conflicto.

Los estudios de Dahrendorf se centraron en la elaboración de una teoría sociológica del conflicto social. Dahrendorf (1998, 1999), reformuló el papel que Marx atribuya a las relaciones sociales y el modo de producción capitalista. Revalorizó el conflicto como proceso social, en el que el conflicto es un síntoma de mejor funcionamiento de la sociedad. Sin él, la sociedad se anquilosa, se detiene en su revolución. El conflicto provoca cambios, estimula la búsqueda de nuevas formas de convivencia.

Dahrendorf (1996, 2008) afirma que los conflictos realizan acciones que provocan cambios y progreso. Los grupos de conflicto se rodean de acciones que provocan cambios en la estructura social. Cuando el conflicto es agudo, los cambios que se

producen son radicales, cuando va acompañado de violencia, el cambio estructural es súbito. Su teoría propone la efectiva producción de conflictos sociales, para ello el conflicto es un factor necesario en todos los procesos de cambio. Esta orientación excluye el pensamiento utópico de un sistema social equilibrado, estable y en perfecto funcionamiento de una “sociedad sin clases”, del “paraíso en la tierra”.

Dahrendorf (2000, 2001), defiende que los teóricos de conflicto se orienten hacia al estudio de las estructuras y de las instituciones sociales. Esta teoría es un conjunto de afirmaciones que se opone radicalmente a los funcionalistas. Los funcionalistas defienden que la sociedad es estática y se encuentra en equilibrio. Para los teóricos del conflicto cualquier sociedad está sujeta a procesos de cambio en todo momento. Los teóricos del conflicto ven la presencia del conflicto en cualquier parte del sistema social, mientras que, los funcionalistas afirmaban que todo elemento de la sociedad contribuye a su estabilidad. Los funcionalistas afirmaban que la sociedad se mantiene unida mediante normas, valores y moralidad común. Los teóricos de los conflictos tienen otra opinión, afirman que todo orden en la sociedad nace de la coerción ejercida por aquellos que ocupan las posiciones más altas.

Dahrendorf, postuló que la sociedad tiene dos caras una de conflicto y otra de consenso, por eso la teoría sociológica debe dividirse en dos vertientes, la del conflicto y del consenso. Según él, el trabajo de los teóricos del consenso consiste en examinar la integración de los valores en la sociedad, y el de los teóricos del conflicto en estudiar los conflictos de intereses y la coerción que mantiene la cohesión de la sociedad. Las teorías del consenso, consideran que las normas y los valores comunes son fundamentales para la sociedad. Para ellas, el orden social, se basa en el acuerdo tácito y el cambio social se produce de forma lenta y ordenada. La teoría del conflicto destaca el dominio de los grupos sociales sobre otros, el orden social se basa en la manipulación y control de los grupos dominantes, de modo que el cambio social es más rápido y desordenado en la medida en que los grupos subordinados vencen a los grupos dominantes.

Dahrendorf (2000, 2001), admitía que la sociedad no podía existir sin conflicto y consenso, que son prerequisites uno de otro. Como consecuencia no puede acaecer un conflicto si no existe un consenso previo. El conflicto puede dar lugar al consenso e y la integración. Por lo tanto, a pesar de la interacción entre el proceso de consenso y de conflicto, Dahrendorf (2000, 2001) no pretendía la creación de una teoría sociológica que englobara ambos procesos.

Para Dahrendorf (2000, 2001), la primera labor en el análisis de conflicto consistía en identificar las diversas funciones de la autoridad en el seno de la sociedad. La autoridad no reside en las personas, pero si en las posiciones que ocupan. La autoridad vinculada a posiciones constituye el elemento central de su análisis. La autoridad es

legítima, por lo tanto, pueden ser sancionados los que se rebelen contra ella y no es una constante, por lo que una persona que ocupa una posición de autoridad en determinado lugar, no es necesario que ocupe otra en otro lugar. Una persona en una posición de subordinación en el grupo, puede ocupar otra de mando o autoridad en diferente lugar.

Por último, la regulación de los conflictos sociales no conlleva la desaparición de la conflictividad impidiendo que resulte destructiva para la sociedad. Así, junto a la actitud represiva frente al conflicto –represión directa, autoritaria, o represión sutil– la regulación efectiva persigue canalizar los conflictos alcanzando un pacto mediante un procedimiento aceptados por las partes enfrentadas.

1.3.3. PUNTO DE VISTA PSICOSOCIAL

a) ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

La gestión de conflictos constituye un problema mucho más complejo y difícil, requiriendo, en muchos casos, el empleo de un conjunto de diferentes medidas. La elección y la aplicación de estas medidas en buena parte, dependen de la perspectiva teórica que se adopte al analizar el conflicto y también depende de cada situación o caso a resolver. Un conflicto, como cualquier situación social, es susceptible de ser controlado, lo que implica decir que podemos incrementar o reducir el grado de los conflictos en el tiempo y en el espacio, con la finalidad de obtener el máximo beneficios y reducir los costes.

En la revisión bibliográfica efectuada se encontraron diversos términos para designar el patrón de comportamiento de los individuos como forma de respuesta a situaciones de conflictividad. Inicialmente surgió el término “abordaje” propuesto por Blacke y Mouton (1964); por su parte Thomas (1992) adaptó el término “intención estratégica”, mientras que Rahim (2003) utiliza el término “estilo” y posteriormente el autor sugiere indistintamente los términos “estrategia” y “estilo”.

Los trabajos teóricos sobre los estilos de gestión de conflictos interpersonales fueron presentados por varios investigadores como Follett (1926/1940); Blacke y Mouton (1964); Thomas (1976, 1992); Rahim y Bonoma (1979); Rahim (1983, 1992); Rahim y Psenicka (1984); Psenicka y Rahim (1989).

Follett (1940) descubrió tres formas principales de tratar el conflicto la dominación, el compromiso y la integración, y dos formas secundarias la evitación y la supresión. Blacke y Mouton (1964) fueron los primeros en presentar una clasificación de estilos

de gestión de conflictos interpersonales en cinco tipos: forzando, retirando, integrando, comprometiendo y confrontando.

Blacke y Mouton (1964) distinguieron dos variables: interés que manifiestan los individuos sobre la producción/resultados o sobre las personas. En su clásico *grid* o parrilla, estos autores establecen las puntuaciones que se pueden alcanzar en ambas dimensiones, que varían entre un mínimo de 1 y un máximo de 9, de modo que en teoría podrían existir 81 estilos diferentes de afrontar los conflictos.

Sin embargo, Blacke y Mouton (1964) terminan reduciendo su contribución a los cinco estilos más relevantes: cada orientación entre los dos extremos que varían de 1 a 9. Al combinar las variables, describen cuatro modos diferentes de afrontar los conflictos: dominar o forzar (9.1), alto interés por la producción (9), bajo interés por las personas (1); retirada (estilo 1.1), bajo interés por la producción (1), bajo interés por las personas (1); suavizar (estilo 1.9), bajo interés por la producción (1), alto interés por las personas (9); solución de problemas (estilo 9.9), alto interés por la producción (9), alto interés por las personas (9); y compromiso (estilo 5.5), interés medio por la producción, interés medio por las personas.

El estilo (1,1) corresponde a un individuo al que no le gusta negociar, le es incómodo, además se siente inseguro y su creatividad es casi nula.

El estilo (1,9) pertenece al tipo de personas que necesitan ser aceptadas y queridas, su estilo de negociación se puede basar en la cooperación.

El estilo (5,5) se sitúa en medio del ideal de (9,9) y el (1,1), es algo más creativo, demasiado formal, conciliador pero puede llegar a ser ambiguo y a analizando varias posibilidades.

El estilo (9,1) cree estar en posesión de la verdad y busca por todos los medios lograr su solución. En general, acepta mal los argumentos contrarios o las creencias de los oponentes y se muestra agresivo. Es un competidor nato y entiende la negociación como una lucha en la que debe ganar.

El individuo situado en el (9,9), es considerado un negociador ideal. Es una persona que entiende las relaciones a largo plazo, un auténtico estratega, no es agresivo, sabe defender sus puntos de vista y dispone de sangre fría suficiente.

Otros estudiosos clasificaron los estilos de gestión de conflictos en los siguientes tipos:

1. Dos estilos: Cooperación y competición (Deutsch (1949, 1973, 1990 y 1994); Tjosvold (1990). Deutsch, distingue dos formas de gestionar el conflicto, tipos de interacciones estratégicas o estilos: la cooperación y competición. La cooperación se caracteriza por la percepción de interdependencia positiva con respecto a las metas

que persiguen las partes en conflicto, mientras que, en la competición la interdependencia percibida es negativa. La cooperación es considerada como un proceso constructivo, agradable y deseable en la gestión de conflictos y la competición es considerada como un proceso desagradable, destructivo e indeseable.

2. Tres estilos: No confrontación, orientación a la solución y control (Putnam y Wilson 1982).

3. Cuatro estilos: Suavizar, resolver problemas, inacción y contender (Pruitt, 1983).

4. Cinco estilos: Integrar, obligar, dominar, evitar y comprometer (Blacke y Mouton, 1964; Follet, 1926/1940; Rahim y Bonoma, 1979; Thomas, 1976).

Por su parte Thomas (1976) reformula o reinterpreta el postulado de Blacke y Monton (1964) y apunta dos nuevos términos o dimensiones básicas para afrontar los conflictos: la asertividad u orientación a satisfacer sus propios intereses y por otro, la cooperación u orientación a satisfacer los intereses de la otra parte. Según Thomas (1964), ambas dimensiones tienen dos puntuaciones extremas: asertivo vs no asertivo y cooperador vs no cooperador. Desde su punto de vista, se pueden distinguir cinco conductas o formas de afrontar los conflictos: colaboración (asertivo y cooperador), competición (asertivo y no cooperador), evitación (no asertivo y no cooperador), acomodación o adaptación (no asertivo y cooperador) y compromiso (medianamente asertivo y medianamente cooperador).

En la revisión de la bibliografía efectuada encontramos que existe una tercera reinterpretación de los estilos de manejo del conflicto similar a las realizadas por Blacke y Mouton (1964) y Thomas (1976). Así, Rahim y Bonoma (1979) proponen una nueva conceptualización sobre los estilos para afrontar los conflictos en base a dos dimensiones. Esta nueva postura, tiene en cuenta dos variables: el interés propio y el interés de los otros. La primera dimensión explica la medida (alta o baja) en que un determinado sujeto afronta el conflicto buscando satisfacer sus propios intereses en juego, y la segunda dimensión explica la medida (alta o baja) en que un individuo quiere o desea satisfacer el interés de los demás. Este marco bidimensional, está compuesto por cinco estilos posibles:

a)-Integración (alto interés propio y alto interés de los otros): Es un estilo que implica la colaboración entre las partes, los sujetos intentan buscar una solución que sea aceptable para ambas partes Thomas (1992), Este estilo puede conllevar la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para los miembros del grupo (Thomas, 1992; y Rahim 2001). Este estilo, supone la comunicación directa entre las partes, lo que posibilita la resolución de problemas, conduciendo a soluciones creativas e imaginativas para los mismos. Este estilo es denominado también por Rahim, Magner

y Shapiro (2000) de resolución de problemas, colaboración, cooperación, orientación para soluciones, ganar-ganar o estilo de suma positiva. Es un estilo que implica la colaboración entre los actores, pudiendo conducir a la mayor apertura a las propuestas del otro, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes con vistas a alcanzar una solución que satisfaga las necesidades de ambas partes.

Los estudios empíricos realizados en el área de las estrategias de afrontamiento de los conflictos han verificado que la utilización de un estilo interactivo revela beneficios para el grupo (Thomas 1992; Rahim, Garret y Buntzman 1992) De Dreu, Dierendonck y Dijkstra, (2004). Efectivamente, la exposición de las ideas individuales, estimulada por la utilización de una estrategia interactiva, facilita la emergencia de decisiones más eficaces revelándose beneficiosa para el grupo, sea en el momento de la interacción, sea a lo largo plazo (Alper, Tjosvold y Law 2000; Kuhn y Poole 2000).

b)- Servilismo (bajo interés propio y alto interés por los demás u otros): Cuando una persona adopta este estilo, opta por no tener en cuenta las diferencias existentes con la otra parte (elimina las diferencias existentes) y se centra en enfatizar y destacar los aspectos comunes existentes entre ambos para procurar satisfacer el interés del otro actor. Supone en cierto grado un sacrificio para el protagonista que adopta este estilo. Rahim, Magner y Shapiro (2000) describen este estilo como de acomodación, no confrontación o estilo de perder-ganar. Los mismos autores declaran la existencia de un componente de auto-sacrificio en este estilo que puede adoptar la forma de generosidad, caridad u obediencia a las órdenes de otra persona.

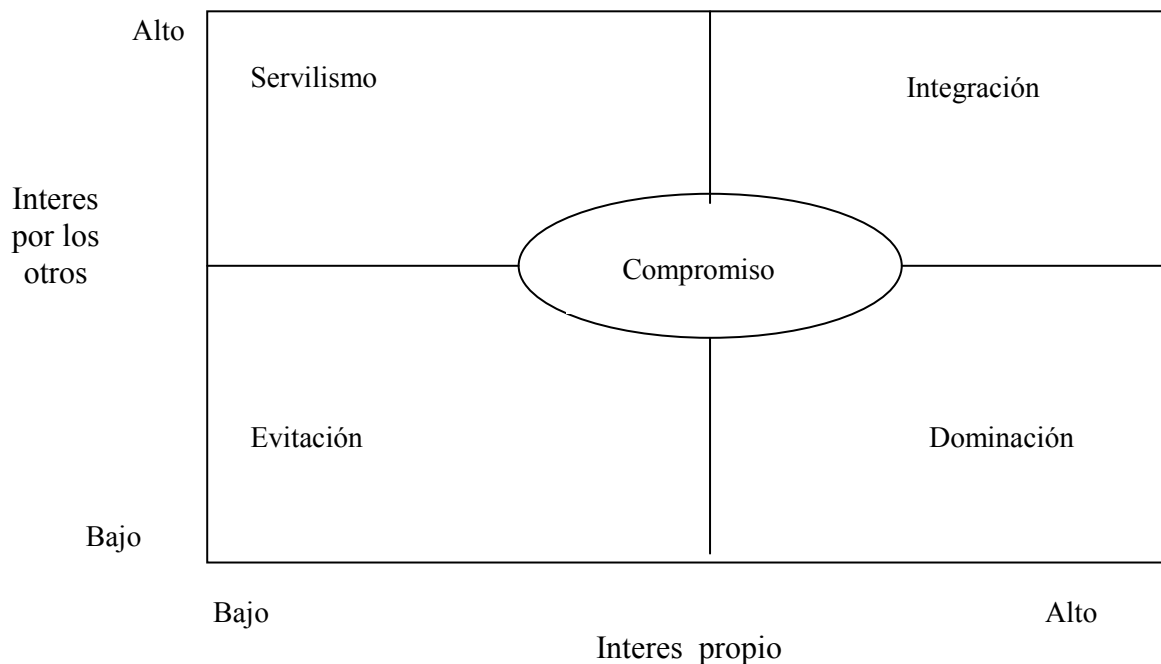
c)- Dominación (Rahim, 2001), (alto interés propio y bajo interés por los demás): Es un estilo que ha sido identificado con una orientación de ganador-perdedor o estilo de suma cero. Se trata de un tipo de persona que procurará por todos los medios lograr su objetivo y que, como consecuencia, ignorará bastante a menudo las necesidades y expectativas de su oponente (Rahim, Garret y Buntzman 1992). La utilización de estrategias de dominio, está asociada a bajos niveles de eficacia y de satisfacción grupal (Fischer y Ury, 1981; Friedman, Tidd, Currall y Tsai, 2000). La persistencia para alcanzar los objetivos individuales intensifica los conflictos existentes, disminuyendo las posibilidades de las partes implicadas para llegar a un acuerdo (Pruitt y Carnevale, 1993)

d)- Evitación (bajo interés por los resultados propios y por los demás): Está claramente asociado con la retirada y esquivar o rehusar el problema, a veces adopta la postura de postponer el problema para un momento más propicio. En otras ocasiones, es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora. Para Rahim, Magner y Shapiro (2000); y Rahim (2001), los sujetos "evitadores" pueden así mismo a negarse a admitir en público la existencia de un conflicto que debe ser resuelto. Rahim y

Buntzman (1989), evidencian la evasión como el estilo menos utilizado en la resolución de conflictos interpersonales.

e)- Tendencia al compromiso (Estilo intermedio en interés propio y de los demás): Las partes ceden algo en su posición para poder adoptar una decisión aceptable para ambas. Según Rahim, Magner y Shapiro (2000), significa en ocasiones el intercambio de concesiones, mientras que en otras, representa la búsqueda de una posición intermedia.

Figura: 1 Estilos de gestión de conflictos según Rahim.



Fuente: Rahim (1995, p.123).

Numerosas investigaciones realizadas en las últimas décadas, como las de Ruble y Thomas (1976); Cosier y Ruble (1981); Ruble y Cosier (1982); Rahim (1983^a, b); Chanin y Scheneer (1984); King y Miles (1990) y Van de Vliert y Kabanoff (1990) han dado como resultado el apoyo a la aproximación bidimensional con los cinco estilos de gestión propuestos por Thomas (1976) y Rahim y Bonoma (1979).

Esta situación ha proporcionado el desarrollo y la elaboración de algunos instrumentos basándose en la aproximación bidimensional de los cinco estilos de gestión del conflicto en la realidad organizacional. Entre estos instrumentos destacan el "Management of Differences Exercise" (MODE) de Thomas y Kilmann (1974), el "Organizational Conflict Communication Inventory" (OCCI) de Putman y Wilson (1982), y el "Rahim Organizational Conflict Inventory" (ROCCI-II) de Rahim (1983a).

La amplia utilización de este modelo teórico en la investigación previa es la que ha motivado su elección para este estudio, dado el carácter del mismo y los objetivos que hemos planteado, por lo que resulta el más pertinente y adecuado.

2. OBJETIVOS DE ESTUDIO.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con este estudio son los siguientes:

1-Identificar los tipos de conflictos más habituales en una muestra de las escuelas de educación primaria y de I y II Ciclo de la ciudad de Luanda.

2-Identificar los estilos de afrontar los conflictos más predominantes en una muestra de las escuelas de educación primaria y de I y II Ciclo de la ciudad de Luanda.

Los objetivos específicos que se pretender lograr son los siguientes:

1-Explorar el tipo de relaciones existentes entre los tipos de conflictos habituales y los estilos de gestión de conflictos.

2- Explorar las relaciones entre las variables socio demográficas y la forma de afrontar los conflictos interpersonales.

3-Explorar los tipos de relaciones existentes entre las variables socio demográficas (edad, sexo y antigüedad laboral) los tipos de conflictos y los estilos de gestión de conflictos.

4- Comparar si las relaciones entre las variables socio demográficas y los estilos de gestión de conflictos encontradas en nuestro estudio, coinciden o no con los resultados obtenidos en otros estudios realizados en contextos socioculturales diferentes.

2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO BASADOS EN LA TIPOLOGIA

En este estudio planteamos dos objetivos generales: el primero consiste en identificar los principales tipos de conflictos interpersonales más habituales en el medio escolar de los profesores de la ciudad de Luanda, la identificación de estos conflictos ayudan a conocer las distintas tipologías existentes y cuál es la que más se aproxima al contexto cultural angoleño. El segundo objetivo principal del presente estudio consiste en

constatar en qué medidas están presentes en la gestión de conflicto interpersonal en nuestro contexto cultural, es decir, los cinco estilos de gestión considerados más útiles en la literatura especializada, para así describir la conducta de los individuos en situaciones de conflicto, contribuyendo de este modo, a una mayor comprensión de esta realidad.

De modo específico, fueron definidos los siguientes objetivos: en primer lugar, la adaptación de un instrumento de medida de los estilos de gestión del conflicto al contexto cultural angolés; en segundo lugar, pretendemos constatar si la estructura de cinco estilos distintos en la gestión de los conflictos se encuentra presente en los profesores y directivos de la muestra empleada; en tercer lugar, determinar si el cuestionario utilizado permite realmente evaluar los estilos de gestión del conflicto de los sujetos de nuestra muestra, teniendo como base el modelo de Rahim y Bonoma (1979); en cuarto lugar, pretendemos explorar: el tipo de relaciones existentes entre los tipos de conflictos habituales y los estilos de gestión de los conflictos, así como las relaciones que existen entre las variables socio demográficas (edad, sexo, antigüedad laboral, ocupación y grupo etnolingüístico), los tipos de conflictos y los estilos de gestión de los conflictos en la forma de afrontarlos. Por último pretendemos hacer una comparación entre las relaciones de las variables socio demográficas y los estilos de gestión del conflicto encontradas en nuestro estudio y las encontradas en otros estudios realizados en otros países de contexto socio-culturales diferentes.

3. METODOLOGIA.

Nuestra investigación se caracteriza por su carácter exploratorio, dado que no existe en nuestro país ningún estudio anterior realizado sobre los tipos de conflictos interpersonales y los estilos de gestión del conflicto en contexto alguno, y para ello se utiliza un enfoque básicamente cuantitativo, si bien en una fase previa se utilizó una metodología cualitativa para obtener un primer acercamiento al tema analizado. Este estudio ha sido realizado en contextos educativos, accediendo en algunas escuelas públicas en la ciudad de Luanda, capital de Angola. Como afirman Reinaldo, Pereira y Medeiros (2008) “la investigación exploratoria es realizada sobre un problema o cuestión de investigación cuando hay pocos o ningún estudio anterior en el que podemos buscar informaciones sobre la cuestión o el problema”. Para estos autores, los estudios exploratorios, sirven para obtener informaciones preliminares acerca del respectivo objeto de interés.

3.1- PARTICIPANTES.

El estudio se realizó en dos fases: la fase de la entrevista y la de aplicación del inventario el ROCI-II (Organizational Conflict Inventory-II, Rahim, M. A. y Magner, N. R. 1995) Participaron en una primera fase de las entrevistas 34 profesores, distribuidos de la siguiente forma: 16 hombres (47%) y mujeres 18 (53%). El grupo de edad con mayor participación es el de 26-39 años (N=17, 50%). Con respecto a la antigüedad laboral, el mayor porcentaje de los entrevistados (N=16, 47%) corresponde a los profesores con una experiencia laboral de 2-5 años. Como en la encuesta, los datos demuestran que el mayor porcentaje de los profesores varía de 20-30 años, esto se debe al decreto Ley del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. La Ley de admisión del personal en la función pública en Angola se extiende hasta a los 35 años.

Tabla. 1 Sexo, edad, ocupación, antigüedad laboral

Variables		N	%
Sexo	Hombres	16	47
	Mujeres	18	53
Edad	26-39	17	50
	40-49	8	24
	Más de 50 años	9	26
Ocupación	Profesor	34	100
Antigüedad laboral	2-5	16	47
	6-9	9	26
	10-13	6	18
S/R		3	9

En la segunda fase de carácter cuantitativo la muestra del estudio estaba compuesta por 679 profesores y directores de 27 escuelas del I y II ciclo y por directores de las escuelas primarias de la ciudad de Luanda, de los municipios de Kilamba Kiaxi (escuelas primarias 6014, 6015, 6017, 6024, escuela primaria y del primer ciclo 6026; escuelas del primer ciclo 6011, 6018, 6023, 6025 y dos escuelas del II ciclo principalmente la 6040 y 6038); Viana (escuelas primarias 9004, 9005, 9039, escuela primaria y del primer ciclo 9050, escuelas del primer ciclo 9037, 9106 e 9089); Cazenga (escuelas primarias 7029, 7032 y 7048, dos escuelas del primer ciclo 7049 e 7043); Rangel (3 escuelas del primer ciclo: 5018, 5034 e 5035) e Ingombota (escuela primaria 3002 y una del segundo ciclo número 3032).

La muestra fue seleccionada de forma circunstancial o aleatoria y no usamos técnica de muestreo especificada. Para las escuelas primarias encuestamos solo a los directores y subdirectores mientras que para las escuelas del primer y segundo ciclo los profesores, directores y subdirectores que cursaban el 3º o 4º año de la facultad.

La muestra final del presente estudio fue constituida por 679 trabajadores pertenecientes al Ministerio de Educación. La muestra incluía profesores (73,6%) y directores, directores de la administración y directores pedagógicos (26,3%) todos ellos de los municipios arriba referenciados. De modo general, nuestra muestra fue constituida mayoritariamente por sujetos de sexo masculino que representan 57,9% (N=393) en total, siendo los restantes 42,1% (N=286) de sexo femenino. La edad de los encuestados varía entre 23 a los 57 años, siendo la edad media de 38,44 años y la desviación típica 7,841 años. Los grupos de edad con mayor participación entre nuestros encuestados fueron los de 35-46 años (51,1%) y los de 23-34 años (31,4%). Las principales características de la muestra se encuentran detalladas en la tabla 2.

El grupo etnolingüístico de nuestros encuestados contenía siete categorías. Podemos constatar que todas ellas están representadas, no existiendo homogeneidad entre los grupos, y representadas mayoritariamente por tres etnias autóctonas: Ambundo (44,8%); Bakongo (25,2%) y Ovimbundo (18,1%). Finalmente tenemos dos categorías que no forman parte de los grupos etnolingüísticos de Angola: portugués (5,9%) y brasileño con (0,3%). Respecto a antigüedad laboral, el mayor porcentaje de nuestros encuestados (70,1%) corresponde a los profesores y Directores con una experiencia laboral de entre 1 y 10 años.

Tabla 2 Sexo, edad, ocupación, antigüedad laboral y grupo etnolingüístico.

Variables		N	%
Sexo	Hombres	393	57,9
	Mujes	286	42,1
edad	23-34	214	31,4
	35-46	337	51,1
	47-57	118	17,5
Ocupación	Director	60	8,8
	Director administrativ	34	5,0
	Director pedagógico	85	12,5
	Profesor	500	73,6
Antigüedad laboral	1- 10	486	70,1
	11-20	160	23,6
	21-32	43	6,3
Grupo étnico	Ambundo	304	44,8
	Bakongo	171	25,2
	Helelo	3	0,4
	Tulunda cokwe	19	2,8
	Ovimbundo	123	18,1
	Vangangela	7	0,9
	Portugués	40	5,9
	Brasileño	2	0,3
	S/R	2	0,3

a). BREVE CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS ETNOLINGÜÍSTICOS EN ANGOLA.

El territorio angoleño, antiguamente, estaba dividido en los reinos de Congo, Ndongo, Bailundo, Kassanje, Matamba, Chiyaka, Ndulu y Chingongo. Actualmente, el país está dividido en dieciocho provincias con características étno-lingüísticas, distintas: Umbundu, Kimbundu, Kikongo, Tchokwe y Kwanhama, distribuidos en las siguientes provincias: Cabinda (pueblo fiote); Zaire y Uíge (pueblos Kikongo); Malange, Kuanza Norte, Bengo y Luanda (pueblos Kimbundu); Moxico, Lunda-Sul y Lunda-Norte (pueblos Tchokwe); Bie, Huambo, Kuanza-Sul, Benguela, Lubango y Namibe (pueblos

Umbundu); Kuando Kubango (pueblos Ngangela) y finalmente Cunene (pueblos Kwanhama). En estos pueblos, existen pequeños subgrupos étnico-lingüísticos, siendo difícil delinear sus fronteras, ya que existen otros pequeños grupos lingüísticos entre ellos.

Su población está formada mayoritariamente, por pueblos de origen bantú, no bantú y descendientes europeos. Desde el punto de vista lingüístico, como la mayoría de los países africanos, “Angola es un país plurilingüe, porque integra lenguas estructuralmente muy diferentes unas de las otras” Mingas, (2000), siendo posible agruparlas en dos familias lingüísticas: Neolatinas (lengua portuguesa) y lenguas africanas bantú (cokwe, kimbundo, kikongo, olunyaneka nkumbi, oxikwayama, umbundo oxiwambo), y las de origen no bantú (Khoisan y vátwa).

Las lenguas pertenecientes a la segunda familia, o las oficialmente consideradas nacionales, solamente sirven de lenguas de comunicación en situaciones y lugares restringidos. Las neolatinas ejercen el papel plurifuncional de uso en los dominios de la vida socio-político-económica, cultural y trasmisora del país” (Fernandes y Ntondo 2002).

Otra cuestión a resaltar a cerca del grupo etnolingüístico, según los estudios realizados por Hodges (2002) referentes a las lenguas y etnias en Angola, es la existencia de 9 etnias (ovimbundu- lengua umbundo; Ambundu-lengua Kimbundo; Bakongo-lengua kikongo y sus variantes incluido el fiyote; Tulunda cokwe-lengua cokwe y sus variantes; Vangangela-lengua ngangela y sus variantes; Ovanyaneka humbe cuya la lengua principal es la nyaneka; Ovambo; Ovahelero cuyas lenguas son helelo y ovandonganga).

La mayoría de los angoleños (cerca de 95%) son de origen “bantú”. Siendo el principal grupo étnico bantú el de los ovimbundos que se concentra en el centro- sur de Angola y una parte de la provincia del Kwanza Sul y se expresa tradicionalmente en Umbundo. Esta lengua es la segunda más hablada en el territorio angoleño, siendo aproximadamente cuatro millones de angoleños los que la hablan.

El kikongo es una lengua africana hablada por los bakongos en las provincias de Cabinda, Uige y Zaire. Los bakongos se concentran en el norte de Angola, y se extienden en muchos países de África, llegando a ocupar un territorio extenso. La lengua kikongo no sólo se habla en Angola sino también en el bajo Congo, en la República Democrática del Congo, y en las regiones limítrofes de la República Democrática de Congo y Gabón. El kikongo es una de las lenguas nacionales de Angola, que tiene diversos dialectos, y era la lengua hablada en el antiguo Reino del Congo.

El kimbundo es una lengua africana y una de las lenguas bantú que ocupa el segundo puesto de las lenguas nacionales más habladas en Angola. Se habla en el noroeste,

incluyendo en la provincia de Luanda (Lwis, 2009). Los hablantes de esta lengua se encuentran fundamentalmente en la zona centro-norte, en el eje Luanda-Malange y en el Kwanza Sul. Es una lengua con gran relevancia, por ser la lengua tradicional de la capital y del antiguo Reino de los Ngola.

El portugués tiene muchos préstamos léxicos de esta lengua derivados de la colonización del territorio y de los esclavos llevados a Brasil. Según Weisenfeld (1999), esta lengua es hablada por casi tres millones de personas en Angola como primer o segundo idioma. Voegelin y Voegelin (1977) afirman que en esta lengua están incluidos 41.000 parlantes del dialecto ngola.

Los kiokos son la población angoleña que ocupa el este de Angola, desde Lunda Norte al Moxico, y se expresan tradicionalmente en Cokwe. El cokwe es hablado por 456.000 habitantes angoleños, localizados en el nordeste, sur y Norte de Lunda, en el este del Bié, al oeste de Moxico, en la región central de Kuando Kubango, en Kunene y en Malange. Esta lengua también es hablada en la República Democrática de Congo y en Zambia (Lwis, 2009).

Es una lengua que se ha impuesto a las otras de la región del este de Angola. El nganguela es uno de los dialectos más hablados de los cokwe, y por pueblos guerreros de los cokwe que habitan en los márgenes del río Kubango, y que en su mayoría viven en el municipio de Kuvango, en las provincias de Huila y de Kuando Kubango.

El oshikwanyama o Kwanyama, nyaneka y mbunda son otras lenguas de origen bantú utilizadas en Angola. En el sur de Angola encontramos otros habitantes llamados khoisan, pueblos no bantús que hablan lenguas específicas de ese grupo.

Finalmente se puede decir que cerca del 3% de la población es mayoritariamente de origen portugués o mestiza, población que se concentra principalmente en las ciudades, y tiene como lengua principal el portugués. Es de destacar también la existencia de un número considerable de angoleños que hablan la lengua francesa y lingala, debido a las migraciones en el periodo de la lucha de liberación y por afinidades con las vecinas República del Congo y República Democrática del Congo.

En resumen, con el objetivo de valorar y promocionar las lenguas locales o maternas, el Instituto de Lenguas Nacionales de Angola ha fijado normas ortográficas de los idiomas cokwe, kikongo, kimbundu, Nyemba (gangela), oshikwanyama y umbundo, estudiando los aspectos fonéticos, fonológicos, morfosintácticos, léxicos y semánticos. Los resultados de ese trabajo de investigación servirán de base para la elaboración de material didáctico para la futura introducción de esos idiomas en la enseñanza primaria, en paralelo con el portugués. Otra novedad a destacar es la utilización de las lenguas maternas en los medios de comunicación particularmente en la radio nacional

de Angola. Siendo así, por ejemplo en los programas de la emisora Ngola yeto, que emite diariamente noticias en siete idiomas.

En conclusión, los habitantes de Angola son de diferentes razas y etnias, con los siguientes porcentajes aproximados: 1. Bantús, 95% dentro de esta raza se encuentran los siguientes grupos: Ovimbundu (37%), ambundu (25%), bakongo (13%), ovambo/nyaneka-nkhumbi/hereo/côkwe/ngangela/xindonga (20%); 2. Mulatos, en Angola llamados mestizos (2%); 3. Caucasianos: (2%); 4. Otros: (1%).

Los indicadores señalados anteriormente apuntan una gran complejidad de los tejidos sociales de Angola. Es de advertir que desde mediados del siglo pasado hasta hoy, los trabajos presentados sobre los procesos de estratificación social y la formación de clases sociales son poco satisfactorios, es decir, la relación de las estructuras sociales con las identidades sociales étnicas y raciales han sido poco investigadas.

3.2. INSTRUMENTOS Y MEDIDAS.

En este punto pretendemos lograr los siguientes objetivos: determinar las variables socio demográficas y seguidamente su operacionalización, describir el instrumento más utilizado en la investigación sobre gestión de conflictos interpersonales; localizar un instrumento traducido y validado en portugués; Seleccionar los procedimientos para llevar a cabo la búsqueda.

Para la consecución de los objetivos anteriormente planteados, con relación a la evaluación de los estilos de gestión del conflicto empleados por profesores y directivos de la muestra, partiendo de la revisión de la literatura de los instrumentos relevantes, optamos el ROCI-II (Organizational Conflict Inventory, Rahim, M. A. Y Magner, N. R. 1995) por ser el más utilizado y mejor conocido por sus elevados niveles de fiabilidad, validez y confianza mostrados por el mismo para estudiar situaciones de conflictos interpersonales y en otros estudios realizados al respecto, entre los que destacan los siguientes: Rahim (1986); Knapp, Putman y Davis (1988); King y Miles (1990); Van de Vliert y Kabanoff (1990); Brewer, Michell, weber (2002); Jhon y Ye (2006); Kimball (2006); Akintayo (2007); Kantek y Kavla (2007); Gordon (2008); Green (2008); Komarraju, Dollinger y Lovell (2008); Ma, Erkus y Tabak (2010); Wang (2010). Mediante la revisión de la bibliografía, localizamos un instrumento ya validado en lengua portuguesa por Cunha, Moreira y Isaltina (2003). Para lograr este objetivo localizamos el instrumento y posteriormente contactamos con el autor al que pedimos su autorización para su uso.

Este instrumento que se elaboró en 1983 tiene como autor a Afzalur Rahim, el cual se apoyó en la conceptualización de los cinco estilos de gestión de conflictos de Rahim y Bonoma de 1979 (abordada anteriormente), para su construcción. El instrumento está constituido por 28 ítems y compuesto por las formas A, B y C, a través de las cuales se pretende medir de qué forma los individuos afrontan las situaciones conflictuales ante los superiores (forma A), los subordinados (forma B) y los colegas (forma C). Para contestar a cada uno de los 28 ítems ha sido utilizada, tal como figura en el original incluido en el anexo, una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, (1- desacuerdo en absoluto, 2- desacuerdo, 3- indiferente, 4- de acuerdo e 5- de acuerdo en absoluto). El ROCI-II también requiere información relativa al sexo, edad, experiencia laboral, ocupación y grupo etnolingüística.

El cuestionario está constituido por 5 subescalas: Integración 1 (ítems 1, 4, 5,12); Integración 2 (ítems 22, 23, 28); Ejemplo: ítem 1 “ante una dificultad de trabajo con mi superior intento analizar la situación hasta encontrar una solución aceptable para ambos”, ítem 23 “colaboro con mi superior para llegar a soluciones aceptables para ambos”; Obligación 1(ítems 2, 10, 11); Obligación 2 (ítems 13, 19, 24); Ejemplo: ítem 10 “generalmente actuó como desea mi superior”; ítem 24” en el trabajo, intento satisfacer las expectativas de mi superior”; Dominación 1 (ítems 8, 9, 18); Dominación 2 (ítems 21, 25); Ejemplo: ítem 9 “procuro utilizar todos los recursos a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas”, ítem 21 “ante una situación problemática con mi superior, generalmente, estoy firme para procurar exponer mi punto de vista”; Evitación 1 (ítems 3, 6, 16); Evitación 2 (ítems 17, 26, 27); Ejemplo: ítem 16” intento no mostrar desacuerdo con mi superior”, ítem “17 evito enfrentarme con mi superior”; Compromiso 1 (ítems 7 y 14) y Compromiso 2 (ítems 15 y 20), ítem7” procuro utilizar las vías intermedias para lograr una solución”, ítem 15 “ante problemas de trabajo intento llegar a acuerdos con mi superior.”

La elección de este instrumento se debe al hecho de presentar mayores niveles de fiabilidad y por poseer un adecuado modelo teórico de sustentación de fácil entendimiento y aplicación, llevando su cumplimentación una media de treinta minutos lo que posibilitó el retorno inmediato de la mayoría de los cuestionarios en el propio momento de aplicación. El método utilizado para recogida de datos y teniendo en cuenta las características y objetivos del estudio, fue la encuesta psicosocial mediante la aplicación de un cuestionario. Optamos por la técnica del cuestionario de administración directa, es decir, el sujeto registra las respuestas, una vez que está garantizado su anonimato de las respuestas y permite estudiar un gran número de individuos simultáneamente en un corto periodo de tiempo.

Por otro lado, el estudio de Rahim y Magner (1995), cuyo objetivo principal consistía en testar la validez del constructo de las 5 subescalas do ROCI-II, con el fin de

verificar si miden o no los 5 estilos de gestión de conflictos interpersonales. Siendo esta una de las razones que nos llevó a buscar primero la versión original en inglés, segundo la versión portuguesa adaptada al contexto de Portugal y tercero basado en ésta última versión, de la cual pretendemos adaptarlo al contexto cultural angoleño, como ya reseñamos en los puntos anteriores, que el análisis de los conflictos debe basarse en un contexto cultural. Después de haber encontrado la versión portuguesa, solicitamos autorización al Director provincial de educación en Luanda, seguidamente, se solicitó cita con cada director. El cuestionario, fue principalmente dirigido a una muestra de 30 profesores Angoleños de enseñanza secundaria, con el objetivo de testar la claridad, precisión, adecuación y posible ambigüedad de los ítems o su interpretación y comprensión después se procedió a la administración del cuestionario definitivo de forma colectiva a los sujetos que forman parte de nuestra muestra un total de 679 profesores incluyendo los directores.

En el presente estudio fueron considerados tres grupos de variables. 1º grupo de variables socio demográficas (edad, sexo, ocupación, tiempo de trabajo y grupo etnolingüística), 2º grupo: tipos de conflictos más habituales y 3º grupo: estilos de afrontar los conflictos (integración, obligación, dominación, evitación y compromiso). La operacionalización y distribución de las mismas fue realizada del siguiente modo: 1- edad (escala) distribuido en tres grupos de 23-34 años (N=214), de 35-46 años(N=337) y de 47-57 años (N=118), sexo (nominal), 393 hombres y 286 mujeres; ocupación (nominal), los participantes estructurados en cuatro categorías profesor(N=500), director(N=60), director administrativo (N=34) y director pedagógico (N=85) experiencia de trabajo (escala)estaba distribuido en tres grupos de 1-10 años (N=476), de 11-20 años (N=160) y de 21-32 años (N=43), y el grupo etnolingüístico (nominal), en el que los participantes se dividieran en 8 categorías a saber ambundu (N=304), bakongo (N=171), helelo (3), tulunda cokwe (19), ovimbundu (123), vangangela (7), portugués (40), y brasileño (3).

3.3. PROCEDIMIENTO.

En este estudio se utilizaron los siguientes procedimientos: Para la recogida de los datos, primero se realizó un contacto con el Vice ministro de la Educación para la reforma educativa, posteriormente se nos concedió una credencial que autorizó la realización del trabajo de campo en las escuelas de la ciudad de Luanda, y a continuación enviamos una carta al Director Provincial de educación de Luanda. Con su

orientación contactamos con los responsables de los municipios y finalmente con las direcciones de las instituciones de enseñanza, presentando el objetivo del estudio con el fin de obtener la autorización y el apoyo para la aplicación de los instrumentos. Una vez culminada la etapa de tramitación, procedimos con la fase de las entrevistas. La autorización de las respectivas entidades figura en el anexo de este estudio.

Las entrevistas fueron dirigidas a 34 profesores en las escuelas del segundo ciclo 3032 y 9106 al finales del mes de marzo y en abril de 2009. Todas las entrevistas fueron realizadas durante la jornada de mañana en las dos escuelas. Durante el proceso se utilizó una grabadora con el consentimiento personal de los entrevistados.

Terminada la etapa de las entrevistas, en la última semana de mes de abril se aplicó la versión portuguesa del cuestionario de ROCI-II, a 30 profesores de la escuela de II ciclo 6043 del municipio de Kilamba Kiaxi situado en Luanda, con el objetivo de realizar el pilotaje del instrumento y aunque no hicieron la totalidad del estudio principal, se les solicitó la participación voluntaria asegurándoles el anonimato y la total confidencialidad y uso exclusivo de la información con fines científicos.

Como el instrumento difiere de la realidad cultural angoleña, en una primera fase hemos realizado un estudio piloto, con objetivo de adecuar el instrumento al contexto cultural angoleño, lo que permitió encontrar pistas para identificar las principales cuestiones donde existía ambigüedad o sea detectar ítems con redacción que pudiera inducir a error de interpretación, y las posibles dificultades de comprensión de algunos de los términos.

Después de la aplicación preguntamos a los encuestados sobre las posibles dificultades encontradas durante las respuestas dadas a cuestionario (cuáles fueron las preguntas y los términos donde tenían dificultades). Este estudio previo permitió la alteración o la reformulación de ciertos ítems del instrumento, siendo así, fueron detectadas seis ítems con mal funcionamiento (ítems 7- "intento encontrar vías intermedias para una solución más rápida", 8- "intento utilizar mis influencias a mi alcance para que mis ideas sean aceptadas", 11- "usualmente obedezco a mis subordinados," 13- "ante una dificultad de trabajo con un subordinado, generalmente me mantengo al margen para evitar problemas", 14 – "a veces propongo una vía intermedia para romper con los impases" y 19- "en el trabajo, de un modo general acepto las sugerencias de los subordinados". Sin embargo, algunos términos no son del uso habitual en el contexto cultural angoleño. Después de descubrir estos ítems con mal funcionamiento, adaptamos los ítems de la versión portuguesa del cuestionario de ROCI-II usando términos de uso común o sea del contexto cultural angoleño sugeridos por los participantes en el estudio piloto.

Después del estudio piloto y la posterior adaptación, contactamos con las direcciones de las escuelas para informar sobre el tiempo máximo que debería dedicar en la aplicación del instrumento en cada escuela. Como en el estudio piloto nuestros encuestados necesitaron de 20 a 25 minutos para rellenar los respectivos cuestionarios, informamos a las direcciones que el tiempo máximo para aplicación del cuestionario sería de 30 minutos.

En el estudio piloto, el instrumento fue considerado de fácil comprensión, pero hubo necesidad de ajuste de algunos ítems ya referenciados. Por ser un estudio de carácter exploratorio, no usamos ninguna técnica de muestreo, para las escuelas de 1º ciclo solicitamos a las direcciones de las escuelas que movilizaran a los profesores que con el nivel de escolaridad 3º o 4º año de la facultad y los respectivos directores para rellenar el cuestionario. Al contrario de las escuelas primarias que solo encuestamos los directores.

Después de la adaptación, repartimos las tres formas del cuestionarios en tres: un grupo de los mismos rellenó en orden creciente empezando del ítem 1 a 28, otro grupo de participantes rellenaron en orden decreciente teniendo como primer ítem el 14 a 28, dando secuencia de 1 a 13, y finalmente otros participantes también en orden decreciente rellenaron teniendo como la primera pregunta el ítem 28 a 1.

Hecha la adaptación del instrumento, en el día 4 de mayo de 2009, se reprodujeron 940 ejemplares de las tres formas (A, B y C). El trabajo del campo se inició el día 6 de mayo de 2009 y terminó el día 28 de agosto de 2009. Conseguimos distribuir 822 ejemplares, de los cuales recogimos 679 lo que representa un 83% de tasa de respuesta. La distribución, la aplicación y la recogida del instrumento fueron realizadas al mismo día en la hora del descanso de su jornada laboral para la mayoría de los encuestados. Con excepción de un número reducido de escuelas que preferían rellenarlo en casa para traer después de dos días.

Respecto a la forma A fueron reproducidos 359 ejemplares de los cuales distribuimos todos y solo recogimos 289 válidos. De los cuestionarios distribuidos, 45 encuestados no hicieron la devolución y 25 cuestionarios consideramos como inválidos ya que la mayor parte de las preguntas no fueron respondidas.

En la forma B reprodujimos 383 ejemplares de los cuales distribuimos todos y recogimos 319 válidos y 44 inválidos por las respuestas incompletas 20 encuestados no hicieron la devolución.

En la forma C reprodujimos 80 ejemplares de los cuales distribuimos todos y recogimos 71 válidos. Entre los cuestionarios distribuidos, 9 directores no hicieron la devolución.

El trabajo del campo de nuestro estudio fue realizado en 4 Municipios de la ciudad de Luanda (Kilamba-Kiaxi, Viana, Cazenga, Rangel e Ingombota), todas de las escuelas públicas. La elección de estos municipios se debe al acceso de la población encuestada y la facilidad de acceso a las respectivas localidades.

El cuestionario fue aplicado de forma colectiva porque este método ofrecía ventajas, con la presencia del encuestador. Durante la aplicación del mismo ayudaba a superar las dificultades que surgían. En algunas escuelas se hizo en el periodo de mañana y en otras, en el horario de tarde en la sala de profesores de las respectivas escuelas, mediante autorización previa de los respectivos directores. Antes de la aplicación se ha informado del objetivo general de estudio y su carácter voluntario, estando la confidencialidad garantizada de los resultados.

Los instrumentos fueron entregados personalmente a los respectivos profesores en algunas escuelas y en otras escuelas a los directores que se responsabilizaron de la respectiva distribución, siendo la cumplimentación realizada en la sala de profesores por la mayoría de los encuestados y una minoría preferían rellenar en casa para devolución al día siguiente. En el momento de la distribución, se aclaraba a los docentes y directores que la referida encuesta no tenía ningún efecto evaluativo individual o institucional y que las respuestas serían anónimas y confidenciales.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. 1. CUALIDADES PSICOMÉTRICAS DE INSTRUMENTO ADAPTADO.

4. 2. ANÁLISIS DE FIABILIDAD.

La evaluación de la fiabilidad del instrumento se efectuó por el método del cálculo de su consistencia interna por medio del coeficiente alpha de Cronbach. En cuanto a los resultados referentes a las propiedades psicométricas de instrumento, ROCI-II adaptado al contexto angoleño, obtuvimos un coeficiente alpha de Cronbach para la escala total de 0.75. Ese dato demuestra que la consistencia interna del instrumento es satisfactoria, según los parámetros habituales.

En la tabla 2 muestran los datos de la fiabilidad estimada para las cinco subescalas de los cinco estilos de gestión de conflictos del instrumento adaptado a la realidad cultural angoleña, comparando con la fiabilidad del instrumento original.

Comparando los resultados de nuestro estudio con los del instrumento original constatamos que la subescala compromiso con un alpha de Cronbach de 0.80, es la

única que presenta una fiabilidad o puntuación más elevada, y la de menor puntuación es la de la subescala dominación con un alpha de Cronbach de 0.67.

Respecto a la subescala compromiso, la revisión de la literatura demuestra que nuestro estudio coincide con la realizada por Weider-Hatfield, (1988) sobre la utilización de ROCI-II. Es así que en esta subescala obtenemos el mínimo estándar de 0.80 sugerido por Nunnally (1978), para la consistencia interna. No obstante, en otras subescalas, la consistencia interna de nuestro estudio es satisfactoria comparando con los instrumentos y alpha de algunas investigaciones anteriores, referenciadas por Munduate; Ganaza y Alcaide (1993) y Rahim (1983) por ejemplo los instrumentos de Hall (1969) y Thomas y Kilman (1974) cuya consistencia varía entre 0.39, 0.73, 0.43 y 0.71, respectivamente.

Tabla .3 Análisis de fiabilidad de las subescalas de los estilos de gestión de conflictos de ROCI-II comparación entre la escala original, la adaptación en portugués y la adaptación en el contexto angoleño.

Subescalas	Escala original(Rahim,1983) (N=1.219)		Adaptación portuguesa (Moreira,2002)(N=197)		Fiabilidad del instrumento adaptado(Sango, 2010)(N=679)	
	Nº Items	Alphas de Cronbach	Nº Items	Alphas de Cronbah	Nº Items	Alphas de Cronbach
Integración	7	0.77	7	0.80	7	0.78
Evitación	6	0.75	5	0.79	4	0.70
Servilismo	6	0.72	5	0.80	6	0.74
Dominación	5	0.72	5	0.75	3	0.67
Compromiso	4	0.72	3	0.68	3	0.80

4. 3. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO.

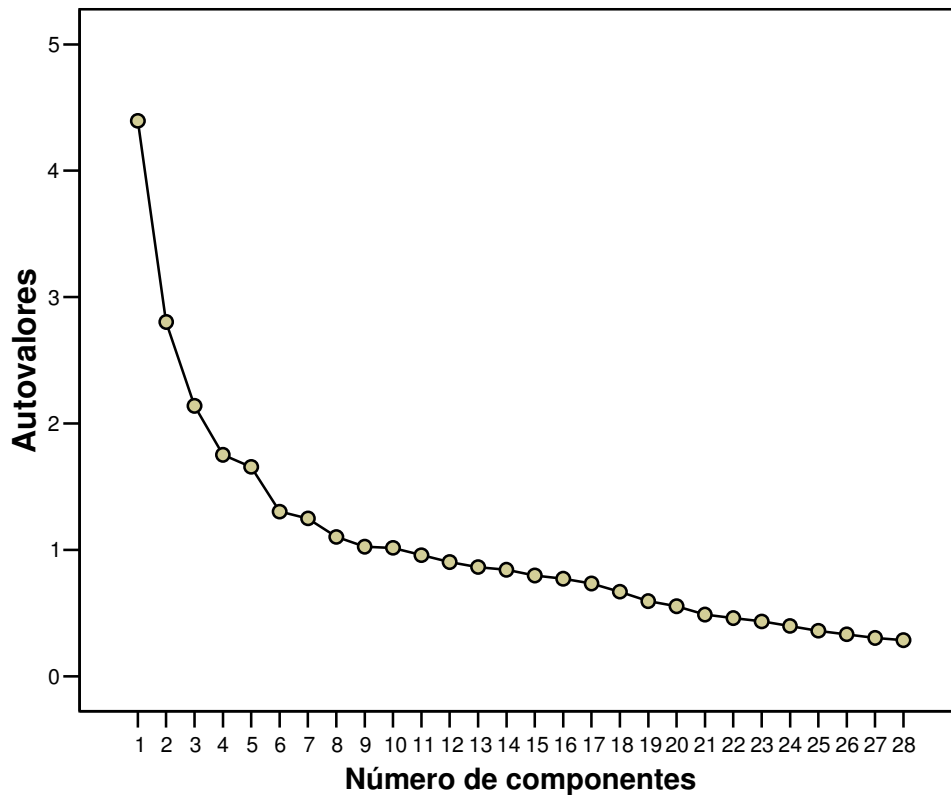
Con objeto de comprobar la estructura factorial de la adaptación del ROCI-II al contexto de Angola y a una muestra de la población angoleña se procedió a continuación a realizar el correspondiente análisis factorial exploratorio.

El análisis factorial exploratorio realizado para el inventario de gestión de conflictos en las organizaciones ROCI-II, compuesto por 28 ítems tuvo los siguientes resultados: el valor de KMO= (0.790), es medio y adecuado (Díaz, 2002; Martín, Teresa y del Rosario, 2007) y la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ($X^2=3292.457$; $gl=378$; $p=.001$). Se realizó el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax para comprobar la independencia de los factores. El número de factores sugeridos por criterio de auto valores mayor que 1 fue de 7 factores. El gráfico de sedimentación (Figura 2) sugiere que el primer factor explica el 13,54% de la varianza y el segundo factor el 12,21% de la varianza, siendo así, la proporción de variabilidad explicada por los dos primeros componentes es de 25,749%.

En el gráfico de sedimentación representamos los 7 factores con sus valores propios. El gráfico nos ayuda a descubrir el número de factores a extraer. Observando atentamente, verificamos que existe un punto de distinción o de inflexión, en los 7 valores superiores del eje de las ordenadas correspondientes a los 7 factores de valor propio mayor que 1.

Figura: 2 Gráfico de sedimentación del inventario sobre gestión de conflictos en las organizaciones ROCI-II.

Gráfico de sedimentación



Para que el análisis factorial tenga sentido, debe obedecer o cumplir dos condiciones básicas: la parsimonia y la interpretabilidad. Para Martín, Teresa y del Rosario (2007), el principio de parsimonia defiende que los fenómenos deben ser explicados con menor número de elementos posibles. Por eso, en el análisis factorial el número de factores debe ser el más reducido posible y debe ser susceptible de una interpretación sustantiva.

4. 4. ESTRUCTURA FACTORIAL DE INSTRUMENTO.

El análisis factorial identificó siete factores con autovalores mayores que uno; estos factores explican los 50,067% de varianza.

Basando en la investigación de Rahim (1983) y confirmado por algunos trabajos como las de Patrick (1987); cf. Weider-Hatfield, (1988), defiende que los 28 ítems de

cuestionario empleado en nuestro estudio deberían ser agrupados en cinco factores y alcanzar pesos factoriales superiores a 0.40. La tabla 3 revela que sólo un ítem integrado en el sexto factor presenta un peso factorial inferior a 0.40 y negativo (-0.375). En general todos factores tienen ítems que presentan pesos factoriales significativos.

En la estructura factorial representada en la tabla 3, los resultados obtenidos muestran que los 7 factores presentan algunos pesos factoriales por encima de 0.60. El primero factor integración aparece con siete ítems, quedando configurado del mismo modo que el Rahim (1983). El segundo factor obligación con 6 ítems de igual modo está configurado como el original. El tercer factor evitación aparece con 3 ítems, todos con pesos factoriales por encima de 0.40, reduciendo tres ítems en relación al original. El cuarto factor compromiso aparece con 2 ítems con pesos factoriales por encima de 0.70, perdiendo tres en relación al original. El quinto factor evitación aparece con dos ítems con pesos factoriales por encima de 0.50, y en él se asocia un ítem de compromiso con peso factorial de 0.45, reduciendo nuevamente tres en relación al original. El sexto factor dominación aparece con dos ítems y con pesos factoriales superiores a 0.50, también en él están asociados dos ítems de componentes diferentes compromiso con peso factorial de 0.41 e integración con peso factorial negativo de -0.37 un ítem menos en relación al original. Y por último, el séptimo factor dominación con tres ítems y con pesos factoriales a .050, perdiendo dos ítems en relación al original.

En síntesis, los factores están distribuidos en los cinco estilos de gestión de conflictos en el siguiente orden: el primer factor hace referencia a la integración, el segundo factor se refiere a la obligación o servilismo, el tercer factor y el quinto, a la evitación, el cuarto al compromiso, y el sexto y el séptimo a la dominación.

Considerando los resultados obtenidos con el cuestionario adaptado ROCI-II en la estructura factorial que se muestra más abajo, los siete ítems que saturan en los factores quinto y sexto son anulados (perteneciendo en el original dos al estilo evitación, dos al estilo compromiso, dos al estilo dominación y uno al estilo integración). Anulando estos dos factores, los primeros cuatro factores y el séptimo apoyan la estructura de cinco estilos de gestión de conflicto interpersonal. Nuestros resultados son similares a los obtenidos en otros estudios en cuanto a la estructura factorial del ROCI-II.

Tabla. 4 Estructura factorial de la versión angoleña de ROCI-II (después de la rotación varimax).

Número de items	1	2	3	4	5	6	7	Comunalidades
5	.783							.627
4	.678							.412
1	.657							.474
23	.563							.394
22	.495							.332
28	.454							.424
3	.429							.382
11		.748						.613
10		.708						.555
19		.616						.557
13		.610						.526
24		.546						.457
2		.541						.405
16			.709					.564
26			.657					.594
6			.601					.449
7				.805				.688
14				.742				.586
27					.673			.552
17					.564			.563
15					.453			.337
25						.736		.620
8						.566		.546
20						.415		.467
12						-.375		.356
9							.671	.527
21							.630	.461
18							.601	.490
Valor propio	3,7	3,4	1,7	1,4	1,4	1,1	1,0	
%Varianza	13,5%	12,2%	6,1%	5,2	5,0	4,1	3,7	
%Varianza Acumulada	13,5%	25,7%	31,9%	37,1	42,1	46,3	50,0	

Tabla.5 Matriz da estructura factorial de inventario de gestión de conflictos ROCI-II (N=679

Nº	Ítems	Factores						
		1	2	3	4	5	6	7
5	Procuro analizar con mi _____	.783						
4	Ante una situación problemática	.678						
1	Ante una dificultad de trabajo	.657						
23	Colaboro con mi _____	.563						
22	Ante un problema de trabajo con	.495						
28	Ante un problema de trabajo con	.454						
3	En cuestiones de trabajo, procuro	.429						
11	Usualmente obedezco		.748					
10	General mente atua como desea		.708					
19	En el trabajo, de un modo general		.616					
13	Ante una dificultad de trabajo		.610					
24	En el trabajo, intento satisfacer las		.546					
2	Ante un problema de trabajo,		.541					
16	Intento no mostrar desacuerdo			.709				
26	Procuro no mostrar mi			.657				
6	Cuando se trata de un problema			.601				
7	Procuro encontrar caminos				.805			
14	Usualmente propongo un camino				.742			
27	Intento evitar situaciones aborridas					.673		
17	Evito confrontos con mi _____.					.564		
15	Ante problemas de trabajo					.453		
25	Algunas veces uso todos los recursos						.736	
8	Procuro utilizar las mis influencias a						.566	
20	Al procurar soluciones para un						.415	
12	Ante una situación problemática						-.375	
9	Uso mi prestigio Profesional y la							.671
21	Ante una situación problemática							.630
18	Uso los mis conocimientos y							.601

En anexo XIV, están representados todos los ítems completos con sus respectivas estructuras factoriales.

5. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.

La realización de la presente investigación tuvo, como primer objetivo general, identificar los conflictos interpersonales más habituales en las escuelas de la ciudad de Luanda. Más concretamente, la entrevista pretendía descubrir los tipos de conflictos más habituales; la definición del término conflicto; el género, el grupo de edad y el grupo etnolingüístico que presentan mayor conflictividad; así como los motivos y riesgos que pueden originar esos conflictos en las escuelas. Para el desarrollo de las entrevistas, se optó por grabar las respuestas de los entrevistados, procediendo después a elaborar una transcripción textual de las respuestas obtenidas. En el proceso de transcripción se tuvo especial cuidado en dejar constancia de los términos que se repetían en las respuestas de los entrevistados. Desde este punto de vista, realizamos un análisis cualitativo, examinando el contenido de las respuestas de las preguntas abiertas que nosotros incluimos en el cuestionario. Su administración a modo de entrevista oral grabada contó con el expreso consentimiento de los entrevistados.

Teniendo en cuenta que el análisis del conflicto, depende de la situación concreta de cada sociedad, según se desprende la revisión de la literatura académica, optamos por la clasificación establecida por Moore (1996). De los cinco tipos definidos por él se destacan el conflicto de valores, el de relación, el de información, el de estructura y el de interés. Haciendo un análisis minucioso, excluimos el conflicto de información por razones obvias, por entender que este conflicto está presente y asociado a los otros tipos. De esta manera, la clasificación queda simplificada por cuatro niveles o categorías: conflicto de valor, de relación, de interés y estructural.

En la misma entrevista formulamos preguntas que sondeaban las siguientes cuestiones: qué clase de problemas son predominantes en la escuela correspondiente; qué hay detrás de esos problemas; por qué hay esos problemas. Para ello pedíamos que citaran algunos problemas concretos que consideraban como los más frecuentes en su escuela. También inquirimos por el género, el grupo de edad y el grupo etnolingüístico más problemático. Luego preguntábamos por las causas que los entrevistados atribuían como desencadenantes decisivos de estos problemas. Concretamente, pedíamos que nos indicasen dos aspectos o razones que, a su juicio, producían este problema. Por ejemplo, si el entrevistado había aludido a un único problema, le animábamos a que nos ofreciese un segundo. La primera pregunta normalmente se formulaba así: ¿En su opinión, cual es la razón de que las personas estén generalmente dispuestas a la confrontación de unas contra otras? A lo que añadíamos: ¿Decía hace un momento que..., puede especificar? Basándonos en su respuesta anterior, ¿puede decirme, por favor, y de manera resumida, qué quiere

expresar cuando alude al término conflicto en su práctica profesional? Otras preguntas fueron formuladas de manera semejante a la que a continuación se indica:

Por su experiencia, ¿suele darse el conflicto entre personas extrañas, es decir, que apenas se conocen? ¿O suele darse, más bien, entre personas que se conocen bien? ¿Qué quiere exactamente decir con...? ¿Cuáles son los principales motivos que suelen dar origen de estos problemas? Cite algunos. ¿Y en qué nivel de la jerarquía de las personas hay más conflictos?

En su opinión, ¿qué conflictos interpersonales presentan riesgos para el bienestar (psicológico o personal) de los miembros de una institución escolar? Por cierto, aludí a la existencia de dos aspectos o razones de este problema. ¿Desarrolló el primero? ¿cuál es el segundo?

Todavía no hemos hablado de la relación conflicto-grupo de edad, conflicto-nivel de escolaridad y conflicto-antigüedad laboral. ¿Puede decirme algo al respecto de este tema? O además de lo que he preguntado, ¿qué piensa? ¿Hay alguna otra cosa que quiera sugerir? ¿Le gustaría ampliar algo más de lo dicho?

Después del análisis textual de las grabaciones de las respuestas de los entrevistados obtuvimos los siguientes resultados:

Los conflictos más habituales en las escuelas de la ciudad de Luanda son, de acuerdo con los profesores, en primer lugar, los conflictos de valor (20 profesores sostienen esa postura); seguidos a más distancia por los conflictos de interés (opinión mantenida por 12 entrevistados). Los conflictos de relación resultaron francamente minoritarios (tan sólo lo apuntaron 2 entrevistados), Por ejemplo nuestros entrevistados apuntaban dos cosas que tiene haber con estos dos conflictos: muchas veces un de los familiares quiere ingresar para estudiar en la escuela donde trabaja pero como no tiene mejoras relaciones con los responsables no tiene como solucionar este problema; por otro, muchas veces para cambiar de una categoría profesional es necesario tener mejoras relaciones con los responsables mismo tienes este mérito.

Por lo que respecta al concepto del término conflicto, de los 34 profesores entrevistados, 25 opinaban que existen conflictos sobre todo por falta de entendimiento, mientras que sólo 9 profesores mantenían otras opiniones. Por lo tanto, la mayoría de los profesores entrevistados consideraban el conflicto como la falta de entendimiento o de acuerdo. Por otro lado, hay un considerable número de entrevistados que atribuyen al conflicto un sentido negativo. Basándonos en la teoría de los conflictos, esta actitud demuestra que los entrevistados solamente apoyan la corriente tradicional que defiende que, el conflicto es algo negativo. Podemos deducir, por lo tanto, que esta actitud evidencia que se desconocen los conflictos como fenómenos que pueden tener consecuencias y efectos tanto negativos como positivos.

Otros ejemplos que provocan la falta de entendimiento entre los compañeros en las escuelas entrevistadas con mayor realce los profesores de la escuela 3032, según ellos la forma de presentarse, es decir el tipo de ropa que utilizas. Una de ellas me confidenció que cuando una compañera encuentra otra con un vestido que ella vestió, esta misma persona dice tu también tienes este vestido, entonces ya no voy más a vestir este traje.

En cuanto a los motivos que originan los conflictos en el medio escolar entre compañeros y sus superiores, los entrevistados destacaban básicamente dos aspectos: 14 profesores apuntaban el incumplimiento de las normas y 20 apuntaban la falta de satisfacción de las necesidades.

La pregunta que nos interesaba saber sobre los riesgos que un conflicto puede causar en una institución escolar, 24 profesores de los 34 entrevistados opinaban que los conflictos provocan bajo rendimiento. No obstante, los restantes defendían que los conflictos pueden causar la destrucción de la amistad entre compañeros.

Con respecto al grupo de edad más problemático, de los 34 entrevistados, 19 profesores defendían que los profesores más antiguos o con muchos años de trabajo son los que más se encuentran implicados en situaciones de conflictos. Por el contrario, 15 profesores opinaban que los profesores nuevos son los más problemáticos.

También queríamos saber cuál era el género y el grupo etnolingüístico más problemático, y obtuvimos los siguientes datos: respecto al género, 22 profesores defendían que los varones son los más problemáticos, mientras que 12 defendían que las mujeres son las que más causan situaciones de conflicto en el medio escolar. Sobre el grupo etnolingüístico se destacaron los ovimbundos, con 8 profesores, ambundos con 7, seguidos por los bakongos con 4, resultando estos tres grupos los más problemáticos, si bien 15 profesores de los entrevistados no contestaron a esta pregunta.

Los otros motivos que originan conflictos más señalados por los entrevistados en las distintas escuelas fueron la falta de las condiciones de trabajo, la falta de comunicación entre compañeros y los problemas salariales. Como ya hemos referido en puntos anteriores, la escasez de recursos, las finanzas, el espacio, los equipamientos y el tiempo, son también considerados como fuentes de conflictos.

Los entrevistados proponen que, como existen muchos problemas en las instituciones, sería mejor que al comienzo de cada año académico las direcciones de las escuelas promovieran u organizaran seminarios sobre la gestión de conflictos. De esta manera, los profesores y directivos estarían preparados para resolver las situaciones de conflictos que surgen en el medio escolar. Los entrevistados sugieren también incentivar el diálogo en el medio colectivo. También sugieren que mejorarían las

relaciones interpersonales si mejoraran las condiciones de trabajo y la remuneración del personal y además proponen la creación de una oficina de gestión de conflictos en cada escuela y para finalizar, sugieren promover un espíritu de apertura por parte de las direcciones de las escuelas.

6. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES SÓCIODEMOGRÁFICAS Y LOS ESTILOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS.

Como segundo y tercer objetivos específicos, pretendíamos explorar los tipos de relaciones que existen entre las variables sociodemográficas (Edad y antigüedad laboral) y los estilos de gestión de conflictos. Por otro lado, deseamos explorar si la relación entre estas variables sociodemográficas y los estilos de gestión de conflictos de nuestro estudio coincide con los estudios anteriormente realizados. Con los resultados obtenidos por la tabla de la matriz de las correlaciones que figuran en anexo, elaboramos la tabla de correlaciones abajo presentada.

Para la consecución de este objetivo, usamos el paquete estadístico SPSS versión 12.0, donde utilizamos las correlaciones bivariadas de Pearson y solamente seleccionamos las variables sociodemográficas cuya el nivel de mediación es por escala, con los cinco estilos de gestión de conflictos.

En la tabla abajo se muestran las medias, la desviación típica y las correlaciones bivariadas de Pearson entre las 7 variables analizadas. Como podemos apreciar, la mayor parte de las variables no muestran relaciones estadísticamente significativas y sugerimos que el programa presentara las correlaciones significativas entre las variables.

Al correlacionar la variable edad con restantes variables obtenemos los siguientes datos: 287** con antigüedad laboral y 078* con el estilo evitación. Esta variable no correlacionó significativamente con los demás estilos de gestión de conflictos. Su relación con el estilo integración es negativa (-023); Y al correlacionar antigüedad laboral con las otras variables obtenemos: con integración, -002; con obligación, 025; con dominación, 067; con evitación, -011 y con compromiso, -009, esta variable también no correlaciona significativamente con los cinco estilos de gestión de conflictos.

Las relaciones significativas que se observan en la tabla fue al correlacionar ambas variables a nivel de 0.01 ocurrirán entre ellas (entre los ambos estilos y entre las mismas variables sociodemograficas) La información detallada se puede ver en la tabla abajo.

Sin embargo, al correlacionar las variables sociodemograficas seleccionadas en la tabla 6 con los cinco estilos de gestión de conflicto, resultaron no ser significativos al nivel de $p < 0.01$ ni de $p < 0.05$ demostrando que no existe relación estadísticamente significativa entre la edad y antigüedad laboral y los cinco estilos de gestión del conflicto.

Hay que concluir que entre los cinco estilos de gestión de conflictos que fueron abordados en el inventario de ROCI-II, el Evitación es el único estilo que se relaciona con la variable sociodemográfica edad a un nivel de .05. De este modo los datos revelan que tanto los estilos como las variables socio-demográficas mencionadas en esta síntesis no tienen relación estadísticamente significativa. Con excepción de la relación entre la edad y evitación.

Para finalizar, aunque no tener muchas relaciones significativas, algunas relaciones existen, pero son bajas, otras moderadas, un alta, y otras nulas.

Tabla 6. Medias, desviación típica y correlaciones entre las 7 variables encontradas

Variables y estilos	M	DT	1	2	3	4	5	6	7
1.Edad	38,45	7,837							
2.Antigüedad lab	8,90	6,520	287**						
3. Integración	28,31	3,651	-023	-002					
4. Obrigación	17,15	4,210	020	025	047				
5. Dominación	14,14	3,490	071	067	-002	228**			
6. .Evitación	20,80	3,616	078*	-011	176**	333**	193**		
7. Compromiso	14,35	2,580	046	-009	357**	051	242**	144**	

N=678; ** $p < .01$; * $p < .05$

7. ANÁLISIS DIFERENCIALES.

7.1. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS TENIENDO EN CUENTA LA EDAD.

Mediante el análisis de la varianza pretendíamos, en primer lugar, lograr los siguientes objetivos: explorar si existen diferencias entre la variable edad en la gestión de conflictos interpersonales. Para explorar la existencia de diferencias significativas en los estilos de gestión de conflictos en función de la edad primero dividimos la edad en tres grupos; en segundo, exploramos cuáles fueron los valores medios y sus desviaciones típicas obtenidas por los encuestados en la gestión de conflictos y a continuación realizamos el análisis de varianza para todas las variables, con la finalidad de determinar si estas diferencias observadas son estadísticamente significativas. La tabla de abajo presenta los estadísticos obtenidos referentes a los descriptivos de media aritmética y desviación típica, para los tres grupos de la variable edad. Como podemos observar, no existen diferencias de medias entre los tres grupos de edad en los cinco estilos de gestión de conflictos.

En la tabla 7 el grupo con menor media fue el grupo de edad de 23-35 años que obtuvo una media de 13.79 correspondiente al estilo dominación, los restantes grupos obtuvieron mayor puntuación de forma similar en el estilo integrador son los de 47-57 años con una media de 27.53, de 35-46 años con 28.36 y el de 23-34 años con 28.49 respectivamente. Podemos observar que los sujetos que utilizan el estilo integrador presentan la puntuación más elevada en todas las edades en comparación con los que utilizan los restantes estilos.

La clasificación de los tres grupos teniendo en cuenta la edad, la puntuación media observada y con mayor realce está en los sujetos que utilizan el estilo integrador, seguidos del estilo evitador, en tercero el estilo sevillista, en cuarta posición el estilo compromiso y para finalizar los sujetos que utilizan el estilo dominador. Con la finalidad de determinar si las diferencias observadas en la tabla son significativas, a continuación efectuamos el análisis de varianzas. En este test, comparamos la homogeneidad de las varianzas, ya que las muestras presentaban diferencias en números de sujetos. Este análisis demuestra que no existen diferencias significativas entre los mismos, obteniendo valores F presentados en cada estilo de la tabla 7.

Tabla: 7 Resultado del ANOVA teniendo en cuenta la edad.

Factores	23-34		35-46		47-57		GI	F	p
	M	DT	M	DT	M	DT			
INT	28.49	3.87	28.36	3.53	27.53	4.02	33/644	.764	.828
OBRI	17.36	3.92	16.89	4.28	17.65	3.35		.980	.501
DOMIN	13.79	3.31	14.39	3.64	14.38	3.17		1.035	.415
EVITA	20.55	3.48	20.86	3.60	21.29	3.75		1.033	.419
COMP	14.17	2.64	14.55	2.47	14.50	2.59		1.310	.117

Nota* $p < .05$

Los datos de la tabla 7 demuestran que todos valores de factor F son menores en comparación con los demás factores de la tabla y no son significativos al 5% ni al 1%, en los cinco estilos de confrontar los conflictos en relación al factor edad. Por lo tanto, referente al variable edad no existen diferencias significativas en los cinco estilos de gestión de conflictos. Es decir, la gestión de conflicto no depende de la edad.

7.2. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS TENIENDO EN CUENTA EL SEXO.

En este análisis tratamos de comprobar si existen diferencias entre ambos sexos en la forma en que gestionan los conflictos en las escuelas. Las medias y desviaciones típicas obtenidas de los dos grupos se presentan en la tabla 8. Como se puede comprobar, los dos sexos obtienen medias similares en los cinco estilos (integración, obligación, dominación, evitación y compromiso).

Como puede apreciarse en la Tabla 8, el estilo más utilizado por el profesorado de ambos sexos es el de integración, con valores medios muy por encima de los del resto de estilos. Paradójicamente, el segundo estilo más empleado es el de evitación, con un valor ligeramente superior en el caso de las mujeres. En tercer lugar, el estilo de obligación es el más utilizado por profesores de los dos sexos. Y por último, los estilos de compromiso y de dominación, por ese orden, los menos utilizados tanto por mujeres como por hombres.

Con la finalidad de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los dos sexos, recurrimos al análisis de varianza. Este análisis de varianza demuestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre de los dos grupos en ninguno de los cinco estilos.

Tabla 8. Resultado del ANOVA teniendo en cuenta el sexo.

	Masculino(391)		Femenino(287)		GL	F	P
	M	DT	M	DT			
Integ	28.41	3.652	28.18	3.651	1/676	.660	.417
Obrig	17.20	4.217	17.07	4.207	1/676	.179	.673
Domina	14.19	3.436	14.07	3.568	1/676	.194	.660
Evitación	20.65	3.454	21.00	3.823	1/676	1,564	.212
Compro	14.39	2.511	14.31	2.676	1/676	.144	.705

Nota: * $p < .05$

7.3. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS TENIENDO EN CUENTA LA OCUPACIÓN.

Para explorar la existencia de diferencias significativas en los estilos de gestión de conflictos en función de la variable ocupación, primero subdividimos las ocupaciones en tres grupos: profesores, directores, directores administrativos y directores pedagógicos. A continuación, exploramos cuáles fueron los valores medios y las desviaciones típicas obtenidos por los encuestados, y posteriormente realizamos el análisis de varianza para todas las variables con finalidad de determinar si las diferencias observadas son estadísticamente significativas.

Comparando los cuatro grupos de profesores, directores, directores administrativos y pedagógicos en términos del estilo más habitual en la gestión de conflictos interpersonal de las escuelas, observamos que las medias presentan una pauta muy similar a la de los análisis anteriores; así, el estilo más utilizado continúa siendo el de integración, siguiendo el de evitación (el grupo que muestra la media más baja en este caso es el de los directores), después el de obligación (aquí los directores son los que menos lo utilizan) y, por último, el de compromiso (más utilizado por los directores) y el de dominación, con valores muy parecidos.

El análisis de varianza demostró la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los estilos de obligación ($F [3, 673] = 3.619, p = .013$) y de compromiso ($F [3, 673] = 6.873, p = .00$), mientras que no se encontraron diferencias significativas en los otros tres estilos entre los cuatro grupos de ocupaciones identificados.

Tabla: 9 Resultado de la a nova teniendo en cuenta la ocupación.

Fact.	Profesor		Director		Dir. Ad.		Dir. Ped.		GI	F	P
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT			
INT	28.20	3.774	28.50	3.034	28.77	3.487	28.59	3.231	3/673	.727	.336
OB	17.36	4.217	15.60	3.542	16.78	4.266	17.78	4.619		3.619	.013**
DO	14.13	3.421	13.98	4.320	13.86	3.437	15.31	2.901		1.430	.233
EV	20.82	3.666	19.85	2.951	21.00	3.704	21.75	3.538		2.217	.085
CO	14.12	2.662	15.53	1.961	14.86	2.186	14.50	2.603		6.873	.000**

Nota: **p<.01

De este modo, estos datos reflejan que los directores de los centros y los profesores y directores administrativos y pedagógicos difieren en la utilización del estilo de obligación (los directores lo utilizan menos) y el de compromiso (los directores lo utilizan más), lo que parece reflejar un comportamiento diferente en función del rol social que se ocupa en las escuelas de la ciudad de Luanda.

7.4. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS TENIENDO EN CUENTA LA ANTIGÜEDAD LABORAL.

Para analizar las posibles relaciones entre la antigüedad laboral y los estilos de gestión del conflicto dividimos a los participantes en tres grupos: antigüedad baja (de 1 a 10 años), media (de 11 a 20 años) y alta (de 21 a 32 años).

En la tabla 10 observamos los resultados obtenidos referidos a los descriptivos de la media y desviación típica, para los tres grupos de la variable antigüedad laboral. Estos resultados indican que se mantiene una pauta similar en los estilos de gestión del conflicto en función de la antigüedad con la observada en las otras variables analizadas: el estilo más utilizado es el integración, seguido de la evitación, y los menos utilizados, el de compromiso y el de dominación.

Tabla: 10 Resultado del ANOVA teniendo en cuenta la antigüedad laboral

Factores	1-10		11-20		21-32		GI	F	p
	M	DT	M	DT	M	DT			
INT	28.43	3.589	28.57	3.420	32.02	3.565	28/649	.727	.848
OBRI	17.11	4.201	17.35	4.236	16.89	3.884		.568	.965
DOMIN	14.18	3.360	14.31	3.603	12.84	4.034		1.106	.324
EVITA	20.97	3.558	20.99	3.986	20.18	3.308		1.547	.037**
COMP	14.43	2.523	14.46	2.648	13.936	2.892		1.222	.200

Nota:** $p < .01$

El análisis de varianza mostró que en el único estilo en el que había diferencias significativas fue en el de evitación ($F [2, 649] = 1.547, p = .037$), observándose que los trabajadores con más antigüedad laboral lo utilizan en menor medida que los otros dos grupos.

7.5. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS TENIENDO EN CUENTA EL GRUPO ETNOLINGÜÍSTICO.

El objetivo que pretendemos explorar en este punto es la existencia o no de diferencias de los distintos grupos etnolingüísticos en la forma de manejar los estilos de conflictos interpersonales en el medio escolar.

Los resultados de la tabla 11 muestran que los ocho grupos etnolingüísticos identificados presentan medias similares, con mayores niveles en el estilo integración, seguido de la evitación, la obligación, el compromiso y la dominación.

El análisis de varianza muestra que en el único estilo donde hay diferencias significativas entre los utilizados por los grupos etnolingüísticos es en el de integración ($F [7,670] = 2.024, p = .05$), mientras que en el resto no hay diferencias.

Estos resultados nos ayudan a conocer los estilos más adoptados y los menos habituales en la gestión de conflictos interpersonales en las escuelas de la ciudad de Luanda por los miembros de los distintos grupos etnolingüísticos.

Tabla: 11 Resultado del ANOVA teniendo en cuenta el grupo etnolingüístico.

Factores Variables	INTEGRACIÓN				OBLIGACIÓN				DOMINACIÓN				EVITACIÓN				COMPROMISO				
	M	DT	F	p	M	DT	F	p	M	DT	F	p	M	DT	F	P	M	DT	F	p	
Grupo Etnolingüístico																					
Ambundo	28,63	3,781	2.024	.050 *	16,91	4,253	.716	.658	13,68	3,394	1.453	.181	20,79	3,680	.759	.622	14,50	2,592	1.206	.297	
Bakongo	28,13	3,354			17,52	4,182			14,45	3,579			21,00	3,707			13,94	2,688			
Ovimbundo	28,04	3,446			17,24	3,666			14,61	3,381			20,48	3,500			14,48	2,402			
Tulunda Cokwe	28,18	2,675			16,12	5,011			14,29	3,442			20,82	2,877			14,47	2,764			
Vangangela	24,25	5,751			18,50	3,423			15,00	2,777			19,13	2,357			13,63	1,408			
Brasileño	28,00	,000			19,00	3,606			14,33	5,859			19,00	2,646			14,33	3,786			
Portugués	28,54	4,038			17,05	5,315			14,56	3,988			21,44	3,472			14,76	2,488			
Helelo	26.50	4.950			18.50	4.950			15.00	2.828			21.50	7.778			12.50	3.536			

Nota: *p<.05

8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES :

Los objetivos principales de esta tesis fueron, en primer lugar, identificar los tipos de conflictos interpersonales más habituales en una muestra de las escuelas de la ciudad de Luanda. Referente a este objetivo, constatamos que los resultados encontrados se relacionan con la tipología de gestión de conflictos propuesta por Moore (1995, 1996) que nosotros hemos elegido porque consideramos que es la que mejor se asemeja a la realidad cultural angoleña. Aunque la tipología de este autor fue elaborada en un contexto cultural diferente, las señaladas por los entrevistados en la primera fase de nuestro estudio mostraban que esta tipología era aplicable en el contexto cultural angoleño. Este objetivo, en consecuencia, supone una primera nueva contribución tanto a la literatura como en el conocimiento de los distintos tipos de los conflictos más habituales en el contexto africano de las escuelas de la ciudad de Luanda.

El primer estudio de naturaleza cualitativa estaba relacionado con un primer acercamiento a las características socio-demográficas de la muestra, ya que mediante la realización de la entrevistas pretendíamos conocer qué definición daban los participantes del término conflicto, los tipos de conflictos más habituales, la distribución por género, los grupos de edad y etnolingüísticos más conflictivos.

Los resultados indicaron que entrevistamos a un número mayor de mujeres que de hombres, porque algunas escuelas estudiadas tienen un elevado número de mujeres. Otro motivo se debe al hecho de que tanto en los años anteriores como en la actualidad existe una demanda masiva de empleo en la función pública (Ministerio de Educación) por mujeres con formación pedagógica debido a su facilidad de ingreso. Por otro lado, también se constata que actualmente la mayor parte de los estudiantes matriculados en enseñanza superior, tanto en los institutos medios como en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación en Luanda, son de sexo femenino.

Concerniente al grupo de edad, verificamos que, de acuerdo con a la edad máxima exigida para la admisión de personal en la función pública en Angola, que es de 35 años, en nuestro estudio constatamos que la mayor parte de nuestros entrevistados tienen una edad entre 26-39 años; seguidos de los que tienen más de 50 años; estas primeras clases, forman la mayoría de nuestros entrevistados, siendo el menor el grupo de entrevistados con unas edades comprendidas entre los 40-49 años.

En relación a la ocupación, los resultados demuestran que todos nuestros entrevistados eran profesores; esto fue debido a la falta de disponibilidad de los directivos en el momento de realización de nuestra entrevista. Concerniente a la antigüedad laboral, la mayor parte de los individuos llevaban trabajando entre 2 y 5 años, aunque también encontramos grupos de profesores que llevaban entre 6-9 años y algún otro grupo que lleva trabajando entre 10-13 años.

En cuanto a su percepción sobre el concepto del término conflicto, nuestro objetivo era saber primero si nuestros entrevistados tenían noción de este término. Los resultados han demostrado que de los 34 entrevistados, la mayor parte de ellos lo consideraban como algo negativo, coincidiendo con la visión tradicional de la escuela de relaciones humanas representada por Elton Mayo (1933, 2003). Referente a la forma de afrontar los conflictos como algo negativo pensamos que nuestros entrevistados defendían la postura tradicional que considera los conflictos como “malos”; sin embargo el análisis de conflictos debe basarse, como ya expusimos en la fundamentación teórica, en las posturas defendidas por autores como Robbins (2002) o Reinaldo, Pereira y Medeiros (2008), ya que, en ciertas circunstancias, una cantidad moderada de conflictos puede ser útil. Así, teóricos organizacionales defienden que el conflicto tiene aspectos positivos para la organización, tales como (Likert y Likert 1980; Rahim, Garret, Buntzman, 1992; Thomas, 1992; Schellemborg 1996; Blake y Mouton 1997; y Rahim, 2001), puesto que cuando es correctamente gestionado, sirve de impulso para actividades importantes como la innovación, el cambio y el aprendizaje en las organizaciones. Por eso, los interaccionistas defienden el conflicto como algo natural, es inevitable en la interacción humana, una fuerza positiva, un motor de cambio; son negativos si no sabemos lidiar con ellos. Los defensores de esta corriente defienden que los grupos armoniosos, pacíficos, tranquilos, cooperadores tienden a permanecer estáticos, apáticos e insensibles a los cambios e innovaciones. Defienden además, que una organización debe mantener un mínimo de conflicto. Pensamos que la forma de considerarlos como algo negativo, parece ser una tendencia radical de algunos de nuestros entrevistados, y que debería trabajarse para cambiar esta percepción en su contexto laboral, porque según ellos, gracias al conflicto bélico entre los dos grandes partidos angoleños surgió la democracia que dio origen a las primeras elecciones presidenciales y legislativas de 1992. En resumen, habría que emprender planes de formación y sensibilización para modificar las percepciones de los profesores sobre el conflicto, y que comenzaran a valorarlo como algo no siempre negativo e incluso positivo para cuestionarse y cambiar y mejorar las cosas en el entorno de trabajo, al mismo tiempo que se entre y se entrena a los trabajadores en técnicas positivas de gestión y de resolución de conflictos.

En relación a las cuestiones donde procurábamos saber cuáles eran los conflictos más habituales en las escuelas de la ciudad de Luanda, los motivos que originan los conflictos en el medio escolar entre colegas y sus superiores, las trabas que un conflicto puede ocasionar en una institución escolar, y sus relaciones con los grupos de edad, el género y el grupo etnolingüístico los resultados de las entrevistas apuntan que los conflictos interpersonales más habituales en las escuelas estudiadas son conflictos de valores, de intereses y de relación. Los encuestados destacaron dos aspectos: incumplimiento de normas y la no satisfacción de sus necesidades. Apuntan también como causas que pueden ocasionar los conflictos en medios escolares el bajo

rendimiento; y un número pequeño de entrevistados apuntaba que los conflictos pueden ocasionar la destrucción de la amistad y las relaciones interpersonales. En los resultados se verificó que los profesores más antiguos, del sexo masculino y de las etnias ovimbundo, ambundo e bakongo eran los más conflictivos. También conviene mencionar que un grupo de 15 profesores no respondieron a la cuestión referente a los grupos etnolingüísticos.

En relación con la variable sexo, realizando el cruce de estos datos con las aportaciones cuantitativas, percibimos que existen coincidencias entre los datos obtenidos en la entrevista y los datos cuantitativos. Así, los resultados del análisis diferencial prueba que las mujeres son menos conflictivas (más evitadoras) que los hombres.

En resumen, con respecto a los resultados de la entrevista, que tenía como objetivo identificar los tipos de conflictos más habituales, los nuestros entrevistados apuntan como conflictos interpersonales más habituales en las escuelas da ciudad de Luanda, el conflicto de valor, de interese, y de relación. Por otro, apuntan también el bajo rendimiento, la destrucción de la amistad, falta de comunicación entre compañeros y los problemas salariales como las causas que pueden ocasionar los conflictos. Los entrevistados opinan también que los profesores más antiguos, los de sexo masculinos y el grupo etnolingüístico umbundu son los más problemáticos.

El segundo de nuestros objetivos era comparar la estructura factorial de los cinco estilos de gestión de conflicto interpersonal obtenida en otros contextos y realidades culturales con la obtenida en nuestro contexto cultural. Esta comparación muestra que la adaptación y validación del cuestionario ROCI-II Rahim (1983) mostró una fiabilidad aceptable según los criterios habituales que se confirma para cada una de las cinco subescalas del cuestionario.

Analizando los resultados relativos a las propiedades psicométricas, constatamos que el cuestionario adaptado al contexto cultural angoleño resulta fiable, ya que la consistencia interna de los ítems fue satisfactoria, una vez que el análisis del coeficiente alpha de Cronbach de la escala total fue de 0.75, lo que excede el criterio mínimo recomendado de 0.70 por Nunnally y Bernstein (1994). Los resultados obtenidos demostraron que la estructura factorial de los cinco estilos de gestión de conflictos se reproduce en la muestra de personal docente y directivo angoleño, asemejándose a los resultados obtenidos por Rahim (1983), en contexto anglosajón, por (Cunha, Moreira y Isaltina 2003; y Cunha y Silva 2010) en contexto portugués, y por Munduate, Ganaza, e Alcaide (1993) en contexto español.

Con estos resultados se alcanza otro de los objetivos importantes de esta investigación, como era el de dotar a los investigadores y gestores angoleños de un

instrumento fiable y válido para medir estilos de gestión de conflictos en nuestra realidad nacional y cultural. Dada la completa ausencia de instrumentos de este tipo, ahora se cuenta con un instrumento que puede servir para los jóvenes investigadores de Angola y también para conocer las realidades laborales y organizacionales de otros sectores profesionales en nuestro país, y guiar así futuras investigaciones e intervenciones para mejorar la percepción y la gestión de los conflictos interpersonales.

Respecto a los análisis correlacionales, con los que intentábamos estudiar las relaciones entre las variables sóciodemográficas y los cinco estilos de gestión de conflictos, los resultados no mostraron relaciones estadísticamente significativas, salvo en el caso del estilo de evitación y la variable edad. A pesar de que nuestro estudio tiene un carácter exploratorio, la ausencia de resultados significativos no nos permite alcanzar conclusiones claras sobre nuestra muestra, y será necesario realizar más investigaciones en el futuro para poder tener una visión más completa de estos fenómenos.

Con respecto al análisis de los datos diferenciales, iniciamos por la variable edad. En relación con el grupo de edad, en este estudio constatamos que no existen diferencias significativas entre los grupos de edad en la gestión de conflictos interpersonales en los cinco estilos de confrontación del conflicto. Los datos señalados por las medias indican que el estilo integrador es el más utilizado por los sujetos que forman parte de nuestra muestra, destacando el grupo de edad de los más jóvenes (23-34 años), quienes al mismo tiempo muestran una tendencia a la obligación y a la evitación del conflicto, y son los que menos utilizan el estilo.

Por otra parte, los resultados indican que los sujetos de 47-57 años son los más que tienden a la obligación, evitadores y con tendencia a la dominación y el compromiso. Finalmente, los resultados revelan también que los sujetos de 35-45 años son los que más utilizan el estilo compromiso y dominación, con tendencia a la integración y la evitación.

En lo que respecta a los grupos de edad, nuestros resultados no coinciden con los obtenidos en estudios anteriores de Marqués y Cunha (2004), que encontraron algunas diferencias más significativas entre los individuos de 22-35 años y los de 35-49 años en cuanto al estilo dominación. Del mismo modo, los resultados de nuestra investigación no convergen con los de Croncher, Holody, Hicks, Oommen y De Maris (2011), cuando analizaran la influencia de las variables sociodemográficas y donde los resultados encontrados revelan que la edad es un predictor significativo para los cinco estilos de gestión de conflicto, en el caso de muestras de hindús de India y musulmanes. Como nuestros resultados difieren de los obtenidos por estos autores, proponemos esta temática para futuras líneas de investigación, con el objetivo de

descubrir los principales estilos utilizados en cada grupo de edad en otras muestras de personas de Angola.

En cuanto al variable sexo, los valores medios para los estilos integración, obligación, dominación y tendencia al compromiso, ésta es ligeramente superior en hombres en relación a las mujeres. Los resultados de los participantes en nuestro estudio no constataron diferencias significativas entre hombres y mujeres en la gestión de conflictos interpersonales en ninguno de los cinco estilos de gestión de conflictos. En general, los resultados indican que los sujetos de nuestra muestra, tanto hombres como mujeres, mantienen una posición semejante en la forma de gestionar los conflictos interpersonales. Los resultados más relevantes demuestran que los hombres son más integradores, serviles, dominantes y con tendencia al compromiso en comparación con las mujeres. Por otro lado, las mujeres son más evitadoras que los hombres, aunque en ninguno de los casos las diferencias fueron estadísticamente significativas.

Los resultados de nuestra investigación no convergen con los obtenidos en el estudio de Croncher, Holody, Hicks, Oommen y De Maris (2011), donde los resultados encontrados revelan que el sexo es un predictor significativo para los cinco estilos de gestión de conflicto para los hindús de India y musulmanes. Por el contrario, nuestros resultados sí coinciden con los encontrados por Eckstat (2003), al no encontrar una asociación significativa entre el sexo y su preferencia en el estilo de gestión de conflicto en la empresa, en el Estados Unidos de América, cuando realizó una investigación sobre las relaciones entre el papel del sexo y la experiencia en la gestión de conflictos interpersonales en el trabajo.

El hecho de no haber encontrado diferencias significativas en las medias de nuestros resultados, nos lleva a concluir que los sujetos de nuestra muestra, tanto hombres como mujeres, poseen una posición semejante en la forma de gestionar los conflictos, coincidiendo así este resultado con los de estudios anteriores realizados en otros contextos culturales por (Munduate, Ganaza y Alcaide 1993; Brewer, Michell, Weber 2002; y Cunha, Moreira y Silva, 2003). Asimismo, nuestros resultados coinciden con la evidencia empírica de los resultados encontrados por autores como Butovskaya, Burkova y Mabulla (2010), cuando analizaron la diferencia entre ambos sexos en la gestión constructiva de conflictos, al concluir que no hubo diferencias entre ambos sexos en la gestión constructiva de conflictos y tampoco en la intervención de terceros.

Estos resultados están también en consonancia con el presupuesto teórico de supuestas diferencias entre sexo defendidos por Poeschl, Múrias y Ribeiro (2003) donde apuntan que las diferencias entre sexos son relativamente pequeñas, porque el efecto sexo es pequeño, explicando apenas 1% de variación. En este estudio constataron también que las mujeres prefieren más los estilos de evitación en comparación con los hombres. Además, estos resultados están en consonancia con los

obtenidos por Rahim (1983), donde se declara que las mujeres emplean menos el estilo dominación y obligación en comparación con los hombres. Por otro, los resultados de (Munduata, Ganaza y Alcaide 1993; y Marqués, Cunha 2004), indican la preferencia de las mujeres por los estilos menos competitivos como la evitación. Estos resultados apoyan la evidencia empírica defendida por estos autores anteriormente mencionados y confirman que sus resultados están en consonancia con los obtenidos en nuestra investigación.

Realizando un cruce entre el sexo, papel de género, estatuto organizacional y conducta de gestión de conflicto, autores como (Brewer, Michell y Weber 2002; y Cunha 2006), describen que los sujetos masculinos puntuaban más alto en el estilo dominación, en tanto que los sujetos femeninos puntuaban más alto en estilo evitación y los andróginos en estilo integración. También indicaban que, los sujetos con estatuto organizacional elevado puntuaban más alto en estilo integración, mientras que los de bajo estatuto, reportaban mayor uso de los estilos evitación y obligación. Por otro lado, Watson (1994), constató que varios estudios demostraron diferencias en comportamiento de gestión de conflicto e indicaron las diferencias sexuales más habitualmente asumidas, es decir que, generalmente los sujetos con un status elevado usaban el estilo competitivo, mientras que los sujetos con bajo status tendían a cooperar. Estos resultados coinciden con los obtenidos en nuestra investigación, puesto que: los resultados de las medias muestran que en dominación, los hombres obtuvieron 14.19 y las mujeres 14.07; en cuanto a la evitación, las mujeres obtuvieron 21.00 y los hombres 20.65. Estos datos comprueban que en la gestión de conflictos interpersonales en escuelas de la ciudad de Luanda, en los municipios ya referidos, los profesores de sexo masculino tienen como el estilo preferencial la dominación, en cuanto que el sexo opuesto prefieren el estilo evitación.

Estos resultados convergen con la evidencia empírica de Gordon (2008), en su estudio efectuado sobre la preferencia de los estilos de gestión de conflicto en personal docente médico por sexo y edad, cuyos resultados del estudio llevaron a la investigadora a concluir que no hubo evidencias para apoyar una correlación entre el sexo y la edad en el estilo preferencial de gestión de conflictos. Los resultados de la investigadora indican que el estilo de gestión de conflicto preferencial para ambos sexos fue la integración, al igual que en nuestra muestra. Los resultados del estudio convergen también con los encontrados por Boonsathorn (2007), en su análisis de los estilos de gestión de conflictos en los tailandeses y estadounidenses en las multinacionales de Tailandia, donde los resultados demuestran que tanto hombres como mujeres no presentaban diferencias de preferencias en los estilos de gestión de conflictos. Por último, Sportsman y Hamilton (2007) al estudiar los estilos de conflictos predominantes en los estudiantes de enfermería en Texas, concluyeron que tanto mujeres como hombres tenían preferencias semejantes.

Para finalizar, a pesar de que hay relativamente pocas investigaciones centradas en estudiar el papel de género en estilo del gestión de conflicto, encontramos que los sujetos femeninos desaprueban más el conflicto que los masculinos y los andróginos como afirman (Baxter y Shepherd 1978; y Cunha 2006), y los sujetos andróginos reportan mayor uso de los estilos integración o compromiso, que los individuos femeninos o indiferenciados, mientras que los individuos masculinos usaban con mayor frecuencia el estilo de dominación y los individuos andróginos usaban con más frecuencia el estilo integración segundo Portobello; Long (1994; y Cunha, 2006). Baxter y Shepherd (1978), afirman que los sujetos de sexo femenino desaprueban el conflicto; hecho que coincide con nuestros resultados de la entrevista donde los datos obtenidos apuntaban que el sexo masculino es más conflictivo en comparación con el sexo femenino.

Relativamente al variable sexo, Mishra (2004), en su estudio sobre la gestión de conflictos, matiza que, a pesar de ciertas diferencias biológicas fundamentales entre hombres y mujeres, no hay razón suficiente para explicar las diferencias en su comportamiento.

Por su parte, Bhojwani (2002) en su estudio, sobre la diferencia de género en la gestión de conflictos entre amigos, afirma que desde los primeros años de vida, los niños son socializados de forma diferente que sus homólogos de sexo femenino. Por ello, las diferencias de género existen cuando los dos grupos son invitados a resolver problemas con sus amigos de grupos homogéneos

En relación con la ocupación, observamos que los directores pedagógicos son los directivos que tienden a adoptar los estilos de obligación, dominación y evitación en la gestión de los conflictos interpersonales con sus colegas. Por otro lado, observamos que existe una mayor tendencia al compromiso cuando las partes tienen una relación equitativa de poder, es decir, con los compañeros, lo que coincide con los resultados obtenidos por autores como (Philips y Cheston 1979; Rahim 1983; Lee 1990; y Cunha y Isaltina, 2010). Los resultados de estos estudios coinciden claramente con los nuestros, donde constatamos que los directores administrativos y pedagógicos obtuvieron medias similares concernientes al estilo compromiso de 14.86 y 14.50 respectivamente.

Concerniente al estilo obligación, tal como en el estilo anterior nuestros resultados están en consonancia con los obtenidos en investigación realizada por Cunha (2010); cuando señala que, hay mayor probabilidad de que los sujetos adoptan un estilo obligación cuando la confrontación se da con un superior, en lugar de ser un compañero o subordinado, como afirman autores como (Drake, Zammuto y Parasuraman 1982; Rahim, 1986; Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993; y Cunha y Isaltina

2010. Podemos verificar esta coincidencia a través de la tabla 9 donde observamos que todos los subordinados obtuvieron medias más altas en relación al director general.

En lo que respecta al estilo obligación, constatamos que los resultados muestran la existencia de diferencias significativas en el uso del estilo obligación dependiendo si el conflicto ocurre entre los directivos o con profesores.

Autores como (Brewer, Michell y Weber, 2002; y Cunha 2006), afirman que los sujetos con estatus organizacional elevado puntuaban más alto en el estilo integración, en cuanto que los sujetos con el estatuto organizacional bajo reportaban mayor uso de los estilos evitación y obligación. Estos resultados corresponden con los de la nuestra investigación, dado que los resultados de las medias muestran que en la integración, los directores obtuvieron 28.50 y los profesores 28.20, relativamente en la evitación los directores obtuvieron 19.85 y los profesores 20.82 y finalmente en el estilo obligación los directores obtuvieron una media de 15.60 y los profesores, de 17.36.

En lo que respecta a la antigüedad laboral, observamos que los resultados más relevantes sugieren que los sujetos de 21-32 años de antigüedad son más integradores, menos dominadores, con tendencia a la obligación, evitación y compromiso, por un lado; y por otro, los resultados muestran también que hay mayor tendencia al compromiso en los tres grupos de edad.

Kantek y Kavla (2007), al estudiar los estilos de gestión de conflictos utilizados por los gestores de enfermería, en Antalya, Turkey, concluían que el estilo más usado por los gestores era el integrador, y el menos usado era el de evitación. El de obligación fue considerado como el estilo más usado por aquellos que tienen 45 años y más mayores y por aquellos que tienen 20 años o más de experiencia en gestión, mientras que el estilo evitación fue usado por los gestores de enfermería con 6 a 10 años de experiencia. Podemos concluir que los resultados encontrados por Kantek y Kavla (2007) no convergen con los de nuestra investigación.

Continuando con esta variable, nuestros resultados coinciden en parte con los de la investigación realizada por Marqués y Cunha (2004), donde encontramos que los que más puntuaban más alto en dominación eran los individuos de más de 30 años de antigüedad y los de 0-15 años de antigüedad. Por lo tanto, encontramos coincidencia en parte porque nuestros resultados demuestran que los sujetos encuestados de 21-32 años de antigüedad obtuvieron la media más baja. A pesar de que, nuestros sujetos obtuvieron medias similares en relación al estilo evitación, observamos que existen diferencias significativas en el uso del estilo evitación, dependiendo si el conflicto ocurre entre los sujetos de 1-10 años de trabajo, de 11-20 años o entre 21-32 años. Así, atendiendo a los resultados, se confirma que los sujetos de nuestra muestra

tienden a usar el estilo evitación con mayor frecuencia dependiendo de la antigüedad laboral.

En relación con el grupo etnolingüístico, observamos que los datos demuestran que existen diferencias significativas en el uso del estilo integración, dependiendo si el conflicto ocurre entre los distintos grupos etnolingüísticos. Constatamos también que los resultados sugieren que los ambundo son más integradores y menos dominadores con una tendencia a la evitación. Así, los resultados sugieren también que los helelos y bakongos son más evitadores con tendencia a la obligación y la dominación, es decir, con menos tendencia a utilizar estilos cooperativos y de búsqueda de soluciones.

Finalmente, los datos mostraron que los vangangelas son más dominadores y menos comprometidos, con tendencia a la obligación y a la evitación. Por otro lado, los ovimbundos y tulunda cokwe son más evitadores, con tendencia al compromiso. En general, no encontramos diferencias significativas entre los grupos etnolingüísticos y sus preferencias en los estilos de gestión del conflicto, aunque sí parecen detectarse tendencias a utilizar diferentes estilos según el grupo étnico.

Como referimos atrás, Angola es un país con varios grupos étnicos, esto lo convierte en un poseedor de diversidad cultural. En la revisión de la literatura efectuada, el resultado del estudio realizado por Cheng (2010) en Taiwan, indica que la cultura influye en la selección de la elección de las estrategias de gestión de conflictos por los individuos. Comparando nuestros resultados con la evidencia empírica de Cheng (2010), verificamos que nuestro estudio se confirma lo dicho ya que los estilos de gestión de conflictos de los encuestados varían dependiendo de cada grupo étnico. Estos resultados también convergen con los encontrados por Croncher, Holady, Hicks, Oommen y De Maris (2011) al examinar los estilos de preferencia de conflictos en la India entre los hindús y los musulmanes, donde los resultados encontrados revelan que la preferencia de los estilos de conflictos entre los hindús difieren de forma significativa, ya que prefieren el estilo integración y dominación y al mismo tiempo muestran poca (menor) inclinación por los estilos evitación y obligación. Al contrario, los musulmanes prefieren los estilos integración y compromiso y poco (menos) los estilos dominar y evitar.

En suma, a pesar de no participar todos los grupos étnicos, verificamos en nuestro estudio que en general los individuos de diferentes etnias no presentan la misma orientación en la forma de gestionar de los conflictos interpersonales, y notamos una mayor tendencia en el uso de los estilos integración y obligación por un lado; y por otro, como refieren (Rahim, 1985; y Cunha y Isaltina 2010), muchos teóricos del área del comportamiento sugieren el estilo integración o resolución de problemas como el más apropiado en la gestión de conflictos, o al menos el más constructivo. Otros refutan esta idea y defienden que los conflictos interpersonales sean gestionados

funcionalmente; un estilo puede ser más apropiado que otro, dependiendo de la situación. En general, los estilos integración y compromiso son más apropiados cuando tratamos asuntos estratégicos y los restantes estilos serán más eficaces para tratar con problemas cotidianos de relaciones interpersonales.

a). LIMITACIONES DEL ESTUDIO REALIZADO.

Cualquier investigación es inagotable; en el desarrollo de este tema han surgido varias ideas que pretendemos consolidar para la realización de investigaciones futuras. Siendo así, después de la realización del estudio, conscientes de sus limitaciones de validez interna y externa, juzgamos importante referir algunos aspectos que debemos tener en consideración en las investigaciones futuras, entre las cuales se destacan la necesidad de aumentar el número de profesores y directores incluidos en la muestra utilizada, así como la inclusión de los restantes municipios que no fueron incluidos por diferentes motivos, y la inclusión de otros indicadores sociodemográficos, como las variables nivel de escolaridad y estado civil.

En este estudio tuvimos como principales limitaciones que deben ser señaladas las siguientes: En primer lugar, debemos destacar que esta es la primera vez que utilizamos este instrumento en un contexto africano: como consecuencia de ello, nuevos estudios deben ser realizados, con el afín de ayudarnos a confirmar la validez de constructo,, tal y como afirman Prieto y Delgado (2010). La validación es un proceso de acumulación de pruebas para apoyar la interpretación y el uso de las puntuaciones. Estos autores, subrayan que las predicciones deben ser múltiples, una única prueba no puede sustentar un juicio favorable sobre la validez de las interpretaciones propuestas. Son necesarias pruebas múltiples y convergentes obtenidas en diferentes estudios; para ellos, la validación es un proceso dinámico y abierto, los usos y las interpretaciones relacionadas pueden ser muy variados, y finalmente, las fuentes de validación son múltiples y su importancia varía en función de los objetivos. Como consecuencia de ello, se tiene previsto recoger una nueva muestra teniendo en consideración todas las limitaciones de este estudio, de manera que nuevos datos permitan validar la estructura factorial del instrumento en nuestro contexto.

En segundo lugar, otra importante limitación es la relativa al número reducido de los directores participantes en nuestro estudio, tanto en la fase cualitativa como en la fase cuantitativa; este motivo se debe a que muchos de ellos no estaban disponibles en los

momentos de la realización del trabajo de campo; así, sugerimos en próximos estudios la incorporación de un número mayor de directores en el estudio.

En tercer lugar, tuvimos la limitación de no incluir algunas variables que constan en estudios anteriores realizados por otros especialistas, como: nivel de escolaridad y área funcional de los entrevistado; en los próximos estudios se precisa la incorporación de nuevas variables para facilitar la comparación de nuestros resultados con los resultados de estudios anteriores realizados con el mismo instrumento, como señalan Rahim (1986; Munduate, Ganaza y Alcaide, 1993; o Cunha, Moreira y Isaltina 2003).

En cuarto lugar, hubo limitaciones en la variable grupo étnico, ya que había existencia de disparidad en el tamaño de la muestra en los distintos grupos etnolingüísticas, así como entre profesores y directores, como señalan también (Sportsman y Hamilton 2007; y Boonsathorn, 2007), en sus estudios. Por motivos ajenos a nuestra voluntad, no alcanzamos algunos puntos de la ciudad donde podríamos localizar todos los grupos étnicos. Por eso, en el estudio realizado hay un mayor predominio de ciertos grupos y un número insignificante de algunos; esto se debe a que una gran mayoría de los moradores de la ciudad de Luanda están distribuidos según sus grupos étnicos. Y como no hemos sido capaces de atender muchas de estas zonas, por eso hay esta diferencia en términos de número reducido en algunas etnias. No obstante, sugerimos para la realización de próximos estudios, la necesidad de equilibrar el número de nuestros encuestados siguiendo la proporción de los grupos étnicos, e intentando obtener una muestra representativa según esta distribución que permita conocer de qué forma los distintos grupos etnolingüísticas resuelven los conflictos.

En quinto lugar, debemos aclarar que el carácter transversal del diseño de investigación, con una sola recogida de datos en el tiempo, y la naturaleza correlacional de los análisis realizados, es otro importante aspecto a tener en cuenta, que impide el establecimiento de relaciones causales entre las distintas variables estudiadas. Por todo ello, se hace necesario plantear estudios de carácter longitudinal con varias medidas a lo largo del tiempo, que permitan obtener datos en los que se relacionen además los estilos utilizados en función del tipo de conflicto, así como estudiar la eficacia del estilo en su resolución (un aspecto que en nuestro estudio no ha podido incluirse y que hubiera sido muy interesante), pero para todo ello tenemos también la limitación de financiación, que hace muy difícil investigar en nuestro país utilizando diseños longitudinales y con muestras representativas.

b). IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

Nuestro estudio puede ayudar a los profesores y a los directores a encontrar vías constructivas y efectivas en situaciones de conflicto, usando el diálogo o estrategias universalmente aplicables en materia de gestión de conflicto. También puede ayudar en este sentido a mostrar a los profesores y responsables de otras instituciones cómo afrontar unas situaciones de conflictos y cuáles son los estilos usados dependiendo de la situación, como señalan autores como (Pondy, 1967; Thomas, 1974; Brown, 1983; Rahim y Bonoma 1983; Rahim, 1985, 1990; Munduate y Martínez 1994; y Cunha y Isaltina 2010), y cuya utilidad ya se ha demostrado en contextos culturales diferentes al nuestro.

Este estudio servirá de fuente de información y consulta mucho útil para todos los que trabajan en escuelas de I y II ciclos e Institutos medios de educación de la ciudad de Luanda, especialmente en los municipios de Kilamba-Kiaxi, Viana, Rangel, Ingombota, Cazenga y todos aquellos que dedican una especial atención en materia de gestión de conflictos. Por otro lado, puede ayudar a convencer a las escuelas para que ofrezcan programas de capacitación a los profesores, directores, alumnos y trabajadores en general para sensibilizarlos sobre sus estilos de gestión de conflictos, ya que mediante ellos podemos aprender a cambiar los estilos dependiendo de la situación, y en relación con una situación de conflicto que está por ocurrir. Es importante alentar la idea transmitida por autores como (Rahim, 1985; y Munduate y Martínez 1994), que defienden que, para una gestión funcional de conflicto estos estilos deben ser adoptados contingentemente, o sea, no existe un estilo que se pueda considerar como mejor; cada uno tiene sus ventajas y limitaciones y está sujeto a las restricciones propias de cada situación. El estudio pretende fortalecer las orientaciones de cómo las personas deben actuar en situaciones de conflicto y ofrece informaciones sobre las estrategias de gestión a tener en cuenta o a adoptar. Como afirman Rahim, Magner y Chapiro (2000), la gestión constructiva de los conflictos en una organización es fundamental para que esa organización esté más capacitada en afrontar los desafíos actuales y futuros.

Este estudio a pesar de su especificidad, no servirá solo en el campo de la educación. Porque el contenido puede tener una aplicación multidisciplinar, y contribuir en la orientación de gestores en diferentes ámbitos: deportistas, gerentes comerciales de distintas empresas, en las iglesias, en la familia, etc., ya que los conflictos aquí abordados no ocurren sólo en el medio escolar, sino que ocurren en todas las instituciones donde existe interacción social, como afirmaba Coser (2008, 1998). Así, por ejemplo, en el ámbito deportivo, en clubes 1º de Agosto, Petro atlético de Luanda,

Sagrada esperanza, Kabusport de palanca, Recreativo de Libolo etc., donde en ocasiones su composición multiétnica da lugar a distintos tipos de conflictos.

Este estudio va a ayudar también en el medio de las familias, ya que fortalece conocimientos en la resolución de algunos conflictos familiares. Además va a ayudar a los jefes de familia en grupos étnicos, a título de ejemplo, en la etnia Bakongo, donde los problemas familiares generalmente son resueltos en los fines de semana, durante los cuales son utilizados conocimientos tradicionales, o sea conocimientos populares (que son transmitidos de generación en generación por medio de la acumulación de experiencias). La realización de esta tesis, puede ayudar a los distintos jefes da familia a hacer la fusión de ambos tipos de conocimientos el tradicional y el científico cuya finalidad es obtener buenos resultados, con la aplicación de la integración (colaboración) o sea el estilo ganar-ganar como señalan (Thomas, 1992; y Rahim 2001).

Esta tesis informa a los individuos de que los distintos grupos étnicos difieren en su abordaje en la materia de gestión de conflictos, como señalan autores como (Croncher, Holody, Hicks, Oommen y De Maris, 2011). Para una nación que ha experimentado historias de conflicto entre los diferentes grupos étnicos, este trabajo puede ayudar a arrojar la luz sobre la forma en cómo atenuar el conflicto entre los distintos grupos.

Este estudio dispone de un contenido valioso que va a ayudar a la nueva generación a tener un nuevo posicionamiento, una nueva visión y a adoptar nuevas actitudes en situaciones de conflictos interpersonales que van surgiendo en medios escolares, familiares, profesionales y religiosos, así como en la esfera política. El estudio va a orientar a los directores, profesores y otras entidades intervinientes en el sistema educativo angoleño sobre que los conflictos son fuentes de nuevas ideas, y contribuyen para soluciones más constructivas de los problemas, ayudando en la transformación de cualquier organización, como afirman autores como (De Dreu, 1997; Putnam, 1997; y Dahrendorf, 2008, 1998).

Además servirá de incentivo para transmitir a los futuros gestores en medios escolares y otros medios afines de que un nivel mínimo de conflictos en la institución es aceptable, no perjudica el funcionamiento de la institución, como muchos piensan, y por el contrario un nivel mínimo ayuda a percibir los problemas reales en la institución.

Esta tesis, puede ofrecer un contenido valioso sobre las cualidades que un gestor debe aportar, para ayudar a gestionar los conflictos que surgen entre los directivos, entre los subordinados o entre los directivos y sus subordinados.

También el estudio va a facilitar a los profesores y directores de las escuelas a eliminar el pensamiento negativo sobre el término “conflicto” (Mayo 1933, 2003). Su contenido va a ayudar a conocer las distintas etapas o fases a seguir para minimizar la situación,

porque uno de los grandes desafíos de los gestores es el de gestionar con eficacia los conflictos, como señalan (Thomas, 1992; y Rahim, Garret, y Buntzman, 1992).

Esta tesis, presenta una fuente de información muy útil para profesionales que trabajan en las distintas instituciones escolares y formadores ligados al instituto para el desarrollo de la educación, Boonsathorn (2007). También ayudará a la comunidad escolar a comprender cómo solucionar situaciones de conflicto en los que están implicados los docentes de diferentes grupos étnicos, de distintas edades, género y antigüedad laboral y los estilos a aplicar dependerán del momento y de la situación concreta, como señalan (Rahim y Bonoma, 1979; y Thomas 1977). Así, los profesores y directores se darán cuenta de que no existe un estilo estático en la gestión constructiva de conflictos.

En la sociedad angoleña, es habitual que cuando surgen conflictos en el medio familiar, las personas recurren generalmente a la OMA, (Organización de Mujer Angoleña), a la policía y a la iglesia. Como muchos recurren a estos lugares, el contenido de esta tesis puede ayudar a los sacerdotes, pastores, a los policías, los responsables de la OMA y los responsables de centros de consejos de distintos municipios pertenecientes al Ministerio de la Familia, así como los partidos políticos a ser mejores mediadores y a tomar siempre la actitud de imparcialidad, y por otro lado, puede ayudar a las partes a obligarse a tener una estrategia de saber cómo negociar el conflicto, ya que el estudio fortalece conocimientos detallados, como por ejemplo cómo deben negociar y mediar situaciones de conflictos.

También va a ayudar a los líderes sindicales: sindicatos de profesores, de enfermeros, la Unión de trabajadores Angoleños, responsables ligados a la diplomacia y otros a tener una nueva postura en las futuras negociaciones con la entidad empleadora. Como el estudio ofrece un conjunto de distintos estilos de gestión de conflictos, de negociación y sus características, este material servirá como fuente de consulta y de guía de referencia para los educadores y otros gestores que desean conducir de forma eficiente el proceso de negociación y mediación.

La tesis fortalecerá a la comunidad investigadora angoleña, siendo un instrumento de reconocimiento internacional, el Roci-II (Rahim y Magner 1995) para futuros estudios de temática ligada a los conflictos interpersonales en vez de la elaboración de cuestionarios sin validez y reconocimiento como constatamos en otras investigaciones que usan instrumentos que no tienen reconocimiento internacional.

El estudio va a incentivar a las entidades ligadas al área de personal en las distintas instituciones, y a la necesidad de la existencia de la figura del conflictólogo en el medio escolar, así como en otros medios afines.

Esta tesis va a ayudar también a la comunidad escolar en general a comprender que la conflictología es una ciencia, siendo así, que quien es poseedor de estos conocimientos es quien debe ser invitado o procurado para gestionar las situaciones delicadas que surgen en el medio escolar. El estudio quiere mostrar que la gestión constructiva y pacífica de conflictos desarrolla una educación de convivencia y transforma el conflicto en oportunidad (Dahrendorf, 1996). Así, procurará contribuir en la mejoría de la práctica de disputas en las escuelas.

En general, los resultados obtenidos en este estudio demuestran varias implicaciones para el estudio de los tipos y estilos de gestión de conflictos interpersonales en las escuelas de la ciudad de Luanda. La presente tesis, proporciona apoyo y bibliografía sobre la gestión de conflictos en las distintas instituciones escolares. Los resultados obtenidos contribuirán a consolidar en la bibliografía institucional el concepto conflicto, y también va a fortalecer nuevas perspectivas y una nueva visión de la percepción del conflicto en la sociedad angoleña.

El estudio va abrir a los gestores de distintas escuelas un nuevo horizonte y una nueva visión de cómo encarar las situaciones de conflictividad por un lado, y por otro, con ellos podrán conocer las distintas tipologías de conflictos y estilos existentes para posteriormente saber diferenciar en cada situación su aplicabilidad dependiendo de la situación concreta y el momento en que ocurre. Como señala Smith (1987), la comprensión y el control del conflicto social es una meta natural de la aplicación del conocimiento psicosocial.

Por último, este es uno de los pocos estudios que examina los tipos y estilos de gestión de los conflictos interpersonales a partir de una perspectiva escolar y ofrece nuevas perspectivas sobre su gestión en algunas escuelas públicas de la ciudad de Luanda en el contexto Angoleño, puesto que en nuestro estudio participan profesores y directores de distintos grupos etnolingüísticas por un lado, y por otro, este estudio destaca la importancia de sensibilizar a los directores, profesores y alumnos, así como los empleados en su orientación cultural, pacífica y constructiva de cómo deben ser gestionados los conflictos interpersonales y verificar cuáles son los estilos más eficaces dependiendo de la situación. Este estudio proporciona también informaciones valiosas generales y específicas de distintos estilos de gestión de conflictos a nivel de género, edad, ocupación, tiempo de trabajo y grupo étnico. El estudio es pertinente, ya que según los datos del depósito legal en nuestro país, no existe ninguna investigación publicada sobre esta temática en Angola, un país en paz desde hace 10 años, tras la larga Guerra Civil, independiente desde hace 37 años pero con muchos problemas de conflictos reales en todos los niveles escolar, familiar, empresarial, de las iglesias y de los partidos políticos. Como ha recibido poca atención esta temática hasta ahora, pensamos que nuestra iniciativa va a ayudar a sensibilizar y a concienciar muchos

dirigentes de varias áreas a conocer los distintos estilos y estrategias de gestión eficaz de los conflictos. Por último, el estudio va a ayudar también a los profesores y directores de las escuelas encuestadas a cambiar su postura sobre los conflictos, puesto que, como ya constatamos en los apartados anteriores, la mayor parte de nuestros encuestados consideraban el conflicto como algo negativo.

C). FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

Como ya se ha mencionado en las páginas anteriores, este estudio tenía un carácter exclusivamente exploratorio, dada la ausencia absoluta de estudios sobre el conflicto en nuestro país, así como la inexistencia de instrumentos adaptados y validados en muestras angoleñas para medir los tipos de conflictos y los estilos de gestión del conflicto. Por eso, supone solo un primer, aunque imprescindible, paso para continuar a partir de aquí realizando otros estudios y profundizar en el conocimiento de este campo. Además de la necesidad, ya señalada más arriba, de realizar estudios longitudinales, se mencionan otras líneas de investigación relevantes.

En primer lugar, examinar las diferencias entre profesores de distintos ciclos en la forma como gestionan los conflictos interpersonales en el medio escolar; realizar un estudio comparativo entre tres grupos de profesores de los grupos etnolingüísticos más representativos (bakongo, kimbudo y umbundu) con el fin de comparar cómo gestionan los conflictos interpersonales en cada etnia.

En segundo lugar, la realización de un estudio comparativo entre directores de instituciones públicas y privadas sobre la forma en cómo gestionan los conflictos interpersonales en las escuelas del Iº y IIº ciclos en Luanda.

En tercer lugar, examinar también las estrategias que los jefes de distritos municipales de educación en Luanda aplican en la gestión constructiva de conflictos escolares, y también ampliar a otros contextos de la realidad social angoleña, como procurar saber cómo los pastores de la iglesia evangélica Baptista en Angola gestionan de forma constructiva los conflictos entre los parejas, por ejemplo, y que estilos aplican. Hacer un análisis empírico de los tipos y estilos de gestión de conflictos predominantes en los partidos políticos en Angola; o la realización de un estudio de conflictos familiares más diagnosticados en los once centros de consejo familiar en Luanda; también la realización de un estudio sobre los principales conflictos conyugales o de pareja y sexuales que son la causa de muertes de maridos por sus mujeres en Luanda en estos últimos años. Por último, también sugerimos investigar las principales estrategias de negociación usadas al nivel empresarial en Angola; o la realización de un estudio para

descubrir las principales estrategias de negociación y mediación usadas por los diplomáticos angoleños en su intervención en conflictos de países africanos.

En resumen, este estudio ha permitido el logro de un primer y valioso acercamiento a la realidad de la gestión de los conflictos en el ámbito educativo de Angola a través de una muestra de escuelas de la capital, Luanda, ha permitido adaptar y validar un instrumento internacional para evaluar los estilos de gestión del conflicto (ROCI-II) en una muestra y en el contexto cultural angoleño, también ha permitido conocer los tipos de conflicto y los estilos de gestión de conflictos interpersonales predominantes en las distintas escuelas de la ciudad de Luanda, así como explorar las relaciones existentes entre las variables sociodemográficos y los estilos de gestión de conflictos, especialmente en lo que se refiere al género, los grupos de edad, y la antigüedad laboral de un país del suroeste de África de una gran variedad y complejidad humana y sociocultural como es la República de Angola.

REFERENCIAS

- Akintayo, D. I. (2007). Conflict resolution strategy and managerial effectiveness: Impact of gender and experience in work organizations in South-Western Nigeria. *The Nigerian Journal of Guidance & Counseling*, 12, 117-128.
- Alcover, C. M. (2006). *La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: Una perspectiva psicosocial*. En Quiroga, M. G. (Directora), *Métodos alternativos de solución de conflictos: Perspectiva multidisciplinar*, (pp. 115-127), Madrid: URJC.
- Alcover, C. M., Martínez I. D; Rodríguez M. F; y Domínguez, B. R. (2007). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Al-Hamdan, Z; Shukri, R; y Anthony, D. (2011). Conflict management styles used by nurse managers in the sulamate of oman. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 571-580.
- Alonso, C. (2004). *Psicología social y de las organizaciones: Desarrollo institucional*. Madrid: Dykinson.
- Alper, A; Tjosvold, D. y Law, K. S. (2000). *Conflict management, efficacy and performance in organizational teams*. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Almost, J; Doran, D, M; Hall, L, M; y Laschinger, H. K. S. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *Journal of Nursing Management*, 18, 981-992.
- Alzate, S., de H., R. (2007). *La dinámica del conflicto*. En Soleto, M., H. y Otero, P., M. (Coord.). *Mediación y solución de conflictos*, (pp.43-45). Madrid: Tecnos.
- Aranda, R. M. (2005). *La negociación y la mediación de conflictos sociales*. Madrid: Trama.
- Aron, A. (1964). *Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial*. Barcelona: Seix Barral.
- Barki H; y Hartwich, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of conflict management*, 15, 216-244.
- _____ (2001). *Interpersonal conflict and its management in information system development*. *Mis quarterly*, 25, 195-228.
- Baron, R. (1999). *Organizational conflict. In theory an research in conflict management*. Westport: Quorum books.

- Baxter, L. A. y Shepherd, T. L. (1978). Sex-role identity, sex of other and affective relationship as determinants on interpersonal conflict management styles. *Sex Roles*, 4, 813-825.
- Bercovitch, J. (1972). Conflict. Peace and peace research. *International problems*, 19, pp. 31-39.
- Bercovitch, J. (1991). International mediation and dispute settlement: evaluating the conditions for successful mediation. *Negotiation Journal*, 8, 99-112.
- Beriain, J; y Luis I. J. (1998). *Para comprender la teoría sociológica*. Navarra: Verbo Divino.
- Bhojwani, V. (2002). Friendship and managing conflicts: An examination of gender differences among elementary-aged students. *Humanities and social sciences*, 63, 2126.
- Boekestijn, C. (1979) De psychologie van relaties tussen groepen. En J. M. F. Jaspars y R. Van der Vliert (Eds.). *Social psychologie in Nederland (pp.166-189)*. Deveter: Van Loghum Slaterus.
- Bonta, B. (1996). Conflict resolution among peace societies: The culture of peacefulness. *Journal of peace Research*, 33, 403-420.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18, 196-221.
- Boz, M; Martínez, I; y Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of work and organizational psychology*, 25, 113-122.
- Butovskaya, M. L., Burkova, V., Mabulla, A., (2010). Sex differences in 2D: 4D ratio, aggression and conflict resolution in african children and adolescents: A cross-cultural study. *Journal of Aggression, Conflict and peace Research*, 2, 17-31.
- Butts, G. T; Munduate, L; Barón, M. E Medina, F.J. (2011). *Intervenciones de mediación*. En Munduate, L. y Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.264-302). Madrid: Pirámide.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Branco, A. I. (2000). *El conflicto social*. En Alfredo, H. S. (Coord.) *Manual de sociología*. Universidad de Valladolid.

- Brewer, N; Mitchell, P. y Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The international Journal of conflict Management*, 13, 78-94.
- Brito, N. M. (2005). *História e educação em Angola. Da ocupação ao Movimento Popular da Libertação de Angola*. São Paulo: Campinas, Faculdade da educação.
- Brown, L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. London: Addison Wesley.
- Brunet, I., I. y Belzunegui, E., A. (2006). *El conflicto social*. En Lucas, M. A. (Coord.) *Estructura social, la realidad de las sociedades avanzadas*. Madrid: Pearson, p.441-462.
- Carlos, M. C. J. y Laca, A. F. A. (2006). *Estilos de comunicación en el conflicto y confianza en las propias decisiones*. *Enseñanza e investigación en psicología*, 11, 347-358.
- Carlos, T. J. (Coord.), (2005). *Mediación de conflictos en instituciones educativas, manual para formación de mediadores*. Madrid: Nancea.
- Chanin, M. N; y Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.
- Coleman, P. T., y Deutsch, M. (2006). *Some guidelines for developing a creative approach to conflict*. In Deutsch, M., Coleman, P.T., y Marcus, E. C. (Eds.), *The handbook of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 402-413.
- Coleman, P. T. (2006). *Intractable conflict*. In Deutsch, M., Coleman, P.T., y Marcus, E. C. (Eds.), *The handbook of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 533-559.
- Collins, J. y Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Collins, R. (2001). *Una teoría del conflicto más integradora*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica moderna* (pp.157-164). Madrid: McGraw-Hill.
- _____ (2000). *Una teoría del conflicto más integradora*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica contemporánea* (pp.534-540). México: McGraw-Hill.
- Coser, L. (1964). *The functions of social conflict*. New York: Free Press.
- Coser, L. (2008). *Las funciones del conflicto social*. En Beriain, J; y Luis I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.905-909). Navarra: Verbo Divino.

- _____ (1998). *Las funciones del conflicto social*. En Beriain, J; y Luis I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.372-376). Navarra: Verbo Divino.
- Cosier, R. A., y Ruble, T. L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24, 816-831.
- Cerclé, A. y Somat, A. (2001). *Manual de psicología social*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Cunha, P. y Bessa M. R. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: Ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 6, 154-161.
- Cunha, P. (2006). A diversidade de práticas na relação entre o género, conflito e negociação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 5, 268-279.
- Cunha, P., Silva, P. I. y Moreira, M; (2003). Estilos de gestão de conflitos nas organizações: Uma contribuição para a prática construtiva de resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29, 42-45.
- Cunha, P. y Marques, L. (2004). Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes. *Em actas dos ateliers do vº congresso português de sociologia*. Universidade do Minho, Braga 12-15 de maio.
- Cunha, P. y 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. *Em actas do VII simpósio Nacional de investigação em Psicologia*, Universidade de Minho, Portugal, 4-6 Fev.
- Chalvin, D. y Eyssette, F. (1989). *Como resolver pequenos conflitos no trabalho*. São Paulo, Nobel.
- Cheng, C. C. (2010). A study of inter-cultural marital conflict and satisfaction in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 540.
- Cristina, D. D. I; Renato, L. P. y Miguez, J. (2010). *(Re)Pensar os conflitos intergrupais: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Coimbra: Faculdade de psicologia e de ciências da educação.
- Croncher, S. M., Holody, K. J., Hicks, M. V., Oommen, D., y De Maris, A. (2011). An examination of conflict style preferences in India. *International Journal of Conflict Management*, 22, 10-34.
- Da Costa, D., O., I., Pedro, D., J., João, B., K., y Mazembe, Z. (2003). *Gestão financeira dos sistemas educativos: Orçamento e despesas de educação perspectivas em Cabo Verde, Angola e Moçambique*. Paris: UNESCO.

Dahrendorf, R. (2008). *Elementos para una teoría del conflicto social*. En Beriain, J. y Luis, I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.910-917). Navarra: Verbo Divino.

_____ (2001). *Teoría del conflicto*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica moderna* (pp. 150-157). Madrid: McGraw-Hill.

_____ (2000). *Teoría del conflicto*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica contemporánea* (pp. 140-144). México: McGraw-Hill.

_____ (1999). *La teoría del conflicto*. En Sarriés S. L. *Sociología industrial: Las relaciones industriales en la sociedad posmoderna* (p.195). Zaragoza: Mira.

_____ (1998). *Elementos para una teoría del conflicto social*. En Beriain, J. y Luis, I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.377-384). Navarra: Verbo Divino.

_____ (1996). *Elementos para una teoría Del conflicto social*. En José, S; De H; J. y Uña, O. *La sociología. Textos fundamentales* (pp. 332- 354). Madrid: Prodhufi, S.A.

_____ (1990). *El conflicto social moderno. Ensayo sobre la política de la libertad*. Barcelona: Biblioteca Mondadori.

Deutsch, M. (2003). *Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution*. In M.West, D. Tjosvold y K. Smith (Eds.), *International Handboock of organizational Teamwork and cooperative working*. Chicester: John Wiley e sons, Ltd.

_____ (1994). *Construtive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Construtive conflict management: An answer to critical social problems? Journal of social Issues, 50, 13-32.*

_____ (1990). *Sixty years of conflict. International Journal of conflict Management, 1, 237-263.*

_____ (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.

_____ (1973). *Conflicts: Productive and destructive*. In F.E.Jandt (Ed.), *Conflict resolution through communication*. New York: Harper e Row.
New Haven: Yale University Press

_____ (1969). *Conflicts: Productive and destrutive. Journal of Social. Issue, 25, 7-42.*

- De Diego, V. R. y Guillén G. C. (2010), *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- De Dreu, C. K. W. (2010). Social conflict: The emergence and consequences of struggle and negation. Em Fiske, S. T., Gilbert, D. T., Lindzey, G. (Eds.). *Hand book of social psychology*, pp.983-1023.
- De Dreu, C. K. W. y Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105-117.
- De Dreu, C. K. W; Dierendonck, D. y Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26.
- De Dreu, C. K. W. (1997). *Productive conflict: The importance of conflict management and conflict Issue*. In: Dreu, C. De y Vliert, E van de (Eds.). Using conflicts in organizations. Londres, Sage Publications.
- De Pauw, Ann-Sophie y Venter, D. N. K. (2011). The effect of negotiation creativity on negotiation outcomes in a bilateral negotiation. *Creativity Research Journal*, 23, 42-50.
- Demoulin, S. y de Dreu, C. W. (2010). Introduction: Negotiation in intergroup conflict. *Group Processes & Relations*, 13, 675-683.
- Díaz de R., V. (2002). *Técnicas de análisis multivariante para investigación social y comercial. Ejemplos prácticos utilizando SPSS versión 11*. Madrid: Ra-Ma.
- Dincyurek, S. y Civelek, Ali, H. (2008). The determinanation of the conflict resolution strategies of university students that they use when have conflict with people. *Journal Peer Reviewed Journal*, 9, 215-233.
- Donohue, W. (2003). The promise of an interation-based approach to negotiation. *In international journal of conflict management*, 14, pp.167-176.
- Druckman, D. y Olekalns, M. (2011). Turning points in negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4, 1-7.
- Dune, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034.
- Eckstat, A. G. (2003). *An investigation into the relationships between psychological sex role, management experience and preferred interpersonal conflict style/strategy in the workplace*. Humanities and social sciences.

- Ellis, D. G., y Fisher, B. A. (1994). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Elmes, M. S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Instituto Superior da Maia, Portugal: Análise psicológica*, 2, 295-305.
- Elton, M. G. (1933). *The social problems of an industrial civilization*. New York.
- Elton, M. G. (2003). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge: London.
- Emans, B. J. M; Munduate, L; Klaver, E. y Vliert, van de E. (2003). Constructive consequences of Leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology: An international Review*, 52, 36-54.
- Eugenia, R. P. M. (2004). *Los conflictos: Claves para analizarlos*. En Vinyamata. E. (Cord.), *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones* (pp. 221-235). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Farré, S. S. (2007). *Gestión de conflictos: Taller de mediación, un enfoque socio afectivo*. Barcelona: Ariel.
- _____ (2003). *La gestión alternativa de conflictos y el conflicto estructural en empresas y organizaciones: La experiencia de los Estados Unidos*. En VVAA, *Tatamiento y transformación de conflictos: Métodos y recursos en conflictología*. Barcelona: Ariel
- Fernandes, J. y Ntongo Z. (2002). *Angola: Povos e línguas*. Luanda: Nzila.
- Fernández, J. (2006). *Ser humano en los conflictos, reflexión ética tras una vivencia directa en el conflicto vasco*. Madrid: Alianza.
- Fernández, M., J., M. y Mar, O., G. del (2006). *Los conflictos: Cómo desarrollar habilidades como mediador*. Madrid: Pirámide.
- Fernández-Rios, M. (2010). *Conflicto y su problemática*, En Cascio, P. y Guillén, G. C. (Coords.), En *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos Skill Management*, (pp. 247-267), Barcelona: Ariel.
- Fernández, R., M; Rascado, P; y Rico, R. (2003). *La confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales*. En Guillén, G. C. y Guil, B; R. (Coords.), *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, (pp.329-353), Madrid: McGraw-Hill.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman.

- _____ (1988). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. London: Hutchinson.
- Floyer, A. A (1997). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Francisco, M. J. (1999). *El grupo y sus conflictos*. En Aguirre, A. y Morales, J.F. *La identidad social*, Cuenca: Universidad de Castilla-la Mancha.
- Friedman R. A; Tidd S. T; Currall S. C. y Tsai J. C. (2000). What comes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of conflict Management*, 11, 32-55.
- Galtung, J. (1997). *Toward a conflictology: the quest for trans-disciplinarity*, Oslo, *Transcend: A Network for Peace & Development*.
- Galtung, J. (2009). *Revista paz y conflicto*. Instituto de paz y conflicto, 2, p.2.
- García, B. E. (2006). *Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas*. En Carmen, S. G. M. (Coord.). *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp.190-195). Sevilla: Eos.
- García, J. E., Gil, F. J. y Rodríguez G. G. (2000). *Análisis factorial*. Madrid: La muralla, S.A.
- George, R. (2000). *Teoría sociológica contemporánea*. México: Mcgraw-Hill.
- Gil, F. J. e Alcover, C. M. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Madrid: Alianza.
- Gómez, Á. G. E. y Fernández I. (Coord.), (2006). *Psicología social*. Madrid: Sanz y torres.
- Gordón, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall, hispano Americana, S. A.
- Gordon, P. A. (2008). Conflict management style preferences of practitioner faculty by gender and age. *Humanities and social sciences*, 69, 1058.
- Guillén, G. C. y Guil, B; R. (2003). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mcgraw-Hill.

- Green, C. (2008). Leader member Exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of conflict Management*, 19, 92-111.
- Grover, D. K; Grosch, J. W., y Olczak, P. V. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Barcelona: Paidós.
- Hage, G. (1980). *Theories of organization. Form, process and transformation*. New York: John Wiley and Sons.
- Hall, J. (1969). *Conflict management survey: A survey on one's characteristics reaction to and handling conflict between himself and others*. Canoe, Telemetrics International.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., y Webber, R. A. (1973). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL: Scott Foreman.
- Hatzaky, C. (2008). "Os bons colonizadores: Cuba's educational mission in Angola, 1976-1991". O Safundi: *The Journal of southern African and american studies*, 9, 53-68.
- Hawes, L. C., y Smith, D. H. (1973). A critique of assumptions underlying the study of communication and conflict. *Quartely Journal of Speech*, 59, 423-435.
- Hodges, T. (2002). *Angola do afro-Estalinismo ao capitalismo selvagem*. Principia. 1ªEd.
- Instituto Nacional de estatística de Angola (2008). *Distribution of electoral estimates of Angola 2008 total population*, Luanda.
- Jameson, J. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the frame work. *International Journal of conflict management*, 3, 268-294.
- Janssen, O; Vliert, E. van de; Euwema, M. C. y Stroebe, W. (1996). *How goal interdependence motivates conflict Behavior*. Manuscrito no publicado. Universidad de Groningen, Holanda.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of conflict Management*, 5, 223-238.
- Jianlin, D. y Lewei, W. (2009). Sources of interpersonal conflict: Theory work and empirical studies chinese. *Journal, Peer Reviewed Journal*, 32 (5), 1166-1168.

- Joan, F., P. y Anguiano, C.; C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *En Revista del consejo general de colegios oficiales de psicólogos*. Madrid: Papeles, 31, pp. 18-33.
- John y Jr. B. y Ye, Xu (2006). Sources of motivation interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: A structural Model. *Psychological Reports. Journal; Peer Reviewed Journal*, 98, 3-20.
- Johnson, D. W. y Johnson, R. T. (1989). Cooperation and competition: Theory and research. Edina, MN: *Interaction Book Company*.
- José, V. M. J. (2010). *Resolución alternativa de conflictos. Teoría y prácticas didáctica*. Murcia: Diego Marín.
- Kahn, R. L; Wolfe, D. M; Quinn, P. R; Snoek, J. D; y Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2ª ed.). Nova York: Wiley.
- Kellner, H. (1999). *No te enfades! Resolución positiva de los conflictos con test psicológico*. Bilbao: Mensajero.
- King, W. C., y Miles, E. W. (1990). What we know and don't know about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts intruments. *Management Communication Quarterly*, 4, 222-243.
- Kamarraju, M., Dollinger, S. J., y Lovell, J. L. (2008). Individualism- collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19, 20-35.
- Kantek, F., y Kavla, I. (2007). Nurse-nurse manager conflict: How do nurse managers manage it? *The Health Care Manager*, 26, 147-151.
- Kennedy, G; Benson, J. y McMillan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Deusto, Bilbao.
- Kimball, L. S. (2006). Organizational conflict management styles and employee emotional engagement. *The sciences and Engineering*, 66, 5720.
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L; y Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 3, 414-429.

- Kuhn, T. y Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26, 558-590.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice hall.
- Laca, A. F. y Alzate S. de H. R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista internacional de ciencias sociales y humanidades*, SOCIOTAM, XIV, 11-32.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
- Llamazares, G. L. O. (2007). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing.
- Lee, S. y Scott, D. (2010). The process of celebrity fans constrain negotiation. *Journal of Leisure Research*, 41, 137-156.
- L. Shart, R. y Steers, R. M. (1992). *Organizaciones el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Likert, R. y Likert, J. (1980). *Administração de conflitos: Novas abordagens*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Liu, M. (2009). The intrapersonal and interpersonal effects of anger on negotiation strategies: A cross-cultural investigation, *Human Communication Research*, 35, 148-161.
- Lizasoain, L., y Joaristi, L. (2003). *Gestión y análisis de datos con SPSS versión 11*. Madrid: Thomson.
- López, M. M. (Dir.), (2004). *Enciclopedia de paz y conflictos, L-Z*. Granada: Universidad de Granada.
- _____ (Dir.), (2004). *Enciclopedia de paz y conflictos, A-K*. Granada: Universidad de Granada.
- López, M. R. (Coord.), (2007). *Las múltiples caras de la mediación, y llegó para quedarse...Valencia*: Universidad de Valencia.
- Luis, R. S. J. (2004). *El poder y el conflicto en las organizaciones*. En Osca, S. A. (Ed.). *Psicología de las organizaciones* (pp.227-262). Madrid: Sanz y Torres.

- _____ (2004). *El conflicto en las organizaciones*. En Osca, S., A. (Ed.). *Prácticas de psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.55-63). Madrid: Sanz y Torres.
- Luis, T. J. (2004). *Como gota de agua, la psicología aplicada a las organizaciones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- _____ (2000). *Introducción a la psicología del trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- L. Ury W. (2005). *Alcanzar la paz: Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- L. Wilson, G. (2007). *Grupos en contexto: Liderazgo y participación en grupos pequeños*. México: Mcgraw-Hill.
- Lewis, M. P. (2009). *Ethologue: Languages of the world*, 6ª Ed., Dallas.
- Ma, Z., Erkus, y A., Tabak, A. (2010). Explore the impact of collectivism on conflict management styles: Turkish study. *International Journal of Conflict Management*, 21, 169-185.
- McDonald, J. (2004). *Resolver los conflictos con éxito en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Manuel, D., F. de y Martínez-Valanova M., R. (2010). *Técnicas de negociación. Un método práctico*. Madrid: Esic.
- Manuel, C. J. (1999). *Como trabalhar em grupo, introdução a dinâmica de grupos*. São Paulo: Paulus.
- Marcelo, J. G. (coord.), (2002). *El arte de lograr acuerdos: recursos en mediación*. Buenos Aires: Lumen.
- Marck, R. G., y Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict: toward an overview and synthesis. *Journal of conflict resolution*, 1, pp. 212-248.
- Martinez-Pecino, R; Munduate, L; Medina, F. J. y Euwema, M. C. (2008). Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 47, 480-495.
- Marín S. M. y Ángel, G. T. M. (Coords), (2003). *El grupo desde la perspectiva psicossocial: Conceptos básicos*. Madrid: Pirámide.
- Martín M. Q., Teresa, C. M., M. y del Rosario, del P. S. Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Prácticas resueltas y comentadas*. Madrid: Thomson.

- Mayer, R. (2007). *Gane cualquier negociación: sin improvisaciones, sin perder los papeles...con los mejores argumentos*. Barcelona: Robinbook.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.
- Medina, F.J. y Munduate, L. (2011). *Natureza de la negociación*. En Munduate, L. y Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.119-135). Madrid: Pirámide.
- _____ (2011). *Evolución de la gestión del conflicto*. En Munduate, L. y Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.73-87). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J; Munduate, L; Dorado, M. A; Martínez, I. y Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and effective reactions. *Journal of managerial psychology*, 20, 219-230.
- Medina, F. J; Munduate, L; Martínez, I; Dorado, M. A. y Manas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de psicología social*, 19, 3-15.
- Mingas, A. (2000). *A interferência do Kimbundu no português falado em Luanda*. Luanda: Chá de caxinde.
- Ministério da Educação (2008) *Evolução da educação e ensino em Angola 2002-2008*, Luanda.
- Molina, R. B. y A. Muñoz, F. (eds.), (2004). *Manual de paz e conflictos*. Granada: Universidad de granada.
- Moore, C. (1996). *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*. 2ª ed. San Francisco: Josey Bass.
- _____ (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Morán, A. C. (2005). *Psicología del trabajo: Nociones introductorias*. Málaga: Aljibe.
- Morán, M., Teresa, G. M. y Landero, R. (2009). Valoración psicométrica del cuestionario de acoso psicológico percibido. En Salgado, J. F. (Director), *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25, 7-16, Madrid.
- Morales, G; A., C. (1994). *Diagnóstico y soluciones del conflicto organizativo*. En Lucas, M., A. (Coord.), *Sociología para la empresa*, (pp.369-408), Madrid: Mcgraw-Hill.

- Munduate, L. y Medina, F.J. (2011). *Planificación de la negociación*. En Munduate, L. y Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.137-155). Madrid: Pirámide.
- Munduate, L; Luque, P. y Barón, M. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: An observational study. *Psicothema*, 9, 145-153.
- Munduate, L; Ganaza, J; Alcaide, M. y Peiro, J.M. (1994). *Conflict management in Spain*. Rahim, y Blum, (Eds). *Global perspectives on organizational conflict*. New York: Praeger.
- Munduate, J. L. y Martínez R. J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- _____ (2004). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L; Ganaza, G. y Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*. Madrid: 8, p.47-68.
- Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.
- Musser, S. J. (1982). A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stake conflicts. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 257-269.
- Nascimento, E. M.; y el Sayed, K. M. (2002). *Administração de conflitos*. En: Capital humano. Curitiba: Bom Jesus.
- Neff, E. K. (1986). Conflict management styles of women administrators in the twelve state universities in Ohio. *Unpublished doctoral dissertation*. Bowling Green State University, Ohio.
- Newstrom, J; W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-hill.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York: Mcgraw-Hill.
- Nunnally, J. M. (1978). *Psychometric theory*. Nueva York: Mcgraw-Hill.
- Oberschall, A. (1978). Theories of social conflict. *Annual Review of Sociology*, 4, 291-315.
- Orts, J.V. (2003). *Resolución de conflictos en el aula*. Madrid: Santillana, ed.gema cano mesa.

- Ortiz, M. (2004). *La "Reformulación" como técnica comunicativa en la mediación*. En Osca, S. A. (Ed.). *Prácticas de psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.65-72). Madrid: Sanz y Torres.
- Osca, S. A. (Ed.), (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- P. Brew, F; y R. Cairns D. (2004). Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: A study with Anglos and Chinese. *The International Journal of conflict management*. 15, 27-56.
- Peiró, J.; M. (1992). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Pérez, C. (2008). *Técnicas estadísticas con SPSS 12. Aplicaciones al análisis de datos*. Madrid: Pearson.
- Phillips, E. y Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What works? *California Management Review*, 21, 76-83.
- Picker, B. (2001). *Guía práctica para la mediación: Manual para la resolución de conflictos comerciales*. México: Paidós.
- Poeshl, G., Múrias, C. y Ribeiro, R. (2003). As diferenças entre os sexos: Mito ou realidade? Porto: *Análise psicológica*, 2 , 213-228.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science Quarterly*, 12, 296-320.
- _____ (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative science Quarterly*, 14, 499-506.
- Ponieman, A. (2005). *Que hacer con los conflictos, claves para comprenderlos, manejarlos, transformarlos y resolverlos*. Buenos Aires: Losada.
- Portobello, J. Y. y Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, 3, 1683-701.
- P. Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice.
- _____ (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- _____ (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- _____ (2004). *Comportamento organizacional*. México: Pearson Prentice.

- _____ (2007). *Fundamentos de Comportamento organizacional*. S. Paulo, Brasil: Pearson Prentice.
- Puchol, L. (2007). (Coord.) *El libro de la Negociación*. Madrid: Díaz de santos.
- Putman, L. L., y Wilson (1982). *Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale*. En M. Burgoon (Eds.). *Communication Year-book*, Beverly Hills, pp, 629-652.
- Putman, L. y Poole, M. (1987). *Conflict and negotiation*, en Jablin, F., Putman, L., Roberts, K. y Poster, L. (Eds.), *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective*. Newbary Park, CA: Sage.
- Putman, L. (1997). *Productive conflict: Escalation as implicit coordination*. In De Dreu, C. K. W., y Van de Vliert, E. (Eds.). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.
- Prieto, G. y R. Delgado, A. (2010). *Fiabilidad y validez*. Universidad de Salamanca: *Papeles del psicólogo*, 31, 67-74.
- Pruitt, D. G. y Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Groves, California: Brooks/Cole.
- Pruitt D. G. y Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New work: Random House.
- Pruitt, D.G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Rahim M. A. (1985). A strategy for Managing Conflict in Complex organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.
- Rahim, M. A. (1986). *Managing conflict in organizations*. Nueva York, Praeger.
- _____ (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- _____ (1995). *Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups*, 80, pp.122-132.
- _____ (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 5-9.

- Rahim, M. A.; Magner, N. R.; y Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? : What justice perceptions, precisely? *The international journal of conflict management*, 11, 9-31.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum books.
- _____ (2001). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The journal of social psychology*, 126, 79-86.
- _____ (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of conflict management*, 13, 206.
- Rahim, M. A., Garret, J., y Buntzman, G. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict organizations. *Journal of Business Ethics*, 5, 423-435.
- Rahim, M. A., y Buntzman, G. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.
- _____ (1992). *Managing conflict in organizations (2ª Ed.)* Westport, CT: Praeger.
- _____ (1983). *Measure of styles of handling interpersonal conflict*. *Academy of management journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. y Bonoma, T. V. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Rahim, M. A. y Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. (1990). A normative theory of conflict management: matcing styles of handling interpersonal conflict with situations. Alternative theoretical approaches to conflict management. *3ª Anual conference of the International Association for conflict management*, Vancouver, Canada.
- Reinaldo, de L. F. M., Pereira, G. F. y Madeiros de A. R. (2008). *Gestão de pessoas no sector público: Um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista*. Brasil.
- Renato, Lourenço, P; Dórcio, Dimas, I. y Miguez, J. (2005). Conflictos desenvolvimento grupal nas organizações. Coruña: *IX congresso nacional de psicologia social*. Sep. 20-23.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaniones*. México: Printice-Hall.

- Robbins, S. P. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional*, S. Paulo: Printice-Hall.
- Rodríguez F. A. (coord.), (2001). *Introducción a la psicología del trabajo e de las organizaciones*. Madrid.
- Rodríguez, M. C. (Coord.), (2003). *Psicología social: Cómo influimos en el pensamiento y la conducta de los demás*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, M. F. (2006). *La negociación como estrategia para la resolución de conflictos: Una perspectiva psicosocial*. En Quiroga, M. G. (Directora), *Métodos alternativos de solución de conflictos: Perspectiva multidisciplinar*, (pp. 132-146). Madrid: URJC.
- Rosa, L. (1992). *Sociología de empresa: mudança e conflito*. Lisboa: presenças.
- Ruble, T. L., y Cosier, R. A. (1982). *A Laboratory study of five conflict handling modes*. Em G. B. J. Bomers y R. B. Peterson (Eds), *Conflict management and industrial relations*. Boston, 158-171.
- Rubin, J., D. Pruitt y S. Hee (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*, Nova York, McGraw-Hill.
- Sagaria, M. A. (1985). The managerial skills and experiences of men and women administrators: similarities and differences. *Journal of educational Equality and Leadership*, 5, 19-30.
- Schelleberg, J., A. (1996). *Conflict resolution. Theory, research and prtactice*. New York. State University of New York Press.
- Schockley-Zalabak, P. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: an exploratory study. *Public Personnel Management*, 10, 289-295.
- Schley, D. (2001). Managing conflict in organizations. *International Journal of conflict management*, 1, 88-90.
- Schmidt, W. M. y Kochan, T. A. (1972). Conflict: toward conceptual clarity. *Aministrative Science Quartely*, 3, 359-370.
- Smith, W. P. (1987). Conflict and negotiation. Trends and emerging issues. *Journal of applied social psychology*. 17, 641-677.
- Soletto, M. H; y Otero, P. M. (Coords.), (2007). *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecos.

- Sara, G. M. (2008). The ontology of conflict. *Pragmatics & cognition. Peer Reviewed Journal*, 16, 540-567.
- Sastre, V. G. y Moreno M. M. (2005). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional, Una perspectiva de género*. Barcelona: Gedisa.
- Simão, M. (2011). *Semana internacional da educação para todos*. Luanda: Ministério da Educação.
- Sportsman, S. y Hamilton P. (2007). Conflict management styles in the health professions. *Journal of professional Nursing*, 23, 157-166.
- S. Kindler, H. (2006). *Cómo gestionar los conflictos, como utilizar constructivamente las diferencias*. Madrid: Ramón Areces.
- Six, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.
- Stanford, R. N. (1964). *Individual conflict and organizational conflict interaction*. Em R. L. Khan y E. Boulding (Eds.), *Power and conflict in organizations* (pp. 95-104). Londres: Tavistock.
- Tamo, K. (2005). *Introdução á gestão das organizações, conceitos e estudos de caso*. Luanda: Nzila.
- Teresa, G. M. (1998). *Conflictos y estrategias de negociación*. En Rodríguez F. A. (Coord.), *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, (pp.167-178), Madrid: Pirámide.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2ª ed.) 3, 651-717. Palo alto, CA: Consulting psychologists.
- _____ (1976). *Conflict and management*. En Dunnette M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 889-935. Chicango, Rand McNally.
- Thomas, K. W. Killmann, R. H. (1974). *Thomas-Killmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thompson, L; Wang, J. y Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, v.61, 491-515.
- Ting-Toomey, S; Gao, G; Trubisky, P; Yang, Z; Kim, H. S; Lin, S. y Nishida, T. (1991). Culture face maintenance, and conflict: a study in five cultures. *International Journal of conflict management*, 2, 275-296.

- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- Tjosvold, D; Wu, P; Chen y Yi Feng (2010). The effects of collectivistic and individualistic values on conflict and decision making: An experiment in China. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2904-2926.
- Tomoko, I. M. y Maria de O. A. (2007). Conflictos em bibliotecas: Um elemento fundamental? Brasil: *Revista española de documentación científica*, 30, 385-394.
- Tourzard, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicosociológico*. Barcelona: Herder.
- Turner, M. E. y Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Valentine, P. (2001). A gender perspective on conflict management strategies of nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 33, 69-74.
- Visauta V; B. (2007). *Análisis estadístico com SPSS 14, estadística básica*. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Vinyamata, E. (2003). Comprender el conflicto y actuar educativamente, En Viyamata (Coord.), *Aprender del conflicto. Conflictologia y educación* (pp. 9-28). Barcelona: Grao.
- Vinyamata, E. (2004). *A prender mediación*. Barcelona: Paidós.
- Vinyamata, E. (2004). *Conflictos y conflictología*. En Vinyamata, E. (Coord.), *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones*, (pp.237-252).Valencia: Tirant lo Blanch.
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictologia: Curso de resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.
- Van de Vliert, E. y Hordijk, J. W. (1989). A Theoretical position of compromising among other styles of conflict management, *Journal of social psychology*, 129, pp.681-690.
- Van de Vliert, E.; y Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Van de Vliert, E. (1993). *Paths to constructive conflict management in organizations*.

- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers*. Hove, U.K., Psychology Press.
- Van de Vliert, E y Janssen, O. (2001). *Description, explanation and prescription of intragroup. Conflict Behaviors*. En Turner, M. E. (Eds.) *Groups at work (pp.267-298)*. Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van de Vliert, E; Nanta, A; Giebels, E. y Janssen, O. (1999). Constructive conflict at Work. *Journal of organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van de Vliert, E; Nanta, A; Euwema, M. C. y Janssen, O. (1997). *The effectiveness of maxing problem solving and forcing*. En C.K.W. De Dreu y E. van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations (pp.38-52)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. Em P. J. D. Drenth; M. Thierry y Ch. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and organizational psychology*, (vol.3, pp. 351-376). East Sussex: Psychology Press. Taylor Francis.
- Voegelin, C. F. y F. M. Voegelin. (1977). *Classification and index of the world's languages*: New york: Elsevier North Holland.
- Walton, R. E. (1987). *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third party roles*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Walton, R. E. y Dutton, J. D. (1969). The management of interdepartamental conflict: A model and review. *Administrative science Quarerly*, 14, 73-84.
- Wallensteen, P. y Sollemberg, M. (1996). The end of international war? Armed conflict 1985-95. *Journal of Peace Research*, 33, 353-370.
- Watson, C. (1994). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal*, 9, 117-127.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Comunication Quarterly*, 1, 350-366.
- Weisenfeld, L. P. (1999). *World almanac and book of facts*: Mahwah, NJ, World almanac Books.
- Yelsma, P; y Brown, C. T. (1985). Gender roles, biological sex, and predisposition to conflict management. *Sex Roles*, 12, 731-747.
- Yuan, W. (2010). Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China. *Cross Cultural Management*, 17, 299-311.

Xiaobin, W. (2010). The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 71, 1715.

Zig, Z. J. W. (1997). *The mediation Kit: Tools to solve disputes*. New York: John Wiley & Sons.



UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**TIPOS DE CONFLICTOS E ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLICTOS
INTERPESSOAIS EM CONTEXTO EDUCATIVO: UMA ANÁLISE
NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA CIDADE DE LUANDA, ANGOLA.**

TESIS DOCTORAL

Autor: ALFREDO SANGO

DIRECTOR: CARLOS MARIA ALCOVER DE LA HERA

MADRID, ABRIL DE 2012

	Pág.
ÍNDICE.....	I
INDICE DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMENTOS.....	VII
AGRADECIMENTOS ESPECIAIS.....	IX
PENSAMIENTO.....	XI
RESUMO.....	XIII
ESTRUTURA	
CAPITULO I ANTECEDENTES.....	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2 Contextualização do estudo.....	7
1.3. Objectivos de estudo.....	10
1.3.1. Objectivos de estudo baseados na tipologia.....	10
1.4. Perguntas de investigação.....	11
1.5. Breve historial e estrutura do sistema educativo de Angola.....	12
CAPITULO II ESTADO DA QUETÃO E MARCO TEORICO CONCEPTU.....	21
2.1. Conceitos	21
2.2. Tipos de conflitos.....	30
2.3. Origem dos conflitos.....	36
2.4. Aspectos positivos e negativos dos conflitos	42
2.5. Teorias sociológicas e psicológicas que explicam os conflitos.....	49
2.5.1. Ponto de vista sociológico sobre os conflitos.....	50
2.5.1.1. Teoria de conflito de Lewis Coser.....	50
2.5.1.2. Teoria de conflito de Ralf Dahrendorf.....	54

2.5.1.3. Ponto de vista de Randall Collins.....	60
2.5.2. Ponto de vista psicossocial.....	64
2.5.2.1. Estilos de de gestão de conflitos.....	64
2.6. Estratégias de gestão de conflitos.....	70
2.6.1. A negociação como estratégia de gestão de conflitos.....	70
2.6.1.1. Fases da negociação.....	72
2.6.1.2. Tipos de negociação.....	75
2.6.1.3. Estratégias e tácticas da negociação.....	82
2.6.1.4. Estratégias e diferenças culturais nas negociações.....	86
2.6.1.5. Qualidades de um bom negociador.....	95
2.6.2. A mediação como estratégia de gestão de conflitos.....	97
2.6.2.1. Características e diferenças com os outros métodos.....	99
2.6.2.2. Tipos ou escolas de mediação.....	103
2.6.2.3. Etapas do processo de mediação.....	108
2.6.2.4. Funções do mediador.....	115
2.6.2.5. Técnicas e habilidades da mediação.....	116
CAPITULO III-METODOLOGIA.....	123
3.1. Participantes.....	123
3.1.1. Breve caracterização dos grupos etnolinguísticos em Angola.....	126
3.2. Instrumentos e medidas	128
3.3. Procedimentos.	131
CAPITULO IV- RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	135
4.1. Qualidades psicométricas do instrumento adaptado.....	135
4.1.1. Análise de fiabilidade.....	135
4.1.2. Análise factorial exploratório.....	137

4.1.3. Estrutura factorial do instrumento.....	139
4.2. Análise das entrevista.....	141
4.3. Análise de relações entre as variáveis sóciodemográficas e os estilos de gestão de conflitos.....	144
4.4. Análises diferenciais.....	146
4.4.1. Análise de diferenças tendo em conta o grupo de idade.....	146
4.4.2. Análise de diferenças tendo em conta o sexo.....	147
4.4.3. Análise de diferenças tendo em conta a ocupação.....	148
4.4.4. Análise de diferenças tendo em conta a antiguidade laboral.....	149
4.4.5. Análise de diferenças tendo em conta o grupo etnolinguístico.....	150
CAPITULO V DISCUSSÃO E CONCLUSOES.....	153
5.1.Limitações do estudo.....	162
5.2. Implicações prática.....	164
5.3. FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....	168
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	171
ANEXOS	

INDICE DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS.....	pág.
1-Figura: 1 Resumo de aspectos positivos e negativos de conflitos.....	46
2-Quadro:1 Aspectos positivos.....	47
3-Quadro: 2 Aspectos negativos.....	48
4-Figura: 2 Estilos de gestão de conflitos segundo Rahim.....	68
5-Quadro: 3 Resumo de estratégias de resolução de conflitos.....	69
6- Quadro: 4 Comparação da mediação com sentença judicial.....	101
7- Quadro: 5 Comparação de mediação e tribunais.....	102
8- Tabela: 1 Sexo, idade, ocupação, tempo de serviço.....	124
9- Tabela: 2 Sexo, idade, ocupação, tempo de serviço e grupo etnolinguístico.....	125
10- Tabela: 3 Análise da fiabilidade das subescalas dos estilos de gestão de conflitos do ROCI-II comparação entre a escala original, a adaptação portuguesa e a adaptação no contexto angolano.....	136
11-Figura: 3 Gráfico de sedimentação do inventário sobre gestão conflitos nas organizações ROCI-II.....	138
12- Tabela: 4 Estrutura fatorial da versão angolana de do ROCI-II (após a rotação varimax).....	140
13- Tabela: 5 Matriz da estrutura factorial do inventario de gestão de conflitos ROCI-II (N=679).....	141
14- Tabela: 6 Médias, desvio padrão e correlação entre as 7 variáveis encontradas..	145
15- Tabela: 7 Resultado da ANOVA tendo em conta a idade.....	146
16- Tabela: 8 Resultado da ANOVA tendo em conta o sexo.....	147
17- Tabela:9 Resultado da ANOVA tendo em conta a ocupação.....	148
18- Tabela: 10 Resultado da ANOVA tendo em conta a antiguidade laboral.....	149
19- Tabela: 11 Resultado da ANOVA tendo em conta o grupo etnolinguístico.....	151

V

DEDICATORIA

Á Mputo Isabel, minha esposa, com alegria e amor.

Ás minhas filhas Joana Isabel Eduardo Sango; Marinela das Verdades Eduardo Sango; Alisa Benvinda Eduardo Sango e Madga Madalena Eduardo Sango fonte de eterno amor e carinho, por suportar largos meses de ausência do vosso pai.

Á memória do meu Pai Leyo Sango e da minha irmã, Sofia Sango.

AGRADECIMENTOS

Á Deus

Obrigado por dar-me a vida, e por dispor na minha caminhada pessoas maravilhosas, bondosas, graças a ti sempre recebo ajuda dia após dia.

Ao meu orientador Professor Doutor Carlos Maria Alcover de la Hera, pela orientação precisa, pela confiança que sempre imprimiu nas nossas discussões e por ter viabilizado escolher os meus próprios caminhos e neles ter trilhado comigo de mãos dadas, a sua pessoa para mim, é um exemplo de dignidade e rectidão a seguir.

Ao Profesor D. Juan Ardoy Cuadros, Director do departamento de psicologia por ter viabilizado a nossa inscrição, o nosso muito obrigado.

Ao Professor Catedrático Octávio Uña, Director do departamento de ciências sociais, por incentivo e apoio, moral e científico que sempre, nos brindou, por seu espírito colaborista, pelas suas aulas magnas sobre a cultura, comunicação, sobre o mosteiro no Escorial, sobre os signos trinitários, e os contos do seu grande amigo Ortega, o nosso muito obrigado.

Á Professora Doutora Dña Isabel del Rio Coordenador do Programa de Doutoramento (DEA) pelo franco apoio a minha pessoa, pela ajuda constante na legalização da nossa documentação, o nosso muito obrigado. Como mãe incansável na resolução dos nossos problemas junto a secretária do terceiro ciclo, da URJC no envio das cartas de aceitação, para efeitos de obtenção de visto e outra documentação para informar o andamento dos nossos estudos nas autoridades competentes da Universidade Agostinho Neto, mais uma vez o nosso muito Obrigado.

Aos docentes e directores das escolas dos municípios de Kilamba Kiaxi, Cazenga e Viana em particular os docentes do 22 de Novembro em, Luanda, que viabilizaram este trabalho por terem aceite o convite no preenchimento do questionário, a todos que directa ou indirectamente contribuíram na elaboração deste trabalho.

Á cooperação esponhola, pela oportunidade que me Foi brindado para me ausentar do país, e pela forma magnífica utilizada no asseguramento económico deste Programa o nosso obrigado.

Aos Professores Doutores Kianvu Tamo (Reitor da Universidade 11 de Novembro), Carlinhos Zassala, Manuel Ntalani pela ajuda e conselho que me brindaram na fase inicial deste programa.

VIII

O Muito obrigado a todos os Professores e a administração do Departamento de ciências sociais, da Universidade Rey Juan Carlos pela atenção, colaboração e paciência no momento de esclarecer minhas dúvidas sobre a língua espanhol (castellano). Não excluindo a Secretária do Departamento Dña. Ana Isabel Ferreira, no bom acompanhamento da nossa documentação de D.E.A., pela forma activa de transmitir toda informação de Departamento aos alunos de forma antecipada.

Expresso meus agradecimentos tão carinhosos a minha esposa Dna Mputo Isabel por sacrifícios, de ficar cuidar as filhas sozinha, obrigada, por imperativos de continuar estudar já casado, mas o esforço e o mérito é de nós dois. Reconheço que és a oferta mais valiosa que Deus ofereceu-me e ao teu lado, sou extraordinário feliz. Obrigado pelo seu exemplo de “MULHER”, com as maiúsculas que tens ganhado, por estar comigo nos momentos difíceis da minha vida.

A minha mãe Madalena Quissanga, obrigada por ser uma mãe excepcional, Deus te abençoa, mas te adoro e te admiro.

Também quero agradecer aos meus colegas do programa de Doutorado, com os quais compartíamos um valioso e interessante processo de aprendizagem. Mário Felizardo Lucoqui (meu colega e padrinho), Jean Marie Kiombo (amigo e conselheiro), José Filipe Cocon, Alcides Simbo, por vosso incondicional ajuda e apoio.

Para finalizar não gostaria de esquecer agradecer o Prof. Doutor Pedro Cunha, apesar de não nos conhecermos fisicamente, nos conhecemos apenas via net autorizou-me deslocar na cidade do porto-Portugal para a obtenção da versão de Rahim em português o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Um agradecimento muito especial ao professor Carlos Maria Alcover de La Hera, foi o orientador do presente trabalho, que nos brindou um apoio incondicional, colaborando em todo momento tanto dentro da Espanha como em Angola via e-mail em abordarmos este tema da actualidade e complexo, demonstrando em todo momento sua confiança e qualidade como docente.

PENSAMENTOS:

“Cuando dos personas en una empresa siempre están de acuerdo, una de ellas es innecesaria” (W.Wrigley)

“Para hacer la paz se necesita dos; mas para hacer la guerra basta con uno solo”

(Neville Chamberlain)

RESUMO

O conflito é identificado sempre como tema de interesse tanto para o pensamento histórico como para o político, tem sido objecto prioritário de investigação em diversos ramos das ciências sociais e humanas. Mas os estudos realizados em diferentes áreas abordam este tema como enfrentamentos entre grupos ou indivíduos, como conflitos específicos-societários, familiares, sociais, raciais ou interpessoais e esquecendo analisar o que é comum entre ambos. O conflito é um fenómeno que preocupa de forma persistente o ser humano. Para alguns, o conflito é considerado como um mal inerente as estruturas sociais, para outros consideram como uma oportunidade para as mudanças e progresso.

Todas as sociedades humanas possuem certo grau de conflictividade, este fenómeno forma parte da vida quotidiana. O conflito é universal e produz-se em todas as sociedades conhecidas, ele é uma força da vida social que mobiliza grande quantidade de energias, e é uma das principais causas da mudança social.

Ao longo de exercício das nossas actividades académicas como na nossa vivência quotidiana, constatamos muitas situações de conflitos que surgem por diversas causas, entre outras falta de comunicação entre chefe-subordinado, entre subordinados do mesmo departamento, homem e sua esposa, pai e filhos, mãe e filhas, presidente do partido e seus subordinados etc.

Como já explicamos no ponto anterior que o problema de conflito é muito estudado por vários teóricos e foi sempre objecto de discussão entre os teóricos das ciências sociais e humanas, analistas, profissionais, psicólogos, sociólogos, economistas, etc. O tema de conflito é um dos conceitos centrais da dinâmica organizacional. A vida nas organizações é uma soma de conflitos uns a trás de outros. O conflito é inerente a vida de toda a organização, e de todo individuo. Não há crescimento organizacional sem conflito, a maioria das interacções humanas se caracterizam por desacordos de conflitos, e as que têm lugar no contexto das organizações não são uma excepção.

Ao estudarmos este tema, partimos de pressuposto segundo o qual, não há vida social sem conflito, o importante é saber como resolver os conflitos quando surgem usando as estratégias adequadas sem causar danos. O presente trabalho está estruturada em quatro capítulos:

Na primeira parte deste estudo referente os antecedentes tentamos fazer uma breve resenha sobre a revisão de bibliográfica começando pelos autores mais relevantes na problemática dos conflitos, neste ponto começamos do geral concernete aos conflitos sociais, a seguir por mais específico onde debruçamos dos conflitos organizacionais e os interpessoais. A seguir fizemos a contextualização do nosso estudo na esfera social

angolana fundamentalmente nas escolas, nas igrejas e nos partidos políticos. No mesmo capítulo fizemos alusão ao nosso objectivo pessoal que nos incentivou a realizar esta pesquisa. Terminamos o mesmo capítulo com a formulação dos objectivos, as perguntas de investigação, assim como o resumo do breve historial e estrutura do sistema educativo de Angola.

Na segunda parte deste estudo, definimos o estado da questão e marco teórico da investigação, destacamos de forma clara e sintética os conceitos operacionais do tema em estudo, as tipologias de conflitos mais importantes, a seguir, analisamos a origem dos conflitos nas organizações e seus aspectos negativos e positivos, analisamos de forma resumida as teorias sociológicas e psicológicas que explicam os conflitos, onde destacamos os pontos de vista sociológicos mais relevantes de Lewis Coser, Ralf Dahrendorf, assim como os pontos de vista psicossociais de Thomas, Blacke e Mouton, Rahim e Deutsch e para finalizar este capítulo destacamos as duas estratégias mais usadas na gestão de conflitos.

No aspecto metodológico referente ao terceiro capítulo determinamos a amostra e fizemos a sua caracterização tendo em conta as distintas variáveis, demográficas (Idade, sexo, ocupação, tempo de serviço e grupo etnolinguístico) e os estilos de gestão dos conflitos (integrar, obrigar, dominar, evitar e comprometer). Neste ponto fizemos uma breve caracterização dos grupos etnolinguísticos de Angola. A seguir fizemos também referência do instrumento e procedimentos utilizados. Explicamos que o instrumento de colecta de dados que nós utilizamos não foi uma elaboração original nossa, mas sim, uma escala de mediação de conflitos “Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal” elaborada por M. Afzalur Rahim e Nace R. Magner ambos da Western Kentucky University com a versão inglesa extraída em (1995, pp.122-132). No nosso estudo utilizamos a versão portuguesa de Cunha; Moreira; e Isaltina (2003), já validada cuja a fidelidade se encontra no terceiro capítulo deste trabalho. Como a análise dos conflitos depende do contexto cultural de cada país, antes da sua aplicação nós fizemos a adaptação do mesmo na realidade cultural angolana. Também explicamos neste apartado o programa que nós usamos no tratamento de dados que foi SPSS versão 12.

No quarto capítulo referente aos resultados da investigação, primeiro fizemos uma análise das qualidades psicométricas do instrumento adaptado: Rahim organizational conflict inventory-II (ROCI-II) através do método de consistência interna do coeficiente alpha de Cronbach, em segundo lugar fizemos a análise de fiabilidade, onde fizemos a comparação do instrumento adaptado com a de Rahim(1983) e Moreira (2002), a seguir fez-se a análise fatorial exploratória onde obtemos a estrutura factorial do instrumento adaptado cuja as propriedades psicométricas do mesmo, o ROCI-II adaptado a realidade Angolana, obtivemos um coeficiente alfa de Cronbach para a escala total de .75. Em seguida apresentamos a análise da entrevista, posteriormente

apresentamos os resultados do teste das diferenças de médias (análises diferenciais) ou seja variância (ANOVA) tendo em conta a idade, o sexo, ocupação, antiguidade laboral e grupo etnolinguístico, para finalizar este capítulo fizemos breve análise e discussão dos resultados finais desta investigação assim como as limitações do estudo realizado, as implicações práticas, as futuras linhas de investigação e finalmente as referências bibliográficas.

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1. INTRODUÇÃO

Em ciências sociais, a investigação sobre o conflito tem uma longa tradição em sociologia e em psicologia social. Na literatura o conflito tem sido abordado amplamente ao longo dos tempos, sendo na actualidade uma variável em número crescente de estudos empíricos. Desde a década de 50 que vários autores iniciaram os trabalhos de investigação sobre conflitos como Coser (1950); Simmel (1955); Black e Mouton (1964); e mais recentemente investigadores como Deutsch (1973,); Thomas (1976); Rahim (1983) e de Dreu (1997, 2010) , entre outros se dedicaram a aprofundar a compreensão sobre a gestão de conflitos.

A existência de conflitos é aceite como uma realidade natural e inevitável no comportamento humano, em relações interpessoais e em qualquer tipo de sistema social e organizacional. Tendo em conta esta perspectiva, (Coser, 1956; Dahrendorf 1959, 2001; Cosier e Ruble, 1981; Thomas, 1992; Turner e Pratkanis 1994), assinalam que a presença de conflitos nas organizações é considerada um processo inevitável e um elemento necessário para a produção, a inovação e a renovação do conhecimento prevenindo o aparecimento do pensamento grupal. Em qualquer sistema social sempre tem interesses contrapostas, problemas e enfrentamentos, y na análise destes processos partimos do princípio segundo a qual não existe vida social sem conflitos.

Do ponto de vista sociológico, se oferece uma classificação partindo do volume da unidade social. Tendo em conta esta perspectiva Dahrendorf (1996), distinguiu cinco espécies de conflito sociais, esta classificação foi feita partindo das unidades menores e maiores: 1º Conflitos dentro e entre trabalhos sociais individuais, neste grupo fazem parte os conflitos de expectativa e os do trabalho médico, conflitos dentro dos trabalhos. 2º Conflitos dentro dos grupos sociais, 3º Conflitos entre grupos sociais organizados (grupos de interesse) ou não organizadas, neste grupo fazem parte os sectores regionais, entre os professores e a administração escolar. 4º Conflitos entre agrupações organizadas ou sem organizar que afectam toda a sociedade, pertecem a este grupo a discussão politica entre os partidos governantes e os partidos em oposição, entre as conficções religiosas. 5º Conflitos dentro das unidades maiores de uniões entre os paises, ou entre federações mais amplas, por exemplo a União Africana, União Europeia, as Nações unidas. Tendo em conta a categoria dos grupos ou elementos que tomam parte dos conflitos existe a seguinte classificação: 1º Conflitos entre as partes da mesma categoria, 2º Conflitos alegados desde ponto de vista da

sua relevância são superiores ou inferiores, 3º Conflitos entre o total da respectiva unidade e uma parte da mesma.

Bonta (1996) oferece várias definições úteis para este termo. Define o conflito como as necessidades incompatíveis, demandas diferentes, desejos contraditórios, crenças opostas ou interesses divergentes que produzem antagonismos interpessoais e, as vezes, encontros hostis. Define a resolução de conflito como a liquidação ou evitação de conflitos entre indivíduos ou grupos de pessoas através de soluções que evitem a violência e com tentativa de reunificar e reharmonizar as pessoas envolvidas em conflito interno ou que tentam preservar relações amigáveis com sociedades externas.

Bonta (1996) explica que a paz é uma condição da sociedade humana caracterizada por um grau relativamente elevado de harmonia interpessoal, uma definição que inclui a resolução de conflitos e prevenção da violência.

Wallensteen e Sollemberg (1997) oferecem boa visão de paz e de acontecimentos de conflitos nas últimas duas décadas. Entre 1989-1996, houve 101 conflitos armados. A prevalência de conflitos foi a seguinte: Europa 17%; Oriente Médio 11%; Ásia 29%; África 29% e Os Estados Unidos 13%. Além disso, Wallensteen e Sollemberg apontaram que havia 19 acordos de paz durante o mesmo período de tempo. Na referida época acordos de paz ocorreram na Europa 16%; Oriente Médio 5%; Ásia 5%; África 53% e Estados Unidos 21%. Segundo Wallensteen e Sollemberg (1996), a maioria dos conflitos internacionais contemporâneos são intranacionais e têm lugar no mundo em desenvolvimento.

Desde a aproximação psicossocial, o conflito se concebe como um processo interativo e essencialmente dinâmico, onde intervêm diferentes actores com percepções, actitudes, valores e interesses distintos e com os quais os indivíduos devem interagir para desenvolver as actividades previstas dentro de um determinado contexto social.

A nível psicossocial segundo a revisão da literatura efectuada foram encontradas diversos pontos de vista deste conceito. Coser (1956), define o conflito como uma luta por valores, por bens escassos, o poder e o estatus, luta em que o objectivo dos antagonistas é neutralizar, prejudicar ou eliminar o outro. Segundo ele, o conflito pode servir ademais para eliminar as diferenças e restabelecer a unidade. Coser (1961) um dos melhores expoentes da postura restringida, defende a distinção entre conflito e sentimentos hostis é essencial: as atitudes hostis são predisposições para empenhar-se na conduta conflictiva; ao contrario o conflito é sempre uma transação... tais predisposições não dão lugar necessariamente o conflito. Para Coser (1964) o conflito foi descrito como uma luta sobre os valores opostos e direitos para limitar o estatus, o poder e os recursos. Por sua parte, Aron (1964) define o conflito como uma posição

entre grupos e indivíduos por posição de bens escassos ou a obtenção de objectivos mutuamente incompatíveis. Pondy (1967), distingue quatro grupos de definições segundo os fenómenos básicos : aqueles que se centram nas condições antecedentes por exemplo recursos escassos, nos aspectos emocionais das partes, tensão, hostilidade, nos estados cognitivos percepção da outra parte ou nas condutas manifestadas. Schmidt e Kochan (1972) dizem que o conceito conflito refere-se a uma conducta que resulta de um processo em que uma unidade busca um incremento do seu próprio interesse na sua relação com os outros. Oberschall (1978), na sua revisão das teorias do conflito social, diz que o conflito resulta da interacção intencionada entre dois ou mais partes em um contexto competitivo. Likert e Likert (1980), definem o conflito como uma luta entre indivíduos por um resultado favorável individual, que sendo atingido impossibilita os restantes de terem êxito, originando hostilidades. Por sua parte Hage (1980), define o conflito organizacional, como o desacordo entre os membros acerca dos meios, empregados pela organização dos fins perseguidos ou de ambos. Pruitt (1981), define o conflito como um episódio em que uma parte trata de influir sobre outro ou sobre um elemento que partilham em comum , enquanto a outra parte se resiste.

Según Touzard (1981), o conflito é uma situação na qual as entidades sociais apontam as metas opostas, afirmam valores antagónicos ou têm interesses divergentes. Ainda Pruitt (1986), percebe o conflito como a percepção da divergência de interesses ou crenças de que os desejos actuais das partes não podem ser atingidos em simultâneo. Rubin, Pruitt e Hee (1986) se perguntavam What is conflict?, a seguir apontaram uma definição válida, segundo sua opinião: “o conflito significa diferença de interesses percebida, ou uma crença (belief) que as partes em suas aspirações normais não podem alcançar simultaneamente”. O conflito é um processo no qual é desenvolvido um esforço propositado de A de forma a eliminar os esforços de B para atingir um determinado objectivo através de algum tipo de bloqueio que resulta na frustração de B. Por sua vez, de Dreu (1997) concebe o conflito como um processo que tem início quando um indivíduo ou grupo se sente afectado negativamente por outro indivíduo ou grupo. Ainda De Dreu (2010) sustenta que o conflito surge na medida em que uma parte se sente privado de resultados importantes e atribui este estado de privação por acções ou omissões realizadas por outras com as que se encontram em uma relação de interdependência.

Na perspectiva de Deutsch (1983, 2003) o conflito ocorre quando existem actividades incompatíveis, referindo que duas acções são incompatíveis quando a presença de uma acção inibe, obstrui, interfere ou de algum modo torna a outra acção menos eficaz. No entanto, Deutsch (2003) ressalva que o conflito pode surgir mesmo quando não existe incompatibilidade de interesses, exemplificando a situação de dois elementos de uma equipa criativa de uma organização poderem entrar em conflito por

discordarem ao método a aplicar no desenvolvimento de um produto, embora os seus objectivos sejam os mesmos.

De um modo mais explícito Smith (1987) assinala que o conflito social surge quando as partes de uma relação de independência têm aspirações incompatíveis sobre alguns aspectos de suas acções conjuntas.

Por sua vez, Galtung (1997) define o conflito nos seguintes termos: uma crise e oportunidade; um facto natural, estrutural e permanente do ser humano; uma situação de objectivos incompatíveis; uma experiência vital holística; uma dimensão estrutural da relação; uma forma de solução de poderes. Para ele, os conflitos não se solucionam, mas se transformam.

Segundo Thomas (1992), o conflito é um processo interactivo como qualquer outro, nele intervem as percepções, emoções, condutas e resultados das partes implicadas. Ainda Thomas (1992) defende que o conflito é um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra afectou de forma negativa, ou que irá afectar de igual forma. Esta definição tem três características: O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito, tem que existir uma interacção, tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Rahim (1985), um autor de referência em matéria de conflitos interpessoais nas organizações, realça que o conflito é um “estado interactivo” que se manifesta pela falta de entendimento, diferenças ou incompatibilidade, dentro ou entre indivíduos ou grupo. Rahim(2001) define o conflito como um processo interactivo manifestado por incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias dentro ou entre indivíduos, grupos e organizações. Autores como Rahim, Magner e Shapiro (2000) definem o conflito como uma consequência natural da interacção humana e começa quando um indivíduo percebe que os seus objectivos, atitudes, valores ou crenças são incongruentes com os de outro indivíduo.

Centrando na definição do conflito e as dificuldades associadas a este conceito outros autores (Marck e Snyder 1957; Schmidt e Kochan 1972 e Bercovitch 1972), defendem que indicar as partes implicadas podem variar desde indivíduos a nações. Tendo em conta esta perspectiva, o conflito pode surgir entre o casal, entre irmãos, entre departamentos, na comunicação com os vizinhos, entre a direcção e os empregados, entre nações, etc. Por sua vez, a diversidade entre as partes em conflito é extensível dependendo do tamanho dos implicados. Por exemplo um departamento de cinco trabalhadores ou um de 200.

No âmbito das organizações, Rahim (1986) defende que o conflito pode ser classificado como intrapessoal, interpessoal e intergrupar. O conflito nas organizações não é um fenómeno recente. Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do

processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. Para Boz (2009), o conflito é um processo intrínscico na dinâmica das organizações de todo o contexto cultural, que está presente tanto a nível interpessoal como grupal e organizacional. É um fenómeno que se encontra presente na dinâmica diária das equipas de trabalho, é elemento chave para entender as relações entre seus membros.

Nas organizações ocorrem grande variedade de conflitos entre as partes muito diversas: entre os companheiros de trabalho, entre chefes de departamento, entre um trabalhador, entre um trabalhador e seu encarregado o superior imediato etc. Se as partes são do mesmo nível hierárquico podemos falar de conflitos horizontais e caso seja conflitos entre superiores e subordinados os chamaremos de conflitos verticais.

O conflito organizacional no início do seu estudo era considerado como indesejado e prejudicial à organização. Para Rahim (2001), este ponto de vista não é novo, provém de há muitos anos, das teorias de gestão clássica, como as de Taylor, Fayol e Weber. Nas suas teorias, estes autores preconizavam a eliminação de todas as fontes de conflitos, a emoção, de todos os elementos irracionais, de modo a tornar a organização mais produtiva de sempre.

Segundo esta perspectiva, em qualquer organização não deveria haver conflito, ou pelo menos haveria o mínimo possível. Como os estudos realizados na Escola das Relações Humanas por Elton Mayo, o conflito foi visto de forma negativa. Os seus proponentes acharam que a presença de conflito não era desejável e que, em bom facto, a sua existencia apenas provava que a organização não estava a ser bem gerida ou que havia uma falta de competências sociais. Os estudos de Mayo, dos anos 20 e 30, mostraram que a ausência ou a eliminação de conflitos seria fundamental para aumentar a eficácia de qualquer organização. Contrariamente, autores como Coleman, Deutsch e Marcus (2006) defendem que a eliminação de todos os conflitos não é possível, nem desejável, pois os conflitos são um meio poderoso de mudança individual e social para o desenvolvimento dos indivíduos e dos sistemas sociais. Para eles a gestão de conflitos é uma tarefa permanente que compreende a prevenção da eliminação da escalada de conflitos dos seus componentes violentos e destrutivos para a facilitação de uma mudança construtivo nas pessoas e suas relações sociais.

Segundo Rahim (2001), ao contrário de Taylor, que procurou reduzir o conflito através da mudança do sistema técnico da organização, Mayo tentou fazê-lo por meio da alteração do sistema social. Pelo contrario, outras perspectivas contemporâneas (por exemplo, Baron 1990; De Dreu, 1997; De Dreu y Gelkfund, 2008; Jamerson, 1999; Rahim, 2000; Rahim, Garret, y Buntzman, 1992; Schley, 2001; Thomas, 1992; y Tjosvold (1991, 2000), defendem que a presença de conflitos é ou pode ser positiva para as organizações, quer dizer uma grande maioria dos investigadores coincide ou é

consensual quanto a vantagem de gerir os conflitos organizacionais, contrariamente a desvantagem de eliminá-los obtendo resultados mais satisfatórias quer para o grupo quer para a organização.

Hoje em dia, ter níveis manejáveis de conflito é visto como positivo, e até um bom indicador da gestão efectiva e eficaz duma organização como defendem autores como (Bonoma, 1979; McIntyre, 1991; Pruitt, 1971; Rahim e Serrano, 1996; Tjosvold, 1991).

Muitos autores como (Deutsch, 1973; Pruitt e Rubin 1986), afirmam que o conflito é o motor de desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que tenhamos capacidade para geri-los adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes.

Os conflitos podem existir a vários níveis, a sua tipologia encontra-se na literatura estruturada de forma diversa e o início do processo conflictual tem por base um conjunto inúmero de possíveis antecedentes. É importante conhecer e compreender o conflito, geri-lo eficazmente e adoptar aquelas estratégias mais adequadas à cada situação conflictual, com objectivo de obter a solução e o resultado mais favorável.

Em qualquer organização, a existência de baixos níveis de conflito deixa a organização mais vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que um nível alto de conflito conduz a organização directamente ao caos como defendem autores como (Hampton, Summer e Weber, 1973) nos seus estudos. Brown (1983), afirma que a relação entre a intensidade de conflito e seu impacto na organização, adopta a forma de U invertida. Assim, um nível ou quantidade de conflito excessivamente elevado provoca a presença de resultados negativos para a organização, ao mesmo tempo, um nível excessivamente baixo de conflito pode gerar a uma atitude de estancamento da organização que origina com que os resultados alcançados não sejam satisfatórias, em consequência, um nível moderado de conflito pode ser positivo para a organização.

Nesta perspectiva convem sublinhar que o conflito por si só não é “mau”tem que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e optimizados de eficácia. Assim sendo, Rahim, (2001) defende que a gestão de conflito é necessária, para que se deve utilizar a negociação assim como as outras estratégias, e não centrar-se exclusivamente na sua eliminação.

Para Rahim (2001), o conflito interpessoal surge por distintas causas pessoais ou profissionais, entre dois individuos, que ocupam ou não o mesmo nível hierarquico. Refere-se aqueles conflitos nascidos entre duas pessoas que são membros de uma mesma organização que têm sua origem em factores de tipo individual. Pode ter surgido por múltiplas causas como choques de personalidade, diferença na escala de

valores, implicações afectivas, contraposição de ideias, ciúmes pessoais ou profissionais, medo de perder o Status, percepções ou pontos de vista contrários, problema de comunicação ou comunicação inadequada, etc. Partindo nesta tipologia, e em função da escala hierárquica e do poder da decisão, dentro da organização distingue-se os conflitos horizontais e verticais como já mencionamos acima.

Segundo Deutsch (2003), o conflito interpessoal existe quando duas pessoas percebem algum tipo de incompatibilidade entre si. Em geral esses conflitos surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados. O resultado é um confronto tático que reduz em muito a eficiência das relações. Os conflitos interpessoais são um problema sério para muitas pessoas porque afectam profundamente as emoções do indivíduo. As pessoas têm a necessidade de proteger a sua imagem e auto estima para que não seja danificado pelos outros.

Em resumo, Putman e Poole (1987) que defendem que as distintas definições de conflito supõem de um modo ou outro incluir os seguintes elementos: Interdependência entre as partes (têm o potencial de interferir na outra ou dependem entre si para alcançar de forma total ou parcial os seus objectivos), percepção, pelo menos uma parte, de algum grau de oposição ou incompatibilidade entre seus objectivos ou interesses e alguma forma de interacção entre elas.

1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Angola é um país que se encontra situado na África subsahariana, com uma densidade populacional estimada em 16.367.880 habitantes (Instituto Nacional de estatística, 2008), segundo Ribeiro (2011), a população estima-se actualmente em 20.000.000 de habitantes e possui 12 etnias, 12 línguas nacionais e com 18 províncias. Angola tem uma estrutura social complexa, porque a sua população está constituída por vários grupos étnicos e cada grupo tem diferentes formas de convivência social e tradicionalmente, os conflitos entre as diferentes etnias resolve-se segundo algumas regras desta etnia, quer dizer, existem diferentes formas de gerir os conflitos interpessoais nas distintas etnias. Na etnia Kikongo, por exemplo, quando há divórcio entre os casais os dois não podem resolver o problema, o marido convoca a sua família e a família da mulher. Ambas famílias sentam para resolver o problema se é possível a reconciliação e se um dos casais manifestar a intenção de que deve terminar definitivamente a relação, então o marido deve lavar a mulher, prepara-se uma banheira com água, sabonete, pano, cinelo e lenço, depois realiza o acto. Terminado a lavagem, entram em casa para dividir os bens.

O nosso país viveu situação de conflito armado durante muitos anos de guerra colonial entre 1961 a 1975 e 30 de guerra civil entre 1975 a 2002, actualmente, o tribunal constitucional tem o registo de 79 partidos legalizados dos quais cinco estão representados no parlamento e os restantes pertencem a oposição extra parlamentar e alguns grupos em coligação, 22 foram extintos depois das eleições legislativas de 2008. Antes da realização das segundas eleições legislativas que ocorreram em setembro de 2008 existiam 130 partidos políticos, sendo os mais conhecidos pela população destacam-se o Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), a União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA), a Frente Nacional de Libertação de Angola (FNLA), Partido da Renovação Social (PRS), o Partido Democrático para o Processo de Aliança Nacional de Angola (PDP-ANA), Bloco Democrático (BD), Partido Popular (PP), Nova Democracia (ND) e Convergência Ampla de Salvação de Angola- Coligação Eleitoral (CASA-CE).

Em muitos destes partidos políticos existe uma luta interna na direcção do partido, habitualmente por não estarem de acordo com os ideais do líder; em ocasiões os conflitos internos terminam na divisão em dois partidos. Em alguns casos estes conflitos são visíveis, mas noutros não, porque as informações dos órgãos de comunicação massiva: Jornais, Rádio, Televisão pública de Angola, não é divulgado, se bem que a população chega a perceber de que no partido x ou y têm situações de conflito interno.

O mesmo fenómeno de lutar para ocupar um cargo de direcção é também verificável e visível na religião, a existência de conflitos entre os crentes e certos pastores, surgem divisões no seio dos cristãos, a título de exemplo a igreja Kimbanguista encontra-se dividida em duas partes (os três que significa Deus pai, Deus filho e Deus espírito santo e os 26 que significa a existência de 26 espíritos santos), de igual modo a igreja Simão Toko também se encontra dividida em dois grupos, a divisão da Yeba em duas assim existindo a Yeba e Weba, a divisão da igreja Mpeve a longo em várias igrejas, a igreja Mána em três: Josafate, Arca de Noé Mána crista mustafata, esta última actualmente depois do seu reconhecimento pelo Ministério da Cultura mudou a designação de Mána de Angola (IMA) que significa Igreja missionário africana.

Estas razões de forte presença de conflitos na vida social em Angola em seus diferentes níveis foram os principais motivos que suscitaram a escolha deste tema de investigação. Como afirmávamos atrás, não há vida social sem conflito, assim tampoco existe investigação sem problema. Tratando de buscar a relevância que toda a investigação em ciências sociais deveria ter como um de seus principais objectivos, a nossa contribuição se centrou na análise do conflito em um sector concreto, neste caso, onde desempenho a minha actividade profissional, que é no sector educativo, formulando como objectivo, dada a ausência de investigações prévias realizadas no

contexto angolano, explorar os principais tipos e estilos de conflitos mais habituais nas instituições educativas de Luanda, capital de Angola.

Como o fenómeno é tão estendido, entre os seres vivos, em particular entre os homens, o seu estudo requer uma visão ampla e multidisciplinar. Por isso, a gestão do conflito, a negociação e mediação, constitui processos cuja complexidade implica um acercamento que deve ser abordado em vários pontos de vista de distintas ciências e disciplinas. É assim que no nosso estudo, não pretendemos abordar os conflitos de forma multidisciplinar, nem os que surgem na tomada de decisão, mas desde o ponto de vista psicosocial, especificamente os conflitos interpessoais que surgem na realização das tarefas e no relacionamento entre os profissionais nas instituições escolares acima referenciadas, e suas estratégias. O nosso propósito é de procurar conhecer os tipos de conflitos interpessoais mais habituais e os seus estilos mais habituais na gestão destes conflitos nestas instituições escolares.

Este estudo é de capital importância, porque numa sociedade Angolana como a nossa, como é do nosso conhecimento, na história do país, a existência de muitos problemas de conflitos em todos níveis e épocas. Até hoje são resolvidos por entidades que não tem nada haver com a matéria de conflictologia e que nem possuem especialistas em matéria de gestão de conflito como a organização da mulher angolana (OMA) centro da aconselhamento do Ministerio da familia e promoção da Mulher e nas esquadras da policia nacional.

Com a expansão do ensino superior em Angola que originou a criação de seis zonas académicas, contrariamente de uma única Universidade pública existente anteriormente desde 1967 até Fevereiro de 2009, creio é chegado o momento em que as Universidades angolanas devem afirmar-se, assumir o seu papel social e as suas responsabilidades em matérias de ensino sobre os conflitos.

Como meu objectivo pessoal, este material tem como propósito ajudar os futuros formandos nesta área, em particular os que frequentam cursos de Psicologia, Sociologia, Relações Internacionais, educadores Sociais e Ciências Políticas, por um lado, por outro, este estudo pretende trazer um impacto e uma nova visão na gestão dos conflitos nas instituições escolares já que é frequente que seus responsáveis tentam gerir situações de conflitos organizacionais sem apoiar-se com bases científicas, algo que pode demonstrar entre outras evidencias, partindo dos dados do depósito legal da biblioteca nacional de Angola, visto que não registam nenhuma obra catalogada nesta temática em nenhuma língua.

Em resumo a escolha deste tema justifica-se pelo facto por ser professor durante muitos anos das quais 20 anos no ensino de base e médio e 15 anos no instituto superior de ciências de educação (ISCED) de Luanda e 4 anos na extinta Faculdade de

letras e ciências sociais (FLCS) da Universidade Agostinho Neto (UAN) em Angola, assim devido de algumas constatações de situações de conflito verificadas no exercício das nossas actividades por parte de colegas das mesmas instituições acima referenciadas.

1.3 . OBJECTIVOS DE ESTUDO.

Os bjectivos gerais que pretendemos alcançar com este estudo são os seguintes:

1-Identificar os tipos de conflitos mais habituais numa amostra de escolas de educação primária, do I e II Ciclos da cidade de Luanda.

2-Identificar os estilos de afrontar os conflitos mais predominantes numa amostra de escolas de educação primária, do I e II Ciclos da cidade de Luanda.

Os objectivos específicos que pretendemos alcançar são os seguintes:

1-Explorar o tipo de relações existentes entre os tipos de conflitos habituais e os estilos de gestão de conflitos.

2- Explorar as relações entre as variáveis sócio demográficos na forma de afrontar os conflitos interpessoais.

3-Explorar que tipos de relações existem entre as variáveis sóciodemográficas (a idade e a antiguidade laboral), os tipos de conflitos e os estilos de gestão de conflitos.

5-Comparar se as relações entre as variáveis sócio demográficas e os estilos de gestão de conflitos encontrados no nosso estudo, coincidem ou não com os resultados obtidos em outros estudos já realizados em contextos socio culturais diferentes.

1.3.1. OBJECTIVOS DE ESTUDO BASEADOS NA TIPOLOGIA

Neste estudo formulamos dois objectivos gerais: o primeiro objectivo consistiu em identificar os principais tipos de conflitos interpessoais mais habituais no meio escolar dos professores da cidade de Luanda, a identificação destes tipos ajudam a conhecer as diferentes tipologias existentes e qual é a que mais se aproxima ao contexto cultural angolano. o Segundo objectivo principal do presente estudo consistiu em constatar em que medidas estão presentes na gestão de conflito interpessoal no nosso contexto

cultural, quer dizer, os cinco estilos de gestão considerados mais úteis na literatura especializada, para assim descrever a conduta dos indivíduos em situações de conflito, contribuindo deste modo, para maior compreensão desta realidade.

De modo específico, foram definidos os seguintes objectivos: em primeiro lugar, a adaptação de um instrumento de medida dos estilos de gestão de conflito ao contexto cultural angolano, em segundo lugar, pretendemos constatar se a estrutura de cinco estilos distintos na gestão de conflitos se encontra presente nos professores e directivos da amostra empregada; em terceiro lugar, determinar se o questionário utilizado permite realmente avaliar os estilos de gestão de conflito dos sujeitos da nossa amostra, tendo como base o modelo de Rahim e Bonoma (1979); Em quarto lugar, pretendemos explorar: o tipo de relações existentes entre os tipos de conflitos habituais e os estilos de gestão de conflitos, assim como as relações que existem entre variáveis sócio-demográficas (idade e a antiguidade laboral), os tipos de conflitos e os estilos de gestão de conflitos na forma de afrontamento. Por último, pretendemos fazer uma comparação entre as relações das variáveis sócio-demográficas e os estilos de gestão encontrados no nosso estudo e as encontradas em outros estudos realizados em outros países de contextos socio-culturais diferentes.

1.4. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.

A não existência de estudo prévios sobre os conflitos em Angola, a nossa pesquisa é de carácter exploratório, por isso não formulamos hipóteses. Guiamos esta pesquisa nos objectivos e as perguntas abaixo levantadas.

1-Quais então os conflitos interpessoais mais habituais nas escolas de educação primária, do I e II Ciclos da cidade de Luanda?

2-Quais os estilos predominantes na gestão destes conflitos?

3-Quais são os estilos de conflitos habituais escolhidos por Professores e os directores destas escolas que têm relação com os tipos de conflitos na forma da sua gestão?

4-Será que existe relação entre a idade e a antiguidade laboral, a ocupação e o grupo étnolinguístico, com os conflitos mais habituais na forma de afrontamento?

5- Será que existe relação entre a idade, o sexo, antiguidade laboral, a ocupação e o grupo étnolinguístico, com os estilos de conflito Integrar, Obrigar, Dominar, Evitar e Comprometer na forma de afrontamento dos conflitos?

6-Será que existe relação entre os tipos de conflitos habituais com os estilos de conflito Integrar, Obrigar, Dominar, Evitar e Comprometer na forma de gestão?

7- Será que existe diferenças entre as variáveis sócio demográficos nos estilos de gestão de conflitos?

1.5. BREVE HISTORIAL E ESTRUTURA DO SISTEMA EDUCATIVO DE ANGOLA.

A República de Angola situa-se na parte austral do continente africano e tem uma população estimada em cerca de 17.747.679 milhões de habitantes segundo Da Costa, Pedro, João e Mazembe (2003), dos quais 60% vive no meio rural. Delimita-se ao norte com a República Democrática do Congo, ao leste com a República da Zambia e a República Democrática do Congo, ao sul com a República de Namibia a sua costa com mais de 1.650 km de extensão, está situada o oceano atlântico. O enclave está a província de Cabinda que tem fronteiras a norte com a República do Congo e a República Democrática do Congo. Angola ocupa uma superfície total de 1.246.700 quilómetros quadrados.

Angola foi a última colónia portuguesa de África a se tornar independente em 11 de Novembro de 1975. Administrativamente o país divide-se em 18 províncias e tem como capital Luanda.

Segundo estudos de Unesco realizados sob a coordenação de Da Costa, Pedro, João e Mazembe (2003) demonstram que densidade média da população é de 12 habitantes por Km². A taxa média do crescimento demográfico estimava-se em 3% (1995-2010). A repartição geográfica da população de Angolana caracteriza-se por uma alta concentração populacional de (40%) nas províncias do planalto central (Huambo e Bié).

O povo Angolano, é predominantemente cristão. Em Angola existem actualmente cerca de 1000 religiões organizadas em igrejas ou em formas de Ceitas. Não existem dados fiáveis, mas grande maioria dos angolanos aderem uma religião crista. Cerca da metade da população está ligada a igreja Católica. Para Da Costa, Pedro, João e Mazembe (2003) é a igreja mais difundida com 51%, a seguir a protestante com 17% e a religião tradicional com 32%.

Cerca de quarta parte a uma das igrejas protestantes foram introduzidas durante o período colonial onde figuram: as baptistas, predominantes entre os bakongos, as

metodistas concentradas na área ambundu e as congregacionais implantadas entre os ovimbundu, para além de comunidades mais reduzidas de protestantes reformados e luteranos. A estes estão também os adventistas, os neo-apostólicos e um grande número de igrejas pentecostais, algumas das quais com uma forte influência brasileira. Finalmente, existem duas igrejas de tipo sincrético, os kimbanguistas com origem no Congo Democrático e os tocoistas que se constituíram em Angola. Em Angola existe apenas cerca de 1 à 2 % de muçulmanos, igreja que congrega todos os imigrantes de outros países provenientes da África Ocidental.

O clima caracteriza-se pela existência de duas estações: a das chuvas e a do cacimbo. A do cacimbo ou seca é menos quente e vai de Maio a Setembro. A das chuvas, é a mais quente, normalmente dura de Setembro a Abril.

Angola é um país eminentemente potencial em recursos minerais, estimando-se que o seu subsolo alberga 35 dos 45 minerais mais importantes do comércio mundial, entre os quais se destacam o petróleo que representa 90% das exportações nacionais, os diamantes, gás natural, fosfato, ferro, cobre, magnésio, ouro e rochas ornamentais.

Segundo Da Costa, Pedro, João e Mazembe (2003), apesar das potencialidades consideráveis do país, o nível de vida da população Angolana ainda é muito baixo, como nos indica os seguintes indicadores de desenvolvimento humano: esperança de vida ao nascer de 45 anos; taxa de mortalidade infantil 160 por cada mil nascidos (em mês de maio de 2011 a taxa de mortalidade infantil era de 20%, quer dizer cada dia moria no hospital pediátrico de Luanda 10-12 crianças), população com acesso a água potável para o consumo 31,2% e finalmente a taxa de alfabetismo de 60%.

Concernente a educação, o ensino colonial era manifestamente discriminatório para os Angolanos, pois a política educativa colonial não permitia ao acesso democrático das populações aos serviços educativos, o que explica os elevados índices de subescolarização geral da população.

Brito (2005) distingue cinco fases da educação existentes no período colonial:

Primeira fase: Educação Jesuítica de (1575-1759);

Segunda fase: Educação Pombalina de(1759-1792);

Terceira fase: Educação Joanina de (1792-1845);

Quarta fase: Educação de Falcao e Rebelo da Silva de (1845-1926);

Quinta fase: Educação Salazarista de (1926-1961).

Como objectivo central da nossa pesquisa é de identificar os tipos de conflitos mais habituais nas escolas, por isso antes de entrarmos em sintonia com o tema em

epigrafe, decidimos de uma forma sintética fazer uma resenha de como o sistema educativo Angolano evoluiu desde a colonização até aos nossos tempos actuais. Nesta primeira parte apenas iremos caracterizar apenas algumas fases. A caracterização mais abrangente faremos na segunda parte concernente a fase pós independência.

Segundo Brito (2005), o período colonial da educação Jesuíta em Angola se caracteriza por dois momentos importantes a saber: O primeiro pela crise que o Portugal atravessa resultante dos conflitos gerados pelas possessões territoriais em África, já que os seus vizinhos europeus perturbavam as actividades comerciais portuguesas. Nesta altura, Portugal não estava em condições de assegurar militarmente “ suas possessões” no mundo, em função da sua população pouco numerosa e seu território quinze vezes menor do que Angola. O segundo momento, refere-se à fraca actividade educativa realizada pelas ordens religiosas, nomeadamente a Jesuítica, pois este se defrontava também com as rixas provocadas pelas suas rivais, não apenas no trabalho da catequização dos nativos, mas também porque o comércio de escravos em que todas essas organizações religiosas estavam empenhadas se apresentava cada vez mais rentável, elevando a ânsia de enriquecimento fácil dos seus membros.

A Educação Pombalina caracterizou-se em decorrência de grandes modificações na Europa, resultantes da evolução do pensamento iluminista em Portugal, foi a época que ascende ao poder como Primeiro Ministro o Marquês de Pombal. Iluminado pelas novas teorias burguesas, promoveu em Portugal a construção de fábricas têxteis e de vidro, tomou medidas anti-clericais com a “ expulsão dos Jesuítas, interrupção das relações com a Santa Sé, transformação da inquisição em Tribunal Régio e aboliu o tráfico de escravos em Portugal. Neste período, Marquês Pombal sendo Ministro de Estado, pretendeu tornar o programa de reformas de educação em Portugal concreto.

Para Brito (2005), do ponto de vista educacional, a orientação adotada foi a de formar o perfeito nobre, nessa altura negociante, simplificar e abreviar os estudos, fazendo com que um maior número de colonizadores se interessasse pelos cursos de formação básica e superior, propiciar o aprimoramento da língua portuguesa, diversificar o conteúdo, incluindo o de natureza científica e tornar o ensino o mais prático possível.

O processo de educação dos indígenas, também à semelhança do que aconteceu no período anterior, continuou relegada ao abandono premeditado. Assim sendo, surgiu o ensino público propriamente dito, financiado pelo estado, mas que formava o indivíduo para a igreja, mesmo assim os angolanos continuaram à margem dos processos educativos.

Angola foi durante cinco séculos uma colónia portuguesa, conquistando a sua independência a 11 de Novembro de 1975. A Lei constitucional Angolana consagra a

educação como um direito para todos os cidadãos, independentemente do sexo, raça, etnia e crença religiosa.

Como faz referência Hatzaky (2008), depois da independência do país, uma das prioridades foi a de expandir o ensino inculcando-lhe um novo espírito. Assim sendo, mobilizaram-se não apenas os recursos humanos e materiais existentes em Angola, mas levou-se a cabo um acordo com “Cuba” que previu uma intensa colaboração deste país no sector da educação e uma pequena participação na área da saúde. Esta colaboração de uma notável eficácia, durou 15 anos e possibilitou avanços significativos em termos não apenas de uma cobertura do território como também de um aperfeiçoamento da qualidade dos professores e do ensino.

Segundo Monteiro e Assunção (2009), em 1977, dois anos após a independência nacional, é aprovado um novo Sistema Nacional de Educação e Ensino, cuja implementação se iniciou em 1978 e que tinha os seguintes princípios gerais:

1. Igualdade de oportunidades no acesso e continuação dos estudos;
2. Gratuidade do ensino em todos os níveis;
2. Aperfeiçoamento constante do pessoal docente.

Na mesma perspectiva, De Espirito (2002), acrescenta que desde o limiar da Independência Nacional o Governo de Angola definiu-a como uma das principais prioridades, tendo em 1978 sido adoptada uma nova política educacional, baseada no princípio de igualdade de oportunidades, com destaque particular, no direito da criança à educação e na redução do analfabetismo, estimado em 85% naquela altura.

Para Alves e João (2009), Esta análise referencia-se ao artigo 26º da Declaração Universal dos Direitos Humanos que propugna que “ Toda a pessoa tem direito à educação. A educação deve visar a plena expansão da personalidade humana e o esforço dos direitos do homem e das liberdades fundamentais...”

Apartir do ano de 1977, o Sistema Nacional de Educação e Ensino estava constituído por um ensino geral de base com oito classes, estruturados em três níveis (das quais as quatro primeiras eram obrigatórias), por um ensino pré-universitário inicialmente concebido como “ módulo de transição” entre a fase terminal do ensino secundário do sistema colonial e a do novo sistema, para acesso ao ensino superior. Estruturado em 4 semestres lectivos , mais tarde evoluiu em 1986 para seis semestres, um ensino médio com quatro anos (com dois ramos fundamentais: o técnico e normal) destinado a formação de técnicos intermédios e destinado a formação para professores para o ensino de base respectivamente e finalmente o ensino superior estruturado em faculdades, com a duração de 5 à 6 anos.

O maior impacto tangível do Novo Sistema de Educação traduziu-se na grande afluência da população às escolas, por exemplo, em 1974, estudavam cerca de um milhão de angolanos. Para De Espírito (2002), como resultado da nova política educacional, registou-se um aumento significativo dos efectivos escolares que chegaram a atingir em 1980, 1,8 milhões de alunos no sistema educativo, numa proporção de crescimento anual de 10%.

Apartir da década de 80, o ensino geral começou a enfrentar vários constrangimentos e dificuldades originados fundamentalmente pela instabilidade político-militar e pela recessão económica. Centenas de infra-estruturas escolares foram destruídas e o corpo docente qualificado começou a abandonar o sector de educação, a procura de melhores condições salariais e sociais.

As consequências dessa situação desde o passado até hoje são visíveis e sentidas: insuficiente rede escolar para as necessidades educativas fundamentais; turmas com elevada concentração de crianças (rompendo assim a teoria da reforma que defende que o número máximo de alunos no ensino primário e secundário é de 35 a 36 alunos, mas na prática trabalha-se actualmente com 50, 60 e 90 alunos); a escassez do material didáctico e pedagógico ainda continua (muitos livros são vendidos e adquiridos nos mercados); fraca qualidade de alguns docentes em todos os níveis; insuficiente número de docentes nas zonas rurais; elevando índice de pobreza, os índices de analfabetismo ainda mantêm apesar de estar a reduzir etc.

Esta situação é notório a nível do ensino primário até na Universidade, por exemplo no presente ano lectivo 2011 no Instituto superior de ciências de educação na Província da Huila se inscreveram 6.624 candidatos e apenas tinha 1035 vagas, isto é, foram admitidos neste instituto apenas 1035 estudantes.

No quadro da implantação do Sistema Nacional de Educação, que entrou em vigor desde 1978, o Ensino de Base Regular ocupava o lugar central, constituindo a base e o fundamento da actividade do Ministério da Educação. Na sequência das alterações que foram introduzindo, resultantes de diagnóstico e prognóstico do sistema de educação e ensino em vigor até 1986, a Direcção Nacional do Ensino Geral viria a suceder a Direcção Nacional do Ensino de Base Regular, como resultado da aplicação do Decreto 9/87, de 29 de Maio.

Em 1986, foi efectuado pelo Ministério da educação um diagnóstico do sistema de educação que permitiu fazer um levantamento das suas debilidades e necessidades. Com base nesse diagnóstico, chegou-se a conclusão de que era necessária uma nova Reforma Educativa.

Em 1990, Angola envereda por um sistema multipartidário, o que acarretou mudanças na política educativa. A guerra em Angola nesta época, foi sempre uma constante

destabilizadora, dando origem a um empobrecimento cada vez maior do estado, das populações e o aumento da escassez da rede escolar. Naquela altura, grandes fluxos de população dirigiam-se para as cidades consideradas mais seguras, o que aumentou a concentração de população nas capitais de certas províncias, nomeadamente, no Lubango, em Benguela e principalmente em Luanda. Assim sendo, mais da metade da população escolar estava distribuída de seguinte forma para Luanda (30%), Benguela (11,4%), Lubango (13%) e as restantes províncias, não conseguiram alcançar os 10%.

Na mesma linha de pensamento De espírito (2002), acrescenta que a guerra pós-eleitoral em 1992 veio ainda agravar a situação, com a destruição massiva de infra-estruturas, a movimentação de grandes massas de população em busca de segurança, o aumento da pobreza além de outras consequências psicológicas e traumáticas que envolveram o conflito angolano.

Naquela altura, cerca de 2 milhões de crianças e adolescentes estavam excluídos do sistema de ensino, e as que se encontravam enquadradas, nem sempre estudavam em condições, assim sendo, os alunos que iniciavam o ensino primário, apenas cerca de 40% concluíam a 4ª classe.

Na base da preparação da reforma do sistema da educação, em 2001, a Assembleia Nacional da República de Angola aprovou a Lei de bases do sistema da educação, publicada no Diário da República, Lei nº 13/01, 1ª Série nº 65 de 31 de Dezembro, este documento contém as orientações do que se pretende com esta acção define o novo sistema educativo.

O mesmo documento, constitui a base legal da reforma educativa em Angola. Ela é um referencial fundamental para o Sector da Educação e define como objectivo básico a formação global e harmoniosa da personalidade do indivíduo, conhecendo os valores particulares das diferentes populações que integram e constituem o mosaico etnolinguístico e cultural da República de Angola.

Para a melhoria da qualidade da educação no geral, Simão (2011) afirma que em Setembro e Dezembro de 2001, o estado Angolano aprovou a estratégia integrada para a melhoria do Sistema Educativo. Os dois documentos aprovados constituem instrumentos da orientação estratégica do governo para o sector da educação, pois definem as linhas gerais e específicas para a estabilização, consolidação e desenvolvimento do sistema de educação em todos os subsistemas, níveis e modalidades de ensino.

A Lei de Base do Sistema Educativo, pelas suas orientações, obriga uma reforma geral que abrange todos os aspectos de Educação em Angola, assim sendo, este documento contém o esboço do actual sistema vigente, cuja estrutura integra os seguintes subsistemas:

- a) Subsistema de educação pré-escolar (estrutura-se em dois ciclos: a creche e jardim infantil);
- b) Subsistema de ensino geral (estrutura-se em ensino primário unificado de seis anos e secundário). O ensino secundário contém dois ciclos de três classes: o Primeiro ciclo compreende as 7^a, 8^a e 9^a classes e o segundo ciclo compreende as 10^a, 11^a e 12^a classes.
- c) Subsistema de ensino técnico-profissional compreende a formação profissional básica e formação média técnica.
- d) Subsistema de formação de professores (compreende a formação média normal e ensino superior pedagógico).
- e) Subsistema de educação de adultos estrutura-se em: ensino primário que compreende (a alfabetização e a pós-alfabetização) e o ensino secundário de dois ciclos que organizam-se nos moldes previstos nos números 1 e 2 do artigo 20^o da referida Lei em anexo.
- f) Subsistema de ensino superior, estrutura-se em : (Bachelato de 3 anos e Licenciatura com a duração de 4 à 6 anos) e finalmente temos a pós-graduação que se estrutura em pós-graduação académica (contém dois níveis o mestrado com duração de 2 à 3 anos e o Doutoramento com a duração de 4 à 5 anos) e a pós-graduação profissional que compreende a especialização com duração mínima de 1 ano.

Para mais detalhes em anexo deste estudo consta a Lei de base do sistema de educação.

A política educativa angolana preconiza o acesso universal à escola e o Ministério da Educação tem desenvolvido esforços para a expansão da rede escolar, por exemplo em 2002 cerca de 1.733.549 crianças frequentavam as primeiras 6 classes, em 2008 este número passou para 3.757.677 crianças(MED, 2008).

Na elevação do nível de alfabetização dos adultos para 50%, Simão (2011) afirma que foi aprovado em conselho de Ministros , através da Resolução 9/2007, a estratégia de relançamento da alfabetização e recuperação do atraso escolar, iniciando-se assim a reforma do sistema do ensino de adultos.

No que diz respeito a promoção da igualdade de géneros na educação primária e secundária, Simão (2011), explica que o governo aprovou a estratégia nacional para a promoção e desenvolvimento da mulher, onde a problemática do género assume uma atenção particular, tendo os diferentes sectores sido responsabilizados na dinamização intersectorial de medidas e acções que concorram para a implementação desta estratégia.

Apesar dos avanços, até hoje a situação continua pouco satisfatória. Mesmo que na lei o ensino em Angola é gratuito, pelo contrario anualmente, uma boa percentagem de crianças, adolescentes e adultos ficam fora do sistema escolar devido da existência de poucos estabelecimentos escolares. Por outro o sistema educacional angolana apesar de algumas melhorias continua a receber recursos baixos do necessário.

Desde a independência de Angola em 1975, até hoje uma quantidade considerável de estudantes angolanos continuam a ir todos os anos para escolas e instituições politécnicas e Universidades Portuguesas, Brasileiras, Russos e Cubanos através de acordos bilaterais.

A nível do ensino superior, actualmente verifica-se um crescimento notável. Desde 1967 até 2009 em Angola apenas existia uma única Universidade Pública, que estava distribuída em várias provincias do país . Em 25 de Fevereiro de 2009, o conselho de Ministros da República de Angola aprovou uma resolução da criação de seis zonas academicas, com essa resolução todas faculdades e centros universitários que antes pertenciam a Universidade Agostinho Neto, tornaram-se autónomos dependendo das novas Universidades criadas. Assim sendo, A Universidade Agostinho Neto actualmente responde apenas pelas provincias de Luanda e Bengo. A resolução do conselho de Ministros determinou a criação de seis Universidades, autónomas para atender determinadas provincias e com o sistema de polos noutras cidades: Em Benguela a Universidade Katyavala Bwila para atender as provincias de Benguela e Kwanza Sul, em cabinda a Universidade 11 de Novembro para atender as provincias de Cabinda e Zaire, no Huambo a Universidade José Eduardo dos Santos para atender as provincias do Huambo, Bié e Moxico, no Lubango a Universidade Mandume ya Ndemufayo para atender as provincias de Lubango, Namibe e Cunene, Na Lunda Norte a Universidade Lueij A'Nkonda para atender as provincias de Lunda Norte, Lunda Sul e Malange, no Uige a Universidade Kimpavita para atender as provincias do Uige e Kwanza Norte.

Além das Universidades públicas, desde os anos 90 começaram a ser criadas escolas privadas a nível do ensino primário, secundário e médio. Mais tarde iniciou a criação de Universidades privadas, a primeira que foi criada foi a Universidade Católica de Angola. Actualmente em Luanda, o número das instituições do ensino superior privado é maior em comparação com as estatais, embora a maior parte deles dependem do corpo docente das instituições estatais para garantir o seu funcionamento.

CAPITULO II ESTADO DA QUESTÃO E MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

2.1. CONCEITOS.

A psicologia como todas as ciências, possui o seu leque de termos científicos. O conhecimento e a compreensão destes, facilita a sua assimilação, que é uma premissa importante para o estudo e desenvolvimento dos trabalhos de investigação científica e não só. A utilização correcta dos termos técnicos e científicos, evidencia o risco de cometer erros na definição dos termos básico e a sua interpretação.

Todo o pesquisador que pretende estudar um problema, tem como obrigação a identificação e o conhecimento dos conceitos operacionais do tema a estudar, isto vai orientar-lhe a não ultrapassar os limites definidos.

Aristóteles filósofo grego, afirmava que a linguagem se torna mais clara e precisa, graças ao uso das definições. Por isso para entrarmos numa sintonia cognitiva, neste trabalho vamos definir os conceitos chaves do estudo que se pretende realizar: “ conflitos, conflitolgia, conflictólogo negociação, mediação, mediador, conciliação, conciliador e arbitragem.

Quando se trata de definir o conflito, encontramos um amplo número de definições e uma certa confusão; provavelmente a principal dificuldade para estabelecer uma única definição de conflitos nas organizações, aceitável por distintos investigadores, radica na natureza do próprio fenómeno. Diversas definições foram encontradas na literatura, mas no entanto convergem no mesmo sentido conceptual.

Existem muitas definições, neste trabalho é difícil apresentar a definição mais acertada, mas as que nós achamos convenientes e que se ajustam ao nosso tema:

Autores como (Deutsch, 1973; Luis, 2000; Cunha, 2006), afirmam que o conflito existe sempre que têm lugar actividades incompatíveis, podendo consistir essa incompatibilidade em prevenir, obstruir, interferir, prejudicar, ou de algum modo fazer menos provável ou menos efectivo a acção de um através do outro.

Autores como Touzard (1981; e Francisco 1999), definem conflito como uma situação em que os actores, perseguem metas diferentes, definem valores contraditórias, têm interesses opostos ou distintos, e persegue simultaneamente o outro, controla totalmente a sua conduta como meio escolhido de alcançar a meta.

O conflito é o motor principal da história. Rosa (1992) propõe o princípio da explicação da mudança pelo conflito. O conflito seria a causa fundamental da mudança. Por outras palavras, o conflito implica mudança e vice-versa.

Para Alzate (2007) a palavra conflito deriva do latín “conflictus” “significando para atacar juntos”. O dicionário da Língua Espanhola, de a Real Academia, em sua edição de 1994, define conflito em sua primeira acepção como: “combate, luta, pelea”, em sua segunda como “enfrentamento armado”, em terceira como “apuro, situação desgraçada e de difícil saída”, e finalmente em quarto lugar como “problema, questão, matéria de discussão”. Uma definição simples que pode ser usada por todos o conflito é: “Um desacordo entre dois o mais pessoas.”

Por seu turno a enciclopédia de paz e conflito define este termo como incompatibilidade de interesses, necessidades, posições desejos ou valores , entre pessoas e colectivo. Só ocorre quando há incompatibilidade entre as necessidades de um e outro. Em síntese é uma interacção entre várias pessoas com objectivos e fins incompatíveis. Supõe a presença de pessoas ou grupos com uma interdependência e que percebem algum tipo de incompatibilidade na obtenção das suas metas.

Por sua vez Vinyamata (2005) o conflito é sinónimo de luta, desacordo, incompatibilidade, confrontação de interesses, crises, percepção ou atitudes hostis entre duas ou mais partes, os conflitos relacionam-se com a satisfação das necessidades. Portanto ele considera os conflitos como sendo os motores da expressão das relações entre as pessoas, e individuais, sociais e internacionais se expressam e fundamentam-se em conflitos.

Segundo Vinyamata (2005), a conflictologia é a ciência do conflito, mudança, crise, é o sinónimo de resolução de conflitos e de transformação de conflitos como sistemas integrais e integradores de conhecimentos, técnicas e habilidades orientadas para o conhecimento dos conflitos, suas possíveis causas e maneiras de facilitar a solução pacífica e não violenta .

Por sua vez, Farré (2007), define a conflictologia como uma ciência transdisciplinar dedicada ao estudo do fenómeno conflitual. É uma ciência que actua como espaço intelectual e profissional de encontro para todos aqueles campos profissionais de cada disciplina clássica que se ocupam no estudo e gestão de conflitos.

A conflitolgia não é uma disciplina histórica, nem económica, nem psicológica, nem sociológica, mas sim uma disciplina que serve de todas as áreas de conhecimento e que tenta compreender o ser humano, na sociedade em que está inserida, através de conflitos que enfrenta na sua vivência.

Segundo Vinyamata (2004), a conflictologia é uma ciência pluridisciplinar e transversal a todas as profissões, uma disciplina que contém todas, é um compêndio de conhecimentos racionais e intuitivos acerca dos conflitos e crise.

O conflitológo é o conhecedor da conflitologia, é um profissional dedicado em tratamento e transformação de conflitos. É o facilitador, pacificador ou profissional com uma função integral e pluridisciplinar que não limita-se numa só técnica de intervenção e nem a um único sistema de análise.

Finalmente Farré (2007), define a conflitológo como sendo o estudioso ou experto de conflito, o profissional dedicado na análise, diagnóstico, gestão e transformação positiva.

As negociações são cada vez mais frequentes e comuns á nossa volta, se desenvolvem até os mais elementares processos de intercambio da nossa vida social e quotidiana, estão presentes na família, nos jogos, nos negócios, entre amigos, entre nações e em geral nas organizações de qualquer natureza.

Como já assinalamos, que os conflitos são algo não negativo e inevitável, e neste sentido a negociação tem servido como estratégia de intervenção para superá-los. Neste contexto, a negociação é considerada como um instrumento básico para o bom funcionamento da actividade administrativa, actua tanto a nível interno como externo.

A negociação nas organizações pode conceituar-se como uma situação em que dois ou mais partes interdependentes reconhecem divergências ou desacordos nos seus interesses e decidem chegar a um acordo através da negociação. O importante é que reconhecem que um acordo é mais benéfico que uma ruptura nas suas relações, por isso, todos estão dispostos de ceder algo a troca de algo.

Robbins (1998), afirma que a negociação é um processo mediante a qual dois ou mais partes tratam de fixar o que cada um vai ceder e obter ou oferecer e receber num negócio ou convénio entre eles.

Nas organizações, é possível encontrar diversas formas de afrontar os conflitos. É frequente que as partes decidem recorrer a uma terceira pessoa que tem certo poder e habilidades para resolver o conflito. A forma de solução de conflitos que mais atenção tem recebido dentro da literatura científica, é a negociação, que é a única possibilidade mais frequente em todas as organizações.

A negociação é um procedimento orientado a resolução da oposição entre as partes em conflito. Gil e Alcover (2005), defendem que as partes em conflito reconhecem explicitamente a existência de divergências em seus interesses, uma dependência mútua e a intenção de buscar um acordo.

Para Vinyamata, (2005) negociação é um processo bilateral ou multilateral mediante a qual as partes representadas diferem seus interesses e mostram-se favoráveis a tentar encontrar um acordo ou compromisso através das capacidades comunicativas. Este processo diferencia-se com a mediação já que conta com uma terceira pessoa neutra que procura facilitar, a comunicação, enquanto na negociação, não existe esta figura.

A negociação é um processo pelo qual as partes em conflito se comunicam e se influenciam mutuamente afim de alcançarem um acordo quando têm preferências parcialmente opostas. Portanto quando falamos de negociação, estamos nos referindo essencialmente a um processo de comunicação recíproca que tem como objectivo, por um lado, a compreensão de cada parte e da forma em que a outra interpreta e avalia as questões, e por outro, a correcção das possíveis percepções erróneas que as partes podem ter sobre as posturas e as metas da outra parte.

A negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes tentam definir o que cada uma dará ou perderá, liquidará ou receberá, numa transação entre elas. A negociação é um meio corrente de resolução dos conflitos. Este meio pode ser eficaz desde que respeite um determinado número de regras e etapas.

A negociação não é um estado permanente de negócios, é algo temporal, dura muito tempo para alcançar o acordo, porque depois ambas partes dedicam-se em outros assuntos. Ele é um processo efectivo quando ambas partes desejam participar e crêem que é vantajoso para conseguir o acordo. Quando alguém força a outra parte a chegar um acordo não há negociação, pois ela requer um consentimento voluntário.

Autoras como Munné, e Mac-Cragh, (2006) definem a negociação escolar, como um processo de diálogo enfocado para entendimento de conflito entre as partes implicadas. Não existe a presença de um terceiro, a resolução baseia-se na vontade dos implicados.

Portanto segundo a nossa opinião, a negociação é um processo em que dois ou mais partes com interesses comuns e conflitivos reúnem-se temporalmente e voluntariamente para analisar e discutir propostas explicitas com o propósito de conseguir um acordo. A negociação não tem razão de ser se não existirem interesses comuns e conflitivos.

Ela é um processo de influência e comunicação direta entre as partes em conflito cujo objectivo é alcançar o acordo sobre os interesses compartilhados e opostos. A meta de negociação é criar uma percepção comum da situação que permite ver a relevância do alcance de um acordo benéfico para ambas partes.

Finalmente, nós podemos afirmar que a negociação é um processo pelo qual as partes em conflito se comunicam e se influenciam mutuamente com objectivo de alcançar

um acordo quando estes têm preferências parcialmente opostas. Por tanto, quando falamos de negociações, estamos a referir essencialmente a um processo de comunicação recíproca que tem como objectivo, por um lado, a compreensão de cada parte a forma em que a outra interpreta e avalia as questões e por outro, a correcção das possíveis percepções erróneas que as partes podem ter sobre as posturas e as metas da parte oposta.

A mediação provém de *mediatio*, entendida como ponto equidistante entre dois pontos opostos daí surge a interposição, intermediação para favorecer novas articulações nas relações sociais.

Quando se trata da mediação, nós encontramos-nos, ante um ponto médio entre os pólos num espaço médio concreto. Assim a mediação facilitará que as partes implicadas se encontram neste ponto intermédio que oferece a objectividade.

Por sua vez, Farré (2007), defende que a mediação é um processo de resolução de conflitos privados, confidencial e voluntário, que permite que as partes implicadas podem comunicar-se entre si, em nome próprio ou como representantes (mediação representativa) expressando os seus pontos de vista, argumentos, interesses, necessidades ou expectativas para chegar a um acordo mutuamente consentido acompanhado por um terceiro imparcial, a pessoa mediadora quem actua como facilitador do mesmo e que vela por seu legítimo funcionamento, criando assim um espaço de diálogo em que prevalece a equidade comunicativo, a segurança, a liberdade e a igualdade entre as partes.

A mediação é um processo de comunicação entre as partes em conflito com ajuda de um mediador imparcial. É um método que tenta superar o carácter binário das disputas através de processos comunicativos nas quais utilizam-se técnicas assertivas não dirigistas e se pretende chegar a acordos como finalização de situações de conflito que compete resolver unicamente aos autores de conflito e não o mediador.

Segundo Vinyamata (2004), a mediação é um processo de comunicação entre partes em conflito com ajuda de um mediador imparcial, que procura que as pessoas implicadas em uma disputa podem chegar ou estabelecer eles mesmos um acordo que permita recompor a boa relação e dar fim o conflito.

Para aqueles conflitos que afectam a esfera doméstica, ao fazer referencia a mediação familiar afirma-se que “ a mediação é um processo mediante a qual os participantes são assistidos por uma ou mais pessoas neutras isolam sistematicamente a questão da disputa com o objectivo de considerar alternativas e encontrar opções para chegar a um acordo que satisfaça os interesses definidos.

No seu ponto de vista, Six (1997), afirma que a mediação, contrariamente o que seria um juiz, uma arbitragem ou uma negociação, que são situações duales, é uma situação triangular, implica necessariamente uma terceira pessoa, um terceiro estritamente independente de ambos protagonistas ou antagonistas. A mediação é um não poder, o mediador deve suscitar a liberdade.

Segundo Moore (1995), a mediação é a intervenção ou uma disputa ou negociação de um terceiro aceitável, imparcial e neutral que carece de um poder autorizado de decisão para ajudar as partes em disputa a alcançar voluntariamente um acordo mutuamente aceitável.

Por sua vez, Zig (1997) afirma que a mediação é um processo pelo qual as partes em conflito se comunicam com a ajuda e guia de um mediador neutral com o objectivo de finalizar seu conflito. O mediador não assume capacidade de decisão alguma, simplesmente orienta as partes para que estas cheguem a um acordo conjunto.

Autores como Grover, Grosch e Olczak (1996), definem a mediação como sendo a intervenção em um conflito de uma terceira parte neutral que ajuda as partes opostas a manejar ou a resolver a sua disputa. A terceira parte imparcial é um mediador, quem utiliza diversas técnicas para ajudar os envolvidos ou as partes a chegarem a um acordo consensual com o fim de resolver seu conflito. Este acordo é com frequência um contrato mutuamente negociado, de obrigatoriedade jurídica entre as partes.

O mediador é o conhecedor dos conceitos e das técnicas mediadoras, é o profissional que ajuda as pessoas em conflito para alcançar um acordo. É a pessoa que media, que pratica, que é consequente com os princípios definidores da mediação como filosofia e técnica de intervenção em conflitos.

Um mediador é um elemento neutro que facilita uma solução negociada mediante razonamentos, persuasão e sugestões de alternativas. Uma negociação mediada, é impressionante. Segundo alguns estudos, a taxa de acordos é aproximadamente 60% e uma satisfação dos negociadores de 75%. A chave para o êxito da mediação é: as partes em conflito devem estar motivados para negociar e resolver suas disputas, por outro lado, os conflitos não podem ser muito intensos, finalmente a mediação é mais eficaz se os conflitos são moderados.

Munné, e Mac-Cragh, (2006) definem a mediação escolar é um processo de diálogo que se realiza entre as partes implicadas com a presença de um terceiro imparcial que não deve influir na resolução de conflitos, para facilitar o entendimento entre as partes. A mediação implica uma terceira parte que facilite o alcance de um acordo negociado. A função dos mediadores é ajudar que as partes centrem a discussão em temas pertinentes e alcancem um acordo.

Para terminarmos este aspecto reflectimos a seguinte história: Duas irmãs discutiam por uma laranja. A mãe alterada por grito deles, interveio: “ Que está passando?”, repreendeu-os com a voz firme. “Quero essa laranja!”, reclamou uma das irmãs. “Eu também”, protestou a outra. “ Está bem”, disse a mãe, cortou a fruta ao meio e deu uma metade a cada uma das suas filhas. Uma das meninas comeu a sua metade e tirou a casca, a outra, em troca tirou a sua metade e ficou com a casca, que ela necessitava para preparar marmelada.

Analisando todas as definições acima mencionadas, chegamos a conclusão de que a mediação é um procedimento não belicioso, é pacífico, que contribui na resolução de conflito, quer dizer o seu propósito é obter um acordo rápido sem excessivos custos em tempo, dinheiro e esforço.

Finalmente podemos concluir que a mediação não é o mesmo que arbitragem, nem a conciliação, nem a negociação e nem a conflitologia, porque cada conceito possui seu próprio significado original.

No nosso ponto de vista, concordamos com a posição defendida por Vinyamata, porque não é todo profissional pode exercer a função de mediador. Toda a profissão, para evitar o charlatanismo, primeiro deve ser aprendida, depois vêm a aplicação prática. Concordamos com Vinyamata por que no exercício de qualquer profissão para que haja êxito, é melhor colocar profissional certo no lugar certo, isto motiva o profissional por um lado, por outro ajuda a instituição a obter melhores rendimentos ou resultados. Por isso, no nosso estudo, mais adiante, neste trabalho especificamos de forma clara e objectiva, as funções, as habilidades que um mediador deve possuir ao longo do exercício desta profissão.

Também partilhamos os conceitos apresentados por Zig , porque na verdade, toda a mediação é um processo com as suas respectivas fases por um lado, por outro, não podemos falar de negociação e mediação sem ter em conta o processo de comunicação, porque para encontrar soluções primeiro deve haver a comunicação entre as partes em conflito, o terceiro (mediador), só ajuda a encontrar o consenso.

Vinyamata, (2004) defende que a conciliação, possui dois significados, o significado genérico descreve a qualidade de aproximar posições enfrentadas. A significação precisa assemelha-se a arbitragem que é estabelecer acordos entre as partes em conflito.

Segundo Vinyamata, (2005), a conciliação é o acto ou processo eclético mediante a qual se estabelece acordos ou não uma mudança de atitude que permite passar da confrontação a colaboração que permite restabelecer uma relação positiva que está afectada por existência de conflito.

O conciliador é a pessoa que possui a capacidade de conciliar desavenças e divergências mediante o estabelecimento de acordos conjunturais, se não graças ao restabelecimento de relações normais nas quais a capacidade de cooperação reequilibram o excesso de competitividade. O conciliador é uma pessoa que pacifica, media, ou facilita a solução dos conflitos, este termo é similar ao pacificador, mediador e facilitador.

Um conciliador é um terceiro confiável que exerce um vínculo de comunicação informal entre o negociador e o oponente. A conciliação usa-se mais nas disputas internacionais, laborais, familiares e comunitários. É difícil comparar a sua eficácia com a mediação porque se super põe em boa medida. Na prática os conciliadores são as principais fontes de comunicação, quer dizer, é a ponte ou o elo de ligação entre X e Y. Tem a função de interpretar a mensagem das partes e convencer as mesmas para alcançar o acordo.

Munné e Mac-Cragh, (2006) definem a conciliação escolar, é um processo de diálogo que se realiza entre as partes implicadas, com a presença de um terceiro, que ajuda as partes a decidir sobre a base de seus interesses e necessidades.

Um árbitro é um terceiro que tem autoridade para ditar um acordo, ele é a terceira pessoa que supervisiona a incapacidade das partes em conflito para chegarem a um acordo justo baseando-se no sentido comum e não nas leis. O árbitro tem a autoridade e a responsabilidade de tomar decisões para resolver o conflito, sua decisão é vinculante para as partes. Um árbitro actua mais como um juiz, examinando os argumentos de cada parte e decide a solução. A arbitragem pode ser voluntária (solicitada) ou obrigatória (imposta as partes por lei e contrato). A autoridade do árbitro, varia de acordo com as regras fixadas por negociadores. As vezes pode estar limitado a escolher uma das últimas ofertas de um negociador ou a sugerir um ponto de acordo que não é obrigatório, ou ter a liberdade de eleger qualquer opção que adapta. A grande vantagem da arbitragem sobre a mediação é que termina sempre em um acordo.

Para Vinyamata, (2004) a arbitragem é um acto de que intervêm um árbitro com a finalidade de solucionar um desacordo ou disputa baseando-se na aplicação de uma norma ou regulamento de cumprimento obrigatório.

Por sua vez Munné, e Mac-Cragh, (2006) consideram a arbitragem escolar, como um diálogo que se realiza entre as partes implicadas com a presença de um terceiro que decide a resolução de conflito, baseando-se nos interesses das partes. O terceiro tem o poder, autoridade e competência e as partes devem submeter-se a decisão do terceiro.

A arbitragem na perspectiva de Vinyamata, (2005) é um acto pelo qual se solventa uma reclamação, desacordo ou disputa que as partes se vêm incapazes de estabelecer uma solução aceitável mutuamente. A sua aplicação no âmbito de conflitos comerciais é bastante eficaz, é uma acção de regulação de conflitos na base de normas preestabelecidas.

A arbitragem é a última e mais formal técnica de resolução de conflitos. Nesta técnica ambas partes devem respeitar a decisão de uma terceira parte neutra. A utilização da arbitragem pode estar estipulada no contrato de trabalho ou pode-se acordar informalmente. Este último denomina-se arbitragem de interesse, porque implica interesse de ambas partes para negociar um novo acordo. Os árbitros devem possuir uma vasta experiência em relações laborais.

Existem muitas formas de arbitragem de interesse como: arbitragem voluntária, as partes aceitam o processo. É muito utilizado no sector privado para solucionar os conflitos que surgem quando um contrato está todavia em vigor. A arbitragem obrigatória é requerida por lei e é muito comum no sector público.

O outro tipo de arbitragem é a convencional, neste tipo o árbitro cria a resolução que considera apropriada. Na arbitragem de oferta final, o árbitro deve seleccionar a proposta do sindicato ou da direcção, não é possível um compromisso.

Existe uma variante adicional de arbitragem de oferta final: o árbitro pode decidir sobre todo o conjunto de medidas. Deve eleger a proposta completa do empresário ou do sindicato sobre todos os temas.

A arbitragem de interesse é mais comum no sector público. O sector privado, é oposto as interferências externas para responder os problemas laborais que são assuntos privados.

Portanto, a arbitragem consiste no acordo estabelecido entre as partes em conflito de aceitar com antecedência o ditame do árbitro. Este método pode resultar relativamente rápido e barato, facilita uma maneira de resolver um conflito. A principal inconveniência da arbitragem, é que as partes implicadas não têm controlo sobre o processo uma vez que inicia. Este processo as vezes é rápido e direito, também implica adversários e juízos que se baseiam pela lei, na prática exige gastos e demoras comparáveis a outros procedimentos legais.

Em anexo XVI consta a tabela com o resumo dos conceitos básicos, cuja a Fonte foi Vinyamata, (2002, p.121).

2.2. TIPOS DE CONFLITOS.

O presente estudo centra-se no conflito interpessoal entre duas pessoas: Conflito diádico. Como explicamos nos pontos anteriores, o nosso estudo é de carácter exploratório pelo facto de não existir estudos anteriores neste domínio, em Angola. Neste ponto, também faremos menção às tipologias mais relevantes com objectivo de ajudar os outros estudantes que pretenderão abordar esta temática no futuro. Toda a classificação implica a adaptação de um ângulo específico de visão reactivamente pequeno. Existem classificações específicas de reconhecido valor como as de Pondy (1967); Deutsch (1973); Rahim e Bonoma (1983); Moore (1995).

Os conflitos podem ser classificados segundo as circunstâncias prévias e sua percepção pelas partes. Segundo esta perspectiva, Pondy (1967, 1969) na base da revisão de sete estudos empíricos que tratavam de conflitos nas organizações, interdepartamentais, inter organizacionais, conformismo dos subordinados, etc. Este autor identificou duas grandes variedades de conduta conflitiva: 1). *Conflito de relação*: este tipo de conflito não altera as relações de autoridade, distribuição de recursos e de responsabilidades funcionais, quer dizer, deixa intacta a estrutura organizativa afectando só a fluidez e eficácia relacional; 2). *Conflito estratégico*: os conflitos que formam nesta categoria são criados deliberadamente para obrigar a organização a redistribuir a autoridade, os recursos ou responsabilidades funcionais. Pondy, defende que este tipo de conflito é tipicamente o único meio através do qual os membros de uma organização podem forçar os poderosos a ceder parte.

Deutsch (1973) oferece uma das classificações mais conhecidas de conflitos em termos da relação entre o estado objectivo da realidade e este estado enquanto percebido pelas partes em conflito. Este autor, distingue seis tipos de conflitos: 1). *Conflito verdadeiro*: quando existem condições objectivas de incompatibilidade e são percebidas pelas partes. 2). *Conflito contingente*: surge quando existem condições objectivas e são percebidas pelas partes sem que sejam conscientes da existência de uma forma de reorganizar a situação de modo que o conflito desaparece, mas as partes em litígio não conhecem a alternativa. Este conflito se funda em uma determinada estruturação de los elementos o circunstancias. 3). *Conflito deslocado*: ocorre quando las condições objetivas não são percebidas pelas partes, que discutem sobre elementos alheios da origem dos conflitos; os contendentes discutem sobre um tema que é um sucedâneo do verdadeiro. 4). *Conflito mal atribuído*: quando os sujeitos experimentam o conflito e atribuem incorrectamente a causa a um objeto. Neste tipo existe erro na identificação do contendente, devido a que se gera o verdadeiro tema objecto do conflito. 5). *Conflito latente*: quando ocorre em condições objectivas e as partes não o percebem como tal. É aquele que devendo ocorrer não

ocorre porque foi reprimido ou deslocado, mal atribuído ou foi desejado de existir psicologicamente. 6). Conflito falso: quando não reúne condições objetivas para as pessoas que o percebem. É um conflito que não tem nenhuma base objectiva. Supõe sempre uma distorção da percepção ou uma má compreensão.

Outra classificação que merece ter consideração especial por seu impacto na investigação posterior é a que foi proposta pelo Rahim e Bonoma (1979) estes autores propõem no seu modelo quatro níveis de conflitos em função das características das partes implicadas e da sua origem: Primeiro nível: *conflito interpessoal*; que corresponde aqueles casos em que a origem do conflito reside numa oposição entre interesses, objectivos etc; de dois indivíduos. Segundo nível: *conflito intragrupal*; que é uma modalidade de conflito interpessoal caracterizada pela acção de que as pessoas enfrentadas pertencem ao mesmo departamento, secção, ou a uma mesma categoria laboral ou nível hierárquico, nível académico, etc; Terceiro nível: *conflito intergrupar*; que é uma modalidade de conflito, em que as unidades que se opõem correspondem a grupos diferentes; Quarto nível: *conflito interorganizacional*; são iguais os níveis dois e três, quer dizer, é uma modalidade de conflito entre unidades o sistemas sociais mas em que os oponentes constituem organizações completas.

A classificação dos conflitos pode ser feita conhecendo o tipo do problema que o originou. Tendo em conta esta linha de pensamento, Moore (1995; 1996), identificou cinco causas centrais nos conflitos. 1). *Conflitos de relação entre pessoas*: São manifestados por emoções fortes ou emoções negativas em ocasiões intensas (por exemplo quando alguém sente-se irritada, ofendida, frustrada, temerosa, não está capacitada para manter uma discussão racional), percepções falsas ou estereótipos, escassa ou falsa comunicação, condutas negativas repetitivas, geralmente estes conflitos são irrealis, desnecessários. 2). *Os conflitos de informação ou de dados* sucedem quando as pessoas não têm a informação necessária para tomar decisões correctas, quando estão mal informadas, diferem sobre a interpretação dos dados. Alguns destes conflitos acabam de ser desnecessarias, como os causados por escassa comunicação e por possuírem diferentes pontos de vista sobre o que é importante, interpretação diferente na informação entre as pessoas em conflito. Outros conflitos podem ser autênticos ao não serem compatíveis a informação e os procedimentos empregados pelas partes para recolher dados. 3). *Conflito de interesses* são motivados pela competição entre necessidades incompatíveis ou percebidas como tais (dinheiro, recursos físicos, tempo etc.). Os conflitos de interesse resultam quando uma ou mais partes creem que para satisfazer suas necessidades, devem ser sacrificadas as dos outros. 4). *Conflitos estruturais*, são causados por estruturas opressivas das relações humanas ou sociais. As estruturas estão configuradas muitas vezes por forças externas da gente em conflito. Tem haver com a definição das tarefas, desigual poder ou autoridade limitada, control desigual de recursos, condicionamentos geográficos

(distância ou proximidade), tempo (demasiado ou pouco demasiado), e estruturas organizativas, etc, promovem com frequência condutas conflituosas. 5). *Conflitos de valor*, são causados por um sistema de crenças incompatíveis ou percebidos como incompatíveis. Os valores são crenças que empregamos para dar sentido a suas vidas. Os valores explicam o que é bom e mau, verdadeiro ou falso, justo ou injusto. Valores diferentes não têm porque causar conflito. As pessoas podem viver juntas em harmonia com sistemas de valores diferentes. As disputas de valores surgem quando uns tentam impor por força um conjunto de valores a outros ou pretendem que têm vigência exclusiva um sistema de valores que não admite crenças divergentes.

Numa outra perspectiva os conflitos podem ser classificados segundo os motivos e o conteúdo. Dentro desta categoria, é possível distinguir a tipologia que foi desenvolvida por Thomas (1992). Este autor, destaca três tipos básicos: 1). *Conflitos de objetivos ou de interesses*: são aqueles originados pela existência de fins divergentes ou incompatíveis, quer dizer cada parte interfere nos objetivos do outro. Tem haver com a satisfação das necessidades pessoais, obtenção de recursos escassos, etc. 2). *Conflitos de opinião cognitiva ou controvérsia*: são as que as partes não concidem na determinação dos dados empíricos. Uma parte percebe que a outra chegou conclusões diferentes (incorrectas) sobre o que é a verdade em um sentido empírico. 3). *Conflitos normativos*: são as que as partes diferem na valoração que fazem de uma conduta de acordo com as expectativas derivadas nos princípios e normas sociais. Cada parte faz avaliação da conduta da outra para observar como a outra deveria comportar-se, avalia-se vários aspectos: éticos, nacionais de equidade, justiça, respeito e hierarquias de estatus e outras normas do sistema social.

Na mesma linha de pensamento, Thomas (1992) propõe que os conflitos nas organizações podem apresentar-se a nível social, bem como a nível individual. Tendo em conta esta linha de pensamento defendia a existência de seis tipos de conflitos: 1) *a nível individual*: os conflitos que poderiam ter origem de carácter emocional, são as causados por problemas intrapsíquicos do trabalhador ou a sentimentos de ira, desgosto, desconfiança ou temor; 2) *o conflito intraindividual*. Surge quando a pessoa deseja alcançar objetivos divergentes com os da organização ou não sabe que actividade deve realizar com ela. Também pode ocorrer quando algumas exigências de trabalho se opõem a outras ou quando a pessoa deve fazer más do que é capaz de realizar; 3) *o conflito interindividual*. Pode producir-se entre individuos de uma mesma organização, deve-se a diferenças de personalidade ou a pressões referidas as diferentes ocupações que desempenham os individuos no interior da mesma. O conflito interindividual mais comum no âmbito organizativo é o que ocorre entre o trabalhador e seu chefe imediato; 4) *a nível grupal*. Os conflitos se produzem por desacordos em relação a metas de grupos, políticos, procedimentos, distribuição concessão de recursos ou recompensas; 5) *o conflito intragrupo*. Origina quando

individuos e grupos desenvolvem processos interactivos para levar a cabo os objectivos e metas previstas pela organização e 6) *o conflito intergrupalo*: é aquele que só se produz entre grupos dentro de uma mesma organização, e provém, em muitas ocasiões, das diferenças de perspectivas ou enfrentamentos relativos a estatus, objectivos ou metas que devem ser alcançados entre os distintos departamentos que integram.

segundo Coser (1998, 2008) o conflito pode ser real ou ireal. Para distinguir o conflito real do ireal devemos saber diferenciar o conflito primeiro como um meio e segundo como um fim. Os conflitos que surgem da frustração das demandas específicas no seio das relações na manifestação de ganâncias que os participantes podem lucrar e que beneficiam o indivíduo frustrador, chamam-se de conflitos reais, porque servem de meios para lucrar o obter um resultado específico. Por outro lado, os conflitos ireais utilizam a interacção entre duas ou mais pessoas, mas não é ocasionada por fins de rivais ou antagonistas, mas sim pela necessidade de superar a tensão de um deles. Os conflitos reais surgem quando os homens chocam para reclamar os seus direitos baseados na frustração das suas pretensões e expectativas de ganâncias. Portanto, como o conflito real é considerado como um meio para alcançar fins reais, deveria ser abandonado se surgirem outros meios mais efectivos para alcançar o fim perseguido.

Teoricamente, dois postulados estão na base do sistema conflituoso, as preferências ordenadas das unidades de base, supostas coerentes e a locação dos recursos escassos. Autores como (Deutsch, 1969; Tamo, 2005; e Robbins, 2004); Baseando nesta perspectiva, classificam os conflitos em funcionais e disfuncionais:

1-Conflito funcional ou construtivo, do ponto de vista da organização, o confronto entre grupos pode participar no aumento da performance da organização, na libertação das energias, no fortalecimento dos sentimentos de identidade, no despertar a atenção para os problemas, no ajusto do poder entre as partes. Os conflitos funcionais são as que sustentam e melhoram as metas e o desempenho do grupo, estes podem fomentar inovações, criatividade e a adaptação nas organizações, também podem aumentar entusiasmo nos trabalhadores a produzir melhores decisões. São conflitos cujos resultados satisfazem todos os participantes.

Estes conflitos são construtivos quando melhoram as qualidades das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, fomentam interesse e a curiosidade entre os membros do grupo, brindam um meio para expor os problemas e liberar tensões e fomentam um ambiente de autoavaliação e melhoramento.

Os conflitos funcionais caracterizam-se pelos seguintes aspectos: Aumento da motivação e do rendimento; Incremento na inovação e na mudança organizacional; Aumento da coesão, cooperação e na unificação de objectivos e critérios intragrupo;

Descobrir melhores alternativas; Focalização da intenção nos problemas a direcção daqueles não definidas; Variações e reajustos em estilos de liderança e reequilíbrio do poder; Reintegração de elementos marginais; Definição das posições próprias de modo que sejam definíveis e promoção de um nível de estimulação e actividade saudável na organização, mantendo-lá funcional.

Portanto, nem todos os conflitos são positivamente funcionais para a relação, somente aquelas que servem para obter a meta, valores ou interesses que não contradizem aos princípios básicos da relação.

2-Conflito disfuncional ou destrutivo, do ponto de vista da organização, o confronto entre grupos afecta a performance organizacional gerando os sentimentos de frustração, reforça a coesão de um grupo, desvia as energias, paralisa as actividades das partes, pode propiciar a subida de uma liderança autocrática, há riscos que os sentimentos de desconfiança perdurem para além do conflito. Estes conflitos são os que destroem o bom desempenho do grupo, provocando menor produtividade, pior estado de ânimo, enorme insatisfação e maior pressão e tensão.

Os seus resultados só podem ser avaliados como satisfatórios para uma das partes se essa parte considera como critério de satisfação a perda que sofre a outra parte a não obtenção de nenhum bem. Estes conflitos não têm solução aparente, porque ambos perdem, inclusive não alcançam objectivos positivos e mantêm o conflito com objectivos negativos.

Para finalizar, o conflito parece ser funcional para certos tipos de actividades em grupo, e disfuncional para outros. Hawes e Smith (1973), depois de examinar os resultados de distintos estudos, concluíram que o conflito é funcional quando o grupo está buscando e avaliando informação. O conflito facilita os processos de busca e análise. Por outro lado, o conflito disfuncional na actividade de escolha selecionar resultados.

Em geral, são bem conhecidas as consequências destrutoras de conflitos no desempenho dos grupos e organizações. Por exemplo a oposição incontrolada suscita descontentes que dissolvem os vínculos comuns e no final conduzem a destruição do grupo. Entre as consequências menos desejáveis encontram-se a demora na comunicação, a diminuição da coesão grupal e a subordinação das metas do grupo a primazia das brigas entre seus membros.

Estes conflitos caracterizam-se por: Gerar altos custos pessoais; Distribuição injusta de resultados; Perdas de energia no sistema, danificando o rendimento da organização; Dificuldades de comunicação e diminuição da cooperação; Distracção das principais tarefas e Criação de mal entendidos e danificando a confiança entre as partes.

Como referimos nos pontos anteriores que existem muitas classificações de reconhecido valor, nós concordamos com as tipologias acima seleccionadas, especificamente os conflitos mais predominantes na instituição são os de interesse, intragrupos, intergrupos, interorganizacional, verdadeiro, e as normativas. Comentando, podemos afirmar que é visível por exemplo apostar em um candidato para o cargo do Decano como objectivo de ocupar o cargo de chefe de departamento. Se pelo contrário depois de ganhar as eleições este individuo não é proposto para o referido cargo surge conflito. Existe também os conflitos intergrupos, como referimos na problemática de que Angola é um país com muitos grupos étnicos, a existência destes grupos deu origem uma variedade cultural, nas distintas regiões do país, essa variação, origina com que certos profissionais do mesmo grupo étnico formam grupos. Também é de salientar que existem conflitos intragrupos nos diferentes departamentos das nossas instituições, esses conflitos são os que ocorrem entre os docentes ou não docentes do mesmo departamento. Finalmente o mais marcante que não podemos esquecer é o conflito interorganizacional, este conflito prejudicou e continua a prejudicar muitos funcionários na mudança de categorias.

Na nossa opinião, concordamos que tanto os conflitos funcionais e disfuncionais, na prática dão origem três tipos: conflitos de tarefas, de relações e conflitos de processos. Os conflitos de tarefas estão relacionados com o conteúdo das metas de trabalho. Os conflitos de relações derivam-se nas relações interpessoais. E finalmente os conflitos de processos relacionam-se com a forma de como é feita o trabalho.

Alguns estudos demonstram que os conflitos de relações são quase sempre disfuncionais e resultam das fricções e das hostilidades entre as pessoas que vivem estes conflitos, aumentam choques e reduzem a compreensão mútua, o que obstaculiza a realização do trabalho.

Portanto, toda a classificação dos conflitos depende dos critérios escolhidos para analisar e corre sempre o risco de não ser exaustiva. É de salientar que as classificações são também uma forma académica de apresentar um assunto, pois cada conflito é a consequência visível de um conjunto de conflitos menores cujas causas e contextos em se desenvolvem entre individuos, entre grupos numa instituição ou na sociedade são sumamente complexos e obedecem habitualmente múltiplos factores que interactuam entre si.

2.3. ORIGEM DOS CONFLITOS.

Todos nós experimentamos situações de conflitos. Eles nascem de meras diferenças de opiniões. Os conflitos emergem em qualquer local exterior ou interior e a escola não dispõe de respostas eficazes para os resolver. Temos de ponderar os diferentes modelos de gestão de conflito capazes de dar a resposta adequada.

Munduate; Ganaza e Alcaide (1993), afirmam que o conflito pode surgir entre os casais, entre irmão, entre dois departamentos, entre vizinhos, entre a direcção e os empregados, entre nações, etc.

Segundo Vinyamata (2003), os conflitos são provenientes de diversas origens. Ele defende que são quatro as fontes da origem dos conflitos.

1ª- A injustiça social: miséria, interesses económicos, questões de poder, meio social excessivamente competitivo e agressivo, problemas sociais.

2ª- Medo: fobias, temores de todo o tipo, falta de suceso e serenidade, desequilíbrios psicológicos, frustrações, insatisfação emocional e sexual, desorientação, desordem, problemas de organização, problemas e erros de comunicação, disfunções nas relações, percepções negativas.

3ª- Valores: concepções filosóficas, dissociação entre a consciência e a vida, carência de sentido e compreensão da vida, desamor.

4ª- Enfermidades físicas e mentais: estes geram depressão, irritabilidade ou angústia.

Processos biológicos que afectam o comportamento, deficit ou desequilíbrios hormonais, stress.

Thomas (1976) criou um modelo pelo qual descreve como surgem os conflitos nas organizações mediante um diagrama do processo básico do conflito.

Neste modelo propôs três etapas na origem dos conflitos:

1ª- Etapa, um conflito se origina quando um indivíduo ou grupo sentem frustração por não poderem alcançar certas metas importantes.

2ª- Etapa, é a conceptualização, as partes tratam de entender seus problemas, seus próprios objectivos, os do oponente e as diversas estratégias que cada um dos bandos pode adoptar para resolver o conflito.

3ª- Etapa, é a conduta que realmente apresentam as partes e como resultado do processo, ambas partes tratam de implantar sua maneira de resolver o conflito.

Finalmente ambas determinam até que ponto podem acordar um resultado satisfatório.

O conflito é frequentemente considerado como disfuncional, quer dizer, ameaçador para a unidade do grupo. A realidade do conflito no grupo é frequentemente desvalorizada ou recusada porque preferem colocar a tónica nos mecanismos de ajustamento e de solidariedade mútua no grupo, preferido ver.

Na realidade, o conflito faz parte da vida do grupo. É através da resolução do conflito, quer dizer, na procura do ajustamento entre as diferenças individuais, que se efectua a solidarização do grupo e que aí se encontra a eficácia. O conflito só é útil no funcionamento de um pequeno grupo, se respeitar uma certa dosagem: um grupo onde há poucos conflitos engendra geralmente uma certa falta de ideias, conformismo, rotina e produtividade bastante fraca. Pelo contrário um grupo onde há demasiados conflitos exige uma energia de manutenção considerável, diminuindo outro. O conflito constitui uma forma de socialização no seio do pequeno grupo, permite negociar as diferenças individuais.

O conflito quer dizer, é um desacordo, oposição, luta entre duas ou mais pessoas ou grupos. É a consequência das intenções incompatíveis por influir em pessoas, grupos ou organizações.

Segundo Gordón (1997), o conflito se apresenta dividido em quatro circunstâncias:

1. Quando as pessoas ou os grupos percebem que tem metas ou valores não desejados;
2. Ocorre quando um comportamento desenhado para derrotar, reduzir ou suprimir a outra parte pode ocasionar conflito;
3. Quando os grupos se enfrentam entre si com os actos que se opõem em contra ataques ocasionando conflito.
4. Quando cada grupo trata de criar uma posição relativamente favorável ante a outra.

Por exemplo é provável que haja um conflito organizacional entre um trabalhador da Universidade Agostinho Neto e a Direcção dos Recursos Humanos na Reitoria ou da unidade orgânica, como o caso do instituto superior de ciências da educação-ISCED-Luanda onde muitos trabalhadores estão 10 outros 15 anos sem mudar de categoria.

O conflito se apresenta com um grau de facilidade em situações multinacionais ou pluriculturais, as diferenças básicas de idiomas, normas, estilos pessoais e outras características culturais.

O conflito pode ter várias dimensões, pode ser público (aberto, visível e autorizado), ou privado (incoberto, oculto, não autorizado), formal ou informal, racional (premeditado ou lógica) ou irracional (espontâneo, impulsivo e emocional).

O conflito é inerente nas organizações, entre um indivíduo e seu grupo, entre os grupos, entre um indivíduo e a organização e entre grupo e a organização.

Para Tamo (2005), os conflitos aparecem evidentemente, onde existe:

1. Debilidade na organização do trabalho, em termos de repartição das tarefas entre indivíduos ou grupos e da definição das relações orgânicas, por exemplo da atribuição da mesma tarefa a dois indivíduos.

2. Escassez dos recursos, finanças, espaço, equipamento, tempo, por exemplo a distribuição de um número limitado de viaturas, provoca conflito.

3. Deficiência na definição de hierarquia para definir os objectivos da organização.

4. Ruído nos circuitos de circulação de comunicação, objectivos estratégicos, ordens, directrizes mal interpretadas pelos actores.

5. Vontade deliberada de uma pessoa ou grupo de pessoas de usufruir abusivamente os recursos da organização, sobretudo no contexto do sistema predatório.

São vários os factores que podem fazer com que um grupo experimente um conflito com o outro. Robbins (2003) afirma que os conflitos não surgem do nada, tendo causas e suas fontes são divididas em três categorias: diferenças de comunicação, diferenças estruturais e diferenças pessoais.

a)- Interdependência das tarefas. Para Johnson e Johnson (1989), a interdependência é uma situação pela qual os resultados de uma pessoa podem ser potencialmente afectadas por ocasiões da outra. Por exemplo um docente da Universidade Agostinho Neto para além de ter o grau académico exigido para transitar numa determinada categoria, depende de boa relação que tem com o Decano e com o chefe dos recursos humano da instituição.

A interdependência pode ser positiva ou negativa. A interdependência positiva tem haver com a concordância das metas perseguidas por sujeitos e a discordância enquanto as actividades necessárias para consegui-las. Por exemplo, quando um casal discute sobre o número de filhos que deseja ter, ou sobre o lugar das suas férias. Por outro lado, Van de Vliert (1997), defende que a interdependência negativa se refere a condição mediante a qual o sujeito percebe que tanto os fins perseguidos por ambos, são incompatíveis. Por exemplo a desacordo entre Angola e Congo Democrático sobre

a hegemonia de uma parte do território no alto mar; Quando dos homens desejam namorar a mesma mulher.

Como é do nosso conhecimento, quanto maior for a dependência entre os indivíduos ou grupo, maior será a probabilidade de existir que surja um conflito porque a elevada interdependência das tarefas intensifica as relações. Para Coser (1998, 2008) as relações sociais de natureza íntima, caracterizadas pela frequência de relações recíprocas e por plena participação de ambos, incluem em sua estrutura de motivação uma ambivalência que contém aspectos positivos e negativos estritamente misturados. Quanto maior for a intimidade da relação, maior a intensidade de conflito. Um conflito é mais apaixonado e radical quando surge entre indivíduos que têm relações íntimas. O conflito dentro de um grupo fechado por exemplo uma repartição, odeia a outra na medida que considera a outra como maior ameaça no seio da repartição.

b)- Diferenças em critérios de desempenho e sistemas de recompensa. Estas diferenças com frequência têm um potencial de criar conflitos nas organizações. Numa mesma organização, há diversos grupos, a avaliação e recompensa deve ser feita de acordo com critérios distintos.

c)- Inconsistência de status. As diferenças de status entre os indivíduos ou grupos podem provocar conflitos. Por exemplo os responsáveis das instituições, algumas vezes, passam muito tempo livre durante a jornada laboral para resolver assuntos pessoais, enquanto que o pessoal administrativo, deve permanecer constantemente no seu local de trabalho.

d)- Ambiguidade jurisdicional. Os conflitos podem apresentar-se quando não existe claridade a respeito a quem é responsável de algo.

e)- Recursos escassos. Qualquer organização, indivíduos ou grupo tem recursos limitados, sejam eles financeiros, técnicos ou humanos, pelo que é necessário a partilha justa dos recursos, o que se torna difícil porque existem sempre pessoas que se consideram mais prejudicadas.

O outro factor que pode provocar conflitos é a dependência de recursos comuns compartilhados. Sempre que vários departamentos desejam competir por recursos escassos, torna-se quase inevitável que surjam conflitos. Quando os recursos são limitados, sempre alguém ganha e alguém perde. Por exemplo devido de recursos serem escassos, os docentes da Universidade Agostinho Neto, em particular os do Instituto superior de ciências da educação em Luanda, que se encontram na fase de pós graduação no exterior do país, muitos deles encontram dificuldades enormes, mesmo estando a trabalhar muito nas instituições onde prestam serviço, no momento

de viajar ninguém quer saber deles, muitos as vezes viajam comprando o bilhete por expensas próprias.

f)- Comunicação inadequada. Quando um grupo mal interpreta uma mensagem, pode ocorrer um conflito. Também pode surgir quando um grupo intencionalmente retém informação que deve chegar a outro grupo em seu próprio benefício. Por exemplo no momento de apresentação das candidaturas um chefe de departamento que recebe um despacho do decano com um prazo mínimo de dez dias sobre as candidaturas para o departamento, e não divulga aos outros, quer dizer, é uma forma de reter a informação.

Já Newstrom (2007), na mesma linha de pensamento defende que os conflitos também surgem devido da interdependência da tarefa, da ambiguidade de papeis, das políticas e regras, das diferenças de personalidade, das comunicações ineficazes, da competência por recursos escassos, da tensão pessoal, das diferenças de atitudes, crenças e experiências. Nas instituições de qualquer nacionalidade, o conflito ou conflito entre diferentes interesses é inevitável.

Como o nosso estudo é especificamente dos tipos de conflitos interpessoais, autor como Newstrom (2007), afirma que o conflito interpessoal surge de diversas fontes:

Mudança organizacional: as pessoas têm diferentes pontos de vista sobre a direcção a seguir, o seu possível êxito e os recursos a utilizar para obter os resultados prováveis. Com a crescente mudança tecnológica, política e social e o avanço do mercado para uma economia global, as mudanças organizacionais estão sempre presentes.

Diferentes conjuntos de valores: as pessoas têm diferentes crenças e distintos sistemas de valores. A filosofia de cada pessoa depende dos valores estéticos, e estes podem determinar a sua direcção.

Ameaças de status: a hierarquia social de uma pessoa em um grupo, é muito importante para muitos indivíduos. Quando status de alguém é ameaçado, salvar a imagem se converte em uma força motriz poderosa que impulsiona a pessoa a lutar para conservar a imagem desejada.

Percepções contrastantes: as pessoas percebem as coisas de maneira diferente devido da sua experiência e expectativas prévias. Como as suas expectativas são reais, eles consideram que devem ser claras para os demais, sem ter em conta que as outras pessoas podem ter percepções contrastantes ou opostas do mesmo acontecimento.

A falta de confiança: toda a relação duradoura requer certo grau de confiança, quer dizer capacidade de uma e outra parte de depender das palavras e acções da outra. A confiança abre fronteiras, proporciona oportunidades para actuar e enriquece todo o

tecido social de uma instituição. Para ganhar confiança requer tempo, mas este pode destruir-se em um instante. O conflito surge quando alguém tem uma razão real ou percebida para não confiar o outro.

Choques de personalidade: as diferenças individuais são fundamentais para o comportamento institucional. Nem todo o mundo pensa, sente, vê ou actua do mesmo modo. As diferenças de personalidade podem causar conflitos, são um rico recurso para a solução criativa de problemas.

Finalmente temos a descortesia: o respeito, a empatia e o cuidado mútuo são elementos de coesão que mantêm unidas as equipas de trabalho. Já que muitas as instituições são divididas pela dureza e pela falta de cortesia. A falta de cortesia surge na empresa quando os funcionários não mostram interesse nem consideração aos demais, faltando respeito uns aos outros. A descortesia manifesta-se de diversas formas saudações bruscas, sarcasmo, a não devolução das coisas emprestadas, egoísmo, atrazo nas audiências, falta de asseio, atender telefonemas em lugares públicos, a mudança das normas sociais na instituição dum momento para outro, mudança de turno dos funcionários sem justificação, todos estes factores acima descriminados causam a raiva e originam o surgimento do conflito.

Portanto, segundo a nossa opinião, as causas mais comuns de conflitos nas instituições são: competência por recursos (dinheiro), responsabilidade: pessoal, espaço, ferramentas e equipamentos, acesso aos superiores, choques de valores, atitudes, crenças, responsabilidades mal definidas, por excesso, por defeito, mudanças, etc.

Como o trabalho de campo foi efectuado nas escolas dos municípios atrás já referenciados, não devemos esquecer, através das nossas constatações descrever neste trabalho as principais causas da origem dos conflitos nestas instituições.

Nós concordamos com todas as causas acima expostas que provocam os conflitos numa instituição escolar. As causas acima apresentadas, nós afirmamos que são as mais frequentes nas instituições estudadas. É verdade que a elevada interdependência intensifica as relações e como não há vida social sem conflito, tarde ou cedo, nas relações humanas sempre surge conflitos. Também os critérios de recompensa é causa dos conflitos, não se pode compreender profissionais com o mesmo nível académico e que fazem o mesmo esforço ganham salários desiguais, ou estão enquadradas em categorias diferentes, por isso os critérios de recompensa é também um elemento motivador ou desmotivador, a sua má aplicação provoca conflitos. Por exemplo quando um docente trabalha muito na instituição chega, o momento de pedir para que lhe comprem um bilhete de passagem para a formação e o responsável não aceita, contrariamente, se compra bilhetes mais caras também para a formação dos colegas que têm intimidade com a direcção, quer dizer na instituição, não existe o mesmo

critério de recompensa para todos. Por exemplo na fase das matriculas, alguns trabalhadores lhes são exigidos a apresentação de documentos que prova que a pessoa a matricular é familiar e para outros não. Nesta mesma fase, no inicio do ano lectivo, quem é filho da direcção da escola tem tido direito a duas ou mesmo três vagas para matricular seus familiares e quem não é filho não tido esta chance.

Os recursos escassos provocam conflitos porque diversos departamentos usam os mesmos computadores, o mesmo material, a mesma viatura, é inevitável o conflito. Também podemos dizer que quando os recursos são escassos, existem dentro da instituição os que beneficiam mais e os que beneficiam pouco, dando origem o conflito.

A comunicação inadequada está na base de conflitos nas escolas da cidade de Luanda, porque as nossas constatações ou vivências, demonstram, que existe imagina um superior hierárquico não deve confiar só no seu acessor, marginalizando um subdirector que é o seu adjunto. O responsável de uma instituição deve primar pela comunicação, não deve esperar a informação no gabinete, deve conversar e relacionar-se com a base, as relações não devem limitar-se só com os membros do conselho de direcção.

2.4. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DOS CONFLITOS.

Como já referimos nos pontos anteriores, o conflito é bom e é mau ao mesmo tempo. Que seja um ou outro, este processo depende:

- Das propriedades do próprio conflito
- Das propriedades estruturais, dinâmicas e relacionais das partes implicadas.
- Da possível influência de terceiras partes que directa ou indirectamente intervém no processo conflituoso.
- Dos factores casuais ou fortuitas.

As anteriores funções dão origem que nos conflitos existem aspectos positivos e negativos, que podem ser construtivos ou destrutivos apartir de um certo nível e que determinado índice de conflito pode ser estimulante para os objectivos gerais da organização, icluindo nas relações interpessoais já que permitem o crescimento pessoal se confrontamo-lo de forma adequada.

A visão negativa que temos sobre os conflitos está muito relacionada com os problemas emocionais, muitas vezes nós ignoramos o refrâm segundo a qual “ Não há mal que não vem por bem”. Assim sendo, Concordamos com Redorta(2007) quando afirma que “a gestão adequada de conflitos tem muito haver com a gestão das situações emocionais que os conflitos provocam.”

Na mesma linha de pensamento, Nascimento e El Sayed (2002) definem o conflito como fonte de ideias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a expressão e exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores. Ainda para os mesmos autores, os conflitos não são necessariamente negativos, a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reacções.

Apesar da aceitação do conflito como inerente à dinâmica da organização, há que ter em conta que o conflito pode ser positivo ou negativo nos seus efeitos Robbins (1974); Cunha, Isaltina e Moreira, (2003); e Elmes (2007). Ainda Chaventato (1999); Cunha, Isaltina e Moreira (2003) e Elmes (2007), destacaram alguns efeitos positivos do conflito:

- Pode despertar sentimentos e energia num grupo onde o grupo pode descobrir meios mais eficazes para realizar as tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras.
- Uma boa resolução do conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo.
- O conflito pode servir como mecanismo de correcção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves.
- Uma boa solução, em que as duas partes ganham, traduz-se num aumento da coesão do grupo e, eventualmente, num aumento na sua produtividade.

Por outro lado, os aspectos mais negativos do conflito podem ser os seguintes:

- O conflito fora de controlo, destrutivo, pode criar um ambiente de trabalho muito hostil, prejudicando os desempenhos das pessoas. As pessoas vêem os seus esforços bloqueados, ficam frustradas e podem mesmo desejar a vingança.
- Gasta-se muita energia a lidar com o próprio conflito e não se investe no trabalho, ou seja, vencer o conflito passa a ser a mais importante do que o trabalho ele mesmo.

- A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da organização e influenciar negativamente a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Rahim (2001), enumera os possíveis efeitos positivos ou funcionais e negativos ou disfuncionais dos conflitos.

Efeitos funcionais (Positivos):

Os conflitos podem estimular a inovação, criatividade e crescimento; O processo decisório organizacional pode ser melhorado; As soluções alternativas para os problemas podem ser encontradas; Os conflitos levam a sinergia em soluções para problemas comuns; A performance individual e grupal pode ser melhorada; Os indivíduos e grupos podem ser forçados a encontrar novas abordagens para os problemas; Os indivíduos e grupos podem ser requeridos a articular e esclarecer suas posições e pontos de vista.

Efeitos disfuncionais (Negativos):

O conflito pode causar stress e insatisfação no trabalho; A comunicação entre indivíduos e grupos pode ser reduzida; um clima de falta de confiança pode ser desenvolvida no trabalho; Os relacionamentos profissionais podem sofrer desgastes; A performance no trabalho pode ser reduzida; A resistência a mudança pode ser reforçada; O comprometimento e a lealdade organizacionais podem ser afetadas.

Na mesma perspectiva, Luis (2000) e Redorta (2007) resumem os seguintes aspectos positivos e negativos de conflitos:

a)- Aspectos positivos

-O conflito é o motor da mudança tanto em seu aspecto político e económico como social e tecnológico.

-O conflito serve para obter fins concretos.

-O conflito promove, estabelece e conserva as linhas de diferenciação de uns grupos com os outros.

-Em determinadas circunstâncias, o conflito promove a coesão e integração do grupo.

-O conflito desempenha funções estabilizadoras e se converte em um elemento integrador

- O conflito contribui na determinação da estrutura interna de grupo em caso de enfrentamento com o exterior.
- O conflito mantém a estrutura do grupo como uma organização em marcha.
- O conflito pode actuar como elemento unificador entre grupos contudentes.
- O conflito permite o estabelecimento de contacto entre os contudentes.
- O grupo identifica e unifica as partes contudentes.
- O conflito estabelece e mantém o equilíbrio de poder. O conflito é uma prova de força disponível por cada um dos contudentes.
- O conflito é o motor da mudança social.

O conflito também pode:

- Aumentar a criatividade dos indivíduos. Ela se fomenta na busca de soluções e alternativas.
- Coloca a superfície os problemas ocultos.
- Eleva a moral do grupo. Se liberam tensões e se cria um clima de confiança.
- Aumenta a autoestima e aprendizagem de novas habilidades dos sujeitos envolvidos na sua resolução.

b)-Aspectos negativos

Os aspectos disfuncionais são aqueles que provocam o potencial desintegrador do conflito, ou são aqueles que levam a alteração de objectivos estabelecidos, a distribuição inadequada de recursos.

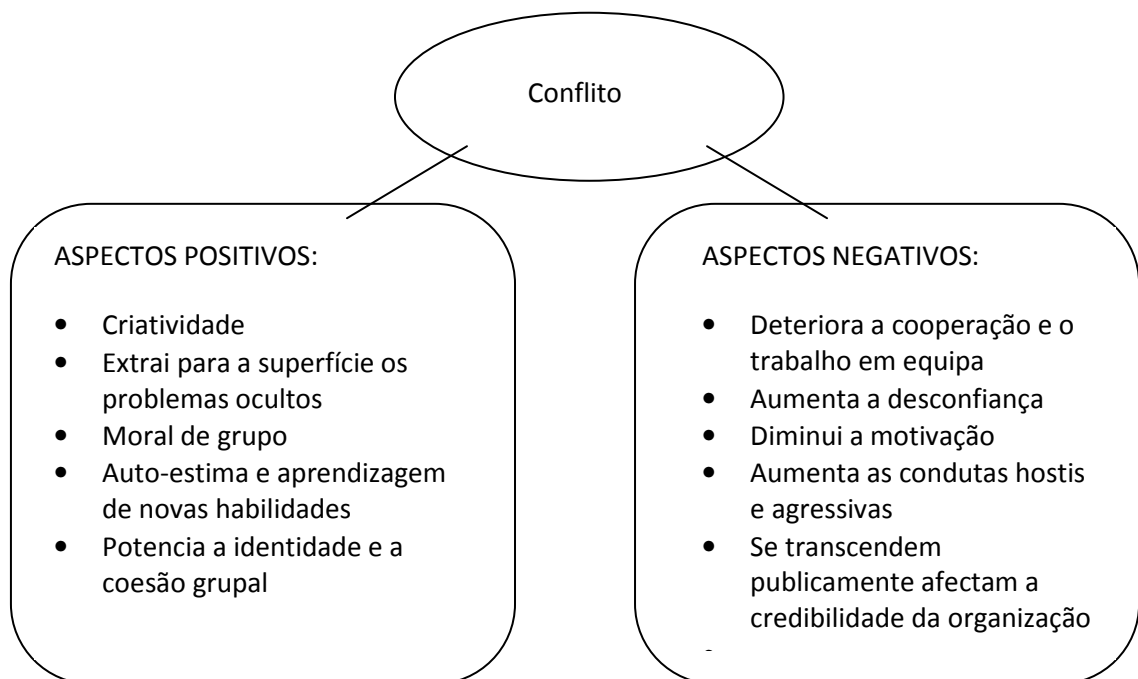
Quando falamos de aspectos negativos do conflito, não o fazemos desde o ponto de vista da sociedade em geral, nem de forma absoluta, mas sim desde a perspectiva de uma parte que experimenta o resultado como algo negativo para ele. Estes aspectos podem ser:

- O conflito leva um alto potencial desintegrador, isto é, não todo tipo de conflito beneficia a estrutura do grupo.
- O conflito produz custos pessoais, grupais e sociais.
- O conflito implica quase sempre criação de equilíbrios inevitáveis e a coexistência de valores incompatíveis.
- A experiência do conflito é vivida como algo negativo.

Trechera (2000), afirma que se o conflito não se soluciona pode ter consequências negativas como:

- Deteriora a cooperação e o trabalho em equipa, rompe-se a comunicação e anulam-se as interações que são necessárias para levar adiante as diversas tarefas.
- Aumenta a desconfiança entre os integrantes do grupo. Cria-se uma má imagem dos membros do grupo.
- Diminui a motivação entre os que formam a equipa de trabalho.
- Fomentam-se condutas hostis e agressivas entre os diversos membros do grupo.
- Se os conflitos transcendem a opinião pública podem afectar a credibilidade ou a boa imagem da organização e perder a confiança dos clientes.

Figura: 1 Resumo de aspectos positivos e negativos de conflitos.



Fonte: Luis (2000, pág.483.)

Quadro 1 - Aspectos positivos

FACTORES POSITIVOS DERIVADOS DOS CONFLITOS
<p>1- O conflito é um motor de mudança pessoal e social. Esta mudança pode obter-se através da confrontação com altos custos, normalmente, para as partes implicadas, podem obter através de um processo de solução de problemas, o que resultaria recompensa para as ambas partes.</p> <p>2- Estimula o interesse e a curiosidade. Supõe frequentemente, um recto as próprias capacidades.</p> <p>3- O conflito demarca um grupo frente a outro e contribui a estabelecer a própria identidade pessoal e grupal.</p> <p>4- O processo de resolução de conflito a nível social é análogo ao processo de pensamento criador, já que em ambos casos têm lugar três elementos psicológicos chaves:</p> <p>a)- O aparecimento de um apropriado nível de activação para salvar o problema.</p> <p>b)- O desenvolvimento das condições que permitem a reformulação do problema quando se chega a um beco sem saída.</p> <p>c)- O concurso activo de diversas ideias que se podem combinar flexivelmente em novos modelos e variados.</p> <p>5- Pode facilitar a comunicação aberta e honesta entre os participantes sobre temas relevantes para ambos.</p> <p>6- Fomenta o reconhecimento da legitimidade do outro e a honestidade de seus interesses e reivindicações tratando de encontrar respostas satisfatória para ambas partes.</p> <p>7- Conduz a confiança e atitude amistosa entre as partes fazendo sobre sair as Semelhanças que as diferenças, produz falsas percepções de signo positivo.</p>

Fonte: adaptado de Francisco (1999, p.42)

Quadro: 2 Aspectos negativos

FACTORES NEGATIVOS DERIVADOS DOS CONFLITOS
<p>1- Redução da comunicação e se torna cada vez mais insegura. Os canais de comunicação não se usam ou se usam para intimidar o outro.</p> <p>2- Se estimula a ideia de que a solução é uma questão de força. Ambas partes tratam de aumentar a seu favor a diferença de poder.</p> <p>3- Forma-se uma atitude hostil e suspeita que incrementa a sensibilidade das diferenças e diminui a consciência das similtudes. As normas da relação interpessoal voltam-se inaplicáveis e cada qual se comporta com outro de um modo que ele mesmo qualificaria de afrontoso.</p> <p>4- Como consequência do anterior se produzem juízos erróneos baseados em falsas percepções, tanto a respeito do oponente como a si mesmo. Estas falsas percepções são derivas entre as outras causas a necessidade de congruência cognitiva, conformidade social, a intensidade do próprio conflito, etc; que introduzindo «stress» e tensão nos níveis óptimos, dão lugar a:</p> <p>a)- Redução das alternativas percebidas,</p> <p>b)- Diminuição da perspectiva temporal das acções,</p> <p>c)- Produz polarização do pensamento,</p> <p>d)- Origina respostas estereotipadas,</p> <p>e)- Aumenta a susceptibilidade a produzir ou esperar rumores,</p> <p>f)- Incrementa a atitude defensiva,</p> <p>g)- Reduz os recursos intelectuais disponíveis.</p>

Fonte: Fonte: adaptado de Francisco (1999, p.42)

Portanto, o conflito é o motor de mudança, ele impede a ossificação e o ritualismo, evita ou reduz a resistência, a inovação que sempre envolve a burocracia. O conflito com demasiada frequência reduz a comunicação, bloqueando os canais já semeados na dúvida da credibilidade da fonte e a veracidade da mensagem.

2.5. TEORIAS SOCIOLÓGICAS E PSICOLÓGICAS QUE EXPLICAM OS CONFLITOS.

Existem muitos teóricos que dissertam sobre as teorias dos conflitos. No nosso trabalho segundo a revisão da literatura das fontes que nós tivemos acesso abordamos primeiro neste ponto duas teorias mais conhecidas do ponto de vista sociológica a de Coser e a de Dahrendorf e posteriormente numa forma sintética nos debruçamos outras do ponto de vista psicossocial.

Autores como Tourzard (1981) y Peiró (1992), distinguem três grandes aproximações do tema conflito: psicológica, sociológica e psicossocial.

A vertente psicológica situa o conflito a nível das motivações e as relações individuais. Nesta vertente o tema de conflito tem uma tradição importante. Neste contexto destacamos as contribuições da psicanálise ao estudar a estrutura e a dinâmica da personalidade, os estudos de Kurt Lewin a partir da sua teoria de campo que define como uma situação em que umas forças de magnitudes iguais actuam simultaneamente em direcções opostas sobre o indivíduo.

A vertente sociológica situa este termo a nível das estruturas e entidades sociais fundamentalmente conflituosas. Nesta vertente destacam-se as posições clássicas das teorias funcionalistas (Parsons, Barnard, Merton, Mayo ou Drucker) ou a teoria marxista. Tendo em conta estas teorias, o conflito social não pode explicar-se completamente em termos psicológicos (afectivos e impulsivos). Dahrendorf citado por Peiró (1992, p. 475) assinala a inoperância do reducionismo psicológico neste tema, para ele o conflito é uma consequência de toda a organização social e se origina na desigualdade de poder. Umhas posições caracterizadas por uma autoridade diferenciada, implicam, por parte de quem as ocupam uns interesses conflituosos. Os ocupantes das posições de submissão tem a consequência de suas posições, certos interesses que são contraditórios de natureza e de sentido. Segundo Dahrendorf, baseando nesta perspectiva, o conflito tem origem social e também cumpre funções sociais.

A perspectiva que mais nos interessa tem para o trabalho realizado em esta investigação é a psicossocial, visto que estuda os conflitos como fenómeno resultante da interacção entre o indivíduo e o meio, interpersonal, grupal, organizacional y social.

2.5.1. PONTO DE VISTA SOCIOLÓGICO SOBRE OS CONFLITOS.

As teorias contemporaneas sobre o conflito têm su origem na obra de Karl Marx (Collins, 1975), quen considerava os antagonismos e a luta de classes como a chave da história humana e a principal fonte de mudança social. Quando Marx e F. Engels escreveram no começo de Manifesto Comunista em 1848 “ a história da humanidade é a história de luta de classes”, estavam situando o conflito na própria estrutura da sociedade, dividida entre os proprietários da capital e os proprietários da força de trabalho –os trabalhadores-, como o factor determinante da mudança social.

Posteriormente, autores como Georg Simmel (1903) ampliaram a perspectiva funcionalista do conflito, considerando-o como um dos modos básicos de vida na sociedade e como um elemento positivo, já que é necessário e legítimo como meio para acabar com uma situação antagónica negativa entre duas pessoas ou dois sistemas sociais, sempre que as partes implicadas em conflito se comprometem a alcançar algum tipo de acordo e a obter um novo tipo de integração o de unidade, embora fora a custa da opressão ou a subjugação dos rivais, e sempre que se evita a completa aniquilação do oponente. A partir destes pensamentos, na segunda metade do século XX formularam-se modelos funcionalistas chave como os de Lwis Coser y otros desenvolvimentos posteriores como o de Ralph Dahrendorf, que se expoem a seguir

2.5.1.1. TEORIA DE CONFLITO DE LEWIS COSER (1913-2003)

Coser, depois de ter sido influenciado por Robert K. Merton, durante 2 anos quando trabalhou no Colegio da Universidade de Chicago, regressa a Nova York onde apresentou em 1954 a sua Tese de Doutoramento intitulada sobre o tema Toward Sociology of Social Conflict sobre a análise de conflito social desde a prespectiva da estrutura funcional. Partido da revisao da sua tese de Doutoramento, em 1956 sintetizou este novo titulo As funções do conflito social (The Functions of social conflict). Coser (2008,1998), agrupa estas funções desaseis preposições:

Funções conectivas do grupo desenvolvidas pelo conflito. Segundo esta função, o conflito serve para estabelecer e conservar a identidade e as linhas fronteiriças das sociedades e dos grupos. Nesta perspectiva, o conflito com outros grupos contribui para estabelecer e reafirmar a identidade do próprio grupo e mantêm as suas fronteiras com o mundo que lhe rodeia. Também devemos fazer uma distinção entre o

conflito e as atitudes de hostilidade ou antagonismo. Para Coser (2008,1998), conflito social existe onde há interacção social ao passo que as atitudes ou sentimentos são predisposições que entram em acção. As predisposições não conduzem necessariamente os indivíduos ao conflito. O que conduz os indivíduos ao conflito as vezes tem sido o grau e género da legitimidade do poder e os variados sistemas que afectam o crescimento do conflito.

Funções da protecção do grupo e o significado das instituições que actuam como elementos de segurança. Nesta função Coser (1998, 2008), destacou dois aspectos:

O conflito não é sempre disfuncional, pelo contrario, é imprescindível para manter as relações. Os membros de um grupo sempre contam com uma estratégia para manifestar a sua hostilidade ou descontentamento uns com os outros, sem estas estratégias eles sentem-se completamente oprimidos. Portanto, o conflito serve para manter as relações e deixar livre os sentimentos de hostilidade reservados.

Os sistemas sociais fornecidos pelas instituições específicas para dar saída os sentimentos hostis e agressivos. Estas instituições que actuam como elemento de segurança ajudam a conservar o sistema, pois evitam os conflitos e reduzem os seus efeitos destrutores e os meios de aberração.

O conflito pode ser real ou irreal. Para distinguir o conflito real do irreal devemos saber diferenciar o conflito primeiro como um meio e segundo como fim. Os conflitos que surgem da frustração das demandas específicas no seio das relações na manifestação de ganâncias que os participantes podem lucrar e que beneficiam o indivíduo frustrador, chamam-se de conflitos reais, porque servem de meios para lucrar o obter um resultado específico. Por outro lado os conflitos irreais utilizam a interacção entre duas ou mais pessoas, mas não é ocasionada por fins opostos de antagonistas, mas sim pela necessidade de superar a tensão de um deles.

Todo o sistema social é inerente a causas de conflito real na medida em que a gente apresenta demandas antagónicas afim de melhorar a sua posição, poder, recursos que se aderem a valores conflitos. Os conflitos reais surgem quando os homens chocam com para reclamar os seus direitos baseados na frustração das suas pretensões e expectativas de ganâncias.

Para Coser (1998, 2008), os conflitos fictícios tem a sua origem na privação e na frustração derivada no processo da socialização, que são resultado da transformação do antagonismo real em suas origens, que não encontrou forma de expressar-se. O primeiro tipo de conflito faz referencia aos agentes frustradores, que esperam alcançar resultados específicos e o segundo tipo representa o relaxamento da tensão mediante uma acção agressiva dirigida para a mudança dos objectivos. Portanto, como o conflito real é considerado como um meio para alcançar fins reais, deveria ser abandonado se

surgirem outros meios mais efectivos para alcançar o fim perseguido. O conflito irreal deixa tal alternativa, porque a satisfação deriva dos actos agressivos.

Os conflitos e os impulsos hostis. Os impulsos hostis ou agressivos não bastam para explicar o conflito social. O ódio é semelhante ao amor e requer um objecto. O conflito só surge mediante a acção recíproca entre objecto e sujeito, ou quando existe uma relação recíproca entre ambos.

O conflito real não vai necessariamente acompanhado de hostilidade ou agressividade, e as tensões no sentido psicológico não estão sempre associadas a conduta antagónica, é assim que se consegue odiar o outro. Estes elementos confiam que o ódio reforçará na participação emocional do conflito, por isso, o ódio fortalece a disposição de levar o conflito a última consequência.

A hostilidade nas relações sociais íntimas. O antagonismo é considerado como o elemento das relações íntimas. As motivações convergentes e divergentes podem estar misturadas com as relações reais, e podem ser separadas com os fins analíticos, porque as relações reais têm carácter unitário sui género.

Coser (2008) afirma que as relações sociais de natureza íntima, caracterizadas pela frequência de relações recíprocas e por plena participação de ambos, incluem em sua estrutura de motivações uma ambivalência que contém aspectos positivos e negativos estritamente misturados.

Quanto maior for a intimidade da relação, maior a intensidade de conflito. Um conflito é mais apaixonado e radical quando surge entre indivíduos que têm relações íntimas. O conflito dentro de um grupo fechado, por exemplo um sector odeia o outro na medida que considera o outro como maior ameaça no seio do grupo.

Uma maior participação na vida do grupo e uma contribuição mais ampla da personalidade dos membros proporcionará maior oportunidade para comprometer-se em uma conduta intensamente contraditória.

Impacto e funções de conflito na estrutura do grupo. O conflito pode servir para eliminar os elementos divisionistas e restabelecer a unidade. O conflito significa relaxamento de tensões entre os antagonistas, funções estabilizadoras e converte-se em componente integrador da relação. Nem todos os conflitos são positivamente funcionais para a relação, somente aquelas que servem para obter a meta, valores ou interesses que não contradizem aos princípios básicos da relação.

O conflito como índice da estabilidade de uma relação. A ausência de conflito não se deve tomar-se como índice de firmeza e estabilidade nas relações. As relações estáveis podem estar caracterizadas por uma conduta conflitiva. Quando as relações íntimas

estão caracterizadas por frequentes conflitos, é melhor que a acumulação de sentimentos hostis e ambivalentes.

Os conflitos com grupos estranhos aumentam a coesão interna. O conflito com outros grupos, aumenta a energia entre os membros do grupo. A centralização depende da coesão e do tipo de conflito e do grupo. A centralização terá maior probabilidade em caso de um conflito bélico e em estruturas diferenciadas que requerem uma divisão do trabalho.

O conflito com outros grupos define a estrutura do grupo e a relação conseqüente do conflito interno. Os grupos consagrados com a luta contínua com o exterior tendem a ser intolerantes no interior. Estes grupos seleccionam os seus membros baseando-se nas características especiais, são muito limitados em número. A sua coesão depende da participação íntegra dos afilhados em todos os aspectos da vida do grupo. Os grupos de tipo "eclesiástico" que não se envolvem a uma luta externa contínua, tendem a não exigir a participação total de seus membros, e não estabelecem um critério rígido para eles.

A busca de inimigos. Os grupos militares rigidamente estruturados podem buscar inimigos reais com o propósito de manter a unidade e a coesão interna do grupo. A convocação do inimigo externo e a invenção de um inimigo, fortalece a coesão social que se vê ameaçada dentro do grupo. De igual modo a invenção de um inimigo interno, pode servir para manter uma estrutura que se vê ameaçada desde o exterior.

Ideologia e conflito. Os conflitos em que os envolventes ou protagonistas sentem que só participam como membros do grupo e que lutam para as ideias do grupo que representam serão mais radicais que os outros cuja luta se faz com razões pessoais. A eliminação do elemento pessoal tenda agudizar o conflito.

O conflito liga os antagonistas. O conflito pode iniciar outro tipo de interacção entre as partes antagónicas. O conflito actua como estímulo para o estabelecimento de novas regras, normas e instituições, convertendo-se em agentes de socialização entre ambos envolvidos. Portanto, o conflito ajusta as relações das condições modificadas.

Interesse na unificação do inimigo. Para triunfar num conflito é preciso contar com uma organização unificada. Um partido unificado, preferirá um adversário unificado. Enfrentar muitos inimigos de forma isolada, pode ganhar, mas ou menos vitórias isoladas, mas é raro obter resultados decisivos de estabelecer relações duradouras.

Por último, o conflito estabelece e mantêm o equilíbrio do poder. O conflito consiste numa luta de poder entre partes antagónicas que têm como elementos principais, os interesses pragmáticos dos participantes, o que pode dar lugar as associações e coligações temporárias e não agrupações mais permanentes e de maior coesão. Deste

forma, as ligações e associações estruturam a sociedade, integram grupos independentes e evitam a desintegração social.

2.5.1.2. TEORIA DE CONFLITO DE RALF DAHRENDORF (1929-2009).

Entre diferentes contribuições na sociologia de conflito, podemos destacar os trabalhos de Dahrendorf (2008). Dahrendorf elaborou a sua teoria de conflito social a partir de uma crítica na teoria Marxista clássica da formação de grupos em conflito.

A consideração das funções do conflito social pelo Coser provocou mudanças importantes. Por isso, o estudo do conflito social tem duplo sentido: ampliou o campo de reflexão da sociologia americana, que centralizava os seus estudos em temas de integração e da coesão social por um lado, por outro este estudo introduziu o conflito social na esfera da influência da teoria funcionalista.

Os estudos de Dahrendorf se centraram na elaboração de uma teoria sociológica do conflito social. A sua obra “ As classes sociais e seu conflito na sociedade industrial”. Dahrendorf (1998), reformulou o papel que Marx atribuía as relações sociais e o modo de produção capitalista. Segundo ele, o que mudou na nossa sociedade é a estrutura de dominação ou autoridade que existe no âmbito da produção e político de modo organizado. As classes e grupos sociais em conflito podemos encontrar onde está institucionalizada uma estrutura de dominação.

Na década 60 foram elaborados numerosos trabalhos sobre a resolução de conflitos políticos, económicos, étnicos, nacionais, etc.

Dahrendorf (1999), modifica a concepção radical e revolucionário do conflito, para ele as classes trabalhadoras deveriam suportar um progressivo empeoramento em suas condições de vida que terminariam num processo revolucionário. Porque toda a revolução não se produz quando a miséria ou a opressão alcança um ponto extremo. As mudanças são sempre consequência de factores exógenos e endógenos e estes não actuam necessariamente sob o esquema de luta de classes sociais. A evolução não vai sob forma de saltos, mas é um processo.

Dahrendorf(1999), revaloriza o conflito como processo social, roubado de reducionismo marxista de luta de classes a partir das condições de propriedade dos meios produtivos para colocá-los em luta entre dominadores e dominados. Partindo nesta perspectiva, o conflito é um sintoma de bom funcionamento da sociedade. Sem ela a sociedade anquilosante, se detêm em sua revolução. O conflito provoca mudanças, estimula a busca de novas formas de convivência.

Dahrendorf (1999), expõe uma teoria de conflito que pretende superar tanto a unilateralidade dos pontos de vistas marxista que reduzem os conflitos aos de classe, como a pretenção funcionalista de que as sociedades são idealmente sistemas exentos de antagonismos. Ademais estabelece que todo conflito é antagonismo interno na sociedade que deriva de estruturas sociais específicas, e estabelece que toda sociedade descansa sobre a coação que alguns indivíduos exercem sobre outros. Este teórico explica que as sociedades desenvolvidas engendram mecanismos de resolução de conflitos.

Dahrendorf (2000, 2001), defende que os teóricos de conflito orientam-se para o estudo das estruturas e das instituições sociais. Esta teoria é um conjunto de afirmações que se opõem radicalmente a dos funcionalistas. A obra de Dahrendorf se contrapõe os princípios da teoria de conflitos com os da escola funcionalista. Para os funcionalistas defendem que a sociedade é estática e se encontra em equilíbrio móvel. Para os teóricos de conflito em qualquer sociedade estão sujeitos a processos de mudança em todo o momento. Os teóricos do conflito vêm a presença do conflito em qualquer parte do sistema social, por um lado, por outro, os funcionalistas afirmam que todo o elemento da sociedade contribui na sua estabilidade. Os funcionalistas acreditam que a sociedade mantém-se unida mediante normas, valores e uma moralidade comum, os teóricos de conflitos tem outra opinião, eles acreditam que toda a ordem na sociedade nasce na coerção exercida por aqueles que ocupam as posições mais altas. Isto significa que certas posições da sociedade têm poder e autoridade sobre outras. Uns centram o seu ponto de vista na coesão criada por valores sociais comuns, outras, enfatizam o papel que desempenha o poder na manutenção da ordem na sociedade.

Dahrendorf, postulou de que a sociedade tem duas caras” o conflito e o consenso”, por isso a teoria sociológica deve dividir-se em duas vertentes, a teoria do conflito e a teoria do consenso. Segundo ele, a tarefa dos teóricos do consenso é examinar a integração dos valores na sociedade, e os teóricos do conflito tem a tarefa de estudar os conflitos de interesses e a coerção que mantém a união da sociedade. As teorias do consenso, consideram que as normas e os valores comuns são fundamentais para a sociedade, para eles, a ordem social, se baseia no acordo tácito e a mudança social produz-se de uma forma lenta e ordenada por um lado, por outro, as teorias de conflito sobressai o domínio de grupos sociais sobre outros, isto é a ordem social é baseada na manipulação e controlo dos grupos dominantes e a mudança social é rápida e desordenada a medida que os grupos subordinados vencem os grupos dominantes.

Dahrendorf (2000, 2001), admitia que a sociedade não podia existir sem conflito e consenso, que são pré requisitos um com outro. Como consequência não pode ocorrer

um conflito se não existe um consenso prévio. O conflito pode produzir consenso e integração. Portanto, apesar da interacção entre o processo de consenso e do conflito, Dahrendorf (2000, 2001) não queria a criação de uma teoria sociológica que poderia englobar ambos processos..

Ele desenvolveu a sua tese central, que diz a distribuição diferenciada da autoridade “se converte em factor determinante dos conflitos sociais”. A sua ideia foi as diversas posições que existem na sociedade tem diferentes graus de autoridade. Para ele a autoridade não reside nas pessoas, mas sim nas posições que ocupam. Para Dahrendorf (2000, 2001), a primeira tarefa em análise de conflito era identificar as diversas funções da autoridade no seio da sociedade. A autoridade vinculada as posições constitui o elemento central da sua análises. Ela é um fenómeno social generalizado que se pode identificar na sociedade aos que estão submetidos ao controlo, assim como as esferas de controlo possíveis. A autoridade é legítima, por isso, podem ser sancionados os que se rebelem contra ela. Para ele a autoridade não é uma constante, por isso, uma pessoa que ocupa uma posição de autoridade num lugar, não é necessário que ocupe uma outra posição de autoridade noutra lugar. De igual modo, uma pessoa em uma posição de subordinação no grupo, pode ocupar uma posição de mando ou autoridade noutra lugar.

Como a autoridade no seio de uma instituição é dicotómica, então podem formar-se dois grupos de conflito no seio dos integrantes ou dentro de qualquer instituição. Quer dizer tanto os que desempenham posições de autoridade e os que ocupam posições de subordinação defendem interesses que são “contraditórias na essência e direcção” Dahrendorf (2000, 2001). Por último, a regulação dos conflitos sociais não leva o desaparecimento da conflictividade impedindo que resulte destrutiva para a sociedade. Assim, juntamente com a atitude repressiva frente ao conflito – repressão direita, autoritária ou repressão aguda a regulação efectiva persegue canalizar os conflitos alcançando um pacto mediante procedimento aceitáveis pelas partes em confronto.

O conflito de interesse em qualquer instituição, está latente em todo o momento, o que significa que a legitimidade da autoridade é sempre precária. Este conflito não necessita ser consciente para que se de a acção dos dominadores ou dos subordinados. Os interesses de dominadores e subordinados são objectivos no sentido em que reflectam as expectativas das tarefas ligadas as posições.

Para Dahrendorf (2000, 2001), os individuos se ajustam ou se adaptam a suas tarefas quando contribuem ao conflito entre dominadores e subordinados. Ele denominou as expectativas inconscientes de tarefas os interesses latentes. Assim sendo, os interesses manifestos são interesses latentes que se convertem em conscientes.

Dahrendorf (2000, 2001) queria que a tarefa principal da teoria de conflito fosse a análise da relação entre interesses latentes e manifestos. Não obstante, que os actores não necessitam ser conscientes de seus interesses para actuar de acordo com eles.

Dahrendorf distinguia três tipos gerais de grupos: o primeiro grupo, o “agregado de titulares de posições que tem os mesmos interesses ou papel”. Estes constituem os campos para o recrutamento do segundo tipo de grupos: o grupo de interesse. Para ele, os grupos de interesse, são grupos mais rigorosos no conceito sociológico, e são os verdadeiros agentes do conflito de grupo, geralmente tem uma estrutura, uma forma dada da organização, um programa ou objectivo e pessoal integrado por seus componentes.

Dahrendorf (2000, 2001), queria que os conceitos de interesse latentes e manifestos, de quasi-grupos, grupos de interesses e grupos de conflitos eram fundamentais para explicar o conflito social. Entretanto, segundo ele, em condições ideais não se requer nenhuma outra variável. Mas como as condições nunca são ideais, para além destes, poderiam intervir outros factores no processo. Assim sendo, Dahrendorf mencionou as condições técnicas, como o pessoal adequado, condições políticas, o clima político geral, e condições sociais como a existência de vínculos de comunicação.

O último aspecto da teoria do conflito de Dahrendorf é a relação entre o conflito e a mudança. Ele reconhece a importância do trabalho de Lewis Coser. Sem dúvida, Dahrendorf queria que a função do conflito velasse só a parte da realidade social.

Portanto, Dahrendorf afirmava que os conflitos nos conduzem a mudanças e o progresso. Dahrendorf (1990) defendia que o conflito tinha que ser domesticado pelas instituições para que seja útil. Os grupos de conflito realizam acções que provocam mudanças na estrutura social. Quando o conflito é agudo, as mudanças que se produziram serão radicais, quando vai acompanhado com a violência, a mudança estrutural será súbita.

Para ele qualquer que seja a natureza do conflito, os sociólogos devem ter em conta a relação entre o conflito e a mudança, assim como a relação entre o conflito e o status quo.

A teoria de consenso, pode ver os conflitos como bacilos cujo o antiveneno é desconhecido. Toda a teoria conflictiva baseada na linha de orientação de consenso, se vê obrigada a menospreciar os conflitos sociais como fenómenos excepcionais ou patológicos.

A teoria do conflito de Dahrendorf (1996, 2008), parte de um ponto de vista totalmente diferente e propõe a efectividade criador de conflitos sociais, para ele o conflito é um factor necessário em todos os processos de mudança. Esta orientação

exclui o pensamento utópico de um sistema social equilibrado, estável e em perfeito funcionamento da “sociedade sem classes”, do “paraíso na terra”.

Toda a sociedade histórica conhece conflitos sociais. É preciso abandonar o discurso genérico de conflitos sociais e considerar uma forma determinada “o conflito de classes” entre partes supra e subordinadas na sociedade.

A nível dos partidos políticos o desenvolvimento dos conflitos podem ter vários sentidos, por exemplo as diferenças de categorias ou seja diferenças de vencimentos ou ingressos, de prestígio social, quer dizer, diferença de cada um na estratificação social dá origem outros tipos de conflito como: o conflito entre os ganham mais de 2.000 USD e aqueles que ganham menos, o conflito entre os bens considerados de especialistas em um ramo de imprensa e os menos considerados, o conflito entre os funcionários de categoria média e os categoria superior.

Para Dahrendorf (1996, 2008), considerando a desigualdade na repartição dos bens produtivos (propriedade privada e bens produtivos), distingue a existência de conflitos entre “capitalistas poseedores” e “proletários sem propriedade”. Por outro, tendo em conta as desigualdades de outros pontos de vista ele classifica conflito entre as elites “hierocráticas”, “aristocráticas” e “merocráticas” e as que estão excluídos delas.

Em geral, as desigualdades ou diferenças de categorias entre os homens, são causas dos conflitos. O objecto dos conflitos são as diversas graduações de prestígio social e ingressos, a desigualdade na repartição da propriedade, formação intelectual, etc.

A distinção entre “acima” e “abaixo” é outra experiência fundamental da maioria dos homens na sociedade, esta distinção está estreitamente relacionada com a repartição desigual do domínio.

Dahrendorf (1996, 2008) defende que os conflitos sociais nascem da estrutura das sociedades na medida em que estas constam de associações de domínio, são sempre discussões entre partidos organizados Para ele, os conflitos relacionais por sua origem nem sempre aparecem nas distintas sociedades e em diversos tempos. As formas de conflitos sociais e a teoria de conflito social podem responder questões sobre as dimensões e factores de variabilidade de conflitos.

Tendo em conta as dimensões dos conflitos social, Dahrendorf (1996, 2008) destaca dois aspectos: os de intensidade e os de violência. Os conflitos podem ser mais ou menos intensos ou mais ou menos violentos. A distinção entre ambas dimensões, implica que ele pode variar independentemente uma da outra, não é todo conflito é violento é necessariamente intenso e vice-versa. A dimensão da violência nestes conflitos tem haver com os meios que os bandos escolhem na discordância para impôr os seus interesses. Exemplos de algumas marcas de violência que podem originar: a

guerra, guerra cívil, uma disputa armada que periga a vida dos participantes num extremo, o diálogo, a discussão e negociações em todas as formas, ambiente de sinceridade dos interessados, em outro extremo: o meio fica minado com meios violentos de disputa entre grupos: a greve, a competência, o debate fechado, o espancamento, iniciativa de mutuo engano, ameaça, o ultimato, etc.

A violência e a intensidade de conflitos são duas coisas distintas. A dimensão da intensidade refere-se ao grau de participantes afectados a um determinado conflito. A intensidade de um conflito é grande se importa muito aos afectados, isto é, se os custos da derrota são substanciais. A intensidade do conflito é maior quanto maior seja a importância que os participantes atribuem a disputa. Exemplo uma disputa para o cargo de um dirigente desportivo num clube como Real Madrid ou Barcelona pode ser viva incluso violenta, mas em geral, não significa tanto para os participantes como o conflito entre empresários e sindicatos, “cujo o resultado depende do nível salarial” ou entre oriente e ocidente “cujo o resultado depende das possibilidades de sobreviver”.

No último século, houve evolução no conflito industrial porque este termo perdeu a sua intensidade, por não existirem muitos interesses em jogo em cada disputa concreta. A intensidade se refere o conjunto de energias invertidas por participantes, isto é, o peso social de determinados conflitos.

Tendo em conta o acima exposto, levanta-se algumas questões teóricas. Em que condições os conflitos sociais assumem uma forma mais ou menos violenta ou mais ou menos intensa? Que factores são capazes de influenciar sobre a violência e intensidade de conflitos? Em que basea-se a variabilidade de conflitos sociais em relação as dimensões aqui distinguidas?

Como sustenta Dahrendorf (1996, 2008), o objectivo não é responder com exactidão estas questões, mas ajuda-nos a descobrir os factores que têm alguma importância, por isso, estas perguntas serão exploradas com mais detalhe nos estudos posteriores a serem programadas.

O primeiro conjunto de factores tem haver com as condições da organização dos grupos de conflitos ou da manifestação dos conflitos. É de salientar que uma simples frequência ou suspeita de manifestação de conflitos é um passo para suavizar suas formas.

Certas disputas alcançam seu grau de intensidade e violência quando uma das partes beligerantes podem organizar, quando dispõem de condições sociais e técnicas necessárias mas recusa ao mesmo tempo essa organização, afirmando, faltam condições políticas.

O outro grupo de factores mais importantes que é capaz de influenciar na intensidade dos conflitos é o da dimensão designada de pluralismo social, com mais exactidão, é a super posição ou separação de sectores estruturais sociais. Em geral, toda a sociedade conhece uma multiplicidade de conflitos sociais. Por exemplo entre as confissões religiosas, entre as religiões, entre dominadores e dominados.

Toda sociedade conhece um número indeterminado de ordens institucionais: Estado e tesouro, jurisdição e exército, educação e igreja. Estes ordens podem gozar uma relativa independência, de maneira que os grupos directivos políticos, económicos, jurídicos, militares, pedagógicos e religiosos têm cada um a sua própria identidade, mas também aqui é possível a super posição, uma vez que um único grupo é que detém a voz em todos os campos. Na medida em que crescem estes fenómenos de super posição numa sociedade, aumenta a intensidade dos conflitos, pelo contrário, a intensidade dos conflitos diminui na medida em que a estrutura da sociedade se torna mais pluralista, isto é, quando oferece muitos e variados sectores.

2.5.1.3. PONTO DE VISTA DE RANDALL COLLINS.

Outro teórico a destacar foi Randall Collins (2000, 2001) faz um enfoque sintético e integrada por ter se esforçado a desenvolver a teoria de conflito. A sua obra *Conflict Sociology* “sociologia do conflito” de Collins foi altamente integradora, esta obra tem uma orientação mais micro em comparação a teoria macro de Dahrendorf e outros. Ao sintetizar a sua teoria Collins fez o primeiro comentário: “Minha contribuição principal a teoria de conflito...foi analisar o nível micro a estas teorias macros. Tentarei mostrar que a estratificação e a organização se baseiam nas interações da vida cotidiana” (Collins, 2000). Ele especificou desde do princípio que a sua análise do conflito não era ideológico, quer dizer não partia de perspectiva política de que o conflito era mau ou bom, mas tinha concebido o conflito em termos realistas como um processo central da vida social.

Collins estava consciente de que uma sociologia eficaz não podia centrar-se exclusivamente em nível micro. A teoria de conflito não se pode construir sem o nível social de análises. Segundo ele, a maioria dos teóricos do conflito crêem que as estruturas são externas e coercivas para o actor, essas estruturas eram consideradas como inseparáveis de actores que as constituem e cujas pautas da interacção são a sua essência.

Collins (2000), acreditava que a teoria marxista constituía “o ponto de partida” para constituir a teoria de conflito, mesmo que estava carregado de numerosos problemas,

por um lado considerava como semelhante ao funcionalismo estrutural, por outro defendia que a orientação do Marx se reduzia a uma análise de domínio económico. Os seus estudos não fazia maior ênfase a referência de Marx, por isso sua teoria teve pouca influência marxista. Os seus trabalhos tiveram mais influência de estudos realizados por Weber, Durkeim e sobre tudo de fenomenologia e etnometodologia.

Collins (2000) centrou-se na estratificação social porque é onde apresentava a instituição que exibia muitas características da vida, entre elas: “a riqueza, a política, as profissões, a família, os clubes, as comunidades e os modos de vida”.

Collins afirma que as grandes teorias da estratificação são “fracasso”. Em esta categoria incluía as teorias de Marx e as de funcionalismo estrutural. Criticou a teoria marxista e a considerou uma explicação mono causal de um mundo multicausal. Considerava a teoria de Weber como “anti sistema”, foi na base desta teoria que ele analisou as características das grandes teorias. Ele encontrou certa utilidade na obra de Weber ao considerar que os esforços da sociologia fenomenológica para se referir todos os elementos observáveis da vida diária, foram os mais importantes para ele, porque a sua principal preocupação no estudo da estratificação social eram as estruturas micro na macro.

A teoria das organizações foi considerada por Collins como outro campo de conflito interessante. Analisou a estratificação desde a perspectiva do conflito, análise este que tem mais relação com as teorias fenomenológica e etnometodológica que com a marxista ou Weberiana. Collins (2000), afirma que as pessoas são intrinsecamente sociáveis, mas estão predispostas ao conflito e suas relações sociais. O conflito produz-se a nível das relações sociais porque uma ou mais pessoas tem sempre a possibilidade de utilizar a coação violenta na sua interacção.

Para Collins (2000, 2001), a análise de estratificação de Collins desde a perspectiva de conflito pode-se resumir em três princípios básicos:

- Acreditava que as pessoas vivem em mundos subjectivos autoconstruídos.
- As pessoas podem ter suficiente poder para influir sobre a experiência subjectiva de um indivíduo e incluso controlá-la.
- Outras pessoas tentam controlar o indivíduo, que se opõe a elas. Isto dá como resultado o conflito interpessoal.

Partindo nestes pressupostos, Collins (2000, 2001) desenvolveu cinco princípios básicos de análise do conflito que aplicou na estratificação social, e defendia que os mesmos podiam aplicar em qualquer esfera da vida social.

1º- A teoria de conflito devia centrar-se na vida real do que em formulações abstractas. Collins aconselhava conceber as pessoas como animais cujas acções , são

motivadas por seu próprio interesse. Ele considera que as pessoas não são totalmente racionais, são vulneráveis a impulsos emocionais em seus esforços para alcançar a sua satisfação.

2º- A teoria de estratificação desde da perspectiva do conflito deveria examinar os factores materiais que influem na interacção. Tais como: os lugares físico, os modos de comunicação, a provisão de armas, os mecanismos para escenificar a própria imagem pública, as ferramentas, os bens.

3º- Numa situação de desigualdade, os grupos que controlam os recursos tentam explorar os que carecem deste controlo.

4º- Aconselhou os teóricos do conflito que analisaram fenómenos culturais como a crença e os ideais desde ponto de vista dos interesses, os recursos e o poder. Os grupos que possuem recursos e poder tem a tendência de impôr a sociedade o seu sistema de ideias, quer dizer o sistema de ideias das pessoas que carecem de recursos é um sistema imposto.

5º- Collins comprometeu-se em levar a cabo um estudo científico da estratificação e de qualquer outro aspecto do mundo social. E defendia que os sociólogos não deviam teorizar simplesmente sobre a estratificação, mas deveriam estudá-la empiricamente e fazer análise comparada na medida do possível. As hipóteses deveriam formular-se empiricamente mediante estudos comparados. Os sociólogos deveriam buscar as causas dos fenómenos sociais partindo das múltiplas causas de qualquer forma de conduta social.

Tendo em conta o compromisso assumido Collins (2000), desenvolveu uma série de proposições das relações entre o conflito e diversos aspectos específicos da vida. Citaremos algumas para nos facilitar obter uma ideia geral da sociologia de conflito:

- As experiências de dar e receber ordens, são as principais determinantes dos pontos de vista das condutas individuais.
- Quanto mais ordens dá uma pessoa, mais orgulhosa, segura e formal se sente, e mais se identifica com os ideais da organização em cujo nome justifica as suas ordens.
- Quanto mais ordens recebe uma pessoa, mais subordinada, fatalista, alienada dos ideais da organização, conformista, desconfiada e preocupada para obter recompensas extrínsecas e moral se sente.

Estas proposições, reflectem o compromisso de Collins com o estudo científico das pequenas manifestações sociais dos conflitos sociais.

Não estando contente em ocupar-se do conflito no interior do sistema de estratificação, Collins tentou ampliar os outros domínios sociais. Por exemplo

estendeu a sua análise de estratificação nas relações entre os sexos e os grupos de idade. Assim sendo, adoptou a perspectiva de que a família constituía um cenário de conflito sexual, em os homens triunfavam e dominavam as mulheres, submetidas a diversos tipos de trato desigual. Da forma similar, analisou a relação entre grupos de idade, em particular entre jovens e acções, em termos de conflitos.

Collins analisou os recursos que possuíam os diversos grupos de idade. Os adultos possuíam vários recursos tais como: experiência, maior força e estatura e a capacidade de satisfazer as necessidades físicas dos jovens.

Collins analisou as organizações formais desde a perspectiva de conflito. As considerou de redes de influencias interpessoais que lutavam para interesses enfrentados. Designou as organizações como campo de batalha, a partir destas ideias formulou seus argumentos em termos de uma proposição: Assim sendo, Collins (2000, 2001) argumenta que “a coerção conduz a grandes esforços, para evitar ser objecto da coerção. Em troca, a oferta de recompensas constituía uma boa estratégia: “ O controlo por meio das recompensas materiais conduz a complacência na medida que as recompensas estão directamente relacionadas com a conduta desejada”. Estas e outras proposições nos indicam o compromisso de Collins com um estudo científico do conflito basicamente micro orientado.

Portanto, Collins (2000, 2001) os seus estudos não foram iguais aos de Dahrendorf, um fiel expoente da teoria marxista de conflito por razões diferentes. Utilizou o Marx como ponto de partida, Weber, Durkheim, sobre tudo na etnometodologia e a fenomenologia influenciaram mais na sua obra. A orientação micro de Collins (2000), constitui o ponto de partida para o desenvolvimento de uma teoria de conflito mais integrada.

Numa obra posterior, Collins adoptou a perspectiva geral de que a teoria de conflito é preferível a muitas outras teorias devido a sua capacidade de síntese. Collins crê que a teoria de conflito, para além das aparências, não se debilitou durante a última década e meio, mas estava desenvolvendo-se em diversas formas e em diferentes áreas da sociologia.

Em primeiro lugar Collins considera que o núcleo de maior parte de investigação histórico-comparada reside numa perspectiva do conflito. A teoria do conflito se enriquece mediante a integração de uma ampla série de ideias que podem derivar-se da investigação histórica-comparada. Collins enfatiza a obra de Michael Mann e acredita que Mann utiliza uma espécie da teoria de rede. Em segundo lugar, existe uma possibilidade de integrar a teoria de redes e a teoria de conflitos. A teoria de redes desempenha um papel prominente nos esforços contemporâneos pela síntese, já que integra teóricos procedentes de outras perspectivas como as da teoria de intercâmbio.

Em termos gerais, Collins fez uma definição tao compreensiva da teoria do conflito que nos mostra como aberta a ideias procedentes de todas as teorias e capaz de cobrir todos os níveis da realidade social. Collins tentou de forma específica distinguir entre teoria de conflito de curto alcance onde enquadra as de Simmel e Coser e a teoria de conflito a que as pessoas definem como uma teoria sobre a organização da sociedade, a conduta de pessoas e os grupos, que explica porque as estruturas adoptam a forma que têm...o modo em que ocorrem as mudanças se trata...a teoria de conflito constitui um enfoque geral aplicável em todas áreas da sociologia.

A preocupação de Collins, não era somente de construir uma série de sínteses específicas, o seu interesse é impulsionar a teoria de conflito em uma direcção mais holista.

Sem dúvida, a teoria de conflito tem outras raízes na teoria marxista e no trabalho de Simmel acerca do conflito social. Durante os anos cinquenta e sesenta, a teoria de conflito proporcionou uma alternativa funcionalista estrutural, mais tarde foi superada pelas as teorias neomarxistas. O problema mais importante da teoria do conflito, é nunca divorciou-se plenamente de suas raízes estruturais-funcionais.

2.5.2. PONTO DE VISTA PSICOSOCIAL

2.5.2.1. ESTILOS DE GESTAO DE CONFLITOS.

A gestão de conflitos constitui um problema muito complexo e difícil, requer em muitos casos o emprego de um conjunto de diferentes medidas. A eleição e aplicação destas medidas em boa parte, depende da perspectiva teórica que se adopte ao analisar o conflito e também depende de cada situação ou caso a resolver. Um conflito como qualquer situação social, é susceptível de ser controlado, o que implica dizer que podemos incrementar ou reduzir o grau dos conflitos no tempo e no espaço, com a finalidade de obter o máximo de benefícios e reduzir o mínimo de custos.

Na revisão bibliográfica efectuada foram encontrados diversos termos para designar o padrão de comportamento dos indivíduos em resposta à situação conflictual. Inicialmente surgiu o termo “abordagem” proposto por Blake e Mouton (1964); por sua parte, Thomas (1992) adaptou o termo “intenção estratégica”, enquanto que, Rahim (2003) utiliza o termo “estilo” e posteriormente o autor sugere indistintamente os termos “estratégia” e “estilo”.

Os trabalhos teóricos nos estilos de gestão de conflitos interpessoal foram apresentados por vários investigadores como Follett (1926/1940); Black e Mouton

(1964); Thomas (1976, 1992); Rahim e Bonoma (1979); Rahim (1983, 1992); Rahim e Psenicka (1984); Psenicka e Rahim (1989).

Follett (1940) encontrou três formas principais de tratar o conflito: a dominação, o compromisso e a integração, bem como as outras formas secundárias como a evitação e supressão. Blake e Mouton (1964) foi o primeiro em apresentar uma grade classificando os estilos de gestão de conflitos interpessoal em cinco tipos: forçando, retirando, integrando, comprometendo e confrontando.

Blake e Mouton (1964) distinguiram duas variáveis: interesses que manifestam os indivíduos sobre a produção ou sobre as pessoas. Na sua clássica grelha de partida, estes autores estabelecem as pontuações que se podem alcançar em ambas dimensões variam entre um mínimo de 1 e um máximo de 9 de modo que na teoria poderia existir 81 estilos diferentes de afrontar os conflitos.

Sem dúvida, Blake e Mouton (1964) terminaram reduzindo a sua contribuição a cinco estilos mais relevantes: cada orientação entre dois extremos que vão de 1 à 9. Ao mudar as variáveis, descrevem quatro modos diferentes de afrontar conflitos: Dominar ou forçar (9.1) alto interesse pela produção, baixo interesse pelas pessoas (estilo 9.1, assim sendo, 9 representa o interesse para a produção e 1 o interesse para as pessoas), retirada (estilo 1.1) Baixo interesse pela produção, baixo interesse pelas pessoas, suavização (estilo 1.9) Baixo interesse pela produção, alto interesse pelas pessoas, solução de problemas (estilo 9.9) Alto interesse pela produção, alto interesse pelas pessoas, compromisso (estilo 5.5) Médio interesse pela produção, médio interesse pelas pessoas.

O estilo (1,1) corresponde a um indivíduo que não gosta e negociar, para ele negociar é um incómodo, sente-se inseguro e a sua criatividade é quase nula.

O estilo (1,9) pertence ao tipo de pessoas que necessitam ser aceites e queridos, seu estilo de negociação pode basear-se na cooperação.

O estilo tipo (5,5) se situa no meio do ideal (9,9) e do (1,1) é algo mais criativo, é demasiado formal, é conciliador mas pode chegar a ser ambíguo e analisar demasiadas possibilidades. Em compras é o comprador de marcas bem conhecidas, em vendas é um homem que crê em sistemas predeterminados.

O estilo (9,1) crê estar em posse da verdade busca por todos os meios a sua solução. Em geral, aceita mal os argumentos contrários as suas crenças e se mostra agressivo. É um competidor nato e entende a negociação como uma luta em que deve ganhar.

O indivíduo situado no (9,9), é considerado um negociador ideal. É uma pessoa que entende as relações a longo prazo, é um autêntico estrategista, não é agressivo, sabe defender seus pontos de vista e dispõe de sangue frio suficiente.

Outros estudiosos classificaram os estilos de gestão de conflitos em dois seguintes tipos:

1. Dois estilos: Cooperação e competição (Deutsch (1949, 1973, 1990 e 1994); Tjosvold (1990). Deutsch distingue duas formas de gerir o conflito ou dos tipos de interações estratégicas ou estilos: a cooperação e a competição. A cooperação caracteriza-se pela percepção de interdependência positiva a respeito das metas que perseguem as partes em conflito, enquanto que na competição a interdependência percebida é negativa. A cooperação é considerada como um processo construtivo, agradável e desejável na gestão de conflitos e a competição é tida como um processo desagradável, destrutivo e indesejável.

2. Três estilos: Não confrontação, orientação a solução e controlo (Putnam e Wilson 1982).

3. Quatro estilos: Suavizar, resolver problemas, inação e contender (Pruitt, 1983).

4. Cinco estilos: Integrar, obrigar, dominar, evitar e comprometer (Blacke e Mouton, 1964; Follet, 1926/1940; Rahim e Bonoma, 1979; Thomas, 1976).

Por sua vez Thomas (1976) reformula ou reinterpreta o postulado de Blake e Mouton (1964) e aponta dois novos termos ou dimensões básicas para afrontar os conflitos: a assertividade ou orientação a satisfazer seus próprios interesses, por um lado, por outro, a cooperação ou orientação a satisfazer os interesses da outra parte. Para Thomas (1964), ambas dimensões têm duas pontuações extremas: assertivo vs não assertivo e cooperador vs não cooperador. No seu ponto de vista, se podem descrever cinco condutas ou formas de afrontar os conflitos: Colaboração (assertiva e cooperador), competição (assertiva não cooperador), evitação (não assertiva e não cooperador), acomodação ou adaptação (não assertivo e cooperador), compromisso (medianamente assertivo e medianamente cooperador).

Na revisão da literatura efectuada encontramos que existe uma terceira reinterpretação dos estilos de gestão de conflitos similar as realizadas por Blacke e Mouton (1964) e Thomas (1976). Assim sendo, Rahim e Bonoma (1979) propõe uma nova conceitualização sobre os estilos para afrontar os conflitos na base de duas dimensões. Esta nova postura, tem em conta duas variáveis: interesse próprio e interesse dos outros. A primeira dimensão explica a medida (alta ou baixa) em que um determinado sujeito afronta o conflito buscando satisfazer seus próprios interesses em jogo, a segunda dimensão explica a medida (alta ou baixa) em que um indivíduo quer ou

deseja satisfazer os interesses dos demais. Este marco bidimensional, está composta por cinco estilos possíveis:

a)-Integração (alto interesse próprio e alto interesse pelos outros): O estilo integrativo implica a colaboração entre as partes, isto é, os sujeitos tentam buscar uma solução aceitável por ambas partes Thomas (1992), este pode levar a postura, o intercâmbio de informação e o exame das diferenças existentes para tratar em chegar a uma solução que seja aceitável para os membros do grupo (Thomas 1992; e Rahim, 2001). Este estilo, supõe a comunicação direta entre as partes, o que possibilita a resolução de problemas, conduzindo a soluções criativas e imaginativas para os mesmos. Este estilo é denominado também por Rahim, Magner e Shapiro (2000) de resolução de problemas, colaboração, cooperação, orientação para soluções, ganhar-ganhar ou estilo de soma positiva, é um estilo que implica a colaboração entre os actores, podendo conduzir a uma maior abertura às propostas do outro, à troca de informação e ao exame das diferenças existentes convista a alcançar uma solução que satisfaça as necessidades de ambas as partes.

Os estudo empíricos realizados na área das estratégias de afrontamento dos conflitos têm verificado que a utilização de uma abordagem integrativa revela benefícios para o grupo, (Thomas, 1992); (Rahim, Garret e Buntzman 1992; De Dreu, Dierendonck e Dijkstra, 2004), Com efeito, a exposição das ideias individuais, estimulada pela utilização de uma estratégia integrativa, facilita a emergência de decisões mais eficazes que traduzem um ganho conjunto, revelando-se benéfica para o grupo, quer no momento da interacção, seja a longo prazo (Alper, Tjosvold e Law 2000; Kuhn e Poole 2000).

b)- Servilismo (baixo interesse próprio e alto interesse pelos outros): Quando uma das partes adopta o estilo servilismo, opta por não ter em conta as diferenças existentes com a outra parte (eliminam as diferenças existentes) e se centra em enfatizar e destacar os aspectos ou pontos comuns entre ambas para procurar satisfazer os interesses do outro. Rahim, Magner e Shapiro (2000) caracterizam este estilo como sendo de acomodação, não confrontação ou estilo de perder-ganhar. Os mesmos autores salientam a existencia de uma componente de auto-sacrifício neste estilo que pode adoptar a forma de generosidade, caridade ou obediência às ordens de outra pessoa.

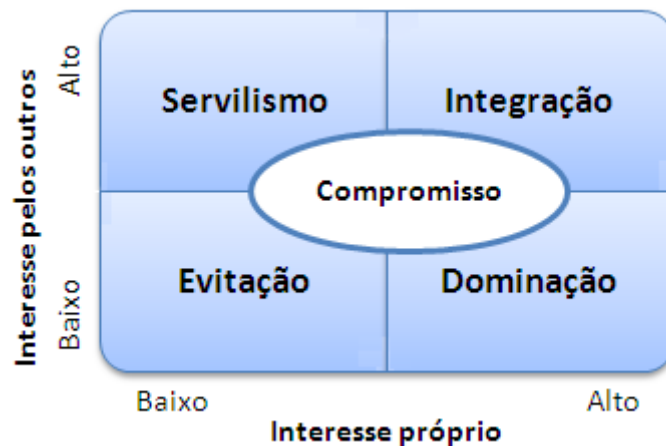
c)- Dominação (Rahim, 2001), (alto interesse próprio e baixo interesse pelos outros ou demais): O protagonista que adopta este estilo, é identificado com uma orientação de ganhador-perdedor ou estilo de soma zero, trata-se de um tipo de pessoas que procuram por todos os meios alcançar seu objectivo e que em consequência, tendem a ignorar as necessidades e expectativas de seu oponente (Rahim, Garret e Buntzman 1992). A utilização de estratégias de domínio, está associada a baixos níveis de eficácia

e de satisfação grupal (Fischer e Ury, 1981; Friedman, Tidd, Currall e Tsai, 2000). A persistência para alcançar os objectivos individuais intensifica os conflitos existentes, diminuindo as possibilidades de as partes envolvidas chegarem a um acordo (Pruitt e Carnevale, 1993).

d)- Evitação (baixo interesse próprio e pelos outros): É claramente associada com a retirada ou recusação do problema, as vezes adopta a postura de propor o problema até o momento mais propício, é a simples retirada de uma situação que resulta ameaças. Para Rahim, Magner e Shapiro (2000) y Rahim (2001) os sujeitos evitadores podem mesmo se recusar a admitir em público a existência de um conflito que deve ser resolvido. Os autores Rahim e Buntzman (1989), evidencia o evitamento como sendo o estilo menos utilizado na resolução de conflitos interpessoais.

e)- Tendência ao compromisso (intermédio ou mediano interesse próprio e pelos outros): As partes cedem algo na sua posição afim de chegarem a um acordo mutuamente aceitável para ambas partes. Segundo Rahim, Magner e Shapiro (2000), significa em ocasiões o intercâmbio de concessões tanto em outras, representa a busca de uma posição intermédia.

Figura: 2 Estilos de gestão de conflitos segundo Rahim.



Fonte: Rahim (1995, p.123).

O resultado do conflito, se podem distinguir quatro posições que dão lugar as diversas estratégias de resolução:

Quadro: 3 Resumo de estratégias de resolução de conflitos.

Resultado do conflito	Estratégias de resolução
Perder- perder	Evitação (fugir, livrar-se, afastar-se)
Perder- ganhar	Suavização (adaptação pelo outro)
Ganhar- perder	Imposição (táctica para ganhar)
Ganhar- ganhar	Confrontação (confrontam o problema e chegam a uma solução satisfatória para ambas partes.

Fonte: Rahim e Bonoma, (1979)

Rahim (1985) estabelece uma classificação de estilos de controlo de conflitos interpessoais tendo em conta as situações em que em cada um resulta mais apropriado. Estes estilos podem ser explicitados de seguinte modo:

1º- Integrativo: Caracteriza-se porque A tem alto interesse nos benefícios próprios e os de B. Implica intercâmbio de informação, análise das diferenças, que dão lugar a uma solução criativa com resultado aceitável para ambas partes. É adequado para aqueles casos donde se discutem questões de objectivos políticos a médio e a longo prazo.

2º- Complacente: A tem um baixo interesse nos benefícios próprios e alto nos interesses de B. A trata de reduzir as divergências e enfatizar os aspectos comuns para satisfazer os interesses de B.

3º- Dominativo: é o oposto do anterior. A tem um grande interesse em seu próprio benefício, pouco ou nenhum em B. Pode ser apropriado para resolver conflitos triviais, actuar em casos de emergência, tomar decisões impopulares, etc.

4º- Evitativo: A tem escasso interesse nos benefícios próprios e os de B. É útil quando se trata de um tema trivial ou quando o potencial efeito disfuncional da confrontação com a outra parte ultrapassa os benefícios que se derivariam da resolução do conflito.

5º- Comprometido: Supõe uma posição intermédia entre todas as demais. É útil quando os objectivos de A e B são incompatíveis ou quando as duas partes são igualmente poderosas.

Numerosas investigações realizadas nas últimas décadas, como: Ruble e Thomas (1976); Cosier e Ruble (1981); Ruble e Cosier (1982); Rahim (1983^a, b); Chanin e Scheneer (1984); King e Miles (1990) e Van de Vliert e Kabanoff (1990), deram como

resultado o apoio da aproximação bidimensional com cinco estilos de gestão proposto por (Thomas 1976; e Rahim e Bonoma, 1979).

Esta situação proporcionou a elaboração de alguns instrumentos baseando-se na aproximação bidimensional dos cinco estilos de gestão de conflitos na realidade organizacional. Entre estes instrumentos destacam-se o “Management of Differences Exercise”(MODE) de Thomas e Kilmann (1974), o “Organizational Conflict Communication Inventory”(OCCI) de Putman e Wilson (1982), e o “Rahim Organizational Conflict Inventory” (ROCCI-II) de Rahim (1983a).

A ampla utilização deste modelo teórico na investigação prévia é que nos motivou a sua escolha para este estudo, dado o carácter do mesmo e os objetivos que havíamos formulado, pelo que resulta mais pertinente e adequado.

2.6. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS.

2.6.1. A NEGOCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CONFLITOS.

Todas as pessoas vivem a experiência de negociar: aumento salarial, resolução de problemas entre um casal, divisão de tarefas entre colegas, o acordo do horário entre Professor-estudante, etc. Sem dúvida, grande parte da resolução de conflitos entre grupos, quer ocorra em meio empresarial, educacional, da administração pública ou das relações internacionais, passa por um processo de negociação.

Geralmente, todos os conflitos se resolvem negociando, o fizemos todos os dias da nossa vida. Cada vez que discutimos uma decisão com a nossa esposa, filho, amigo ou um colega, estamos a negociando, expondo o nosso ponto de vista, analisando as ideias prós e contras de cada um, aceitamos e rejeitamos as suas ideias até chegar um acordo.

Negociamos durante toda a nossa vida, por intermédio de interação, compromissos e promessas. Quando as pessoas necessitam de chegar a um acordo e não existe condições claras, devemos negociar. Os negócios existem, como a palavra diz para facilitar as negociações: acordos de venda, compra ou troca de mercadorias ou serviços, etc. Isto também ocorre entre países com troca de produtos ou com as disputas de limites fronteiriços. O objectivo da negociação, não é sair vencedor, mas é uma forma de encontrar um acordo equilibrado que ambas considerem justo e respeitável.

Para a enciclopédia de paz e conflito (2004), a negociação é uma das cinco grandes atitudes que uma pessoa pode tomar ante a regulação de um conflito. O objectivo básico da negociação é aprender a negociar e buscar sem ajuda exterior soluções construtivas ante os conflitos e que sejam satisfatórias para todas as partes implicadas nos mesmos.

Para Gordón (1997), a negociação é um processo mediante o qual duas ou mais partes interdependentes fazem acordos com o objectivo de conciliar suas diferenças. A negociação é definida como um processo em que dois ou mais partes com interesses comuns e conflitivos, reúnem-se para apresentar e discutir propostas explícitas destinadas a chegar a um acordo sobre a divisão dos recursos ou sobre a resolução de assuntos intangíveis dentro de um marco.

Robbins (2004) define a negociação como o processo em que dois ou mais partes intercambiam bem os serviços e tratam de acordar seu valor da mudança. A negociação é sem dúvida, uma das palavras mais repetidas em todas as instituições, tanto política, como empresariais, económicas, educativas e sociais. Quer dizer, negociam os governos, as empresas para comprar e vender, negociam entre si os distintos departamentos das instituições, negociam sindicatos, docentes e discentes e finalmente negocia-se na família e com os amigos.

Tudo se negocia, e todo mundo negocia. Nós vivemos na era das negociações. Está claro que vivemos no mundo de interesses contrapostos.

Pruitt e Carnevale (1993) definem a negociação como uma discussão entre dois ou mais partes que desejam resolver interesses incompatíveis. Ainda Pruitt (1981, 1983), afirma que a negociação encontramos em todos níveis da sociedade, entre governos, amigos, e conta frequência que o seu impacto sobre o ser humano. Sem dúvida tudo é negociável, ao negociar devemos ter em conta vários pressupostos:

- 1- A negociação não é uma ciência exacta, quer dizer que as mesmas causas não provocam sempre o mesmo efeito.
- 2- As regras de negociações não são conhecidas a priori, mas são criadas e elaboradas ao longo do processo negocial. Neste processo as pessoas são variáveis, algumas são muito racionais, rígidas e inflexíveis, estes são maus negociadores já que lhes custa imaginar o mundo de outra maneira que não seja o seu.
- 3- A negociação surge para resolver conflitos. Uma negociação não é uma imposição. Não podemos dizer que toda negociação pretende manter a relação com o outro, o intercâmbio objectivo, é chegar a um acordo, para o qual uma parte deve ceder algo.

4- Tudo é negociável. Os valores e as crenças profundamente adquiridas não são negociáveis. Por exemplo a igualdade de todos os seres humanos, a liberdade, etc., dificilmente um estará disposto a trocar a sua postura ética para o outro. Por exemplo crer menos em Deus.

A negociação é um meio idóneo para atingir acordos quando há disponibilidade de interesses, a negociação surge quando o conflito é visível ao público, e tem lugar quando ambas optam por acordos frente ao desacordo e apostam por uma solução em que cada um deve ceder algo tendo em conta a sua postura inicial.

2.6.1.1. FASES DA NEGOCIAÇÃO.

Determinar um modelo geral sobre as etapas ou fases de negociação, é uma tarefa difícil, se não impossível. Neste trabalho optamos o resumo do modelo corrigido por Robbins (1974); Munduate referenciado por Gil e Alcover (2005), consta de cinco fases:

Primeira fase, é a preparação e planificação: cada parte desenvolva uma definição segundo a situação conflitiva que deve afrontar, fixa seus objectivos para a negociação, define qual é seu ponto de resistência e quais serão suas estratégias e táticas uma vez que começa a negociação.

Segunda fase, é antagonismo: tem lugar os primeiros contactos durante os quais se mede ou calcula a veracidade das expectativas sobre a outra parte e se afirma a posição própria, é uma fase competitiva.

Terceira fase, é a aceitação de um marco comum: surge a necessidade de aumentar a cooperação de modo que o processo pode continuar.

Quarta fase, é a apresentação de alternativas de solução. Neste nível sucedem ofertas e contra ofertas em clima de maior flexibilidade e cooperação.

Quinta fase, é o encerramento e gestão do acordado: se elege uma das alternativas aceitáveis para ambas partes e se põe em marcha.

Na mesma linha de pensamento, Munduate e Medina (2011), reconheceram que o estabelecimento de fases ou etapas do processo de negociação é uma tarefa complexa. Nesta óptica, apontam cinco fases fundamentais do processo de negociação:

1ª- Fase de preparação. A preparação da negociação, requer que as partes planifiquem os seguintes aspectos: Determinar a natureza conflitiva em que se encontram mediante um diagnóstico prévio; Determinar suas próprias metas e objectivos em termos de: níveis de aspirações máximos (o ponto mais favorável) e a zona de resistência (até onde estou disposto a ceder); Estabelecer uma lista de possíveis concessões a outra parte e sua ponderação; Desenvolver um plano estratégico-tático e preparar uma alternativa para uma possível ruptura nas negociações.

Os preparativos para a negociação iniciam antes de começar a negociação formal. O caso de negociação entre empregados-patronato, as duas partes devem participar nos preparativos iniciados. Quer dizer, uma parte reúne informações sobre a outra, seu historial, seu comportamento provável, as interações e acordos anteriores alcançados de ambas partes. Posteriormente, as duas partes sondam os seus membros para determinar seus desejos, expectativas e preferências enquanto a um novo acordo.

Na avaliação das alternativas, as duas partes identificam uma margem de manobra, quer dizer, analisam a amplitude dentro da qual as duas partes considerariam que um acordo resulta aceitável. Por exemplo a questão salarial de uma empresa sindicalizada como a Universidade Agostinho Neto. Supomos que os docentes representados por este sindicato querem um aumento salarial de 800 usd por hora, mas se conformariam com 600 usd e a quantidade de resistência é de 600 usd. Supomos que a entidade empregado (Ministério do ensino superior ciência e tecnologia), quer pagar 200 usd por hora, mas está disposto a pagar até 400 usd mais. Isto é a quantidade objectiva é 200 usd e a quantidade de resistência é 400 usd. Quer dizer, a margem de manobra inclui o salário que satisfaria ambas partes: é o ponto que sobrepõe os pontos de resistência, das partes. Analisando os pontos iniciais de resistência, não existe margem de manobra para os empregados e a entidade empregadora. Sem dúvida, se o sindicato dos docentes convence os representantes do Ministério, de que o serviço de docência é valioso e custoso, de que como têm pensado, estes representantes, poderão elevar o ponto de resistência a 700 usd. Se assim procederem, isto demonstra que existe uma margem de manobra entre 600 a 700 usd. Finalmente, para determinar esta margem, ambas partes, autores como Gordón (1997) e Alcover, Martínez, Rodríguez e Domínguez (2007), formularam algumas perguntas de estratégias do mínimo e do máximo. Qual é o máximo que eu aceitaria para resolver o conflito?, Qual é o máximo que eu poderia pedir sem que pareça incompleto?, Qual é o máximo que posso dar?, Qual é o mínimo que posso oferecer sem que pareça insultante?, Qual é o mínimo que aceitaria a outra parte para resolver o conflito?, Qual é o máximo que poderia pedir a outra parte sem que pareça incompleto?, Qual é o máximo que poderia pedir a outra parte?, Qual é o mínimo que poderia oferecer a outra parte sem que pareça insultante?.

2ª- Fase de antagonismo. Nesta fase os contudentes põem sobre a mesa o seu nível máximo de aspirações. O objectivo é confirmar a firmeza do nosso posicionamento ao oponente.

3ª- Fase de aceitação do marco comum. Existe um momento em que as partes devem elucidar se optam uma postura competitiva., de colaboração o unilateral.

4ª- Fase de apresentação de alternativas. Nesta fase se materializam as ofertas e contraofertas da outra parte, até ao acerto das posições que permitem o acordo definitivo.

5ª- Fase de encerramento. Uma vez acertadas as posições e expostos os acordos alcançados, dá-se por concluir a negociação.

As negociações passam desde as fases mais competitivas para as mais integrativas ou de cooperação. García (2006) destaca as seguintes fases que caracterizam as negociações:

- Prenegociação: cada parte prepara a negociação, estabelece suas metas e o tipo de estratégias que vá a utilizar e tenta prever os interesses da outra parte.
- Antagónica: informa-se a outra parte as expectativas globais, se mostra firmeza no acordo.
- Cooperativa: buscam-se os pontos em que estão de acordo ou comuns, argumentos coincidentes e inicia-se a actividade de coordenação.
- Apresentação de alternativas: realizar propostas para cada tema específico do conflito, ofertas e contraofertas, cessões e pressões dentro dos limites e concessões por ambas partes. Esta é a fase mais tensa.
- Encerramento ou fecho: chega-se a bons resultados da negociação, quando é alcançado uma solução mutuamente aceitável, ou porque foram feitas todas concessões possíveis ou por pressão temporal, se resumem os acordos e intercâmbios.
- Post-negociação: analisa-se a negociação, realiza-se um controlo e seguimento do cumprimento dos acordos.

Kennedy, Benson e McMillan (1986) afirmam que, existe quatro fases dentro de uma negociação. Estas fases, não são leis ou procedimentos rígidos, mas devem ser seguidos em qualquer caso.

1ª- Preparação: Se estabelecem as condições necessárias para garantir que se chegue a uma melhor forma de fazer frente o adversário, o qual implica conseguir a maior

quantidade de informação possível, hierarquizar os objectivos a alcançar na negociação.

2ª- Discussão: Esta fase tem lugar prévia na numeração dos pontos do litígio. A fase central consiste em persuadir a outra parte a primar pela justiça e lógica dos planteamentos e argumentação próprios. Avalia-se a informação que foi recolhida previamente e dá-se a oportunidade para reajustar as expectativas e os objectivos.

3ª- Propostas: São modificações da postura inicial, entendido como proposta de movimento aproximativo a zona de intercâmbio, esta fase deve ser cautelosa.

4ª- Intercâmbio: Consiste em obter algo do oponente a troca de renunciar alguma das reivindicações próprias, quer dizer, que se pede algo em contrapartida por tudo o que se concede.

2.6.1.2. TIPOS DE NEGOCIAÇÃO.

As tipologias sobre o processo de negociação são variadas e em geral, dependem do critério e do momento que cada autor quer ter em conta. Robbins (2004); Luis (2000) e Touzard (1981) diferenciam esquematicamente distintos tipos de negociação: informal, formal, ideológica, técnica, distributiva, a integrativa, a estruturação atitudinal e as negociações intra-organizacionais, posteriormente, surgiu outro tipo de processo negocial que denomina de mista.

Touzard (1981) clasifica as negociações atendendo a forma e o conteúdo:

Atendendo a forma, distingue dois tipos: Negociação informal, onde os negociadores só se representam a si mesmos, é mais sensível e eficaz. Negociação formal, onde cada negociador é representante mandatário de seu grupo. É mais larga, dificultoso e com maior probabilidade de fracaso.

A respeito do conteúdo, também distingue dois tipos: A negociação ideológica, a centrada em princípios e valores. E a negociação técnica, que limita-se a temas operativos e está centrada a problemas concretos a resolver.

A negociação distributiva, neste tipo, cada um dos participantes tenta maximizar a sua parte em resultados que são limitados, estendendo a confrontação directa dos objectivos. Matínez (2005), denomina-o como negociação de ganâncias-perdidas ou de soma-zero, quer dizer, as ganâncias de uma parte se traduzem em perda da outra. este tipo tem como objectivo maximizar os benefícios próprios, também utilizam as tácticas de distorção e da informação, ameaças e operação.

Negociação integrativa, é um tipo de negociação em que os objectivos das partes são mutuamente exclusivos. Ainda Martínez (2005), defende que a ganância de uma parte não é necessariamente a perda da outra, quer dizer, existe a possibilidade de que ambas atinjam seus objectivos, isto é, no decorrer da negociação ambas partes podem ganhar. Neste tipo utiliza-se as tácticas de transparência na informação, honestidade e veracidade. Para que a negociação integrativa seja possível, é necessário que ambas empregam estratégias e tácticas baseadas no intercâmbio aberto de informação, onde se desenvolve relações de confiança entre as partes.

Para Martínez (2005), as negociações mistas, são aquelas em que os implicados não têm um único motivo, quer dizer, ambas partes combinam seu carácter competitivo com os outros.

Pruitt (1983); Gordón (1997) distinguem dois tipos de negociação: distributivas e integrativas.

A negociação distributiva é aquela que assume a relação de ganhar – perder, neste tipo de negociação, tudo o que o empresário dê ao sindicato, o empresário perde e vice-versa. Quer dizer, neste tipo de negociação ambas partes estão tentando reduzir um mínimo das suas perdas.

Na negociação distributiva, as tácticas de uma parte se concentram em fazer que o opositor aceite seu objectivo. Estas tácticas são persuadir o seu opositor na impossibilidade de atingir seu objectivo. A orientação distributiva está associada à crença das partes em conflito de que os ganhos da outra parte corresponderão a perdas suas, ou seja trata-se de um jogo de soma nula. Pelo contrário, a orientação integrativa está associada à crenças de que há uma forma de conceder benefícios à outra parte sem que isso constitua uma perda para a sua, mas antes um benefício, ou seja se trata de um jogo de soma positiva.

Os acordos distributivos, adoptam um enfoque de adversários ou de ganha-perde. A visão clássica considera estes acordos como uma situação donde um ganha e outro perde, este tipo de negociação é conhecida como soma zero, porque o que ganha uma parte é igual o que a outra. Este é o enfoque típico usado para a aquisição de acordos de bens materiais, negociações salariais e as que ocorrem entre empregados e patrões. A negociação distributiva é muito mais característica nas relações sindicato – direcção que a negociação integradora.

Autores como (Pruitt, 1981, 1983; Filley, 1988; e Luis, 2000) defendem que esta negociação denomina-se também de negociação de Win-lose (ganhar-perder). Através deste tipo de negociação se deseja encontrar uma solução que seja favorável para uma parte em detrimento da outra. A negociação distributiva corresponde a um jogo de soma zero, quer dizer que tudo o que um ganha, o outro perde. O negociador se

caracteriza por uma forte competitividade, olhando exclusivamente por seus interesses e ignorando os do oponente. Estes elementos lutam em conseguir posições de vantagem mediante argumentos de pressão.

Para este tipo de negociador o objectivo não é buscar uma solução comum satisfatória, pelo contrário os objectivos do outro os vê como obstáculo que devem ser derrubados para conseguir o plano atrasado. São pessoas que conhecem todas as técnicas para a busca de pontos débeis do oponente. Sempre querem ganhar e são pacientes.

Ainda Pruitt (1981, 1983; Filley, 1988; e Luis, 2000) dizem que a negociação integradora é aquela em que ambas trabalham para melhorar a relação enquanto vigorar o acordo. As partes buscam identificar os problemas comuns e propõem soluções aceitáveis que se pode adaptar quando termina o acordo. Este tipo de negociação se descreve como negociação de Win-Win (ganhar-ganhar). Tal tipo de negociação parte do reconhecimento legítimo da outra parte, não tem o objectivo de debilitar a outra parte, mas sim as partes buscam soluções conjuntas para os problemas.

Estes negociadores são peritos conhecedores de psicologia das pessoas, não se deixam dominar por seus prejuízos, dominam a técnica da escuta e perguntas, são pacientes e buscam momentos idóneo para negociar.

Os acordos integradores adaptam um enfoque de resolução de problemas, de ganhar-ganhar. Nestes acordos, as investigações recentes recomendam que os negociadores transformam os acordos em uma situação de ganhar-ganhar, quer dizer, nesta situação, as duas partes ganham como resultado das negociações. Este enfoque, é também chamado como negociação de soma positiva, porque as ganâncias das duas partes produzem uma soma positiva. As principais negociações que apresentam estas características são: negociações internacionais, as de empregados-patrões e os acordos relacionados com um trabalho específico.

Na mesma perspectiva, Rodríguez (2006) afirma que existem diferentes tipos de negociação, em função das estratégias de conduta escolhidas para gerar o conflito. Geralmente, os negociadores desenham sua actuação a partir da perspectiva que resulte mais benéfica em função dos seus objectivos. Este autor destaca três tipos de negociações:

1º-Negociações distributivas, são chamadas também de ganhar-perder ou negociações de soma zero, caracterizam-se pelo facto de que o que uma parte ganha, a outra perde. Desta forma, se enfatiza em reclamar o valor. O exemplo deste tipo de negociação, são as negociações salariais donde o único valor que se põe em jogo é o dinheiro.

No nosso ponto de vista, corroboramos com os diversos conceitos defendidos por autores atrás referenciados, acrescentando que as negociações distributivas são aquelas pelas quais os negociadores demonstram uma débil cooperação, neste tipo atribui-se maior importância a ganância pessoal.

2º- Negociações integradoras, são denominadas acordos todos ganham ou soma positiva, caracterizam-se pelo facto de que têm por objectivo de que todas as partes saiam beneficiadas depois das negociações. Nesta conformidade, o aspecto fundamental, é a criação do valor. No uso desta tipologia, as duas partes devem estar motivadas afim de participarem na elaboração de alternativas positivas e na eleição na mais adequada solução, cooperando sempre entre elas para conseguir a distribuição óptima dos recursos.

As negociações integrativas, são aquelas em que os negociadores manifestam desejos de ganâncias mútuas e uma alta cooperação. Está orientada a respeito das aspirações do negociador, tem como objectivo as partes considerem o resultado igualmente satisfatório.

Sem dúvida, a classificação das negociações de orientação integrativas ou distributivas, é mais de carácter pedagógico, já que na realidade, na maioria das negociações são mistas, quer dizer, correspondem a uma mistura das características integrativas e distributivas.

3º-Negociações mistas, são aquelas em que os implicados não seguem uma única estratégia, isto é, ambas partes combinam elementos de soma positiva e de soma zero, em função da fase da negociação em que e encontram os seus objectivos específicos a cada momento. É a forma de negociação mais habitual na vida real. Temos como exemplos destes tipos as negociações internacionais, a assinatura de convénios laborais, etc.

Portanto, como afirmam Pruitt (1981, 1983; e Filley, 1988), na prática não é fácil encontrar negociações puras integrativas ou distributivas. A negociação mista é uma combinação de motivos de cooperação e de competição. Uma solução imposta é aquela em que se dá uma relação “eu ganho, tu perdes”, na solução distributiva, as partes realizam concessões mútuas e as soluções integradoras são as que partem do princípio segundo a qual “ tu ganhas, eu ganho”.

Finalmente, Aranda (2005) propõe dois estilos básicos de negociações.

O primeiro em geral, é o ponto de partida será a atitude pela qual as partes em conflito, a audiência de mediação ou de conciliação, o segundo serão o conjunto de atitudes, percepções, crenças e condutas que devem entre eles.

A negociação por posições. Neste tipo as partes começam oferecendo soluções ou fazendo ofertas. As pessoas que propõem uma negociação assumem: que o recurso que se negocia é limitado, o outro é um inimigo e há que ser duro com ele para derrotá-lo o mais possível, toda a concessão, é signo da debilidade. Existe uma solução concreta (de um e do outro) e deve manter-se todo o tempo na ofensiva para intimidar o outro. Neste tipo, se buscam, soluções em que uma ganha e outro perca.

Podemos reconhecer o que uma parte está enforcando a sua relação posicional com a outra quando se observa que a mesma: formula demandas iniciais altas, pouco transparentes e mantém um comportamento reservado e desconfiado, emprega estratégias de «bruff», faz concessões cada vez maiores partindo de pequenos benefícios concedidos para gradualmente conseguir uma convergência entre as posições das partes, e finalmente, ignora as datas limites para poder pressionar com o tempo.

A negociação por interesse. Este estilo de negociação as partes se envolvem num esforço de competição para afrontar conjuntamente as necessidades de cada uma e satisfazer seus interesses mútuos. Os negociadores se dedicam a busca de um enfoque comum que lhes permita resolver o problema que compartilham. Entre os benefícios de negociação por interesse figuram as relações que satisfazem necessidades e colmam interesses específicos, mantém e desenvolve boas relações de cooperação e promove a confiança.

A atitude que deve gerar para que se negocie por interesse deve ser a seguinte: ampliar recurso, obter um acordo mutuamente satisfatório explorando as múltiplas possibilidades, concentrar a atenção nos interesses e nas posições, ser cooperadores na resolução do problema e formular soluções de tipo «ganha um/ ganha outro».

Filley (1988) explica que um resultado ganhar-perder ocorre quando uma parte em conflito alcança sua meta e outra perde. Os resultados perder-perder ocorrem se, como resultados de um episódio para a gestão de conflito, ambas partes perdem ou fracassam ao alçar todas, ou parte dos seus objectivos. Uma estratégia ganhar-ganhar é algo que deve aplaudir-se na gestão de conflito. Ellis e Fisher (1994) sugere que as melhores decisões e conflitos são integradores e colaborativas, o que significa que os membros integram recursos para trabalhar para o objectivo comum.

Por sua vez Del Manuel e Martínez-Vilanova (2010) assinalam cinco estilos de negociar e as suas respectivas características.

1- Estilo formalista, este tipo de negociador se baseia no emprego de processos estabelecidos por ele ou sua empresa. O objectivo da negociação é empregar muito tempo para dar satisfação a sua motivação que é a exigência.

As características do seu perfil podem ser resumidas de seguinte modo:

- Não gosta de mudanças.
- É cauteloso nas suas manifestações, não toma decisões que não estejam suficiente respaldadas por seus regulamentos.
- Possui um alto grau de auto controlo e está preparado para negociações prolongadas.
- É realista, não espera muito a outra parte, se conforma com o nível baixo das expectativas, as que considera que são suficientes para seus objectivos.
- Prefere negociações baseadas em testemunhos e argumentos por escrito do que as orais. É exigente no cumprimento dos acordos tomados.

2- Estilo cooperativo, as pessoas com este estilo, buscam principalmente uma relação cordial de confiança quase de tipo paternal para a outra parte. O objectivo da negociação é evitar a confrontação e encontrar uma solução aceitável para ambos.

O seu perfil apresenta as seguintes características:

- Considera como elemento primordial a harmonia entre as partes, geralmente, buscam os pontos comuns para construir a negociação.
- Gosta de colaboração e manter relações de afectividade com os oponentes.
- Não sabe ocultar a informação, manifesta abertamente as necessidades e objectivos perseguidos a outra parte com a finalidade de obter acordos gratificantes.
- Confia na palavra e no outro, prefere a comunicação oral e os documentos escritos.
- Tem habilidades de relação, gosta de persuadir por meio de conselhos ou pedindo ajuda e compreensão.
- Gosta de escutar mais do que falar, incentiva a outra parte ao diálogo por intermédio do uso da sua linguagem verbal.
- Busca acordo mediante a cooperação, pensa que o que é vantajoso para ele, também é para a outra parte. Não é manipulador e defende com objectividade os interesses de ambas por igual.

3- Estilo diplomático, as pessoas com este estilo, desejam chegar a um equilíbrio de objectivos entre as partes de forma pragmática. Tem como objectivo fazer intercâmbio de concessões por ambas partes, chegar a uma zona de equilíbrio, para salvaguardar a imagem e interesse de ambos.

Este estilo apresenta as seguintes características:

- Tem prudência acentuada, mostra grande firmeza nos seus argumentos.
- Quando o seu interlocutor se mostra agressiva, ele não perde a compostura nem se fatiga, é analítico no lugar de emotivo, é paciente.
- Tem grande capacidade de diálogo e fluidez verbal, é equilibrado e gosta negociar em clima de cordialidade.

- Maneja muito bem o conceito de expectativas, adaptando-as de forma prática.
- Nunca se compromete com aquilo que não pode cumprir e tem uma grande facilidade para adaptar-se ao estilo e forma e negociar do oponente.

4-Estilo impositivo, são qualificativos, querem vencer na negociação pela força se for necessário, gostam de impor seus pontos de vista e sair vitoriosos nos processos. O objectivo que persegue ao negociar é conseguir maior parte de pastel.

As características do seu perfil são muito fáceis de detectar:

- Toma decisões de forma rápida.
- Gera clima de tensão, só está disposto na cooperação se os demais aceitam o que ele indica.
- É muito analítico.
- É muito explícito e preciso.
- Maneja muito bem a linguagem verbal e os gestos, gosta de intimidar a outra parte.
- É seguro nos seus argumentos e objectivos, não dedica muito tempo nas negociações, não gosta de perder.
- Fala mais do que escutar, considera toda a negociação como um enfrentamento em que uma ganha e outra perca.

5-Estilo dirigente, as pessoas com este estilo de negociação são as chamadas de perfeitos negociadores, são as que em todo o momento buscam a forma de resolver as negociações utilizando uma grande objectividade e tentando a cooperação entre as partes.

O objectivo primordial que perseguem é usar todos os meios possíveis para encontrar soluções viáveis e válidas para satisfazer as necessidades e objectivos tanto próprios como da outra parte. O seu estilo é ganhar-ganhar.

Este estilo tem as seguintes características:

- Sabe criar um clima de objectividade e cordialidade.
- Se sente encantado a negociar, domina perfeitamente a comunicação verbal e não verbal. Pretende que os resultados alcançados sejam de largo prazo.
- Tem uma visão de tipo generalista. É inteligente e elimina todo o tipo de prejuízos que distorciam a essência dos objectivos da negociação.
- É tranquilo, seguro e equilibrado, tem grande domínio das técnicas de comunicação.
- É firme no essencial e flexível no secundário, deseja que os compromissos dos acordos sejam justos e equitativos.
- Transmite a informação com precisão.
- É respeitoso com o oponente.

2.6.1.3. ESTRATÉGIAS E TÁCTICAS DA NEGOCIAÇÃO.

A estratégia é um conjunto de condutas previstas como as mais apropriadas para obter os objectivos da negociação. A estratégia consiste em traçar um itinerário onde se prevê discutir na negociação. As tácticas são actuações concretas desenvolvidas pelas partes quando se encontram negociando frente a frente.

Os negociadores usam uma série de tácticas, manobras utilizadas a curto prazo para alcançar seus objectivos. O negociador pode optar por esperar mais a outra parte ou pelo contrário, por tomar uma medida unilateral, e assim tratar o resultado de negociação como uma acção consumada. Por outra parte, o negociador pode alterar repentinamente seu enfoque ou fazer o contrário do que se espera, tomando assim a outra parte desprevenida.

Também pode retirar-se da negociação ou impor limites de tempo de dinheiro ou um prazo fixo, por finalidade, o negociador pode conceder ou não favores ou demonstrar raiva com o que intimidaria a outra parte.

O objectivo deste processo é estabelecer as novas bases ou condições de intercâmbio entre dois ou mais partes. A estratégia que se emprega para estabelecer estas novas condições, em geral, não é outra, mas sim o diálogo e este não se refere a um simples debate ou a uma discussão sem ordem, mas pelo contrário, segue as regras requeridas de uma estratégia previamente desenhada por seus protagonistas que se articula mediante uma série de tácticas precisas e concretas. A estratégia é um conjunto de actividades coerentes e integradas de cada uma das partes dirigidas a consecução de um objectivo, que neste caso, não é outro que a resolução de conflito. As tácticas sem dúvida, são as práticas ou passos que as partes tentam para alcançar o objectivo estratégico, são portanto os meios utilizados para atingir o objectivo.

As tácticas mais utilizadas neste tipo de negociações são as denominadas de tácticas duras ou agressivas e se expressam através das distorções na comunicação, as exagerações nas ofertas e contraofertas, a pressão ou ameaças. Numa situação laboral, a estratégia competitiva dá-se geralmente, em negociações sobre aspectos quantitativos como o salário, a jornada laboral, horas extras, preços, custos, etc.

Na negociação integrativa, tenta-se realizar uma maior distribuição dos benefícios entre as partes, buscando soluções conjuntas dos problemas. Os negociadores exercem seu trabalho situando-se numa relação de cooperação em busca de interesses comuns ou complementares.

As táticas mais utilizadas são a transparência nos processos de informação, a honestidade entre os actores, a veracidade nos argumentos ou a ausência de ameaças, são as que mais se utilizam neste contexto.

Nas relações laborais, este tipo de estratégia só dá-se em relação aos aspectos não quantitativos, como as relações interpessoais, a satisfação, o clima laboral, neste contexto o importante é que as partes beneficiem, o conflito envolvidos não pode causar consequências para nenhum deles (ganhar-ganhar), e a negociação precisa da presença de terceiras partes com funções de mediação.

Existem alguns factores que poderiam determinar que nas organizações primem um ou outro tipo de negociação. Partindo nesta perspectiva, Teresa (1998), propõe três situações nas quais se marca todo o processo negocial:

1º- A escassez de recursos disponíveis e significativos: quanto mais escassos e limitados sejam estes, maior será a probabilidade de que surja uma negociação distributiva.

2º- O grau de pressão externa sobre a organização: quanto maior pressão, maior probabilidade de uma negociação integrativa.

3º- A dependência das partes da organização: quanto maior dependência, maior probabilidade de uma estratégia orientada a integração.

Para Goldon (1997), há, três estratégias de negociações muito comuns: competência, colaboração e subordinação.

1- A estratégia competitiva é aquela que é usada com frequência nos acordos distributivos, com objectivo de alcançar metas de uma parte, desprezando as metas da outra parte. A pessoa que usa esta estratégia recorre ao uso de sigilo, as ameaças ou simulações como meio para ocultar suas próprias metas e para descobrir as metas da outra parte.

2- A estratégia colaborativa, é usada nos acordos integradoras, tem como objectivo alcançar metas comuns que têm as duas partes. Esta estratégia requer que uma parte comunica suas necessidades com exactidão a outra, adopte uma postura para a resolução de problemas e busque soluções que satisfaçam ambas partes.

3- A estratégia subordinativa, esta estratégia requer que uma parte coloque suas metas abaixo da outra parte afim de evitar o conflito. Esta pessoa ou grupo preocupa-se excessivamente com os objectivos da outra parte, em lugar de fazê-lo os próprios ou por ambas.

Por sua vez a López (2004), destaca duas formas básicas de negociação: a colaborativa e a competitiva. Na colaborativa, as partes implicadas buscam juntas uma solução a mais justa e positiva possível para todos. O modelo competitivo, os implicados ao conseguirem um acordo total, devem chegar a ganhar o máximo possível a qualquer custo da outra pessoa. A atitude de um negociador competitivo, é de defender a manter sua própria posição, com riscos de alargar o conflito, mais que de alcançar sua solução.

Durante o decorrer das negociações devemos ter presente uma série de estratégias que devem guiar a actuação das partes com a finalidade de potenciar suas actuações. Neste contexto, Fernández e Mar (2006) destacam as seguintes estratégias:

-Pensa antes de reagir. Por isso Aristóteles referenciado por Fernández e Mar (2006) afirmava que “ O sábio não diz nunca tudo o que pensa, mas sempre pensa tudo o que diz”

-Escuta atentamente (observando a comunicação não verbal)

-Assegura um processo justo.

-Enfrente-se o problema comum, não é a outra pessoa. Quando as emoções são muito fortes, é mais fácil atacar o outro que solucionar o problema. É necessário aceitar a nossa responsabilidade.

-Não esconde seus sentimentos.

-Descreve porque o que pedes é importante para o senhor e busca os interesses reais das partes.

-Centra-se em como construir um melhor futuro.

-Busca opiniões que produzem ganâncias mutuas.

Tamo (2005) usando os conceitos da teoria dos jogos, afirma que o desfecho de um conflito pode corresponder as seguintes estratégias em função dos objectivos atingidos ou não pelas partes concernentes:

1º- A soma é positiva quando ganham as partes envolvidas (ganhar-ganhar);

2º- A soma é nula quando uma parte ganha e outra perca (ganhar-perder);

3º- A soma é negativa quando todas as partes perdem (perder-perder)

Podemos resumir estas estratégias no seguinte quadro:

Tamo (2005) “afirma que, na legislação angolana, a resolução dos conflitos colectivos de trabalho, se baseiam segundo a lei nº 20-A/92 da assembleia do povo que se aplica às empresas privadas, mistas, estatais e cooperativas com mais de 20 trabalhadores, propõem-se, no que diz respeito à resolução dos conflitos colectivos de trabalho derivados da celebração ou revisão de acordos colectivos de trabalho, são os seguintes processos: Conciliação, o Ministério da A.P.S.S.convoca as parte; Mediação, as partes solicitam ao MAPSS (Ministério de emprego e segurança social) a designação de um mediano; Arbitragem, com três árbitros dos quais dois nomeados por cada uma das partes e o terceiro pelos árbitros das partes.”

García (2006), sugere algumas estratégias que são utilizadas durante o processo de negociação:

- Realização de concessões: consiste em reduzir o valor da demanda que havia sido exposto inicialmente.
- Dominação: É tentar persuadir a outra parte para que realiza concessões, através do uso de ameaças ou mostrando firmeza na postura que adopta.
- Solução de problemas: consiste em tentar encontrar soluções que beneficie os objectivos das partes.

Gil e Alcover (2005), afirmam que no processo de negociação empregam-se as seguintes estratégias:

- Realização de concessões: consiste em trocar uma demanda de menor valor para um mesmo.
- Dominação: consiste em tentar persuadir a outra parte para que realize concessões. As principais tácticas são argumentos persuasivos, ameaças e compromissos de posições.
- Solução de problemas: consiste em realizar tentativa para encontrar alternativas que satisfaçam os objectivos das partes.

A eleição destas medidas depende em boa parte do interesse ou aspirações que têm os negociadores, tanto a respeito de si mesmos como a respeito dos demais. Outras tácticas de resolução dos conflitos se aplicam aos denominados conflitos maiores (disputas legais, competição entre departamentos, enfrentamentos internacionais, etc.)

Portanto, os conflitos não são problemas que devemos erradicar, já que eles são expressões de problemas (que pode ter raízes em situações de injustiça, exploração, etc.), quer dizer que, sua solução implica ter presente a condições que a causou. Por

isso, na sua análise Gil e Alcover (2005) apoiam que o conflito contempla um conjunto de medidas que actuam contra os mecanismos de dominação habitualmente empregados. Ele propôs as seguintes medidas: Restabelecer como grupo autónomo, aceitação do conflito como algo natural nas suas relações com o grupo, considerar o conflito como única via disponível da mudança, e como algo negativo.

2.6.1.4. ESTRATÉGIAS E DIFERENÇAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES.

No processo de negociação, os aspectos culturais são importantes, os estilos de negociação variam de acordo a origem:

Para Robbins (2004, 2007), Os franceses gostam de conflitos para obter reconhecimento e estabelecem sua reputação pensando e actuando contra os outros. Como resultado, tende a demonstrar-se na negociação dos acordos e não se preocupam abertamente se gostam ou não dos seus oponentes. De acordo Llamazares (2007) o francês, tem um carácter de orgulho e uma atitude de superioridade. Na realidade, as suas contribuições, a história, a cultura, a arte, a filosofia, a literatura ou a gastronomia são essenciais.

Segundo Llamazares (2007), “afirma que não é fácil ser recebido em França.” Tem que suscitar o interesse do interlocutor com uma documentação detalhada (preferencialmente em francês) sobre a empresa e os produtos, e deve fazer uma exposição clara sobre os objectivos da entrevista. Segundo Llamazares (2007), para negociar com franceses é preciso ter em conta as seguintes estratégias:

A forma de negociar é lenta. A estratégia muito utilizada por franceses é tratar que a outra parte seja recorrente, ele que deve iniciar os temas, porque é com ele que enfraquece a sua posição. Com negociadores franceses o ambiente é formal e reservado. Não se deve fazer perguntas pessoais nem tratar-se de assuntos considerados como confidenciais como salários, competidores etc.

As apresentações devem ser formais e informativas e muito bem estruturadas. Tem que transmitir a impressão de que domina o tema. Os argumentos devem ser analíticos, apoiados na lógica, mas também na linguagem retórica. Os franceses gostam muito de discussões verbais, primam mais pelas palavras e das imagens dos dados dos factos.

Elevam a voz e gesticulam muito, esta atitude demonstra que têm interesse. A forma de conversar não é linear, quando negocias com eles, ambas partes podem interromper a outra, porque consideram o processo como dinâmico, são muito valorizadas todas as posições que se defendem de uma forma brilhante. Preferem que cada parte defenda a sua posição quando deseja refutar o contrário.

A negociação ocorre ponto a ponto, onde cada parte expõe as suas razões. Para negociar com eles se aconselha evitar confrontamentos, para não criar situações que podem ser interpretadas de ataques pessoais, gostam muito do debate. Tem a atitude de que quando um argumento da outra parte lhe satisfaz, no próximo encontro, apresenta-o como se fosse seu. Evita mencioná-lo para não irritá-lo.

Não se sente confortável quando se fala do dinheiro. A técnica de resgate não é bem vista. Para negociar com ele, é necessário estar bem preparado e possuir autoridade suficiente para tomar decisões sobre os temas que se debatem. Não gostam de negociadores que antes de decidirem primeiro devem consultar os seus superiores.

O negociador Francês lhe custa muito dizer não diretamente. Neste caso preferer utilizar propostas verbais sem conteúdo real. Os franceses são muito cooperativos, buscam estabilidade nas relações com seus clientes e distribuidores.

Segundo Robbins (2004, 2007), os chineses alargam as negociações por uma razão diferente, precisam que as negociações nunca terminam. Quando nós precisamos de todos os detalhes e chega a uma solução final, para os chineses significa que tem de começar desde o princípio.

Segundo Llamazares (2007); Puchol (2007) para ter êxito com negociadores Chineses, é preciso ter paciência, constância e a orientação ao longo prazo, porque estes são as virtudes essenciais destes negociadores. Geralmente negociando com eles as negociações podem durar anos devido de estar envolvidas ou implicadas várias pessoas e a complexidade da administração. Antes de negociar com Chineses é preciso saber que eles têm a fama de estar no grupo entre os melhores negociadores do mundo.

Assim sendo para negociar com eles Llamazares resume (2007) as seguintes estratégias a obedecer para não fracassar:

Ao negociar, estudam as operações com muita profundidade em comparação com os negociadores ocidentais, os Chinos analisam todas as alternativas possíveis, sabem distinguir bem o que é fundamental e o que acessório.

A preparação técnica dos negociadores Chineses é muito elevada, têm um bom conhecimento da oferta internacional dos produtos que pretendem negociar.

As relações pessoais e profissionais misturam-se. Cada executivo Chinês tem uma rede de contactos que funcionam na base de favores realizados e obrigações contraidos. O conceito de amizade, *youyi*, tem um significado distinto ao do ocidente e é essencial para os negócios. Significa um respeito mútuo aos sentimentos da outra parte, assim como fazer todo possível para que a relação dura muito tempo. Quando se autorga a um estrangeiro, tem um alto valor.

As negociações realizam-se sempre em grupo, portanto uma única pessoa, não deve ir a China para negociar, se não estar numa equipa de negociadores, no mínimo devem ser duas pessoas. O Executivo maior é que leva o peso da negociação. Os executivos menores não devem interromper a negociação. Não se deve falar usando a primeira pessoa. Saber dominar as emoções e as frustrações, não avaliam bem a atitude de presas.

Os Chineses são muito desconfiados, pedem sempre as informações da outra pessoa, por sua vez o negociador estrangeiro deve desconfiar deles sobre o uso da informação pretendida. Não deve fornecer qualquer informação confidencial ao longo das negociações, se não tarde ou cedo será usada por alguma empresa Chinesa competidora.

É difícil estabelecer relações sólidas com os negociadores Chineses. A dificuldade de idioma se usa como uma tática negociador, se quiser contratar um interprete deve ser profissional da confiança porque as vezes culpam o interprete de possíveis mal entendidos. Para facilitar os trabalho deles deve se usar frases curtas, evitar expressões técnicas, e fazer sempre uma pausa.

Os Chineses são os grandes maestros no uso do silêncio como técnica de negociação, muitas vezes, o que não se disse é capaz de ser mais importante do que o expressado directamente. Para eles ser honrados é importante em comparação o poder e o dinheiro. São muito orgulhosos. Quando está errado, evita comentários, faz sempre pausa para que ele corrige o erro, não lhes deixa ficar mal perante o grupo.

Os Chinese começam sempre as negociações com umas demandas desproporcionadas, tem sido uma tática para intimidar a outra parte, quando assim for não te preocupa. Tem que estar preparado para responder muitas perguntas e as vezes repetitivas, este é uma tática que utilizam para comprovar a veracidade e compromisso das propostas que recebem.

A margem das negociações é muito amplo, gostam de concessões em cada tema tratado. Quando se negocia preços os argumentos mais utilizados são o tamanho do seu mercado e as ofertas de outras empresas competidores. O chinês não esquece detalhe, por isso no inicio deve ter cuidado de sugerir algo não estas seguro, porque mais tarde exigirá no momento adequado.

As conclusões e os acordos ou pactos que chegam em cada reunião devem estar escritas e os chamados MOU'S (Memorandum of Understandings). Mesmo que as coisas não estejam num bom caminho, aconselha-se mostrar uma atitude cortez e sorridente. Mostrar tristeza, precionar ou ameaçar não terá bom resultado.

Quando se negocia, não deve dar explicações, as respostas devem ser breves. As três respostas mais frequentes quando querem dizer não são: não é conveniente (bufangbiande), o estudaremos (yanjiu yanjiu) e estamos com ele (kaolu kaolu). Diante destas respostas convém não insistir nem pedir explicações. As decisões se tomam por consenso.

Ao redactar o contrato é importante estar assegurado que o texto em chinês está integralmente traduzida na língua estrangeira. É habitual que no acto da assinatura do contrato a presença de um representante do corpo diplomático da empresa estrangeira. Os chineses consideram o contrato como o início da relação, gostam de renegociar.

Geralmente os asiáticos desejam que o enfoque geral das negociações, concentra-se em todas as partes, segundo eles, quando se negocia ambas devem ficar bem. Ser demasiado franco, crítico, sincero e impaciente. As perguntas fazem-se de forma indirecta e não directa.

Os japoneses negociam para estabelecer uma relação e compromisso de trabalhar juntos, mas para atar todos cabos soltos. Segundo Llamazares (2007), para negociar bem em empresas japonesas tem que utilizar os serviços de um intermediário ou de algum organismo oficial.

Para os negociadores japoneses o uso do tempo é absolutamente rígida. As reuniões destes negociadores começam e terminam exactamente na hora prevista. Mesmo que não se termina a discutir os temas agendados a reunião termina igualmente. Os executivos japoneses têm uma agenda de trabalho completa e bem planificada.

Em cada reunião só se discutem os assuntos que são acordados na agenda estabelecida no princípio. Não permitem a improvisação, nem a inflexibilidade nos temas a tratar. Na parte japonesa sempre fazem parte do grupo várias pessoas. Para negociar com eles, uma empresa estrangeira é melhor estarem duas pessoas a representar a empresa.

Os japoneses avaliam muito a informação, as apresentações deve possuir muitos detalhes, cifras, dados técnicos, etc. Todos os dados numéricos constantes devem estar bem calculados, pelo contrário são capazes de detectar os erros.

O contacto visual que antigamente era escasso, hoje é habitual sobre tudo entre os mais jovens. Na cultura japonesa o uso do silencio é muito comum, é preciso ser paciente quando falem, nunca deve interromper os seus argumentos. O tono da conversa é muito sério, também se usa gestos. Evitar o comportamento extrovertido ou emocional.

Apesar de ser um país potencialmente desenvolvido, o nível de inglês não é muito elevado, são poucos os que entendem e falam com fluidez. Convém ser paciente, falar devagar, com pausas prolongadas e evitar palavras pouco usuais. Se recorrer a um tradutor, é preciso saber que a tradução leva mais tempo de uma lingua estrangeira para japonês do que de japonês para a língua estrangeira.

As relações pessoais são muito importantes: aconselha-se primeiro a fazer amizade e depois é que se faz os negocios. As reuniões sociais em (restaurantes ou bares) depois do trabalho, constitui uma boa ocasião para fomentar o conhecimento da outra pessoa.

As perguntas devem ser concretas, mais abertas, para evitar que as responde de forma monossilábica. Tem que dar tempo para falar e respeitar o seu silêncio, que indica reflexão.

As negociações iniciam a um nível executivo elevado e continuam a um nível de mandos intermédios. Deve ter em conta de que a pessoa que conduz a negociação, não será o encarregado a fechar os acordos. Em princípio, não faz compromisso até que tenha uma visão total da proposta.

A tomada das decisões é hierarquizada e realiza-se em consenso. A proposta deve ser discutida a fundo por todos os implicados para criar um espírito de grupo. O responsável máximo não se pronuncia até que os subordinados concordam. Em qualquer caso, os directivos não assumem as consequências das suas decisões, a responsabilidade é de toda a empresa.

Na cultura japonesa a hierarquia está muito relacionada com a idade e a antiguidade na empresa. Existem dois níveis de tomada das decisões: Director geral e chefe de secção. Devido da importância da idade há que mostrar maior respeito e consideração as pessoas de maior idade na equipa negociadora Japonesa, Puchol (2007).

Entre os negociadores japoneses, existe sempre uma pessoa na equipa que toma a iniciativa. Tem sido o mando intermédio, que conhece muito bem o mercado e os competidores e que aprofunda os preços e as cifras. Uma vez indentificado este elemento dentro do grupo, é essencial estabelecer uma boa relação com ele.

Na negociação se busca, ou tem por objectivo chegar a um acordo global. Mas a aprovação de cada assunto, deve ser um por um. Esta é a forma que alarga a tomada das decisões.

Os japoneses propõem negocios com objectivos a longo prazo por exemplo 5 anos ou mais, não preferem rentabilidade imediata. Entre os japonese é muito comum que os contratos sejam feitas de forma verbal. Mas nas negociações internacionais preferem contratos escritos. Para evitar os mal entendidos, deve-se destacar a importância que tem para eles o compromisso verbal, a confiança pessoal e a relação entre as partes.

Os contratos são considerados como uma guia para regular as relações futuras, é um conjunto de obrigações das partes. Sempre acautelam incluir uma cláusula que permite uma completa renegociação se as circunstâncias mudam. Quando surge problemas, busca-se uma solução pactada para evitar o litígio judicial.

Depois do acordo entre as partes, a implementação é rápida. Quando surge problema na relação comercial, especialmente nos primeiros pedidos, deverá dar-se uma solução rápida. A fiabilidade dos provedores mede-se na capacidade de resolver problemas.

O nível de fidelidade ao provedor estrangeiro é muito alto. Quando se consegue estabelecer relações, ou vinculo entre as empresas vai-se estreitando em todo o que se refere a comercialização e promoção do produto.

Valorizam muito que os provedores e sócios estabelecem contactos regulares com eles para informar dos novos produtos por sua vez informar-se da evolução dos negocios que têm em comum. O exercicio do orçamento começa no mês de Abril. Os objectivos, novos preços, a designação de gastos, etc, a sua aplicação começa neste mês, independentemente de quando foi estabelecido.

Llamazares (2007) aconselha que antes de recorrer ao mercado brasileiro deve fazer um contacto local que é conhecido como serviços de despachante, este é a entidade que resolve os problemas burocráticos.

Não se pode fazer operações limitando-se no envio de catálogos ou através da internet, sem que existe um contacto pessoal. O Brasileiro gosta de avaliar pessoalmente a pessoa com que vai fazer os negocios, gosta de ver fisicamente o produto antes de tomar a decisão de compra. As importações se realizam sobre tudo através de distribuidores e agentes.

Para negociar no Brasil não é preciso estar em equipa, um negociador basta, estar acompanhado de um técnico sempre que for necessário. Na primeira entrevista os brasileiros evitam dar muitos dados, as vezes fornecem informações confusas,

esperam que a outra parte se comporta da mesma forma. O processo de negociação é lento.

Deve-se evitar atitude arrogante ou de superioridade para evitar ferir sensibilidades. Não se deve utilizar táticas de pressão, porque se sentem incómodos em situações de enfrentamentos. As concessões são feitas no final das negociações. A forma da realização do pagamento é essencial, tem que cobrir todos os riscos comerciais antes de comprometer-se na entrega do produto.

Os acordos são negociados ponto por ponto ou de forma sequencial. A cultura empresarial brasileira é individualista e hierárquica. As decisões são tomadas por uma pessoa que possui o alto cargo na empresa.

Tendo em conta a complexidade do sistema legal brasileiro, é aconselhável contratar os serviços de um advogado local antes de assinar qualquer tipo de contrato. Os contratos são escritos em inglês ou em outra língua estrangeira. Se o lugar da assinatura do contrato for no Brasil, o governo exige que se escreva em português e a moeda local é o real.

Nos contratos de agência comercial deve ter em conta que a lei brasileira protege muito as actividades dos agentes, quando surge rescisão do contrato aplica-se indemnização. Finalmente, é de salientar que o Brasil é um dos países da América Latina em que as mulheres estão mais incorporadas no mundo do trabalho, por isso, em algumas negociações, os interlocutores serão mulheres, principalmente nas pequenas e médias empresas.

Como afirma Llamazares (2007), os portugueses são pessoas de carácter reservado, sobrias e modestas. Quando se negocia com eles, não deve ser muito expressivo, nem exagerar as argumentações, deve evitar perguntas que provoca desconfiança.

As relações com os agentes são formalizadas por meio de um contrato. As audiências devem ser pedidas com muita antecedência e por escrito. A pontualidade, sobre tudo em Lisboa é essencial.

Os negociadores portugueses têm forte componente nacionalista, deve-se evitar comportamentos de superioridade. O estatuto profissional é importante. É melhor que quem vai para as negociações em Portugal tenha o mesmo estatuto e idade similar a do seu homólogo. Ao fazer a apresentação deve fazer fincapé nos benefícios da oferta para a empresa concreta a que vá dirigida. Não é necessário entrar em dados técnicos ou cifras.

Os portugueses têm um nível elevado de conhecimento de inglês e espanhol. Avalia-se muito o esforço dos negociadores estrangeiros que falam português. O ritmo das

negociações é lento. As concessões se fazem pouco a pouco. Para consolidar os negócios em Portugal, deve-se estreitar as relações pessoais. Aconselha-se manter contactos continuos com as empresas, não basta a comunicação por telefone, fax ou e-mail. É obrigado visitar periodicamente o país.

Segundo Llamazares (2007); Puchol (2007) os estadunidenses valorizam os negociadores que actuam de forma prática, rápida e dura. Para ele quando se negocia com os norte americanos é preciso ter em conta nas seguintes estratégias:

Geralmente são directos em seus argumentos. As suas empresas são muito acessíveis, o contacto pode funcionar em frio. Antes de acertar uma entrevista é habitual fornecer catálogos e informação da empresa.

A característica mais avaliada é a profissionalidade. Nas suas empresas, os postos de venda são os que têm maior prestígio, neste contexto, os vendedores não são avaliados por sua formação ou experiência profissional, mas sim por resultados conseguidos os últimos meses.

Ao negociar a linguagem deve ser directa e clara, digá-lo como é, esta é uma expressão muito habitual. As respostas indirectas ou pouco claras podem ser interpretadas como desconfiança ou falta de sinceridade. Gostam muito de confrontação ao negociar, assim sendo utilizam técnicas de pressão de tipo ou tomas ou deixas, a expressão que reflecta esta atitude é se não suporta calor, fica fora da cozinha.

A sua estratégia de ganhar a guerra reflecte-se nos negócios, geralmente trocam sempre de táticas num intervalo de 10 minutos, tem que estar preparado para responder rapidamente. As negociações centram-se no conceito da rentabilidade, quer dizer uma proposta é boa, se gera benefícios para a empresa, a curto prazo.

O ritmo das negociações é muito rápido em comparação com as restantes culturas, valoriza-se muito o tempo (time is money). Os negociadores devem ter um elevado nível de autoridade para a tomada das decisões e esperam que a outra parte também tenha alguém com este perfil. Não gostam que o interlocutor tem que consultar as condições de uma operação ou regressar no seu país para consultas prévias.

As decisões do primeiro nível são tomadas pelo Director geral conhecido como CEO (Chief Executive Officer), com o acordo de Board of Directors (Conselho de administração). Relativamente aos assuntos de menor transcendência a decisão recai para os quadros médios ou responsáveis dos diferentes departamentos (managers).

Os acordos são plasmados em contratos muito detalhados. Nos Estados Unidos existe o ambiente legalista e de tendência ao litígio. Gostam recorrer muito nos tribunais ou ameaçar, razão pela qual aconselha-se contratar serviços para redactar o contrato,

porque um contrato redactado por estes serviços oferece maiores garantias frente as possíveis ameaças legais.

Porque os administradores americanos têm problemas nas negociações interculturais?

Os italianos, alemães e franceses, não expressam com elogios antes de criticá-los. Os estadunidenses o fazem a muitos europeus desapareçam uma manipulação.

Os israelitas estão acostumados a negociações rápidas, não têm paciência com a charla dos americanos.

Os executivos ingleses se queixam que os americanos falam por cotovelos.

Os executivos índios se interrompem quando vejam que os americanos escutam sem pedir esclarecimentos nem fazer perguntas, as vezes pensam que não lhes prestam atenção.

Por sua vez Harris referenciado por Rubbins (2004) defende que os estadunidenses, misturam muitas vezes os negócios com a sua vida pessoal. Por exemplo, para eles lhes importa perguntar a um companheiro como passou seu fim-de-semana, em muitas culturas, esta perguntas passaria a ser discreta, porque os negócios e a vida privada estão totalmente separados.

Os estadunidenses são conhecidos em todo mundo por sua impaciência e por desejo de ser queridos. O contexto cultural da negociação influi em boa medida para preparação das tarefas e das relações pessoais, as tácticas empregadas inclusive o momento de levá-los a cabo. Para ilustrar esta diferença acompanhamos atentamente os estudos realizados dos quais tem uma influência cultural.

O primeiro estudo realizado por Robbins (2004, 2007), comparou o estadunidenses, árabes e russos. Neste estudo considerou-se os seguintes factores: o estilo de negociar como respondia os argumentos dos seus oponentes, seu método para fazer concessões e sua forma de manejar o tempo. Para tratar de persuadir, os estadunidenses se apoiavam nos eixos e apelavam a lógica. Faziam pequenas concessões no começo para estabelecer uma relação que habitualmente corresponde com os seus oponentes. Consideravam muito importantes os prazos.

Para Goldon (1997); Puchol (2007) os árabes apelavam as emoções para persuadir, contestavam os argumentos dos seus oponentes com sentimentos subjectivos. Faziam concessões ao longo de todas negociações e quase sempre correspondiam as da outra parte. Tratavam os prazos de maneira muito casual. O negociador árabe tem interiorizado o valor da amizade ou aproximação pessoal. Para ele quanto maior for o trato de amizade e de aproximação, maior será a confiança. O negociador árabe faz concessões no que se refere a sua vida pessoal e familiar. Nos países árabes o

interlocutor se aproxima mais que os ocidentais para fazer o trato, é possível em alguns momentos agarre a mão do outro negociador.

Os russos baseavam em seus argumentos e ideias sustentados, faziam poucas concessões e ignoravam os prazos.

Para Robbins (2004, 2007), o segundo estudo realizado concentrou-se nas táticas verbais e não verbais de negociar mostradas por estadunidenses, japoneses e brasileiros durante sessões de meia-hora. O mesmo estudo constatou que, os brasileiros atingiram em promédio 83 vezes em comparação com 5 vezes dos japoneses e 9 vezes dos estadunidenses. Os japoneses mostraram mais de 5 períodos de silêncio e mais de 10 segundos em cada sessão, os estadunidenses promediaram 3,5 e os brasileiros nenhum. Os japoneses e estadunidenses interromperam os seus oponentes mais ou menos o mesmo número de vezes, enquanto os brasileiros o fizeram 2,5 a 3 vezes mais. Quer dizer os japoneses estadunidenses não tiveram contacto físico com seu oponentes durante as negociações, excepto um aperto de mão, os brasileiro se tocaram 5 vezes cada meia-hora.

Finalmente gostaríamos de esclarecer que na gestao de conflitos existem as diferenças a nível nacional e cultural. Uma análise feita em cinco paises por Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim Lin e Nishida (1991), demonstraram que a cultura poderá influenciar no estilo de conflito utilizado. O estudo destes autores provou que os participantes Americanos usavam mais o estilo dominador do que os seus congéneres Japoneses ou Coreanos, e que os Chineses utilizavam mais os estilos acomodar e evitar do que os Americanos. Estes resultados podem ser interpretados à luz da cultura predominante, por exemplo as culturas Asiáticas têm alguma tendência para serem colectivistas e promoverem um estilo menos confrontativo, o que valoriza a harmonia entre as partes.

2.6.1.5. QUALIDADES DE UM BOM NEGOCIADOR.

Uma boa negociação requer a aplicação e mistura de factores pessoais. Tal aplicação, é um problema de relações humanas e muda atendendo as distintas circunstancia.

Para Alonso (2004), as qualidades de um bom negociador destacam-se as seguintes:

1º- Ser um pensador claro e rápido. Expressar bem e facilmente, quer dizer, ter conhecimento profundo do problema em questão.

2º- Possuir habilidade de análise, identificar as afirmações dos demais, ver quem está a favor ou contra da nossa posição e quem deseja outra solução.

3º- Ser impessoal, deve negociar em função dos objectivos e estratégias estabelecidas e não em função das suas inclinações pessoais.

4º- Ser paciente, deixar falar as vezes resolve o conflito, sem necessidade de argumentação.

5º- Ser capaz de considerar objectivamente as ideias dos demais.

6º- Ter tacto, autodominio, deve saber apreciar as pessoas e conhecer bem a natureza humana.

7º- Ter sentido de humor, não se pode ganhar em tudo.

Outro aspecto fundamental para um bom negociador é saber manejar as habilidades de comunicação, já que estas são aplicadas a todo tipo de situações, seja a nível laboral, afectivo ou de qualquer natureza. Num processo de negociação, a sua utilização traduz-se principalmente em uma melhor compreensão dos objectivos e interesses da outra parte, a defesa dos direitos próprios e o fomento da criatividade.

Segundo nesta ordem de ideias, Rodríguez (2006), assinala seis habilidades de comunicação fundamentais de um bom negociador:

1º- Escuta activa empática: escutar implica uma elaboração activa do discurso do outro. A escuta implica a eliminação de distracção, o emprego de uma comunicação não verbal adequada (olhada, o sorriso, os gestos, a postura, etc.), não interromper, não julgar, fazer resumo e reformular o que a outra parte disse.

2º- Fazer pergunta abertas: negociar supõe perguntar continuamente por que e por que não. Outros tipos de perguntas úteis são aquelas conhecidas como comprometidas, as quais se empregam quando se crê que está ocultando informação, por exemplo: «é habitual que alguém na sua situação se comportar assim? é isso o que estás fazendo?».

3º- Mostrar reconhecimento: agradecer os esforços da outra parte demonstrando que são motivadores e sinceras.

4º- Dar retroalimentação: indicar a outra parte o que cremos positiva na sua postura, e o que pelo contrário consideremos melhorável.

5º- Assertividade: o manejo eficaz de situações conflitivas constitui uma necessidade indispensável para um negociador. A assertividade implica a consecução dos objectivos próprios sem violar os direitos da outra parte. As habilidades de comunicações

assertivas são facilmente treináveis, quem os domina estará em situação vantajosa para enfrentar um processo de negociação.

6º- Criatividade: as fases da criação de alternativas requerem que quem participa na negociação, os domina. Existem uma ampla variedade destas ferramentas: o tormento de ideias, a técnica de philips 6-6, etc.

2.6.2. A MEDIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CONFLITOS.

A mediação como método de resolução de conflitos tem sido utilizada no âmbito escolar com resultados satisfatórios, em França, no Estados Unidos, na Argentina e Colômbia. A mediação no âmbito educativo nasce nos Estados Unidos e tem várias raízes históricas. Na década sessenta, vários grupos de religiosos e diferentes movimentos pela paz viram a necessidade de ensinar meninos, meninas e jovens habilidades para a resolução de conflitos de forma não violenta.

A mediação é uma das táticas mais informais usadas pelos terceiros na resolução dos conflitos, neste processo, uma terceira parte neutral (mediador) ajuda as partes a chegar um acordo voluntário. Um mediador, não tem poder para impor uma resolução, mas facilita o acercamento de ambas partes.

A mediação é voluntária, nenhum mediador pode funcionar sem a confiança, cooperação e aceitação de ambas partes. A aceitação é importante, porque o mediador deve obter toda a informação confidencial que as partes têm retido. O mediador tenta reduzir o número de temas em disputa, o ideal é que chega a um ponto onde não haja nenhum conflito.

Todos os conflitos são mediáveis, em muitos casos, é necessário recorrer a outros métodos, a procedimentos que atendem a causa do problema do conflito e da necessidade sentida. As causas dos conflitos podem ser: médicas, psicológicas ou de conteúdo filosófico

Segundo Vinyamata (2003), a mediação pode ser definida como um sistema alternativo de resolução de conflitos válido para ser aplicado em diversos âmbitos da vida das pessoas: família, escola, justiça. Comunidade, etc. Vinyamata (2004) afirma que convém deixar bem claro que a mediação não é uma terapia, nem representa um tratamento psiquiátrico nem o desenvolvimento das capacidades educativas ou aquelas outras próprias de um trabalhador social. Sem dúvida, muitos psicólogos, pedagogos, juristas, ou trabalhadores sociais confundem o desenvolvimento da sua

profissão com a aplicação precisa da mediação, quer dizer, todo o mundo acaba de ser mediador, ao mesmo tempo desconhece o que é a mediação.

Farré (2007), defende que a mediação não se deve confundir nem com assessoramento jurídico nem com o psicológico, visto que não está desenhada para o tratamento específico de conflitos intrapessoais (Psíquicos), se não interpessoais.

Nós concordamos com a posição defendida por Vinyamata, porque não é todo o profissional que pode exercer a função de mediador, mas sim os profissionais dotados de conhecimentos sobre a resolução de conflitos, porque o exercício desta actividade exige uma formação adequada e específica, por isso no desenvolvimento deste trabalho, nós destacamos as principais habilidades que um mediador deve possuir. Por um lado exercendo esta actividade sem formação, faz desacreditar e comprometer os verdadeiros mediadores por parte da sociedade que precisam indispensavelmente destes profissionais. Por outro, os profissionais da mediação, devem fazer esforços para definir de maneira rigorosa o significado e a prática da mediação, isto facilitará a segurar a sua aceitação e o uso social, evitando a proliferação de significados contraditórios.

A mediação é uma tarefa que os directivos de empresas desportivas utilizam quando surgem conflitos entre várias unidades da empresa, por isso García(2006) sugere cinco tarefas fundamentais de qualquer processo de mediação:

- 1- Organizar a reunião, decidir hora e lugar da primeira reunião e das subsequentes, para evitar que esta simples decisão seja também motivo de conflito.
- 2- Controlar a interacção. O mediador tenta a fomentar uma participação equitativa das partes em conflito na hora de explicar o problema ocorrido. O mediador divide o problema em sub problemas para que um lado pareça mais acessível alcançar uma solução para indo obtendo resultados.
- 3- Tentar criar confiança entre os membros. O mediador tenta manter um clima mais positivo possível e vá destacando os pontos comuns e as iniciativas positivas de cada parte. Quando se acorda uma solução para uma parte do problema deve-se manter a não ser que todas as partes desejam modificá-la.
- 4- Criar uma visão compartilhada do problema. Para alcançar esta visão compartilhada pode-se perguntar uma parte que expresse o que tinha escutado dizer da outra e como interpretou para corrigir os malentendidos. É importante que as posturas de cada parte ficam claras e todos entendem as posturas da parte contrária.
- 5- Alternativas criativas. O mediador pode propor alternativas criativas que tentam beneficiar as duas partes em conflito.

2.6.2.1. CARACTERÍSTICAS E DIFERENÇAS COM OS OUTROS MÉTODOS.

A mediação é a intervenção de um terceiro neutral em conflito, com o propósito de ajudar as partes a resolver seus problemas num ambiente seguro. O mediador (a) melhora o processo de comunicação ajudando as partes a definir claramente seu problema, a compreender os interesses de cada parte, e gerar opções para solucionar a disputa. Para Fernández e Mar (2006), a mediação não é o único método, nem sempre o mais usado, na resolução de um conflito. Os distintos sistemas variam em conformidade com a participação da terceira parte, assim a obtenção de um acordo depende da voluntariedade ou obrigatoriedade da participação das partes, da estruturação, comunicação, etc. Assim sendo podemos apresentar algumas diferenças entre os respectivos métodos: negociação, mediação, arbitragem, juízo.

Os dois autores acima referenciados defendem que a mediação caracteriza-se por:

- Ser uma negociação assistida: as partes actuam por si mesmas, negociam e propõem soluções,
- Ser um acto voluntário: as partes decidem participar ou não no processo de mediação e por fim em qualquer momento, quer dizer, não são obrigados a chegarem a um acordo,
- Ser um processo que tende a acordar entre as partes e a percepção da relação. O pior do mal, é crer que o mal não tem remédio,
- Basear-se no princípio de ganhar-ganhar,
- Utilizar por parte do mediador, uma estrutura já pautada e técnicas específicas para alcançar os objectivos,
- Basear-se no princípio de confidencialidade,
- Não estar sujeita a regras processuais: é informal e flexível.

Podemos afirmar que a mediação, é aplicável a todos os campos em que existe um conflito interpessoal ou intergrupar. Sem ser exaustivo, podemos dizer que os âmbitos sociais onde são mais utilizados a mediação são: o comunitário (vizinhança, arrendamento, vítimas delinquentes, relações interculturais, meio ambiente...), educativo ou escolar, laboral, organizacional ou empresarial, internacional, familiar-jurídico (separação, divórcio e filhos), e comercial.

Finalmente, a mediação partilha propósitos e objectivos com outros sistemas próximos de origem diversa. Como já salientamos atrás, de que ela não é o único método de

atacar a nossa determinação em ajudar as pessoas a resolver seus conflitos e crises. Existem outras maneiras capacitadas para obter um resultado similar, em alguns casos, poderiam resultar mais apropriados. Em anexo XVI consta o quadro comparativo da mediação com os outros métodos, cuja a fonte foi de Vinyamata, (2004, p. 36-37).

Portanto, segundo Alcover (2006) a característica mais importante da mediação e o que o distingue da negociação, é a intervenção de uma terceira parte que ajuda os indivíduos ou grupos implicados no conflito a resolver. O mediador deve manter uma posição neutra acerca do fundo do problema, sem opinar ou valorar as atitudes e o comportamento das partes, nem tão pouco tomar decisões sobre as soluções ou alternativas propostas por os implicados. Quer dizer, o mediador não tem capacidade para impor a solução do conflito (a diferença do que ocorre no caso da arbitragem, donde a terceira parte tem capacidade de tomar uma decisão a respeito), simplesmente ele facilita as partes implicadas a chegarem a um acordo. Finalmente, o mediador tem a responsabilidade de conseguir um processo seguro, garantindo idênticas oportunidades para todas as partes implicadas, deixando a responsabilidade a estas acerca do conteúdo do acordo alcançado. É importante compreender as diferenças entre as características da mediação e as do processo de adjudicação (arbitragem e pleito). Estas diferenças estão sintetizadas no seguinte quadro:

Quadro: 4 Comparação da mediação com sentença judicial.

MEDIACÃO	LAUDO ARBITRAL/sentença judicial
<ul style="list-style-type: none"> - As partes retêm o controlo sobre os resultados. - Uma terceira neutral ajuda as partes a definir o problema e a explorar os interesses em jogo e as resoluções possíveis. - As partes determinam a possibilidade de chegar a uma conciliação. - Facilita-se a negociação. - A necessidade da prova pode ser mínima. - O processo é privado e confidencial. - Se conforta as partes a comunicarem-se directamente. - Abordam-se todos os factores logicamente relevantes, incluindo conflitos, interesses, emoções, metas e relações. - As reuniões conjuntas e individuais são informais. - O resultado baseia-se nas percepções e necessidades das partes. - As partes podem concordar uma resolução mutuamente satisfatória ao conflito. - Os pontos de um conflito complexo podem tratar-se em questões de horas ou dias. - Os participantes têm flexibilidade para estabelecer as normas de procedimento. - O processo é de escasso risco e baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> - As partes cedem o controlo a um terceiro. - Um árbitro/juiz escuta as provas e cria (produz) um ditame. - Escassas possibilidades de concilia-las as decisões são tomadas na base dos factos e da lei. - Determina-se o resultado. - A prova pode ser ampla. - As arbitragens são privadas (mas as decisões podem ser acessíveis), as audiências são públicas. - Toda a comunicação se efectua através do advogado e se dirige ao tribunal. - O foco de atenção é estreito e está limitado por um conjunto definido de regras e procedimentos. - As audiências são formais e provatórios. - As decisões baseiam-se nas provas e na lei. - O resultado determina que uma parte ganha e a outra perde. - Resolver uma disputa complexa pode levar meses ou ano. - Os participantes têm pouca ou nenhuma flexibilidade, o processo rege-se por um único conjunto de normas para todas as partes. - Os custos de arbitragem podem ser mais elevados e os de pleito significativamente maior.

Fonte: Picker, (2001, p.18-19).

Quadro: 5 Comparação de mediação e tribunais.

Mediação	Tribunais
Processo e resultados controlados pelas partes	Processo e resultados controlados por um juiz
Colaboração	Adversal
Critérios diversos	Só conta a lei
Se abordam temas diversos	Abordam-se só os temas que procedem
Custos baixos	Custos elevados
Confidencial	Público
Não sente precedente	Sente precedente
Soluções criativas	Soluções tradicionais
Orientado aos interesses	Orientadas as posições
Escassos problemas de cumprimento	Problemas de cumprimento
Rápido	Larga duração
Processo voluntário	Processo obrigatório
Ganhar-ganhar	Ganhar-perder
Facilita a relação	Cria distância
Baseado na natureza humana	Baseada na instituição
Protege a imagem	Prejudica a imagem
Menos stress	Custos físicos e emocionais
Origina empatia	Origem hostilidade

Fonte: Munduate e Medina, (2005, p.271.)

2.6.2.2. TIPOS OU ESCOLA DE MEDIAÇÃO.

A mediação é um processo pelo qual duas partes em conflito designam uma terceira parte neutral para que lhes ajude a encontrar solução do seu problema que seja do mútuo benefício. O objectivo da mediação é negociar voluntariamente um acordo. Para Fernández e Mar (2006), o objectivo da mediação é a solução pacífica e satisfatória para ambas partes em conflito. A mediação se pode aplicar a qualquer tipo de conflito em que se busque uma solução de benefício mútuo com perfis de ganhar-ganhar. As estatísticas demonstram que mais dos 80% dos casos que se resolvem por mediação, as partes chegam a uma solução baseada no acordo e não uma decisão imposta.

Pruitt (1981) distingue dois tipos de mediação: mediação de processo, aquele em que o mediador pretende desenvolver as condições de negociação e habilidades nas partes que facilitem o progresso; mediação de conteúdo, em que o interesse básico se centra nos temas ou problemas concretos que se devem tratar.

Bercovitch (1991), propôs dois tipos de mediação: mediação formal, que supõe um processo muito estruturado, com umas regras definidas em que o mediador actua como representante de uma instituição ou organismo oficial; por seu turno, a mediação informal é um tipo de mediação em que o mediador nao representa explicitamente a nenhum organismo, mas é solicitado para intervir no processo aproveitando a sua experiência, credibilidade e habilidades para conseguir um contexto de negociação favorável.

A mediação como método alternativo de resolução de conflitos, pode ser aplicada a uma variada gama de situações:

1-Mediação familiar: processo de separação e divorcio. Conflitos geracionais processos sucessórios.

2-Mediação escolar: conflitos entre estudantes. Conflitos institucionais, normas de convivência.

3-Mediação comunitária: mediação a nível do bairro, ruídos, molestos, problemas que surgem devido dos animais domésticos. Uso de espaço comuns. Conflitos societários.

4-Mediação empresarial: mediação laboral. Conflitos no seio da organização.

5-Mediação de conflitos públicos: Conflito meio ambiental como o planeamento urbanístico, desenvolvimento e assistência social, crises institucionais, planificação tributária, conflitos entre organismos municipais, conflitos com os vizinhos.

Autores como, Munné, e Mac-Cragh (2006) defendem que, actualmente a mediação se apoia em três escolas ou modelos que mostram a evolução deste método para cultura da mediação. Podemos destacar a escola tradicional-linear de Harvard, a escola circular-narrativa e a escola transformativa.

As três escolas citadas definem a mediação como um processo conduzido por um profissional que não se implica na tomada de decisão dos sujeitos que pretende ajudar (pessoas em conflito). A diferença básica entre as três escolas reside na concepção que cada um tem sobre o conflito.

A tradicional-linear de Harvard, define o conflito como a contraposição de opções, o conflito é algo que devemos eliminar, enquanto que a escolar circular-narrativa considera como um processo mental, o conflito vai ser a crise de reconduzir e criar novos processos mentais através da comunicação do sistema. Por sua vez a escola transformativa como uma acção inerente do ser humana como potencial de mudança.

Partindo da concepção do conflito, cada escola elabora a sua metodologia, em primeiro lugar, se trata de uma metodologia de solução, em segundo de uma metodologia de reflexão e mudança do sistema de comunicação e em terceiro trata da transformação do conflito e das relações.

- A escola tradicional-linear de Harvard

Esta escola centra-se na metodologia como principal objectivo de levar as partes a um acordo, provém do direito e da economia. A escola de negócios Harvard foi a base para elaboração de uma forma de trabalhador colaborativamente nas negociações através de que eles designam ferramentas para o negociador. Esta ferramenta quando é utilizado pelo mediador chama-se ferramenta para mediação, a mesma ajuda as partes a chegar a um entendimento sem a influência do mediador para alcançar o acordo.

Consiste em utilizar sete elementos Harvard (interesse, critérios objectivos, alternativas, opções de acordo, compromisso, relação e comunicação). Esta ferramenta, constitui a base da formação dos estudantes que desejam iniciar a negociação colaborativa, é útil para todo mediador que deseja que as partes sejam responsáveis nas negociações que podem levar-lhes a um acordo. Por fim o mediador como facilitador do processo deve somente marcar a sistematização da ferramenta passo-a-passo controlando a comunicação.

- Escola circular narrativa:

Esta escola centra-se no reconhecimento do conflito através do intercâmbio de informação menos distorcido possível, que fomenta a reflexão do sistema que mostra o conflito. Provém da psicologia, teoria geral dos sistemas e cibernética.

Esta ferramenta baseia-se na estruturação dos processos mentais que levam o surgimento do conflito e a reconstrução de novos processos mentais que levam a entender o conflito de outra forma e formular possíveis soluções.

- Escola transformativa:

Centra-se em transformar o conflito, as relações e os indivíduos, provocar mudanças sociais, esta ferramenta provém da sociologia.

Folguer e Bush, são os dois representantes da escola transformativa, eles defendem que neste enfoque existe a intervenção de terceiros, baseia-se em certas premissas, tanto sobre os efeitos como sobre a dinâmica da dita intervenção. Uma das premissas é que o processo de mediação pode ter efeitos transformadores muito valiosos para as partes e para a sociedade em geral. Este processo pode fortalecer a capacidade das pessoas para tomar decisões por si mesmas, assim como para compreender e ter em conta a perspectiva dos outros. A mediação só pode ter estes efeitos transformadores na medida em que os mediadores desenvolvem uma disposição e uma prática habitual que lhes leva a centrar-se em oportunidade que surgem durante o processo de reconhecimento recíproco dos participantes.

O uso desta ferramenta, ajuda a aumentar a autoridade e o poder do indivíduo sobre os recursos e as decisões que afectam a sua vida, o auto fortalecimento, controle, poder próprio, auto confiança e a capacidade para lutar por seus direitos e para tomar decisões próprios.

Esta escola fundamenta-se na teoria de Buston, sobre os interesses e necessidade. Esta ferramenta distingue entre as necessidades não negociáveis na base (elementos indefinidos, emocionais, espirituais, ideológicos, divergência perspectivas subjectivas, atributos inerentes da pessoa ou grupo) e interesse ou posições negociáveis no vertice (elementos materiais do conflito, poder económico e político, posições, território, etc.), incorpora uma fase intermédia da responsabilidade dos indivíduos em conflito.

Concordamos com Buston quando defende que os elementos incorporados na vertice e triângulo são negociáveis, porque é no topo onde deve começar a transformação e não só. É possível negociar os interesses de cada elemento em conflito, é complexa negociar a identidade ou emoções do oponente. O uso desta ferramenta possibilita uma mudança em três níveis: na pessoa, nas relações e na situação. Portanto, esta

escola considera o conflito como uma situação em si mesma e não como uma divergência de posição como considera a escola tradicional-linear.

Com a finalidade de ordenar as tendências mais assinaladas e reconhecíveis da mediação, o quadro em anexo XVIII nos indica as principais características que determinam os três modelos de maior significação. Na prática da mediação, existe influência um do outro, originando subgrupos e correntes unificadores, muitos dos quais os métodos utilizados pelos mediadores. Em anexo XVIII consta o quadro do resumo de tipos de mediação cujas fontes foram Vinyamata, (2004) e Aranda (2005).

Na mediação, não são todos os mediadores entendem o processo da mesma forma e têm os mesmos objectivos. Numa outra perspectiva, Diego e Guillén (2006) apresentam cinco modelos que articulam determinadas estratégias e táticas no marco de actuação do mediador: Modelo transformativo de Bush e Folger (1994); Modelo tradicional-Linear (Fisher e Ury, 1989); Modelo circular Narrativo de Sara Cobb; Modelo de Carnevale (1986) e Modelo de contingencias estratégicas.

Modelo transformativo de Bush e Folger (1994).

Alguns mediadores têm como objectivo inicial conseguir acordo final assinado pelas partes, o objectivo original que perseguem os discipulos da escola transformativa é modificar a relação existente entre as partes. Para conseguir este objectivo, são projectadas reuniões conjuntas e individuais com cada uma das partes em que o mediador que ambos reconhecem a sua parte da responsabilidade no decorrer do conflito.

A mediação transformadora tem um forte componente médico ou terapéutico, já que não se interpreta o êxito como o objectivo de um acordo final com que a situação das partes melhora, se não como mudança das partes que derivam em uma melhoria da situação.

Na mediação transformador se alcança o êxito quando as partes como pessoas mudam para melhorar graças o que tinha ocorrido no processo de mediação.

Modelo tradicional-Linear (Fisher e Ury, 1989).

O modelo de Fisher e Ury, é o mais popular, algumas das suas ideias são aplicadas nos problemas de mediação e negociação. O principal ponto devista deste modelo é que as partes têm a oportunidade de realizar uma negociação colaborativa assessorada por uma terceira pessoa, para tentar resolver o conflito que os levou a solicitar tal intervenção.

Este modelo usa-se a comunicação linear mediante algumas perguntas abertas, impede-se as perguntas fechadas já que reduzem a flexibilidade das respostas. Os apoiantes desde modelo

defendem que é necessário manifestar o conflito e tentar que as partes nele envolvidas não regressam ao passado, se não olhar ou prever o futuro.

Neste contexto, o mediador deve procurar eliminar as emoções negativas, dar ênfase nos pontos do acordo e superar os caos. Este modelo é flexível por isso o mediador tenta facilitar a comunicação e interrelação entre as partes com objectivo de minimizar suas diferenças e obter o acordo. Este modelo emprega-se com maior frequência nas negociações comerciais.

As características essenciais deste modelo são: Entender a comunicação em um sentido linear, as duas partes expressam-se, facilitação da comunicação por parte do mediador, importância da comunicação verbal, entender o desacordo como causa do conflito, sem considerar as suas origens em múltiplas causas, trabalhar sobre os interesses, necessidades, etc; sem tentar modificar a relação entre as partes, o êxito se alcança quando se chega a um acordo.

Modelo circular Narrativo de Sara Cobb.

Este modelo não entende o conflito como algo associado ao antagonismo e agressão nas relações humanas, se não como uma presença interna e contínua nas pessoas. Quer dizer, se baseia no pressuposto segundo o qual os seres humanos vivem entre os desejos e o dever. Se estabelece uma diferença entre conflito e disputa, sendo este último o conflito que se estabelece entre duas ou mais pessoas incapazes de manejá-lo.

Esta escola define a mediação como uma instituição que concede às partes uma maneira, um procedimento, para gerir suas disputas, mais que resolver o conflito em concreto o que em determinadas circunstâncias não é possível.

As ideias-chaves dos seguidores deste modelo são: A disputa desenvolve-se fundamentalmente no campo da comunicação, as pautas repetitivas de interação determinam a maneira de comunicação.

O mediador usa como método aumentar a diferença que os separa ao mesmo tempo cada uma delas tem a legitimidade com a finalidade de mudar a história que tinha elaborado individualmente que originou a disputa. O mediador deve ajudar as partes a construir uma nova história a partir da nova revalorização da outra mediante a comunicação da causalidade circular. O mediador provoca que os interessados expressem todos os aspectos do conflito, para poder iniciar a busca das possíveis soluções.

Modelo de Carnevale (1986).

Carnevale no seu modelo distingue quatro estratégias de acção que o mediador pode usar em função da importância que concede a dois factores: Em primeiro lugar a importância que outorga que as partes consigam suas aspirações e chegam a um acordo, em segundo lugar a percepção que tem de um campo comum entre as partes que facilite a solução aceitável para ambas:

- Integração: O mediador empregará esta estratégia quando exista importante campo comum entre as partes e se concede muito valor as aspirações das partes.

- Pressão: Esta estratégia será escolhida por mediador se este não concede tanta importância as aspirações das partes e não se percebe um campo comum tão amplo.

- Compensação: Será a preferida se o mediador considera importante que as partes alcancem acordo mas não percebem muitas consciências entre eles.

- Inacción: Esta estratégia é a mais aconselhável se as consciências entre as partes são amplas, desde que não necessitam ajuda externa e crescem as probabilidades de que os negociadores alcancem o acordo por si mesmos.

Modelo de contingencias estratégicas.

Este é o modelo que tem mais apoio científico, insiste na importância que tem o poder das partes na resolução do conflito. O modelo de contingencias tenta fazer o aproximação o estudo das estratégias e tácticas, isto é seu interesse está centrado nos mecanismos específicos que são empregados para a solução de conflitos em contextos concretos. Este modelo descreve os factores a considerar por mediador de maneira precisa. A sua utilidade reside na observação de que as raízes do êxito do mediador se transformam em habilidades para resolver os problemas e conflitos interpessoais organizativos.

2.6.2.3. ETAPAS DO PROCESSO DE MEDIAÇÃO.

A mediação nasce nos Estados Unidos. A escola de Harvard, a partir da negociação colaborativa, amplamente divulgada com livros populares como “ferramentas para afrontar conflitos”, nesta época inicia o caminho de técnicas para o manejo do processo de mediação baseando-se em sete elementos, mais tarde surgiram outras escolas de mediação com distintas perspectivas, como a escola transformativa e a escola circular narrativa.

A escola de Harvard recorre a sete elementos da negociação colaborativa, que influem de forma evidente na estrutura do processo de mediação. Segundo esta escola, todo o conflito parte de posições enfrentadas (posição, interesses, relação e comunicação, opções de acordo e o MAAN (melhor alternativa a um acordo negociado).

A posição é a primeira solução que cada um expõe para terminar com o conflito. A posição é chamada egoísta, já que não respeita as necessidades do outro, por isso é que existe confrontação entre as partes. A escola Harvard nos explica que quando somos capazes de sair da posição, de quer, quer devemos baixar os interesses e começar a trabalhar com relação e a comunicação. Relacionar e comunicar são dois

dos sete elementos fundamentais para a resolução de conflitos sobre a base de diálogo construtivo.

O conjunto das possibilidades que podem solucionar a situação desde a colaboração, Harvard chama opções de acordo. Esta escola propõe que estas opções se contrastem com o MAAN. O MAAN, consiste a melhor opção que cada um pode decidir ou fazer, se entre eles não chegam a um acordo.

Por exemplo, Imaginemos o seguinte conflito: Duas colegas do serviço na véspera da realização do processo eleitoral numa das unidades orgânicas da Universidade Agostinho Neto em Angola. Os dois estavam indecisos a quem votar, entre candidato X e Y. A posição da parte A, é o candidato X e a posição da parte B, é o candidato Y. Neste exemplo, os interesses de A seriam, ele deseja votar o candidato X porque é o preferido e nunca teve boas relações de comunicação com o candidato preferido por seu colega, por um lado, por outro, tem interesses que deseja satisfazer no mandato do candidato X, isto é tem alguns objectivos que deseja atingir em que na governação de Y não alcançará estes objectivos, já que votando X tem garantia de chefiar um departamento ao passo que votando Y tem pouca chance de ocupar este cargo. A parte B prefere o candidato Y somente notou ultimamente que é o candidato que pode levar avante os objectivos da instituição.

Uma vez chegados aos interesses, surge a comunicação, podemos sugerir diversas possibilidades de solução:

1º- Cada colega vota o candidato mediante as qualidades idiossincráticas, seu programa da acção para que ninguém fica revoltoso e arrependido.

2º- Colocar um voto nulo.

3º- Se existir um terceiro candidato ambas votam neste candidato.

Por fim os amigos protagonistas podem:

- Zangar-se e não votar,
- Cada um votar o candidato que lhe apetece,
- Separar-se e trair o outro no seu candidato preferido.

Uma vez conhecidas as opções do acordo e o MAAN, as partes avaliam os dois candidatos, analisando qual deles vai funcionar melhor e escolhem caso cheguem a um acordo negociado baseando-se na opção mais conveniente para eles, caso não cheguem a um acordo, e preferem escolher o MAAN.

A teoria de Harvard fundamenta-se em que a correcta utilização dos sete elementos que compõe as partes implicadas, seja negociada cara a cara ou com ajuda de um terceiro, para que finalizam com melhor resolução.

Devido da necessidade de identificar determinados elementos estruturais que parecem indispensáveis em todo o processo de mediação, tendo em conta a importância de serem flexíveis e adaptá-los as características e desenvolvimento de cada caso concreto, Alcover (2006) destaca 4 fases essenciais que estruturam o processo de mediação:

1ª- “Premediação”: Introdução e “ contrato” verbal das partes sobre a participação na mediação.

Nesta fase as partes recebem informações do mediador sobre o processo e comprometem livremente a participar. No decorrer do processo, as partes devem transmitir-se os seguintes conteúdos:

- Explicar a aceitação das partes e submeter-se ao processo voluntariamente e aceitar o mediador.
- Conhecer as possibilidades e os limites da mediação, quer dizer, ajustar as expectativas das partes a capacidade potencial da técnica para resolver conflitos.
- Garantir a confidencialidade do processo.
- Garantir a liberdade de abandonar se deseja.
- Assegurar que todas as partes terão as mesmas oportunidades de expressar seus pontos de vista, opiniões, etc.

2ª- Recolhe e síntese da informação.

As partes partilham a informação a respeito ao conflito, o problema que lhes concerne e expressam como lhes afecta, suas consequências que têm para elas, assim como o modo em que estão vivendo a situação.

3ª- Identificação dos temas nucleares e acordo sobre o esquema ou guião a seguir. O mediador, com o acordo das partes, estabelece uma divisão das partes do problema e a ordem a seguir em sua análise e discussão.

4ª- Linhagem de ideias e opiniões sem compromisso com os temas tratados.

O mediador facilita a discussão de maneira que se expõem alternativas e aumente a flexibilidade das partes. Nesta etapa o mediador utiliza o método maiêutico socrático, quer dizer, são as partes que têm que esclarecer as possíveis soluções. Este método consiste em perguntas e respostas.

- Recapitulação, acordo (os) final (is) e encerramento ou desfecho.

O mediador agrupa os acordos parciais e no final redacta o acordo, que será aceite no final e assinado pelas partes. Nem sempre é assim as vezes, pode ser suficiente o uso do acordo e compromisso verbal. Em todo caso, é recomendável realizar o seguimento a cerca do cumprimento pelas partes do acordo.

A mediação é um processo que utiliza uma estrutura já pautada e umas técnicas específicas para alcançar a resolução do conflito. Existem diversas estruturas propostas sobre como deve ser o processo de mediação, se pode estabelecer uma série de fases em maior ou menor medida para o processo de mediação, das quais resumimo-las na tabela em anexo XVII. Cuja a fonte foi Fernández e Mar (2006).

Ter claro em que consiste as fases do processo de mediação facilitará o trabalho do mediador e assegurará os resultados positivos. O processo de mediação é bem concreto e está bem definida quase em todas as obras, não é processo complexo, mas sim concreto, prático e sensível. A sua aplicação depende da arte do bom mediador.

Aranda (2005) faz uma proposta esquematizada que pode servir como fundamento básico da previsão, organização e desenvolvimento do acto de mediação contendo quatro fases:

1ª- Fase I: Interacções no campo da comunicação.

Esta fase consiste na tomada de contacto directo ou indirecto com a pessoa ou pessoas interessadas na intervenção do mediador. É a etapa que se solicita a parte requerente para explicar desde do seu ponto de vista a razão pela qual solicita um mediador. Nesta fase evita-se sempre: a desqualificação da parte oposta, o uso de expressões negativas e os excessos emotivos. Os problemas devem ser expostas de forma racional e objectiva. A parte requerente na mediação, deverá aceitar ou recusar explicitamente o sistema que se propõe assim como o próprio mediador.

- Preparação da sessão de mediação. O espaço onde decorre a mediação deve ser tranquilo, ter tempo suficiente, não ter pressa, lugar agradável, optimista, cuidar os aspectos decorativos sensíveis e alegres. Nesta ocasião, se a lei regulador da mediação e as circunstâncias o permite, os lugares mais apropriados para iniciar uma sessão de mediação podem ser espaços abertos, neutros, rodeados por natureza ou espaço relaxante.

- Apresentação. Explicar a parte requerida com detalhes, em que consiste a mediação, a atitude e função imparcial do mediador, seu código ético e os limites da mediação. Também se especificarão como vão desenrolar as sessões e os objectivos pretendidos: ordem de falar, atitude conciliadora e positiva, carácter voluntária e responsável da mediação, o acordo como objectivo dinâmico, o restabelecimento da boa relação como objectivo intrínseco.

A seguir procura-se estabelecer planos dos encontros de comum acordo, horários, honorários e os detalhes práticos, como a possível participação de outra pessoa que pode ajudar o desenrolar do processo.

Algumas vezes, é importante que seja as próprias partes a aclarar seu próprio problema, solicitar-lhes que expliquem as soluções desde seu ponto de vista, falar de soluções possíveis etc.

2ª- Fase II: Avaliação.

Consiste em resumir ambos pontos de vista e descobrir os pontos comuns. Assim como aqueles aspectos positivos que contribuem a definição da necessidade de um mediador.

O mediador reflectirá, sem a presença dos clientes, tomará notas, fará consultas com outros profissionais, mediadores ou conflictólogos sobre o caso posteriormente preparará a disposição do recursos e estratégias para a seguinte sessão do encontro.

3ª- Fase III: Sugestões e intercâmbios sócio-emocionais.

As sugestões devem ser feitas no momento oportuno ou preciso, não pode ser demasiado cedo nem tarde, nas sucessivas sessões o mediador proporá algumas técnicas para o trabalho, esta medida multiplicará os efeitos das sessões de mediação.

- A escrita como terapia: nesta fase o importante não é a leitura mas sim a escrita. O mediador deve propor que as pessoas expressem seus problemas, as possíveis causas da origem dos conflitos e as soluções de forma escrita. Porque muitas vezes a linguagem oral põe em perigo a boa relação através das formas comunicativas que contém elementos grosseiros, ofensivos ou gerar malentendidos.

Sem dúvida, falando a gente se entende, mas também se luta, nem sempre falando podemos encontrar a solução viável construtiva para todos. A escrita é usada como uma terapia que na ajuda a reflectir e a estabelecer um sistema de relaxamento efectiva explicando o que sucede. Finalmente convém ter em conta outras possibilidades como a comunicação verbal e a escrita é uma destas.

- Questionários: o mediador pode propor algumas perguntas para serem respondidas com respostas breves. O objectivo dos questionários não é obter a informação para o mediador, mas é uma técnica para facilitar as pessoas que o respondem a ordenarem as suas ideias, estabelecer planos conjuntos, esclarecer malentendidos e buscar soluções por si mesmos. O importante é aprender a sua utilidade e o seu uso, porque cada caso deve adaptar o seu próprio estilo de trabalho. A linguagem escrita é mais racional e menos emocional que a linguagem falada.

- A cartografia do conflito: cartografar conflito significa afastarmos do mesmo, isto facilitará a redução da tensão que gera. Também significa estabelecer critérios racionais e observar sossegadamente as possíveis soluções lógicas e reais. Cartografar o próprio conflito pode ser objecto de uma ou várias sessões, nas quais reflectimos conjuntamente sobre o seu significado e as maneiras de superá-las. E finalmente despersonalizar o conflito facilita a sua solução, evitamos cair na acusação, permite analisar as manifestações conflitivas, buscar suas origens, causas e propor soluções de maneira mais objectiva.

- O jogo como aprendizagem: os jogos não são somente para os meninos, mas também são recomendáveis aos adultos. Os jogos dos adultos são as que estimulam as atitudes solidárias e cooperativas, que facilitam comunicação e desenvolvam capacidades afectivas. Estes jogos nos ensinam a expor problemas e soluções para perceber como se sente a outra parte, para encontrar formas cooperativas superiores as competitivas, a viver a paz.

A maneira mais simples de jogar consiste em inverter os papéis. Por exemplo um conflito entre mãe e a filha, propor a mãe que imagina ser a filha e a filha que se comporta como mãe, pode facilitar que entendam o que sente a outra parte, que se põe em seu lugar.

- Os exemplos: muitas vezes, o melhor conselho não se dá directamente. Os exemplos são formas práticas de dar conselhos as pessoas para estes não se sentirem pressionadas. Ao aconselhar podemos também recomendar para que os implicados observem uma película ou uma obra de teatro, o mediador deve conhecer as películas ou vídeos a recomendar. As obras devem reproduzir situações similares das partes em conflito e a causar soluções positivas.

- A terapia psicológica: Os conflitos formam parte da maneira de fazer uma história, percepção e atitudes concretas. Devemos propor as pessoas em conflito mudanças planificadas de comum acordo com a intenção de beneficiar todas as partes. As pequenas mudanças como distribuir o mobiliário, pintar casa, mudança do bairro ou cidade, conseguir um novo emprego podem produzir efeitos estimulantes e positivos a partir dos quais os conflitos deixarão de ter sentido. Já que o objectivo da mediação é buscar a recuperação das capacidades das pessoas para resolver, por si mesmas, seus conflitos.

4ª- Fase IV: Redacção do acordo.

O mediador é a pessoa indicada para redactar o documento final do acordo, que deve incluir aspectos concretos de fácil solução sobre os problemas. Caso as pessoas são analfabetas, o mediador explicará claramente as partes os termos do acordo, também

utilizará recurso a gravação da voz e a imagem de vídeo. O mediador deve dar por terminar o processo depois de ter estabelecido o acordo.

Autores como Butts, Munduate, Barón e Medina (2011) estabelecem as seguintes fases do processo de mediação:

1ª- Introdução e contrato de mediação. Esta fase é composta de etapas preliminares que se conhecem como “premediação”. As partes se informam sobre o processo e comprometem a participar.

2ª- Recolha da informação. As partes compartilham informação e relatam o modo em que está vivendo a situação.

3ª- Identificação de temas e criação de esquemas a seguir. O mediador ou a mediadora criam um plano para dividir o problema em suas partes viáveis e estabelece a ordem para abordar os temas.

4ª- Geração de ideias e opções sem compromisso em cada tema. O mediador facilita a discussão para buscar possíveis alternativas e criar flexibilidade na negociação.

5ª- Negociação para criar uma solução óptima. As partes avaliam as alternativas e formulam acordos sobre os diversos temas em disputa.

6ª- Repaso, acordo final e clausura. O mediador (a) agrupam os acordos parciais e redactam o acordo global.

Numa outra perspectiva, Diego e Guillén (2010), defendem que a mediação atravessa as seguintes fases:

1. Fase de definição: Nesta fase as partes exploram-se mutuamente, e determina-se a causa do conflito, dá-se a informação necessária e buscam-se as alternativas para resolver a disputa. O objectivo nesta fase é de definir as razões ou origem do conflito entre as partes e com consentimento deles procura-se um mediador, para iniciar a sua tarefa de mediação, assessoramento e orientação para a busca das possíveis soluções.

2. Fase de discussão: O objectivo desta fase é clarificar a informação e apresentar os nossos argumentos a parte oposta. Quer dizer cada uma das partes expõe seus pontos de vista a respeito ao conflito e a maneira que consideram mais apropriada para resolvê-lo, facilitando mutuamente toda a informação e dados necessários.

3. Fase de selecção de alternativas: É a fase em que se filtra a informação para decidir sua importância e procura-se uma alternativa que resolve o conflito. Uma vez que cada parte apresentou propostas e argumentos diferentes para solucionar o conflito, deve-se escolher aqueles que ambas consideram as mais satisfatórias desde que não haja prejuízo de nenhum. Quem deve decidir são as partes e não o mediador.

4. Fase de reconciliação: Trata-se de uma reconciliação entre as partes baseando-se na decisão adoptada, que serve para reforçar ou para escutar os possíveis apelos ou objecções. É a fase final do processo, dá-se oportunidade as parte para fazer crítica ou pontualização a alternativa seleccionada.

2.6.2.4. FUNÇÕES DO MEDIADOR.

Para Alcover (2006), a função essencial do mediador consiste em ajudar, assistir e facilitar as partes implicadas no conflito em relação dois aspectos básicos:

1º- Tudo que se refere ao processo mediante a qual as partes interactuam, comunicam-se, relacionam-se e propõem alternativas ou soluções a seus problemas, para isso, o mediador deve procurar criar um entorno de confiança de maneira que elas se sentem seguras de que vão poder expressar livremente as suas opiniões, ser escutadas, ser respeitadas e não ser forçadas ou pressionadas para aceitar uma proposta que não concorda.

2º- Aspectos relacionados com os objectivos que persegue o processo de mediação, alcançar acordos, melhorar a comunicação ou as relações entre as partes.

Alcover (2006) de maneira mais específica, assinala que as funções mais importantes do mediador podem ser resumidas de seguinte modo:

- Reduzir a tensão que pode existir por enfrentamento prévio das partes.
- Facilitar a comunicação entre as partes.
- Ajudar a formulação de propostas positivas e acordos, seja como parte do processo ou como culminação do mesmo.
- Escutar para promover a reflexão das pessoas submetidas a tensão e conflitos.
- Gerar confiança nas próprias soluções das partes implicadas.
- Recorrer a outros profissionais quando a função mediadora resulta insuficiente ou inadequada: médicos, terapeutas ou conflitólogos.

Ainda, Alcover (2006) numa forma específica sublinha, que não obstante das funções acima expostas, o papel do mediador implica a adopção das seguintes condutas e atitudes:

- Melhorar a comunicação entre as partes, o que pode permitir a melhoria das relações e contribuir o seu entendimento.
- Ajudar a definir claramente seu problema e as origens ou causas do mesmo.
- Ajudar a compreender os interesses de cada parte, quer dizer, suas motivações.
- Ajudar a gerar opiniões e alternativas para solucionar a disputa.
- Não impor uma solução ao problema, fazer que sejam as parte que decidem.

2.6.2.5. TÉCNICAS E HABILIDADES DA MEDIAÇÃO.

Para além dos conhecimentos e a experiência que todo o mediador deve possuir em relação ao campo específico no exercício da sua função, podemos identificar uma série de habilidades e técnicas cujo o domínio há de ser inacusável, que se pode considerar transversais, quer dizer, qualidades independentes das competências específicas associadas ao campo de intervenção. Numa mediação familiar, escolar, comercial, penal ou outra, as habilidades naturais ou características pessoais que os mediadores hão de possuir são: aberto, imparcial, flexível, dúctil, sagaz, inteligente, escuta activa, facilitador de comunicação, paciente, honesto, enérgico, criativo, ágil, honrado, íntegro, empático, sentido de humor, perseverante, imaginativo, sincero, objectivo, bom carácter.

Alcover (2006), afirma que entre as técnicas mais importantes que o mediador há de manejar e que algumas dessas técnicas concidem com as analisadas no processo de negociação se destacam as seguintes :

- Escuta activa empática.

Essa técnica é denominada também de “parafrasear”, implica por parte do mediador recolher a informação expressa pelas partes, pólos em suas próprias palavras e devolvê-las aos emissores, incluindo o conteúdo e as emoções expressas.

- Remarcação das frases negativas.

É conhecido também pelo termo de “ reformulação” ou “ reenquadramento”, consiste nas paráfrases realizadas pelo mediador, sobre as opiniões expressas pelas partes para que se eliminam os comentários prejudiciais, desagradáveis ou negativos como ataques pessoais, desqualificações, insultos, mentiras, ataques ao mediador, etc. É muito importante para o “controlo da ira”, quer dizer, para evitar que as emoções negativas dominem a conduta das partes implicadas no processo da mediação.

- Realizar perguntas.

É importante que o mediador pergunte directamente as partes para permitir a elas expressar seus interesses, desejos, objectivos, etc., em muitas ocasiões os implicados não explicam abertamente.

Os tipos de perguntas mais frequentes são:

a)-Perguntas de clarificação. Refere-se a busca de confirmação e comprovação das perguntas significativas e relevantes das partes sobre assuntos implicados em discussão, deve-se evitar que as perguntas sejam ameaçadoras ou opressivas.

b)- Perguntas cerradas. São usadas para classificar e comprovar, têm um carácter dicotómico, quer dizer, ao responder, só tem uma alternativa “sim ou não, “ de acordo ou desacordo”, etc. Na elaboração e aplicação desses tipos de perguntas devemos ter cuidado, se forem feitas de forma inadequadas, pode impedir a comunicação.

c)- Perguntas abertas. São formuladas de maneira que se permita a resposta livre e matizada. Utilizam-se para buscar respostas criativas e ampliar o aspecto da discussão. São formuladas mediante os seguintes termos: “ por que”, “que”, “donde”, “quem”, “ como” ou “quando”.

- Equilibrar o poder.

Em situações onde haja desequilíbrio do poder entre as partes (diferenças hierárquicas ou de género), deve-se determinar a viabilidade da mediação. Neste contexto, o mediador deve procurar que a parte “débil” se sinta segura, pode expressar e manifestar suas opiniões, desejos, etc.

- Intercambiar papéis

O mediador convida as partes que cada uma se põe em lugar da outra, com o objectivo de perceber a realidade desde o seu ponto de vista e ver as possíveis reacções ante qualquer proposta alternativa.

- Projetar para o futuro.

O mediador deve situar as partes em cenas hipotéticas para comprovar as possíveis reacções ou consequências ante alternativas que se estão discutindo e que poderão ser reais. Formulam-se por meio de frases condicionais: “ que passaria se...”

- Gerir a ira e as emoções fortes.

O mediador há de evitar a tensão excessiva, angustia, medo ou emoções “fortes” sentidas pelas partes no decorrer do processo. Há que saber quando utilizar as técnicas de “ afrontamento” que consiste em manobrar abertamente as emoções e

tratar de atenuá-las buscando a causa subjacente, e as técnicas de “esfriamento”, quer dizer, propor descansos, retiro ou sessões em separado quando as emoções negativas impedem a comunicação ou a relação entre as partes. É importante que o próprio mediador em todos momentos, saiba controlar as suas próprias emoções e manter a serenidade, apesar de que a tensão do processo se incrementa.

- Resolver os estancamentos com intervenções.

Quando na mediação surge um impasse, devido a bloqueios ou posturas inflexíveis das partes, o mediador há que buscar saídas a situação: mudança de tema, espaço físico, convidar a participação de terceiros, ou peritos, uso de humor, etc.

- Velar pela eficácia dos resultados do processo.

O mediador há de ter como prioridade velar pela qualidade do acordo, tanto como a consequência que pode ter para as partes como os possíveis efeitos para os terceiros.

- Intervir de modo neutral com o conteúdo e assertivo com o processo.

O mediador há que manter maior neutralidade com os temas em disputa, sem inclinar para uma das partes ou para soluções próprias.

Do mesmo modo, deve ser assertivo (não agressivo) com o processo de mediação: cumprir com as pautas ou modelos, respeito entre as partes, possibilitar a comunicação e expressão dos interesses das partes, etc.

- Outras qualidades.

Capacidade de escuta e paciência.

Capacidade de síntese e de potenciação das soluções que propõem as parte.

Imparcialidade, apesar das ofensas que são dirigidas entre as partes.

Optimismo, capacidade de desenvolvimento de sentido de humor.

Habilidade para transmitir serenidade.

Sensibilidade ante as emoções das pessoas.

Mostrar e garantir a confidencialidade do processo.

Finalmente como afirma Alcover (2006) que todo o mediador deve possuir uma atitude ética: não “teórica”, se não pragmática, assim como possuir conhecimentos dos processos psicossociais dos conflitos, das relações interpessoais e da comunicação verbal e não verbal.

Para conseguir uma mediação eficaz e eficiente é necessário um requisito prévio: a elite de mediadores “ terem a capacidade e qualidades que assegurem que suas contribuições sejam adequadas”. O mediador do próximo século deveria responder as seguintes características:

- Ser técnico de uma carreira profissional que garanta a experiência quando se trata de mediações importantes.
- O mediador deve dispor de habilidades humanas que lhe permitam diagnosticar o grau de maturidade de seus colaboradores, das partes adversárias e gerir com êxito as equipas de trabalho.

Definimos habilidade como aquela “ atitude susceptível de desenvolvimento, não necessariamente inata que se manifesta não como pura potencialidade teórica se não no momento de actuação prática”

Seguindo nesta ordem de ideias, Aranda (2005) assinala entre as habilidades que um mediador deve dominar:

- Habilidades de comunicação: são básicas para que o mediador seja capaz de trocar informação com as diversas partes.
- Habilidades de direcção de grupos de trabalho: já que o trabalho de equipa é recomendada como fórmula mais adequada para encontrar soluções aos problemas complexos da mediação de hoje.
- Habilidades de supervisão e avaliação do rendimento de seus subordinados na equipa mediador: com o fim de ajudar-lhes no seu trabalho diário, fazer um seguimento de seu trabalho e facilitar-lhes o processo de desenvolvimento.
- Habilidades para motivar os seus colaboradores: com o fim de alcançar e manter níveis óptimos de rendimento e satisfação no trabalho.
- Habilidades de resolução de problemas e adopção de decisões essenciais para afrontar as situações contingentes. O profissional deve ser também criativo ante alternativas que solucionavam problemas do passado. O mediador criativo, é capaz de buscar e desenvolver novas opções políticas e de acordos, é o ideal que deve alcançar.
- Habilidades de negociação: para defender os interesses da negociação frente as partes implicadas.
- Habilidades para promover mudanças: fundamentalmente em momentos de crises que requerem adoptar um novo rumo.

- Habilidades para expressar em público: em todas aquelas ocasiões em que devem dirigir-se a grupos de pessoas para transmitir-lhes determinada informação.
- Habilidades para estabelecer redes de contacto: com objectivo de desenvolver uma rede social que pode ser benéfico para eles mesmos e para a mediação.
- Habilidades para afrontar situações conflituosas: fundamentalmente em aqueles casos relacionados com situações problemáticas ou limite.
- Habilidades interculturais: cada vez de maior importância dada a crescente internacionalização de actividades humanas.

Em definitiva, habilidades relacionadas com o pensamento frio e não emotivo, a gestão da mudança, a capacidade política, capacidade de auto-observação e auto-desenvolvimento.

Fernández e Mar (2006), destacam uma série de qualidades ou habilidades com as quais deve contar um bom mediador e estes configuram o seu perfil profissional:

- Neutralidade e imparcialidade
- Saber escutar com atenção
- Demonstrar habilidade para identificar os temas fundamentais.
- Saber dirigir-se com respeito a todas as partes envolvidas.
- Ser criativo, esta é a habilidade que será utilizada nas situações em que o processo fica proquiado.
- Ser empático.
- Ser paciente.
- Saber gerar uma atmosfera e estrutura que maximiza as possibilidades de alcançar um acordo.

Picker (2001) através da “guía de mediación recomendada por la American Bar Association”, explica é essencial que todas as partes percebam o mediador como um facilitador totalmente imparcial, dedicado a trabalhar com elas de forma equitativa . A guia prática de mediação estabelece que um mediador eficaz deve ter 15 qualidades: absoluta imparcialidade, confidencialidade e habilidade para motivar as pessoas a revelar informação confidencial, experiência em mediação, capacidade de escutar, capacidade de entender as leis e os factos, bom trato com a gente, qualidades de liderança, competência para resolver problemas, flexibilidade, habilidade para negociar, paciência, capacidade de manejo, sentido de humor e sentido comercial.

Em suma, qualquer mediador deve possuir as seguintes qualidades:

- Capacidade de escuta (manter o contacto visual, realizar gestos que indique a escuta, resistir distrações, não realizar juízos prévios e observar o que se diz e como se diz), paciência.
- Capacidade de síntese e de potencialização das soluções que trazem as partes em conflito.
- Neutralidade e imparcialidade, apesar das ofensas que uma parte pode dirigir ao oponente.
- Demonstrar habilidade para identificar os temas fundamentais
- Saber dirigir-se com respeito as partes envolvidas
- Saber criar uma atmosfera e estrutura que maximiza as possibilidades de alcançar um acordo.
- Ser criativo, paciente e empático.
- Optimismo, capacidade de desenvolvimento do sentido de humor.
- Habilidade para transmitir serenidade.
- Simplicidade na exposição do que se pretende na mediação para que seja compreendido com facilidade.
- Sensibilidade ante as emoções das pessoas.
- Confidencialidade.
- Ética.
- Possuir conhecimentos de conflictologia.

Autores como, Fernández e Mar (2006) propõem algumas qualidades funcionais para descobrir possíveis mediadores dentro de uma organização: A perícia profissional a respeito dos processos sociais; contar com pouco poder sobre o destino de protagonistas; controlar o ambiente e o processo de negociação; ter conhecimento moderado dos protagonistas, os problemas e os factores fundamentais e sua neutralidade.

CAPITULO III. METODOLOGIA.

A nossa pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratório, como no nosso país não existe nenhum estudo anterior realizado sobre os tipos de conflitos interpessoais e estilos de gestão do conflito em contexto escolar, por isso, utilizamos um enfoque basicamente quantitativo, se bem que na fase prévia utilizamos uma metodologia qualitativa para obter um primeiro acercamento ao tema analisado. Este estudo foi realizado em contextos educativos, acedendo a escolas públicas de educação na cidade de Luanda, capital de Angola. Como afirmam Reinaldo, Pereira e Medeiros (2008) *“A investigação exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que passamos buscar informações sobre a questão ou o problema”*. Para estes autores, os estudos exploratórios, servem para obter informações preliminares acerca do respectivo objecto de interesse.

3.1- PARTICIPANTES.

O estudo realizou-se em duas fases: fase da entrevista e a fase da aplicação do inventario o ROCI-II (Organizational Conflict Inventory-II Rahim, M. A. y Magner, N. R. 1995). Participaram numa primeira fase das entrevistas 34 professores, distribuidos da seguinte forma: 16 homens (47%) y 18 mulheres (53%). As faixas etárias com maior participação entre os nossos entrevistados foram as de 26-39 anos (N=17, 50%). A respeito da antiguidade laboral, a maior percentagem dos nossos entrevistados (N=16, 47%) corresponde aos Professores com uma experiência laboral de 2-5 anos. Tal como no inquérito os dados demonstram que a maior percentagem dos Professores variam dos 20 aos 30 anos, isto deve-se ao decreto lei do Ministerio do emprego e segurança social que orienta que a admissão do pessoal na função pública em Angola vai até aos 35 anos.

Tabela. 1 Sexo, idade, ocupação, antiguidade laboral.

Variáveis		N	%
Sexo	Homens	16	47
	Mulheres	18	53
Idade	26-39	17	50
	40-49	8	24
	Mais de 50 anos	9	26
Ocupação	Professor	34	100
Antiguidade laboral	2-5	16	47
	6-9	9	26
	10-13	6	18
S/R		3	9

Na segunda fase de carácter quantitativo a amostra do estudo estava formada por 679 professores e directores de 27 escolas do I e II ciclo e por directores das escolas primárias da cidade de Luanda, dos municípios de Kilamba Kiaxi (Escolas primárias 6014, 6015, 6017, 6024, escola primária e do primeiro ciclo 6026; Escolas do primeiro ciclo 6011, 6018, 6023, 6025 e duas escolas do II ciclo nomeadamente a 6040 e 6038); Viana (Escolas primárias 9004, 9005, 9039, escola primária e do primeiro ciclo 9050, escolas do primeiro ciclo 9037, 9106 e 9089); Cazenga(Escolas primárias 7029, 7032 e 7048, duas escolas do primeiro ciclo 7049 e 7043); Rangel (3 escolas do primeiro ciclo: 5018, 5034 e 5035) e Ingombota (Escola primaria 3002 e uma do segundo ciclo número 3032).

A amostra foi selecionada de forma circunstancial ou aleatória, não usamos nenhuma técnica de amostra específica. Para as escolas primárias inquirimos apenas os directores e seus subdirectores ao passo que para o primeiro e segundo ciclo inquirimos professores e directores e seus subdirectores que frequentavam o 3º ou 4º ano da faculdade.

A amostra final do presente estudo foi constituída por 679 trabalhadores afectos ao Ministério da Educação. A amostra incluía professores (73,6%) e directores, directores administrativos e directores pedagógicos (26,3%) todos eles dos Municipios acima referenciados. De um modo geral, a nossa amostra foi constituída maioritariamente por sujeitos do sexo masculino que representam 57,9% (N=393) do seu total, sendo os restantes 42,1% (N=286) do sexo feminino. A idade dos inqueridos varia entre 23 a 57 anos, sendo a idade média era de 38,44 anos e o desvio padrão de 7,841 anos. As faixas etárias com maior participação entre os nossos inqueridos foram as de 35-46 anos (51,1%)e a de 23-34 anos (31,4%). As principais características da amostra se encontram detalhadas na tabela 2.

O grupo etnolinguístico dos nossos inquiridos continha sete categorias, podemos constatar que todas elas estão representados, não existindo homogeneidade entre os grupos, estava representado maioritariamente por três etnias autóctonas : Ambundo (44,8%); Bakongo (25,2%) e Ovimbundo (18,1%). Finalmente temos duas categorias que não fazem parte dos grupos etnolinguísticos de Angola : Português (5,9%) e Brasileiro com (0,3%). A respeito da antiguidade laboral, a maior percentagem dos nossos inquiridos (70,1%) corresponde aos Professores e Directores com uma experiência laboral de entre 1 y 10 anos.

Tabela 2 Sexo, idade, ocupação, antiguidade laboral e grupo etnolinguístico.

Variáveis		N	%
Sexo	Homens	393	57,9
	Mulheres	286	42,1
Idade	23-34	214	31,4
	35-46	337	51,1
	47-57	118	17,5
Ocupação	Director	60	8,8
	Director administrativo	34	5,0
	Director pedagógico	85	12,5
	Professor	500	73,6
Antiguidade laboral	1- 10	486	70,1
	11-20	160	23,6
	21-32	43	6,3
Grupo étnico	Ambundo	304	44,8
	Bakongo	171	25,2
	Helelo	3	0,4
	Tulunda cokwe	19	2,8
	Ovimbundo	123	18,1
	Vangangela	7	0,9
	Português	40	5,9
	Brasileiro	2	0,3
S/R	2	0,3	

3.1.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS ETNOLINGUÍSTICOS EM ANGOLA.

O território angolano, na autrora , estava dividido em reinos de Congo, Ndongo, Bailundo, Kassanje, Matamba, Chiyaka, Ndulu e Chingongo. Desde a independência, o país é dividido em dezoito províncias com características étno-linguísticas distintas: Umbundu, Kimbundu, Kikongo, Tchokwe e Kwanhama, distribuídos nas seguintes Províncias: Cabinda (povos fiote); Zaire e Uíge (povos Kikongo); Malange, Kuanza Norte, Bengo e Luanda (povos Kimbundu); Moxico, Lunda-Sul e Lunda-Norte (povos Tchokwe); Bie, Huambo, Kuanza-Sul, Benguela, Lubango e Namibe (povos Umbundu); Kuando Kubango (povos Ngangela) e finalmente Cunene (povos Kwanhama). Em estes povos, existem pequenos subgrupos étnico-linguísticos, sendo difícil delinear suas fronteiras, uma vez que há pequenos grupos linguísticos neles inseridos.

A sua população é formada maioritariamente, por povos de origem Bantu, não bantu e descendentes de europeus. Do ponto de vista linguístico, tal como a maioria dos países africanos, “ *Angola é um país plurilingue, porque integra línguas estruturalmente muito diferentes umas das outras*” como afirma Mingas,(2000), sendo possível agrupá-las em duas famílias linguísticas: Neolatinas (Língua portuguesa) e Línguas africanas Bantu (cokwe, kimbundo, kikongo, olunyaneka nkumbi, oxikwayama, umbundo oxiwambo), e os de origem não Bantu (Khoisan e vátwa).

As línguas pertencentes a segunda família, ou seja as oficialmente consideradas de nacionais, somente servem de línguas de comunicação em situações e espaços restritos. Já as neolatinas” exercem o papel plurifuncional de uso no domínios da vida sócio-política-económica, cultural e veicular no país”(Fernandes e Ntondo 2002).

Outra questão a resaltar concernente ao grupo etnolinguístico, segundo estudos realizados por Hodges (2002) referentes as línguas e etnias em Angola, revela que existem 9 etnias (Ovimbundu- língua umbundo; Ambundu-língua Kimbundo; Bakongo- língua kikongo e as suas variantes incluindo o fiote; Tulunda cokwe-língua cokwe e suas variantes; Vangangela-língua ngangela e suas variantes; Ovanyaneka humbe cuja língua principal é a nyaneka; Ovambo; e Ovahelero cujas línguas são helelo e ovandongá).

A maioria dos angolanos (cerca de 95%) são de origem “Bantu”. O principal grupo étnico bantu é o dos ovimbundos que concentra no centro- sul de Angola e uma parte da província do Kwanza Sul e se expressa tradicionalmente em Umbundo. Esta língua é

a segunda mais falada no território angolano, aproximadamente quatro milhões de angolanos falam a língua umbundo.

O kikongo é uma língua africana falada pelos bakongos nas províncias de Cabinda, do Uige e do Zaire. Os bakongos concentram-se no norte de Angola e se estendem em muitos países de África, chegando a ocupar um território extenso. A língua kikongo não é só falada em Angola mas também no baixo congo, na República Democrática do Congo, e nas regiões limítrofes da República Democrática do Congo. O kikongo é uma língua nacional de Angola, tem diversos dialectos, era a língua falada no antigo Reino do Congo.

Segundo (Lwis, 2009), o kimbundo é uma língua africana e uma das línguas Bantu mais faladas em Angola. O kimbundo é a segunda língua nacional mais falada com muitos falantes. É falada no noroeste, incluindo a província de Luanda. Os falantes desta língua estabelecem-se maioritariamente na zona centro-norte, no eixo Luanda-Malange e no Kwanza Sul. O kimbundo é uma língua com grande relevância, por ser a língua tradicional da capital e do antigo Reino dos Ngola.

O português tem muitos empréstimos lexicais desta língua obtidos durante a colonização do território e através dos escravos levados para o Brasil. Segundo Weisenfeld (1999), esta língua é falada por cerca de três milhões de pessoas em Angola como primeira ou segunda língua. Voegelin e Voegelin (1977), afirmam que nesta língua estão incluídos 41.000 falantes do dialeto ngola.

O kioko é a população angolana que ocupa o leste, desde Lunda Norte ao Moxico, expressam-se tradicionalmente em Cokwe. O cokwe é falado por 456.000 habitantes angolanos, localizados no nordeste, sul e Norte de Lunda, no leste do Bié, a oeste do Moxico, na região central do Kuando Kubango, no Kunene e em Malange. Está língua também é falada na República Democrática do Congo e na Zâmbia(Lwis, 2009).

É uma língua que tem vindo a sobrepôr a outras da região leste de Angola. O nganguela é um dos dialectos mais falados dos cokwe, é falada pelos povos guerreiros dos cokwe que habitam nas margens do rio Kubango, vivem maioritariamente no município do Kuvango, província da Huila e na província de Kuando Kubango.

Os oshikwanyama ou Kwanyama, nyaneka e mbunda são outras línguas de origem bantu faladas em Angola. No sul de Angola encontramos outros habitantes chamados de khoisan, povos não bantus que falam línguas específicas deste grupo.

Finalmente gostaríamos de esclarecer que cerca de 3% da população maioritariamente de origem portuguesa ou mestiça, população que se concentra principalmente nas cidades, e têm como língua principal o português como língua materna. É de salientar também a existencia de um número considerável de angolanos

falantes das línguas francesa e lingala, isto deveu-se as migrações no período da luta de libertação e pelas afinidades com as vizinhas República do Congo e República Democrática do Congo.

Em resumo com o objectivo de valorizar e promover as línguas locais ou maternas, o Instituto de Línguas Nacionais de Angola fixou normas ortográficas dos idiomas cokwe, kikongo, kimbundu, Nyemba (gangela), oshikwanyama e umbundo, estudando os aspectos fonéticos, fonológicos, morfossintáticos, lexicais e semânticos. Os resultados deste trabalho de investigação serviram de base à elaboração de material didáctico para a futura introdução destas línguas no ensino primário, em paralelo com o português. A outra novidade em Angola as línguas maternas são também utilizadas nos média particularmente na rádio nacional de Angola. Assim sendo, por exemplo nos programas da emissora ngola yeto, emite diariamente notícias em sete idiomas.

Em conclusão, os habitantes de Angola são de diferentes raças e etnias, com as seguintes percentagens aproximativas: 1. Bantus, 95% entre esta raça fazem parte os seguintes grupos: Ovimbundu (37%), Ambundu (25%), Bakongo (13%), Ovambo/Nyaneka-Nkhumbi/Hereo/Côkwe/Ngangela/Xindonga (20%); 2. Mulatos, em Angola chamados mestiços (2%); 3. Caucasianos: (2%); 4. Outros: (1%).

Os indicadores acima apontam uma grande complexidade dos tecidos sociais de Angola. É de advertir que desde meados do século passado até a data presente, os trabalhos apresentados sobre os processos de estratificação social e a formação de classes sociais são pouco satisfatórias, quer dizer, a relação das estruturas sociais com as identidades sociais étnicas e raciais são pouco investigados.

3.2. INSTRUMENTOS E MEDIDAS.

Neste ponto pretendemos atingir entre os seguintes objetivos: determinar as variáveis sócio-demográficas e seguidamente a sua operacionalização, descrever o instrumento mais utilizado na investigação sobre gestão de conflitos interpessoais; Localizar um instrumento traduzido e validado em português; Seleccionar os procedimentos para levar a cabo a pesquisa.

Para atingir os objetivos anteriormente formulados, em relação a avaliação dos estilos de gestão de conflitos empregados pelos professores e directivos da amostra, e partindo da revisão de literatura dos instrumentos actualmente relevantes y optamos o ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory, Rahim, M. A. e Magner, N. R. 1995) por ser o mais utilizado e melhor conhecido pelos seus altos níveis de fiabilidade, validade e confiança mostrados por o mesmo para estudar situações de conflitos

interpessoais e em outros estudos realizados a respeito, entre os que destacam são: (Rahim, 1986; Knapp, Putman e Davis, 1988; King e Miles, 1990; Van de Vliert e Kabanoff, 1990; Brewer, Michell, weber 2002; Jhon e Ye 2006; Kimball, 2006; Akintayo 2007; Kantek e Kavla 2007; Gordon 2008; Green 2008; Komarraju, Dollinger e Lovell 2008; Ma, Erkus e Tabak, 2010; Wang, 2010). A seguir mediante a revisão da literatura, localizamos um instrumento já validado em lingua portuguesa por Cunha, Moreira, e Silva, Isaltina (2003). Para atingirmos este objectivo localizamos o instrumento e posteriormente entramos em contacto com o autor do qual pedimos autorização para o uso do mesmo.

Este instrumento foi elaborado em 1983 tendo como autor a Afzalur Rahim, o qual se apoiou na conceptualização dos cinco estilos de gestão de conflitos de Rahim e Bonoma em 1979. O instrumento é constituído por 28 itens e é composto pelas formas A, B e C, a través das quais se pretende medir de que forma os indivíduos afrontam as situações conflituais perante os superiores (forma A), os subordinados (forma B) e os colegas (forma C). Para responder a cada um dos 28 itens foi utilizada, tal como figura no original incluído em anexo, uma escala de tipo Likert com cinco opções de resposta (1-discordo em absoluto, 2-discordo, 3- indiferente, 4- concordo e 5- concordo em absoluto). O ROCI-II também solicita informação relativa ao sexo, idade, antiguidade laboral, ocupação e grupo etnolinguístico.

O questionário está constituído por 5 subescalas distintas: Integração 1 (itens 1, 4, 5,12); Integração 2 (itens 22, 23, 28); Exemplo: item 1 “perante uma dificuldade de trabalho com o meu superior tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos”, item 23 “colaboro com o meu superior para chegar a soluções aceitáveis para ambos”; Obrigação 1(itens 2, 10, 11); Obrigação 2 (itens 13, 19, 24); Exemplo: item 10 “geralmente actuo como deseja o meu superior”; item 24” no trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu superior”; Dominação 1 (itens 8, 9, 18); Dominação 2 (itens 21, 25); Exemplo: item 9 “procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites”, item 21 “perante uma situação problemática com o meu superior, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista”; Evitação 1 (itens 3, 6, 16); Evitação 2 (ítena 17, 26, 27); Exemplo: item 16” tento não mostrar desacordo com o meu superior”, item “- evito confrontos com o meu superior”; Compromisso 1 (ítens 7,14) e Compromisso 2 (ítens 15, 20), exemplo: item7” procuro encontrar caminhos intermedios na intenção de avançar para uma solução”, item 15 “Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu superior.”

A opção por esse instrumento deveu-se pelo facto de apresentar maiores níveis de fiabilidade e por possuir um adequado modelo teórico de sustentação e de fácil entendimento e aplicação, ocupando, em média trinta minutos para o seu

preenchimento o que possibilitou o retorno imediato pela maioria dos inquiridos no próprio momento de aplicação. O método de recolha de dados utilizado, tendo em conta as características e objectivos do estudo, foi o inquérito psicosocial mediante a aplicação de um questionário. Optamos pela técnica do questionário de administração directa, quer dizer o sujeito lê e regista as respostas, uma vez que garante o anonimato das respostas e permite estudar um grande número de indivíduos em simultâneo num curto espaço de tempo.

Por outro lado, o estudo de Rahim e Magner (1995), cujo o objectivo principal consistia em testar a validade de constructo das 5 subescalas do ROCI-II, a fim de verificar se medem ou não os 5 estilos de gestão de conflitos interpessoais. Sendo esta uma das razões que nos levou a procurar 1º a versão original em inglês, 2º a versão portuguesa adaptada ao contexto de Portugal e 3º baseando nesta última versão, nós procuramos adaptá-lo ao contexto cultural Angolano, como já referimos nos pontos anteriores que a análise dos conflitos deve basear-se num contexto cultural. Depois de ter encontrado a versão portuguesa, pedimos autorização ao Director provincial de educação em Luanda, a seguir pediu-se cita em cada director. O questionário foi primeiramente administrada a uma amostra de 30 Professores Angolanos do segundo ciclo da escola 6043 com o objectivo de testar a clareza, precisão, adequação e possível ambiguidade dos itens ou seja a sua interpretação e compreensão dos itens. Seguidamente, procedeu-se à administração do questionário definitivo de forma colectiva aos sujeitos que fazem parte da nossa amostra a um total de 679 professores incluindo os directores.

No presente estudo foram consideradas três grupos de variáveis. 1º grupo variáveis sócio-demográficas (idade, sexo, ocupação, antiguidade laboral e grupo etnolinguístico), 2º grupo: tipos de conflitos mais habituais e 3º grupo: estilos de afrontar os conflitos. A operacionalização e distribuição das mesmas foi feita de seguinte modo: idade (escala) estava distribuído em três grupos de 23-34 anos (N=214), de 35-46 anos (N=337) e de 47-57 anos (N=118), sexo (nominal), 393 homens e 286 mulheres; Ocupação (nominal), os participantes estavam estruturados em quatro categorias Professor (N=500), director (N=60), director administrativo (N=34) e director pedagógico (N=85) antiguidade laboral (escala) estava distribuído em três grupos de 1-10 anos (N=486), de 11-20 anos (N=160) e de 21-32 anos (N=43), e o grupo etnolinguístico (nominal) nele os participantes estavam divididos em 8 categorias a saber ambundu (N=304), bakongo (N=171), helelo (3), tulunda cokwe (19), ovimbundu (123), vangangela (7), portugueses (40), e brasileiro (3).

3.3. PROCEDIMENTO.

Neste estudo seguiu-se os seguintes procedimentos: Para a coleta de dados, primeiramente foi realizado um contacto com o Vice Ministro da educação para a reforma educativa, depois do contacto nos foi concedido um credencial que nos autorizou a realização do trabalho de campo nas escolas da cidade de Luanda, a seguir endereçamos uma carta ao Director Provincial da educação de Luanda. Mediante a orientação superior fomos contactar os respectivos chefes das repartições municipais e ultimamente as direcções das instituições de ensino sendo apresentado o objectivo do estudo afim de obter autorização e o apoio para a aplicação dos instrumentos. Feito os contactos e a autorização das entidades competentes ligados a direcção provincial da educação de Luanda, a seguir iniciamos com a fase das entrevistas. A autorização das respectivas entidades constam no anexo deste estudo.

Realizei entrevistas a 34 professores no final do mês de Março e em mês de Abril de 2009 nas escolas do segundo ciclo 3032 (ingombota) e 9106 (Viana). Todas as entrevistas foram realizadas no periodo ou turno da manhã nas duas escolas. No processo das entrevistas era utilizado um aparelho de gravação das respostas dos inqueridos com consentimento pessoal dos inqueridos.

Terminado a etapa das entrevista a na última semana do mês de Abril apliquei a versão portuguesa do questionário de ROCI-II, a 30 Professores da escola do II ciclo 6043 do Municipio de Kilamba Kiayi situado em Luanda, com o objectivo de realizar o estudo piloto do instrumento, os quais não fizeram parte do nosso estudo principal, a quem pedimos a sua participação voluntária e asseguramos o anonimato e a total confidencialidade dos resultados e uso exclusivo da informação para fins científicos.

Como o instrumento difere da realidade cultural Angolana, numa primeira fase realizei este estudo piloto, com objectivo de adequar o instrumento ao contexto cultural Angolana, que permitiu fornecer pistas para a identificação das principais perguntas onde havia ambiguidade ou seja detectar itens mal redactadas que podiam induzir a erros da interpretação e as possíveis dificuldades de compreensão de alguns termos.

Depois da aplicação perguntamos aos inqueridos sobre as possíveis dificuldades encontradas durante as respostas dadas a questionário (quais foram as perguntas e os termos onde tinha dificuldades). Este estudo prévio possibilitou a alteração ou a reformulação de certos itens do instrumento, assim sendo, foram dectetadas seis itens que não funcionavam bem (itens 7-“ procuro encontrar caminhos intermédios na intenção de avançar para uma solução”, “8- Procuro utilizar as minhas influências ao

meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites”, 11- “usualmente obedeço os desejos dos meus subordinados”, 13- “perante uma dificuldade de trabalho com um subordinado, geralmente permito aquilo que ele quer para evitar problemas”, 14 – “usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os impasses” e 19- “no trabalho, de um modo geral obedeço as sugestões dos subordinados.” Os mesmos tinham alguns termos do uso não habitual no contexto cultural angolano. Depois de serem detectados estes itens com mau funcionamento, a seguir adaptamos os itens da versão portuguesa do questionário de ROCI-II usando termos do uso comum ou seja do contexto cultural angolana, sugeridos pelos participantes no estudo piloto.

Depois do estudo piloto e a posterior adaptação, contactamos as direcções das escolas para informar sobre o tempo máximo que deveria dedicar na aplicação do instrumento em cada escola. Como no estudo piloto os nossos inquiridos necessitavamos de 20 á 25 minutos para preencher o respectivo questionário, assim sendo, informamos as direcções que o tempo máximo para aplicação do questionário seria de 30 minutos.

No estudo piloto, o instrumento foi considerado de fácil compreensão, mas houve necessidade de ajusto de alguns itens já referenciados. Por ser um estudo de carácter exploratório, não usamos nenhuma técnica de amostragem, para as escolas do Iº ciclo solicitamos as direcções das escolas que mobilizassem os professores que estivessem a frequentar o 3º ou 4º anos da faculdade e os respectivos directores para preencherem o questionário. Contrariamente para as escolas primárias apenas inquirimos os directores.

Depois da adaptação, dividimos as três formas do questionario em três partes: um grupo dos inquiridos preencheu em ordem crescente começando do item 1 até 28, outro grupo de participantes preencheram na ordem decrescente tendo como primeiro item o 14 até 28, dando sequência de 1 até 13, e finalmente outros participantes também em ordem decrescente preencheram tendo como a primeira pergunta o item 28 até 1 .

Feita a adaptação do Instrumento, no dia 4 de Maio de 2009, mandei reproduzir 940 exemplares das três formas (A, B e C). O trabalho de campo teve inicio no dia 6 de Maio de 2009 e terminou no dia 28 de Agosto de 2009. Conseguimos distribuir 822 exemplares, dos quais recolhemos 679 o que representa uns 83% da taxa de resposta. A distribuição e aplicação e recolha do instrumento era feita no mesmo dia na hora do intervalo da sua jornada laboral para a maioria dos inqueridos. Com excepção de número reduzido de escolas que preferiam preencher em casa para trazer depois de dois dias.

Concernente a forma A foram reproduzidos 359 exemplares dos quais distribuímos todos apenas recolhemos 289 válidos. Dos questionários distribuídos, 45 inquiridos não fizeram a devolução e 25 questionários consideramos como inválidos porque a maior parte das perguntas não foram respondidas.

Na forma B reproduzidos 383 exemplares dos quais distribuímos todos e recolhemos 319 válidos, 44 inválidos por não responderem a maior parte das perguntas e 20 inquiridos não fizeram devolução.

E na forma C reproduzidos 80 exemplares dos quais distribuímos todos e apenas recolhemos 71 válidos. Entre os questionários distribuídos, 9 directores não fizeram a devolução.

O trabalho de campo do nosso estudo foi realizado em 5 Municípios da cidade de Luanda (Kilamba-Kiaxi, Viana, Cazenga, Rangel e Ingombota), todas de escolas públicas. Escolhemos numa primeira fase estes municípios devido do acesso a população alvo inquirida e a facilidade do deslocamento para as respectivas localidades.

O questionário era aplicado de forma colectiva porque este método oferecia vantagens, com a presença do inquiridor no momento da aplicação ajudava a superar as dificuldades que surgiam. Em algumas escolas fez-se no período da manhã e em outras, no período da tarde na sala de professores das respectivas escolas, mediante a autorização prévia dos respectivos directores. Antes da aplicação primeiro, eram informados sobre o objectivo geral do estudo e do seu carácter voluntário, sendo a confidencialidade dos resultados garantida.

Os instrumentos eram entregues pessoalmente aos respectivos professores em algumas escolas e noutras escolas aos directores que se responsabilizaram a respectiva distribuição, sendo o preenchimento realizado na sala de professores por maioria dos inquiridos e uma minoria preferiam preencher em casa para a devolução no dia seguinte. No momento da distribuição, era esclarecido aos docentes e directores que a referida pesquisa não tinha quaisquer efeitos avaliativos individuais ou institucionais e que as respostas seriam anónimas e confidenciais.

CAPITULO IV RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1. QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO INSTRUMENTO ADAPTADO.

4.1.1. ANÁLISE DE FIABILIDADE.

A avaliação da fiabilidade do instrumento efectuou-se através do método de cálculo da sua consistência interna por meio do coeficiente alpha de Cronbach. Em quanto aos resultados referentes as propriedades psicométricas do instrumento, o ROCI-II adaptado ao contexto cultural Angolano, obtivemos um coeficiente alpha de Cronbach para a escala total de 0.75. Esse dado demonstra que a consistência interna do instrumentnto é satisfatória, segundo os parâmetros habituais.

Na tabela 3 estão representados os dados da fiabilidade estimada para as cinco subescalas dos cinco estilos de gestão de conflitos do instrumento adaptado a realidade cultural angolana, comparando-a com a fiabilidade do instrumento original.

Comparando os resultados do nosso estudo, com os do instrumento original constatamos que a subescala compromisso com um alpha de Cronbach de 0.80, é o único que apresenta uma fiabilidade ou pontuação mais elevada e a de menor pontuação é a subescala dominação com um alpha de Cronbach de 0.67.

Concernente a subescala compromisso, a revisão da literatura demonstra que o nosso estudo conscide com a realizada por Weider-Hatfield, (1988) sobre a utilização do ROCI-II. É assim que nesta subescala obtemos o mínimo estándar de 0.80 sugerido por Nunnally (1978), para a consistência interna. Não obstante em outras subescalas, a consistência interna do nosso estudo é satisfatória comparando-a com os instrumentos e alpha de Crombach para os instrumentos de autores como (Hall, 1969; e Thomas e Kilman, 1974) cuja a consistência varia entre 0.39 e 0.73 e 0.43 e 0.71, respectivamente.

Tabela .3 Análise de fiabilidade das subescalas dos estilos de gestão de conflitos do ROCI-II comparação entre a escala original, a adaptação portuguesa e a adaptação no contexto angolano.

Subescalas	Escala original(Rahim,1983) (N=1.219)		Adaptação portuguesa (Moreira,2002)(N=197)		Fiabilidade do instrumento adaptado(Sango, 2010)(N=679)	
	Nº Itens	Alphas de Cronbach	Nº Itens	Alphas de Cronbah	Nº Itens	Alphas de Cronbach
Integração	7	0.77	7	0.80	7	0.78
Evitação	6	0.75	5	0.79	4	0.70
Servilismo	6	0.72	5	0.80	6	0.74
Dominação	5	0.72	5	0.75	3	0.67
Compromisso	4	0.72	3	0.68	3	0.80

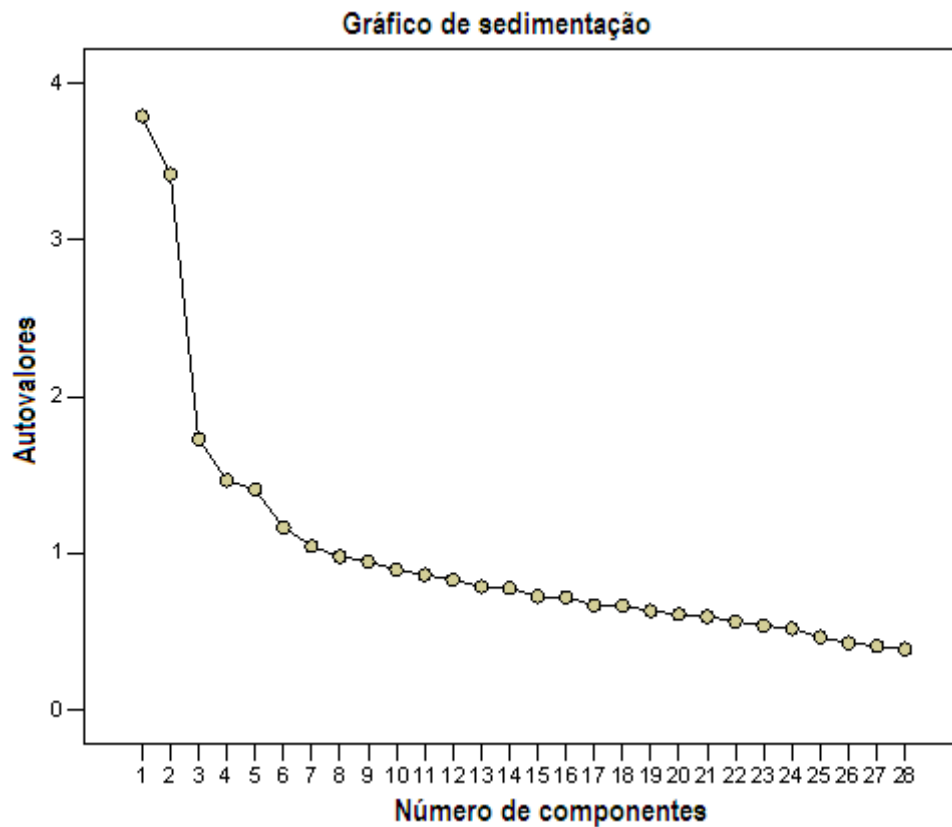
4.1.2. ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIO.

Com objectivo de comprovar a estrutura factorial da adaptação de ROCI-II ao contexto cultural angolano e a uma amostra da população angolana procedeu-se a seguir a realização da correspondente análise factorial exploratório.

A análise factorial exploratório realizada para o inventario de gestão de conflitos nas organizações de ROCI-II, composto por 28 itens teve os seguintes resultados: o valor de KMO= (0.790), é médio e adequado (Díaz, 2002; Martín, Teresa e del Rosario, 2007), e a prova de esfericidade de Bartlett foi significativa ($X^2=3292.457$; $gl=378$; $p=.001$). Foi realizado a análise factorial exploratório dos componentes principais com rotação varimax para comprovar a independência dos factores . O número de factores sugeridos por critério de autovalores maior que 1 foi de 7 factores. O gráfico de sedimentação (Figura 2) sugere que o primeiro factor explica os 13,54% da variancia, e o segundo factor contém os 12,21% da variancia, assim sendo, a proporção da variabilidade explicada pelos os dois primeiros componentes é de 25,749%.

No gráfico de sedimentação representamos os 7 factores com seus valores próprios. O gráfico nos ajuda a descobrir o número de factores a extrair. Obervando atentamente verificamos que existe um ponto de distinção e ou seja de inflexão, nos 7 valores superiores do eixo das ordenadas correspondem os 7 factores de valor próprio maior que 1.

Figura: 2 Gráfico de sedimentação do inventário sobre gestão conflitos nas organizações ROCI-II.



Para que a análise factorial tenha sentido, deve obedecer ou cumprir duas condições básicas : A parcimonia e a interpretabilidade. Para Martín, Teresa e del Rosario (2007), o princípio de parcimonia defende que os fenómenos devem ser explicados com menor número de elementos possíveis. Por isso, na análise factorial, o número de factores deve ser o mais reduzido possível e deve ser susceptível de uma interpretação substantiva.

4.1.3. ESTRUTURA FACTORIAL DO INSTRUMENTO.

A análise factorial identificou sete factores com auto-valores maiores que um. Estes factores explicam os 50,067% de variancia.

Baseando na investigação de Rahim (1983) e confirmado por alguns trabalhos como as de Patrick (1987, cf. Weider-Hatfield, 1988), que defende que os 28 itens do questionário empregado no nosso estudo deveriam ser agrupados em cinco factores e alcançar pesos factoriais superiores a 0.40. A tabela 4 mostra que só um item integrado no sexto factor que apresenta um peso factorial inferior a 0.40 e negativo (-0.375). Em geral em todos factores existem itens que apresentam pesos factoriais significativos.

Na estrutura factorial representada na tabela 4, os resultados obtidos mostram que os 7 factores apresentam alguns pesos factoriais acima de 0.60. O primeiro factor integração aparece com sete itens, ficando configurado do mesmo modo que o Rahim(1983). O segundo factor obrigação aparece com 6 itens de igual modo está configurado como o original. O terceiro factor evitação aparece com 3 itens todos com pesos factoriais acima de 0.40, perdendo três itens em relação a original. O quarto factor é o compromisso aparece com 2 itens com pesos factoriais acima de 0.70, perdendo três em relação a original. O quinto factor evitação aparece com dois itens com pesos factoriais acima de 0.50, e nele associa-se um item do compromisso com peso factorial de 0.45, reduzindo novamente três em relação a original. O sexto factor é a dominação aparece com dois itens e com pesos factoriais superiores a 0.50, também nele estão associados dois itens de componentes diferentes compromisso com peso factorial de 0.41 e integração com peso factorial negativo de -0.37, perdendo, um item em relação a original. E por último, o sétimo factor dominação com três itens com peso factorial superiores a 0.50, perdendo dois itens em relação a original.

Em síntese, os factores estão distribuídos nos cinco estilos de gestão de conflitos na seguinte ordem: O primeiro factor faz referência a integração, o segundo factor refere-se a obrigação ou servilismo, o terceiro factor e o quinto fazem referência a evitação, o quarto o compromisso, e o sexto e o sétimo fazem referência a dominação.

Considerando os resultados obtidos com o questionário adaptado ROCI-II na estrutura factorial representada abaixo, os sete itens que estão saturados nos factores quinto e sexto são anulados (pertencendo no original dois ao estilo evitação, dois ao estilo compromisso, dois ao estilo dominação e um ao estilo integração). Anulando estes

dois factores, que os primeiros quatro factores e o sétimo apoiam a estrutura de cinco estilos de gestão de conflito interpessoal. Nossos resultados são similares aos obtidos em outros estudos em quanto a estrutura factorial de ROCI-II.

Tabela. 4 Estrutura factorial da versão angolana do ROCI-II (após a rotação varimax).

Número de itens	1	2	3	4	5	6	7	Comunalidades
5	.783							.627
4	.678							.412
1	.657							.474
23	.563							.394
22	.495							.332
28	.454							.424
3	.429							.382
11		.748						.613
10		.708						.555
19		.616						.557
13		.610						.526
24		.546						.457
2		.541						.405
16			.709					.564
26			.657					.594
6			.601					.449
7				.805				.688
14				.742				.586
27					.673			.552
17					.564			.563
15					.453			.337
25						.736		.620
8						.566		.546
20						.415		.467
12						-.375		.356
9							.671	.527
21							.630	.461
18							.601	.490
Valor próprio	3,7	3,4	1,7	1,4	1,4	1,1	1,0	
%Variância	13,5%	12,2%	6,1%	5,2	5,0	4,1	3,7	
%Variância Acumulada	13,5%	25,7%	31,9%	37,1	42,1	46,3	50,0	

Tabela.5 Matriz da estrutura factorial do inventario de gestão de conflitos ROCI-II (N=679

Nº	Itens	Factores						
		1	2	3	4	5	6	7
5	Procuro analisar com meu _____	.783						
4	Perante uma situação problemática	.678						
1	Perante uma dificuldade de trabalho	.657						
23	Colaboro com o meu _____	.563						
22	Perante um problema de trabalho com	.495						
28	Perante um problema de trabalho com	.454						
3	Em questões de trabalho, procuro	.429						
11	Usualmente obedeco		.748					
10	Geralmente atuo como deseja		.708					
19	No trabalho, de um modo geral		.616					
13	Perante uma dificuldade de trabalho		.610					
24	No trabalho, tento satisfazer as		.546					
2	Perante um problema de trabalho,		.541					
16	Tento não mostrar desacordo			.709				
26	Procuro não mostrar o meu			.657				
6	Quando se trata de um problema			.601				
7	Procuro encontrar caminhos				.805			
14	Usualmente proponho um caminho				.742			
27	Tento evitar situações aborrecidas					.673		
17	Evito confrontos com o meu _____.					.564		
15	Perante problemas de trabalho					.453		
25	Algumas vezes uso todos os recursos						.736	
8	Procuro utilizar as minhas influências a						.566	
20	Ao procurar soluções para um						.415	
12	Perante uma situação problemática						-.375	
9	Uso o meu prestígio Profissional e a							.671
21	Perante uma situação problemática							.630
18	Uso os meus conhecimentos e							.601

Em anexo XIV, estão representados todos os itens completos com a sua respectiva estrutura factorial.

4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTA.

A realização da presente investigação teve como primeiro objectivo geral identificar os conflitos interpessoais mais habituais nas escolas da cidade de Luanda. O objectivo da aplicação da entrevista era descobrir os tipos de conflitos mais habituais, a definição do termo conflito, género, faixa etária e grupo etnolinguístico mais conflituoso, motivos e riscos que podem trazer, nas escolas da cidade de Luanda. O método que foi utilizado na entrevista foi a gravação das respostas dos entrevistados, depois fizemos a transcrição textual das respostas obtidas por intermédio destas gravações tendo em

conta os termos que se repetiam nas respostas dos inquiridos. Neste ponto, realizamos uma análise qualitativa, examinando o conteúdo das respostas das perguntas abertas que nós incluímos no nosso questionário realizada em forma de gravação com o consentimento dos entrevistados .

Tendo em conta que a análise do conflito depende da situação concreta de cada sociedade, segundo se desprende na revisão da literatura académica, nós optamos a classificação tomada de Moore(1996). Dos cinco tipos definidos por ele destacam-se conflito de valores, de relação, de informação, de estrutura e de interesses. Fazendo uma análise minuciosa , nós excluimos o conflito de informação por razões óbvias, por entendermos que este conflito está presente e está associada a outros tipos, assim sendo, a classificação fica simplificada por quatro níveis ou categorias: conflito de valor, de relação, de interesse e estrutural.

Na mesma entrevista formulamos as seguintes perguntas: Tipos de problemas predominantes naquela escola. O que há detrás destes problemas? Porque há estes problemas? Citar alguns tipos de problemas mais frequentes nesta escola. O género, a faixa etária e o grupo etnolinguístico mais conflituoso. Razões destes problemas (conflitos). Referiu a existência de dois aspectos ou razões deste problema. Desenvolveu o primeiro, qual é o segundo? Em sua opinião, qual é a razão das pessoas estarem geralmente dispostas a confrontos umas das outras? Dizia há pouco que..., pode especificar? Mediante a sua resposta acima, pode definir-me, por favor resumidamente, o termo conflito quando pensa na sua prática profissional? Se percebo, quer dizer que...

É possível o conflito entre pessoas estranhas? Ou as pessoas implicadas têm de se conhecer? O que quer exactamente dizer com ...? Quais os principais motivos da origem destes problemas. Cita alguns motivos que causam estes problemas. Que nível hierárquico das pessoas há mais conflitos?

Na sua opinião, que conflitos interpessoais apresentam riscos para o bem estar (psicológico ou pessoal) de uma instituição escolar? Referiu a existência de dois aspectos ou razões deste problema. Desenvolveu o primeiro, qual é o segundo?

Ainda não falamos da relação conflito-faixa etária, conflito-nível de escolaridade e conflito-antiguidade laboral. Pode dizer-me algo a cerca deste tema? Ou para além do que perguntei o que o pensas? Há alguma coisa que querias sugerir mais? Ou Gostaria de acrescentar ou ampliar algo mais já dito?

Depois da análise textual das gravações das respostas dos nossos inquiridos obtemos os seguintes resultados:

Os nossos entrevistados demonstram que os conflitos mais habituais nas escolas da cidade de Luanda, 20 professores apontavam os conflitos de valor, a seguir 12 entrevistados apontaram os conflitos de interesse e finalmente 2 apontaram os de relação.

Concernente ao conceito do termo conflito dos 34 professores entrevistados, 25 deles defendiam que existe conflitos por falta de entendimento e apenas 9 professores tinham opinião diferente. Portanto a maioria dos professores entrevistados consideravam o conflito como falta de entendimento ou acordo por um lado, por outro, os nossos entrevistados consideravam o conflito como algo negativo. Baseando na teoria dos conflitos isto demonstra que os nossos entrevistados somente apoiam a corrente tradicional que defende que o conflito é algo negativo. Podemos deduzir que esta atitude evidencia ou demonstra que desconhecem os conflitos como fenómenos que podem ter consequências e efeitos tanto negativos como positivos.

Quanto aos motivos que originam os conflitos no meio escolar entre colegas e com seus superiores os nossos entrevistados destacavam basicamente dois aspectos: 14 professores apontavam o incumprimento das normas e 20 apontaram a falta de satisfação das necessidades.

A questão que procurávamos saber sobre os riscos que um conflito pode causar numa instituição escolar, 24 Professores dos 34 entrevistados opinavam que os conflitos provocam o baixo rendimento, enquanto os restantes defendiam que os conflitos podem causar a destruição de amizade com os colegas.

Concernente a faixa etária mais problemático, dos 34 entrevistados 19 professores defendiam que os professores mais antigos ou seja com muitos anos de trabalho têm sido os que mais se encontram implicados em situações de conflitos, pelo contrário 15 professores opinavam que os professores novos são os mais problemáticos.

Também procuramos saber qual é o género e o grupo etnolinguístico mais problemático e obtemos os seguintes dados: para o género 22 professores defendiam os do sexo masculinos têm sido os mais problemáticos e 12 defendiam que os do sexo feminino são os que mais causam situações de conflito no meio escolar. Sobre o grupo etnolinguístico destacaram-se os ovimbundos, com 8 professores, ambundos com 7, seguidos por os bakongos com 4 resultando estes três grupos os mais problemáticos se bem que 15 professores dos nossos inqueridos não responderam a esta questão.

Os outros motivos que originam conflitos mais assinalados pelos nossos entrevistados nas distintas escolas foram a falta das condições de trabalho, a falta da comunicação entre colegas e os problemas salariais. Como já referimos nos pontos anteriores, a escassez dos recursos, finanças, espaço, equipamentos e o tempo, são considerados como fontes de conflitos.

Os entrevistados sugeriram que como existem muitos problemas de conflito nas instituições, o ideal é no início de cada ano lectivo as direcções das escolas deveriam promover ou organizar seminários sobre a gestão de conflitos, assim sendo, os professores e directivos estariam preparados para resolverem as situações de conflitos que surgem no meio escolar. Os nossos entrevistados sugerem também o incentivo do diálogo no meio colectivo, a melhoria das condições de trabalho, boa remuneração do pessoal, criação de um gabinete de gestão de conflitos em cada escola, finalmente sugerem para que haja espírito de abertura por parte das direcções das escolas.

4.3. ANÁLISE DE RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS SÓCIODEMOGRÁFICAS E OS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS.

Como o segundo e terceiro objetivos específicos, pretendíamos explorar os tipos de relações que existem entre as variáveis sociodemográficas (idade e antigüidade laboral) e os estilos de gestão de conflitos. Por outro lado, desejamos explorar se as relações entre estas variáveis sociodemográficas e os estilos de gestão de conflitos do nosso estudo coincide com os estudos anteriormente realizados. Na base dos resultados obtidos ao correlacionar as variáveis sociodemográficas (idade e antigüidade laboral) e os cinco estilos de gestão de conflitos, na tabela da matriz das correlações que figuram em anexo, elaboramos a tabela das correlações abaixo representadas.

Para alcançar este objetivo, usamos o pacote estatístico SPSS versão 12.0, onde utilizamos as correlações bivariadas de Pearson e somente seleccionamos as variáveis sociodemográficas cuja o nível de mediação é por escala, com os cinco estilos de gestão de conflitos.

Na tabela abaixo estão representadas as médias, o desvio típico e as correlações bivariadas de Pearson entre as 7 variáveis analisadas. Como podemos apreciar, a maior parte das variáveis não mostram relações estatisticamente significativas e sugerimos que o programa apresentase as correlações significativas entre as variáveis.

Ao correlacionar a variável idade com as restantes variáveis obtemos os seguintes dados: 287** com antigüidade e 078* com o estilo evitação. Esta variável não correlacionou significativamente com os demás estilos de gestão de conflitos. A sua relação com o estilo integração é negativa (-023).

Na variável antigüidade laboral não observamos na tabela nenhuma relação significativa com todos os estilos de gestão de conflitos. Además, as relações desta

variável com os cinco estilos de gestão de conflito tem dois valores negativos, e dos positivos.

As relações significativas que se observam na tabela ao correlacionar ambas variáveis a nível de 0.01 ocorreram entre elas (entre os ambos estilos de gestão de conflitos e entre as mesmas variáveis sociodemográficas) a informação detalhada podemos observar na tabela abaixo.

Sem dúvida, ao correlacionar as variáveis sociodemográficas seleccionadas na tabela 6 com os cinco estilos de gestão de conflito, resultaram não ser significativos a nível de $p < 0.01$ nem de $p < 0.05$ demonstrando que não existe relação estadísticamente significativa entre a idade e antiguidade laboral e estas variáveis.

Podemos concluir que, entre os cinco estilos de gestão de conflitos que foram abordados no inventário de ROCI-II, a evitação é o único estilo que se relaciona com a variável sociodemográfica idade de forma significativa. Deste modo, os dados revelam que tanto os estilos como as variáveis socio-demográficas mencionadas neste estudo não têm relação estadísticamente significativa. Com excepção da relação entre a idade e a evitação.

Para finalizar, embora não haja muitas relações significativas, algumas relações existem, mas são baixas, outras moderadas, uma alta, e outras nulas.

Tabela 6. Médias, desvio típico y correlações entre as 7 variáveis encontradas

Variables y estilos	<i>M</i>	<i>DT</i>	1	2	3	4	5	6
1. Idad	38,45	7,837						
2. Antiguidade lab.	8,90	6,520	287**					
3. Integração	28,31	3,651	-023	-002				
4. Obrigação	17,15	4,210	020	025	047			
5. Dominação	14,14	3,490	071	067	-002	228**		
6. Evitação	20,80	3,616	078*	-011	176**	333**	193**	
7. Compromisso	14,35	2,580	046	-009	357**	051	242**	144**

N=678, * $p < .05$; ** $p < .01$

4. 4. ANÁLISES DIFERENCIAIS

4.4 1. ANÁLISES DE DIFERENÇAS TENDO EM CONTA O GRUPO DE IDADE.

Mediante a análise da variancia, pretendíamos em primeiro lugar, alcançar os seguintes objectivos: explorar a existencia de diferenças entre a variável idade na gestão de conflitos interpessoais. Para explorar a existência das diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos em função da idade primeiro dividimos a idade em três grupos, em segundo exploramos quais foram os valores médios e as desviações típicas obtidos pelos nossos inquiridos na gestão de conflitos e em seguida realizamos a análise de variancia para todas as nossas variáveis, com a finalidade de determinar se estas diferenças observadas são estatisticamente significativas.

A tabela abaixo apresenta os estatísticos obtidos concernentes aos descritivos de média aritmética e desvio padrão, para três grupos da variável idade. Como podemos observar que não existem diferenças de médias entre os três grupos de idades nos cinco estilos de gestão de conflitos. Podemos observar que os sujeitos que utilizam o estilo integrador apresentam a pontuação mais elevada em todas idades em comparação os que usam os restantes estilos.

A classificação dos três grupos tendo em conta a idade, a pontuação média observada e com maior realce está nos sujeitos que empregam o estilos integrador, precedidos do estilo evitador, em terceiro lugar o estilo obrigação, em quarta posição figura o estilo compromisso e finalmente os sujeitos que utilizam o estilo dominador.

Com a finalidade de determinar se estas diferenças observadas na tabela são significativas, a seguir efectuamos a análise de variancias. Neste teste, comparamos a homogenidade das variancias, já que as amostras apresentavam diferenças em números de sujeitos. Esta análise demonstrou que não existem diferenças significativas entre os mesmos, obtendo-se os valores F apresentados em cada estilo abaixo.

Tabela: 7 Resultado da ANOVA tendo em conta a idade.

Factores	23-34		35-46		47-57		Gl	F	p
	M	DP	M	DP	M	DP			
INT	28.49	3.87	28.36	3.53	27.53	4.02	33/644	.764	.828
OBRI	17.36	3.92	16.89	4.28	17.65	3.35		.980	.501
DOMIN	13.79	3.31	14.39	3.64	14.38	3.17		1.035	.415
EVITA	20.55	3.48	20.86	3.60	21.29	3.75		1.033	.419
COMP	14.17	2.64	14.55	2.47	14.50	2.59		1.310	.117

Nota* $p < .05$

Os dados da tabela 7 demonstram que todos valores de F calculados são menores em comparação com os demais factores da tabela e não são significativos a 5% nem a 1%, nos cinco estilos de confrontação de conflitos em relação a factor idade. Portanto concernente a variável idade não existem diferenças significativas entre os cinco estilos de gestão de conflitos. Quer dizer a gestão de conflito não dependem da idade.

4.4.2. ANÁLISES DE DIFERENÇAS TENDO EM CONTA O SEXO.

Nesta análise comparamos se existem diferenças entre ambos sexos na forma como gerem os conflitos nas escolas. As médias e desvios padrões obtidos por estes dois grupos estão representadas na tabela 8. Como se pode comprovar, os dois sexos obtêm médias similares em quatro estilos (integração, obrigação, dominação, evitação e compromisso).

Como podemos apreciar na tabela 8, o estilo mais utilizado por professores de ambos sexos é a integração, com valores médios acima do resto de estilos. Paradoxalmente, o segundo estilo mais empregado é a evitação, com um valor ligeiramente superior nas mulheres. Em terceiro lugar, os estilos compromisso e dominação, por esta ordem, os menos utilizados tanto por mulheres como por homens.

Com a finalidade de determinar se existem diferenças estatisticamente significativamente, entre os ambos sexos, recorreremos a análise de variancias. Esta análise de variancias demonstra que não existe diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em nenhum dos cinco estilos.

Tabela 8. Resultado da ANOVA tendo em conta o sexo.

	Masculino(391)		Feminino(287)		GL	F	P
	M	DP	M	DP			
Integ	28.41	3.652	28.18	3.651	1/676	.660	.417
Obrig	17.20	4.217	17.07	4.207	1/676	.179	.673
Domina	14.19	3.436	14.07	3.568	1/676	.194	.660
Evitação	20.65	3.454	21.00	3.823	1/676	1,564	.212
Compro	14.39	2.511	14.31	2.676	1/676	.144	.705

Nota: *p<.05

4.4.3. ANÁLISES DE DIFERENÇAS TENDO EM CONTA A OCUPAÇÃO.

Para explorar a existência destas diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos em função da variável ocupação, primeiro subdividimos as ocupações em três grupos: professores, directores, directores administrativos e directores pedagógicos. Em seguida, exploramos quais foram os valores médios e as desviações típicas obtidos pelos nossos inquiridos, e posteriormente realizamos a análise de variancia para todas as nossas variáveis, com a finalidade de determinar se estas diferenças observadas são estatisticamente significativas.

Comparando os quatro grupos professor, director, director administrativo e pedagógico em termos do estilo mais habitual na gestão de conflitos interpessoais nas escolas, observamos que as médias apresentavam resultados similares como na análise anterior, assim, o estilo mais utilizado continua sendo a integração, seguindo a evitação (o grupo que apresenta a média mais baixa, neste caso, é o de directores), depois o de obrigação (aqui os directores são os que menos o utilizam) e por último, o compromisso (mais utilizado por os directores) e o de dominação, com valores muito parecidos.

A análise de variancia demonstrou a existencia de diferenças estatisticamente significativas nos estilos de obrigação ($F [3, 673]= 3.619, p = .013$) e de compromisso ($F [3, 673]= 6.873, p = .000$), enquanto que não encontramos diferenças significativas nos restantes três estilos entre os quatro grupos de ocupações identificados.

Tabela:9 Resultado da ANOVA tendo em conta a ocupação.

Fact.	Professor		Director		Dir. Ad.		Dir. Ped.		Gl	F	P
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP			
INT	28.20	3.774	28.50	3.034	28.77	3.487	28.59	3.231	3/673	.727	.336
OB	17.36	4.217	15.60	3.542	16.78	4.266	17.78	4.619		3.619	.013**
DO	14.13	3.421	13.98	4.320	13.86	3.437	15.31	2.901		1.430	.233
EV	20.82	3.666	19.85	2.951	21.00	3.704	21.75	3.538		2.217	.085
CO	14.12	2.662	15.53	1.961	14.86	2.186	14.50	2.603		6.873	.000**

Nota: **p<.01

Deste modo, estes dados reflectem que os directores das escolas, administrativos, pedagógicos e os professores diferem na utilização do estilo de obrigação (os directores utilizam pouco) e o compromisso (os directores utilizam mais), o que parece reflectir um comportamento diferente dependendo da função social que ocupa nas escolas da cidade de Luanda.

4.4. 4. ANÁLIESES DE DIFERENÇAS TENDO EM CONTA A ANTIGUIDADE LABORAL.

Para analisar as possíveis relações entre a antiguidade laboral e os estilos de gestão de conflitos interpessoais utilizados em função da antiguidade laboral, dividimos os participantes em três grupos: antiguidade baixa (de 1-10 anos), média (de 11-20 anos) e alta (de 21-32 anos).

Na tabela 10 observamos os resultados obtidos concernentes aos descritivos da média e desviação típica, para os três grupos da variável antiguidade laboral. Estes resultados indicam que se mantém uma pauta similar nos estilo de gestão de conflitos em função da antiguidade laboral com a observada em outras variáveis analisadas: o estilo mais utilizado é a integração, seguido de evitação, e os menos utilizado, foram a obrigação, dominação e compromisso.

Tabela: 10 Resultado da anova tendo em conta o tempo de serviço.

Factores	1-10		11-20		21-32		GI	F	p
	M	DP	M	DP	M	DP			
INT	28.43	3.589	28.57	3.420	32.02	3.565	28/649	.727	.848
OBRI	17.11	4.201	17.35	4.236	16.89	3.884		.568	.965
DOMIN	14.18	3.360	14.31	3.603	12.84	4.034		1.106	.324
EVITA	20.97	3.558	20.99	3.986	20.18	3.308		1.547	.037**
COMP	14.43	2.523	14.46	2.648	13.936	2.892		1.222	.200

Nota:**p<.01

A análise de variancia mostrou que o único estilo em havia diferenças significativas foi evitação ($F [2, 649] = 1.547, p = .037$), observando que os trabalhadores com mais antiguidade laboral o utilizam em menor medida que os outros dois grupos.

4.4.5. ANÁLISES DE DIFERENÇAS TENDO EM CONTA O GRUPO ETNOLINGUÍSTICO.

O objectivo que pretendíamos é explorar neste ponto a existencia ou não de diferenças nos distintos grupos etnolinguísticos na forma como manejam os estilos de conflitos interpessoais no meio escolar.

Os resultados da tabela 11 mostram que nos oito grupos etnolinguísticos identificados apresentam médias similares com maiores níveis no estilo da integração, seguido da evitação, a obrigação, o compromisso e a dominação.

A análise da variancia mostra que o único estilo onde existe diferenças significativas entre os utilizados por distintos grupos etnolinguísticos estudados é a integração ($F [7,670] = 2.024, p = .05$), enquanto que nos restantes estilos não existem diferenças.

Estes resultados nos ajudam a conhecer os estilos mais adoptados e os menos habituais na gestão de conflitos interpessoais nas escolas da cidade de Luanda por os membros dos distintos grupos etnolinguísticos.

Tabela: 11 Resultado da anova tendo em conta o grupo etnolinguístico.

Factores Variáveis	INTEGRAÇÃO				OBRIGAÇÃO				DOMINAÇÃO				EVITAÇÃO				COMPROMISSO				
	M	DP	F	p	M	DP	F	p	M	DP	F	p	M	DP	F	P	M	DP	F	p	
Grupo Etnolinguístico																					
Ambundo	28,63	3,781	2.024	.050 *	16,91	4,253	.716	.658	13,68	3,394	1.453	.181	20,79	3,680	.759	.622	14,50	2,592	1.206	.297	
Bakongo	28,13	3,354			17,52	4,182			14,45	3,579			21,00	3,707			13,94	2,688			
Ovimbundo	28,04	3,446			17,24	3,666			14,61	3,381			20,48	3,500			14,48	2,402			
Tulunda Cokwe	28,18	2,675			16,12	5,011			14,29	3,442			20,82	2,877			14,47	2,764			
Vangangela	24,25	5,751			18,50	3,423			15,00	2,777			19,13	2,357			13,63	1,408			
Brasileiro	28,00	,000			19,00	3,606			14,33	5,859			19,00	2,646			14,33	3,786			
Português	28,54	4,038			17,05	5,315			14,56	3,988			21,44	3,472			14,76	2,488			
Helelo	26,50	4,950			18,50	4,950			15,00	2,828			21,50	7,778			12,50	3,536			

Nota: *p<.05

CAPITULO V DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.

Os objectivos principais desta tese foram, em primeiro lugar identificar os tipos de conflitos interpessoais mais habituais em uma amostra das escolas da cidade de Luanda. Concernente a este objectivo, constatamos que os resultados encontrados relacionam-se com a tipologia de gestão de conflito proposto por Moore (1995, 1996) que nós optamos porque consideramos que é a que melhor se assemelha na realidade cultural angolana. Embora que, a tipologia deste autor foi elaborada em contexto cultural diferente, as assinaladas por os nossos entrevistados na primeira fase do nosso estudo mostravam que esta tipologia era aplicável ao contexto cultural angolano. Este objectivo, em consequência, supõe fornecer uma primera nova contribuição tanto na literatura como no conhecimento dos distintos tipos de conflitos mais habituais no contexto africano nas escolas da cidade de Luanda.

O primeiro estudo de natureza qualitativa estava relacionada com um primeiro acercamento das características sociodemográficas da amostra, já que mediante a realização das entrevistas, pretendíamos conhecer que definição davam os participantes o termo conflito, os tipos de conflitos mais habituais, a distribuição por género, as faixas etárias e os grupos etnolinguísticos mais conflituosos. O guião de entrevista estava composto por treze perguntas, mais seis questões foram as principais nomeadamente as perguntas número dois, três, quatro, cinco, seis e doze.

Os resultados obtidos neste estudo, indicaram que entrevistamos um número maior de mulheres do que de homens, porque algumas escolas inquiridas têm um elevado número de mulheres. Outro motivo deve-se pelo facto de que tanto nos anos anteriores como na actualidade existe uma procura massiva do emprego na função pública (Ministério da Educação) para as mulheres, com a formação pedagógica devido da facilidade do acesso. Por outro, actualmente a maior parte dos estudantes matriculados no ensino superior, em particular no Instituto Superior de Ciências da Educação em Luanda, como nos institutos médios de educação, são do sexo feminino.

Concernente a faixa etária, verificamos que deacordo a idade exigida ultimamente para a admissão do pessoal na função pública em Angola, que é 35 como idade máxima no ensino primário, secundário e médio. No nosso estudo constatamos que a maior parte dos nossos entrevistados possuem idade entre 26-39 anos, seguidos dos que possuem idade mais de 50 anos, as duas primeiras classes, formam a grande

maioria dos nossos entrevistados. Finalmente temos o menor grupo de entrevistados constituído por professores com a faixa etária compreendida entre os 40-49 anos.

Em relação a ocupação, os resultados demonstram que todos os nossos entrevistados foram professores, isto deveu-se pelo facto da falta de disponibilidade dos directivos no momento da realização da nossa entrevista. Concernente a antiguidade laboral, a maior parte dos entrevistados possuem entre 2-5 anos de serviço, a seguir encontramos os professores com 6-9 anos e finalmente os entrevistados de 10-13 anos de serviço.

Quanto a sua percepção sobre o conceito do termo conflito, o nosso objectivo era de saber primeiro se os nossos entrevistados tinham noção deste termo. Os resultados demonstram que dos 34 entrevistados a maior parte deles o consideravam como algo negativo, coincidindo com a visão tradicional da escola das relações humanas representada por Elton Mayo (1933, 2003). Referente a forma de afrontar os conflitos como algo negativo nós pensamos que os nossos entrevistados defendem a postura tradicional que considera os conflitos como “maus”, entretanto, a análise de conflitos deve basear-se como já expomos na fundamentação teórica em posturas defendidas por autores como Robbins (2002; Reinaldo, Pereira e Medeiros, 2008), já que em certas circunstâncias, uma quantidade moderada de conflitos pode ser útil. Assim, teóricos organizacionais defendem que o conflito tem aspectos positivos para a organização tais como: Likert e Likert (1980; Rahim, Garret, Buntzman, 1992; Thomas 1992; Schelleberg, 1996; Blake e Mouton, 1997 e Rahim, 2001); Posto que quando é correctamente gerido, serve de uma mola impulsor para as actividades importantes como a inovação, a mudança e a aprendizagem nas organizações. Por isso, os interacionistas defendem que o conflito como algo natural, é inevitável na interacção humana, uma força positiva, um motor da mudança, são negativos se não soubermos lidar com eles. Os defensores desta corrente defendem que os grupos harmoniosos, pacíficos, tranquilos, cooperadores tendem a permanecer estáticos, apáticos e insensíveis as mudanças e inovações, defendem que na organização devemos manter um mínimo de conflito. Pensamos que a forma de considerá-los como algo negativo, parece ser uma tendência radical de alguns dos nossos entrevistados, e que deveria trabalhar-se para mudar esta percepção em seu contexto laboral, porque no nosso entender, por exemplo graças o conflito bélico entre os dois grandes partidos angolanos surgiu a democracia que deu origem as primeiras eleições presidenciais e legislativas de 1992. Em resumo, deveríamos implementar planos de formação e sensibilizar para modificar as percepções dos professores sobre o conflito, e que começam a valorizá-lo como algo não sempre negativo e incluso positivo para questionar-se e mudar para melhorar as coisas no meio laboral, ao mesmo tempo que se treina os trabalhadores nas técnicas positivas de gestão e de resolução de conflitos.

Em relação as questões onde procuravamos saber quais eram os conflitos mais habituais nas escolas da cidade de Luanda, os motivos que originam os conflitos no meio escolar entre colegas e seus superiores, os riscos que um conflito pode causar numa instituição escolar, e suas relações com as faixa etária, o género e o grupo etnolinguístico, os resultados das entrevistas apontam que os conflitos interpessoais mais habituais nas escolas inqueridos são conflitos de valor, de interesse e de relação. Para além dos três já referenciados, os inqueridos destacaram dois aspectos como sendo os que originam os conflitos no meio escolar o incumprimento das normas e a não satisfação das suas necessidades. Apontam também como riscos que podem causar os conflitos no meio escolar o baixo rendimento e um número pequeno de entrevistados apontavam que os conflitos podem causar a destruição da amizade e as relações interpessoais. Nos resultados verificou-se que os professores mais antigos, o sexo masculino e as etnias ovimbundo, ambundo e bakongo como sendo os mais conflituosos. Também convém mencionar que um grupo de 15 professores não responderam a questão referente aos grupos etnolinguísticos.

Em relação a esta variável sexo, realizando o cruzamento destes dados com as quantitativas, apercebemos que existem coincidência entre os dados obtidos na entrevista e os dados quantitativos. Assim, os resultados da análise diferencial provam que as mulheres são menos conflituosas (mais evitadores) que os homens.

Em resumo, a respeito dos resultados da entrevista, que tinha como objectivo identificar os tipos de conflitos mais habituais, os nossos entrevistados apontam como conflitos interpessoais mais habituais nas escolas da cidade de Luanda, o conflito de valor, de interesse, e de relação. Por outro, apontam também o baixo rendimento, a destruição de amizade, a falta de comunicação entre companheiros e os problemas salariais como as causas que podem ocasionar os conflitos. Os entrevistados opinam também que os professores mais antigos, os de sexo masculinos e os grupo etnolinguístico umbundu como os mais problemáticos.

O segundo nosso objectivo era comparar a estrutura factorial dos cinco estilos de gestão de conflito interpessoal obtidas em outros contextos e realidades culturais, com a obtida no nosso contexto cultural. Esta comparação mostra que a adaptação e validação do questionário ROCI-II (Rahim, 1983), mostrou uma fiabilidade aceitável segundo os critérios habituais que se confirma para cada uma das cinco subescalas do questionário.

Analisando os resultados relativos às propriedades psicométricas, constatamos que o questionário adaptado ao contexto cultural angolano resulta fiável já que a consistência interna dos itens foi satisfatória uma vez que a análise do coeficiente alpha de

Cronbach da escala total foi de 0.75, o que excede o critério mínimo recomendado de 0.70 por Nunnally e Bernstein, (1994). Os resultados obtidos demonstram que a estrutura factorial dos cinco estilos de gestão de conflitos se reproduz na amostra do pessoal docente e no directivo angolano, assemelhando com os resultados obtidos por Rahim(1983), em contextos anglo-saxónicos, por Cunha, Moreira e Isaltina (2003) e (Cunha e Silva 2010) em contexto português, e Munduate, Ganaza, e Alcaide (1993) em contexto espanhol.

Com estes resultados, se alcança outro objectivo importante desta investigação, como era de adoptar os investigadores e gestores angolanos de um instrumento fiável e válido para medir estilos de gestão de conflitos na nossa realidade nacional e cultural. Dada a completa ausência de instrumentos de este tipo, agora se conta com um instrumento que pode servir para os jovens investigadores de Angola e também para conhecer as realidades laborais e organizacionais de outros sectores profissionais no nosso país, e guiar assim futuras investigações e intervenções para melhorar a percepção e a gestão de conflitos interpessoais.

A respecto da análise correlacional, que tentavamos estudar, as relações entre as variáveis sócio-demográficas e os cinco estilos de gestão de conflitos, os resultados não mostraram relações estatisticamente significativas, com excepção do estilo evitação e a variável idade. Apesar de que o nosso estudo tem um carácter exploratório, a ausência de resultados significativos não nos permite alcançar conclusões claras sobre a nossa amostra, e será necessário realizar mais investigações no futuro para poder ter uma visão mais completa destes fenómenos.

Concernente a análise dos dados diferenciais, iniciamos pela variável idade. Em relação a esta variável, neste estudo constatamos também que não existe diferenças significativas entre os grupos de idade na gestão de conflitos interpessoais, nos cinco estilos de confrontação de conflitos. Os dados fornecidos pelas médias indicam que o estilo integrador é o mais utilizado pelos sujeitos que formam a nossa amostra, destacando-se a faixa etária dos mais jovens (23-34 anos), os quais ao mesmo tempo mostram uma tendência a obrigação e a evitação do conflito, e são os que menos utilizam este estilo.

Por outra parte, os resultados indicam que os sujeitos de 47-57 anos são os que mais têm tendência a obrigação, evitação e com tendência a dominação e compromisso. Finalmente, os resultados revelam também que os sujeitos de 35-45 anos são os que mais utilizam o estilo compromisso e dominação, com tendência a integração e evitação.

No que respeite a idade, os nossos resultados não coincidem com os obtidos nos estudos anteriores dos autores como Marques e Cunha (2004) que encontraram

algumas diferenças mais significativas entre os detentores de 22-35 anos e os de 35-49 anos quanto ao estilo dominação. De igual modo, os resultados da nossa pesquisa não convergem com os resultados encontrados por autores como (Croncher, Holody, Hicks, Oommen e De Maris, 2011) quando analisaram a influencia das variáveis socio-demográficas e onde os resultados encontrados revelam que a idade é um predictor significativo para os cinco estilos de gestão de conflito, no caso de amostras de hindus e muçulmanos. Como os nossos resultados diferem dos obtidos por estes autores, propomos esta temática para as nossas futuras linhas de investigação, com o objectivos de detectarmos os principais estilos utilizados em cada grupo de idade em outras amostras de pessoas de Angola.

Quanto a variável sexo, apesar dos valores médios para os estilos integração, obrigação, dominação e tendência ao compromisso serem ligeiramente superiores nos homens em relação nas mulheres, os resultados dos participantes no nosso estudo, não constataram diferenças significativas entre homens e mulheres na gestão de conflitos interpessoais em algum dos cinco estilos de gestão de conflitos. Em geral, os resultados indicam que os sujeitos da nossa amostra quer homens como mulheres, possuem uma mesma posição semelhante na forma de gerir os conflitos interpessoais. Os resultados mais relevantes demonstram que os homens são mais integradores, servis, dominantes e com tendência ao compromisso em comparação com as mulheres. Por outro lado, as mulheres são mais evitadores do que os homens, embora em nenhum dos casos as diferenças foram estatisticamente significativas.

Os resultados da nossa investigação não convergem com os obtidos no estudo dos autores como Croncher, Holody, Hicks, Oommen e De Maris (2011), onde os resultados encontrados revelam que o sexo é um predictor significativo para os cinco estilos de gestão de conflito para os hindus e muçulmanos. Pelo contrario, os nossos resultados coincidem com os encontrados por Eckstat (2003) nos Estados Unidos da America, ao não encontrar uma associação significativa entre o sexo e a sua preferência no estilo de gestão de conflito na empresa, quando realizou uma investigação sobre as relações entre o papel do sexo e experiência na gestão de conflitos interpessoais no trabalho.

O facto de não termos encontrado diferenças significativas nas médias, os nossos resultados, nos levam a concluir que os sujeitos da nossa amostra, quer homens como mulheres, possuem uma posição semelhante na forma de gestão dos conflitos, coincidindo assim este resultado com os de estudos anteriores realizados em outros contextos culturais por seguintes autores: (Munduate, Ganaza e Alcaide, 1993; Brewer, Michell, Weber, 2002; e Cunha, Moreira e Silva 2003). Assim, os nossos resultados coincidem com a evidencia empírica dos resultados encontrados por autores como (Butovskaya, Burkova e Mabulla, 2010) quando analisaram a diferença entre ambos sexos na gestão construtiva de conflitos, ao concluírem que não houve diferenças

entre ambos sexos na gestão construtiva de conflitos e nem da intervenção de terceiro.

Estes resultados estão também em consonância com o pressuposto teórico de supostas diferenças entre sexo defendidos por (Poeschl, Múrias e Ribeiro, 2003) onde apontam que as diferenças entre sexos são relativamente pequenas, porque o efeito sexo é pequeno, explicando apenas 1% de variancia. Neste estudo constatamos também que as mulheres preferem mais o estilos de evitação em comparação com os homens. Também estes resultados estão em consonância com os obtidos por (Rahim, 1983), onde aponta que as mulheres empregam menos o estilo dominação em comparação com os homens. Por outro, os resultados do seguintes autores: (Munduate, Ganaza e Alcaide, 1993; e Marques, Cunha, 2004), indicam a preferência pela mulheres dos estilos menos competitivos como o evitador e obrigação. Estes resultados apoiam a evidencia empírica defendido por estes autores anteriormente mencionados e confirmam que seus resultados estão em consonância com os obtidos na nossa investigação.

Realizando um cruzamento entre o sexo, papel de género, estatuto organizacional e conduta de gestão de conflito, autores como (Brewer, Michell e Weber, 2002; e Cunha 2006), descrevem que os sujeitos masculinos pontuavam mais alto no estilo dominação, enquanto que os sujeitos femininos pontuavam mais alto no estilo evitação e os androginos no estilo integrativo. Ainda indicaram que os sujeitos com estatuto organizacional elevado pontuavam mais alto no estilo integrativo, enquanto que os sujeitos com estatuto organizacional inferior ou baixo reportavam maior uso dos estilos evitação e obrigação. Por outro lado Watson (1994), constatou que geralmente vários estudos demonstram diferenças no comportamento de gestão do conflito que espelham as diferenças sexuais mais habitualmente assumidas, quer dizer, geralmente os sujeitos com o estatuto elevado usavam o estilo competitivo, enquanto que os sujeitos com baixo estatuto tendiam a cooperar. Estes resultados coincidem com os obtidos na nossa investigação, visto que: os resultados das médias mostram que na dominação os homens obtiveram 14.19 e as mulheres 14.07, relativamente a evitação as mulheres obtiveram 21.00 e os homens 20.65. Estes dados comprovam que na gestão de conflitos interpessoais nas escolas da cidade de Luanda nos municipios acima já referenciados, os professores do sexo masculino têm como o estilo preferencial a dominação, enquanto que o sexo oposto preferem o estilo evitação.

Estes resultados convergem com a evidencia empírica de Gordon (2008) no seu estudo efectuado sobre a preferencia de estilos de gestão de conflito no corpo docente médico por sexo e idade, cujo os resultados do estudo levou a pesquisadora a concluir que não houve evidencias para apoiar uma correlação entre o sexo e a idade no estilo

preferencial de gestão de conflitos. Os resultados da pesquisadora indicam que o estilo de gestão de conflito preferencial para ambos sexos foi o estilo integração, igual que a nossa amostra. Os resultados do estudo convergem também com os encontrados por Boonsathorn (2007) na sua análise dos estilos de gestão de conflitos nos tailandeses e estadunidenses nos multinacionais de Tailândia onde os resultados demonstravam que tanto homens como mulheres não apresentavam diferenças de preferências nos estilos de gestão de conflitos. Por último, autores como (Sportsman e Hamilton, 2007) ao estudarem os estilos de conflitos predominantes nos estudantes de enfermagem em Texas, concluíram que tanto mulheres como homens tinham preferências semelhantes.

Para finalizar, embora haja relativamente poucas investigações centradas a estudar o papel do género no estilo de gestão de conflito, encontramos que os sujeitos femininos desaprovam mais o conflito que os masculinos e os andróginos, como afirmam (Baxter; Shepherd, 1978; e Cunha, 2006), os sujeitos andróginos reportam maior uso dos estilos integração ou compromisso, que os indivíduos femininos ou indiferenciados, enquanto que os indivíduos masculinos usavam com maior frequência o estilo de dominação e os indivíduos andróginos usavam com mais frequência o estilo integrativo segundo autores como (Portobello e Long 1994; e Cunha, 2006). Baxter; Shepherd (1978), afirmam que os sujeitos do sexo feminino desaprovam o conflito, facto que coincide com os nossos resultados da entrevista, onde os dados obtidos apontavam que o sexo masculino é mais conflituoso em comparação com o sexo feminino.

Por sua parte, Bhojwani (2002) no seu estudo, sobre a diferença de género na gestão de conflitos entre amigos, afirma que desde os primeiros anos de vida, os meninos são socializados de forma diferente dos seu homólogos do sexo feminino. Para ele as diferenças de género existem quando os dois grupos são convidados a resolver problemas com os seus grupos homogêneos.

Em relação a ocupação, observamos que os directores pedagógicos são os que tendem a adoptar os estilos obrigação, dominação e evitação na gestão dos conflitos interpessoais com seus colegas. Por outro lado, observamos que existe uma maior tendência ao compromisso quando as partes têm uma relação equitativa de poder, quer dizer, com os companheiros, isto coincide com os resultados obtidos por autores como (Philips e Cheston 1979; Rahim 1983; Lee 1990 e Cunha e Isaltina 2010). Também, os resultados deste estudo coincidem claramente com os nossos onde constatamos que os directores administrativos e pedagógicos obtiveram médias similares concernente ao estilo compromisso de 14.86 e 14.50 respectivamente.

Concernente ao estilo obrigação, tal como no estilo anterior os nossos resultados estão em consonância com os obtidos na investigação realizada por Cunha (2010);

Quando assinala que, há maior probabilidade de que os sujeitos adoptam um estilo servil (obrigação) quando a confrontação se dá com um superior, em lugar de ser um companheiro ou subordinado, como também encontraram (Drake, Zammuto e Parasuraman, 1982; Rahim, 1986; Munduate, Ganaza e Alcaide 1993 e Cunha e Isaltina 2010). Podemos verificar esta coincidência através da tabela 9 onde observamos que todos os subordinados obtiveram médias mais alta em relação o director.

No que diz respeito ao estilo obrigação, constatamos que os resultados mostram a existência de diferenças significativas no uso deste estilo dependendo se o conflito ocorre entre os directivos ou com professores. Constatamos também que existem diferenças significativas no uso do estilo compromisso, dependendo se o conflito ocorre entre os directivos ou com os professores.

Autores como (Brewer, Michell e Weber, 2002; e Cunha 2006), afirmam que os sujeitos com estatuto organizacional elevado pontuavam mais alto no estilo de integração, enquanto que os sujeitos com o estatuto organizacional baixo reportaram maior uso dos estilos evitação e obrigação. Estes resultados correspondem com os da nossa investigação, dado que os resultados das médias mostram que na integração os directores obtiveram 28.50 e os professores 28.20, relativamente a evitação os directores obtiveram 19.85 e os professores 20.82 e finalmente no estilo obrigação os directores obtiveram a média de 15.60 e os professores a média de 17.36.

No que respeita a antiguidade laboral, observamos que os resultados mais relevantes sugerem que os sujeitos de 21-32 anos de antiguidade são mais integradores, menos dominadores com tendência a obrigação, evitação e compromisso, por um lado, por outro, os resultados mostram também que há maior tendência ao compromisso nos três grupos de idade.

Kantek e Kavla (2007), ao estudarem os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos gestores de enfermagem em Antalya, Turkey, concluíram que o estilo mais usado pelos gestores era o integrador, e menos usado era a evitação. O estilo de obrigação foi considerado como o mais usado por aqueles que têm 45 anos e mais velhos e por aqueles que têm 20 anos ou mais de experiência em gestão, enquanto que o estilo evitação foi usado pelos gestores de enfermagem com 6 à 10 anos de experiência. Podemos concluir que os resultados encontrados por Kantek e Kavla (2007) não convergem com os da nossa investigação.

Continuando com a esta variável, os nossos resultados coincidem em parte com os da investigação realizada por (Marques e Cunha, 2004), onde encontraram que os que mais pontuavam mais alto na dominação eram os indivíduos com mais de 30 anos de antiguidade e os de 0-15 anos de trabalho. Portanto, encontramos coincidência em

parte porque os nossos resultados demonstram que os sujeitos inquiridos de 21-32 anos de trabalho obtiveram a média mais baixa. Apesar de que os nossos sujeitos obterem médias similares em relação, ao estilo evitação, observamos que existem diferenças significativas no uso do estilo evitação, dependendo se o conflito ocorre entre os sujeitos de 1-10 anos de trabalho, de 11-20 anos ou entre 21-32 anos. Assim, atendendo aos resultados se confirma que os sujeitos da nossa amostra tendem a usar o estilo evitação com maior frequência dependendo da antiguidade laboral.

Em relação ao grupo etnolinguístico observamos que os dados demonstram que existem diferenças significativas no uso do estilo integração, dependendo se o conflito ocorre entre os distintos grupos etnolinguísticos. Em relação aos grupos étnicos, constatamos também que os resultados sugerem que os ambundos são mais integradores e menos dominadores com uma tendência a evitação. Assim, os resultados sugerem também que os helelos e os bakongos são mais evitadores com tendência a obrigação e a dominação, quer dizer, com menos tendência a utilizar estilos cooperativos e a busca de soluções.

Finalmente, os dados mostram que os vangangelas são mais dominadores e menos comprometidas, com tendências a obrigação e evitação. Por outro lado, os ovimbundos e tulunda cokwe são mais evitadores com tendência ao compromisso. Em geral, não encontramos diferenças significativas entre os grupos etnolinguísticos e suas preferências nos estilos de gestão de conflitos, embora assim parece detectar tendências a utilizar diferentes estilos segundo o grupo étnico.

Como referimos atrás, Angola é um país com vários grupos étnicos, isto o converte em possuidor de diversidade cultural. A revisão da literatura efectuada, o resultado do estudo do autor como Cheng (2010) em Taiwan, indica que a cultura influi na selecção da escolha das estratégias de gestão de conflitos por indivíduos. Comparando os nossos resultados com a evidência empírica do Cheng (2010), verificamos que o nosso estudo confirma isto porque os estilos de gestão de conflitos dos nossos inquiridos variam dependendo de cada grupo étnico. Estes resultados também convergem com os encontrados por autores como (Croncher, Holady, Hicks; Oommen e De Maris 2011) quando examinaram os estilos de preferência de conflitos na Índia entre os hindus e os muçulmanos onde os resultados encontrados revelam que a preferência dos estilos de conflitos entre os hindus diferem de forma significativa, e que eles preferem o estilo integração e dominação, ao mesmo tempo mostram menor inclinação para os estilos evitação e obrigação. Contrariamente, os muçulmanos preferem os estilos integração e compromisso e preferem menos os estilos dominar e evitar.

Em suma, apesar de não atingirmos todos os grupos étnicos, verificamos no nosso estudo que em geral, os indivíduos de diferentes etnias não apresentam a mesma

orientação na forma de gerir os conflitos interpessoais, e notamos uma maior tendência no uso dos estilos integração e obrigação por um lado, e por outro, como referem (Rahim, 1985; e Cunha e Isaltina 2010) muitos teóricos da área comportamental sugerem que o estilo integrativo ou resolução de problemas como o mais apropriado na gestão de conflitos, pelo menos o mais construtivo. Outros refutam esta ideia e defendem que para os conflitos interpessoais serem geridos funcionalmente, um estilo pode ser mais apropriado do que outro, dependendo da situação. Em geral, os estilos integração e o compromisso são mais apropriados quando estamos perante assuntos estratégicos e os restantes estilos serão mais eficazes para lidar com problemas cotidianos de relações interpessoais.

5.1 . LIMITAÇÕES DO ESTUDO.

Qualquer investigação é inesgotável; ao longo do desenvolvimento deste tema surgiram várias ideias que pretendemos consolidar para a realização de investigações futuras. Assim sendo, após a realização deste estudo, conscientes das suas limitações de validade interna e externa, julgamos importante referir alguns aspectos que devem ser tidas em consideração em investigações futuras, entre os quais a necessidade de aumentar o número de professores e directores incluídos na amostra utilizada, assim como a inclusão dos restantes municípios que não foram inqueridos por motivos de vária ordem, a inclusão de outros indicadores sócio-demográficos, como as variáveis nível de escolaridade e estado civil.

Neste estudo tivemos como principais limitações que devem ser assinalados: Em primeiro lugar devemos destacar esta é a primeira vez que utilizamos este instrumento em um contexto africano; como consequência dele, novos estudos devem ser realizados, com a finalidade de nos ajudar a confirmar a validade de constructo, tal como afirmam (Prieto e Delgado, 2010), a validação é um processo de acumulação de provas para apoiar a interpretação e o uso das pontuações. Estes autores, sublinham que as predições devem ser múltiplas, uma única prova não pode sustentar um juízo favorável sobre a validade das interpretações propostas. São necessárias provas múltiplas e convergentes obtidos em diferentes estudos, para eles, a validação é um processo dinâmico e aberto, os usos e as interpretações relacionadas podem ser muito variadas, e finalmente, as fontes de validação são múltiplas e sua importância varia em função dos objectivos. Como consequência dele, se tem previsto recolher uma nova amostra tendo em consideração todas as limitações deste estudo, de maneira que novos dados permitam validar a estrutura factorial do instrumento no nosso contexto.

Em segundo lugar, outra importante limitação é relativa ao número reduzido dos directores participantes no nosso estudo, tanto na fase qualitativa como na fase quantitativa; este motivo deve-se pelo facto de muitos deles estavam indisponíveis no momento da realização do trabalho de campo; assim, sugerimos nos próximos estudos a incorporação de um número maior de directores no estudo.

Em terceiro lugar, tivemos limitação de não incluir algumas variáveis que constam nos estudos anteriores realizados por outros especialistas, tais como: nível de escolaridade e área funcional dos entrevistados; nos próximos estudos é preciso a incorporação de novas variáveis para facilitar a comparação dos nossos resultados com os resultados de estudos anteriores realizados com o mesmo instrumento, como assinalam (Rahim 1986; Munduate, Ganaza e Alcaide 1993; ou Cunha, Moreira e Isaltina 2003).

Em Quarto lugar, houve limitação na variável grupo étnico, já que havia existência de disparidade no tamanho da amostra entre os distintos grupos etnolinguísticos, assim como entre professores e directores, como assinalam também os autores como (Sportsman e Hamilton 2007; e Boonsathorn, 2007), nos seus estudos. Por motivos alheios a nossa vontade não conseguimos de alcançar alguns pontos da cidade onde deveríamos localizar todos grupos étnicos. Por isso no estudo realizado há uma maior predominância de certos grupos e um número insignificante de alguns, este motivo deve-se pelo facto de que uma grande maioria dos moradores da cidade de Luanda estarem distribuídos segundo os grupos étnicos. E como não fomos capazes de atingir muitas destas área, por isso, há esta diferença em termos de número reduzido em algumas etnias. Assim sendo, sugerimos na realização do próximo estudo, a necessidade de equilibrar o número dos nossos inquiridos seguindo a proporção dos grupos étnicos, e tentando obter uma amostra representativa segundo esta distribuição que permite conhecer de que forma os distintos grupos etnolinguísticos resolvem os conflitos.

Em quinto lugar, devemos esclarecer que o carácter transversal do desenho da investigação, com uma só recolha de dados, o tempo e a natureza correlacional das análises realizadas, é outro importante aspecto a ter em conta, que impediu o estabelecimento das relações causais entre as distintas variáveis estudadas. Por outro lado, é necessário projectar estudos de carácter longitudinal com várias medidas a longo prazo, que permitam obter dados que se relacionam además como os estilos utilizados em função do tipo de conflito, assim como estudar a eficácia do estilo na sua resolução (um aspecto que no nosso estudo não podíamos incluir e que teria sido interessante), mas para todo ele temos também limitação de financiamento, torna difícil a investigação no nosso país utilizando desenhos longitudinais e com amostras representativas.

5.2 . IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.

O nosso estudo pode ajudar os professores e os directores a encontrar vias construtivas e efectivas perante as situações de conflito, usando diálogo ou estratégias universalmente aplicáveis em matéria de gestão de conflito. Também pode ajudar no sentido de demonstrar os professores e responsáveis de outras instituições como afrontar algumas situações de conflitos e quais os estilos usados dependendo da situação, como assinalam autores como (Pondy 1967; Thomas 1974; Brown 1983; Rahim e Bonoma 1983; Rahim 1985, 1990; Munduate e Martínez 1994; Cunha e Isaltina 2010), cuja utilidade já se foi demonstrado em contextos culturais diferentes do nosso.

Este estudo servirá de uma fonte de informação e consulta muito útil para todos que trabalham nas escolas do I e II ciclos e Institutos médios da educação da cidade de Luanda, especialmente nos Municípios de Kilamba-Kiaxi, Viana, Ingombota, Cazenga e todos aqueles que dedicam uma especial atenção em matéria de gestão de conflitos. Por outro lado, pode ajudar a convencer as escolas para que oferecem programas de capacitação aos professores, directores, alunos e o trabalhadores em geral para sensibilizá-los, a descobrir seus estilos de gestão de conflitos, já que mediante eles podemos aprender a mudar os estilos dependendo da situação, em relação com uma situação de conflito que está a ocorrer. É importante salientar a ideia transmitida por autores como (Rahim 1985; Munduate e Martínez 1994), que defendem que para uma gestão funcional do conflito, estes estilos devem ser adoptados contingentemente, ou seja não existe um estilo que se possa considerar como melhor, cada um tem as suas vantagens e limitações e está sujeito às restrições próprias de cada situação. O estudo vai fornecer orientações de como as pessoas devem agir em situações de conflito, oferece informações sobre as estratégias de gestão a ter em conta ou a adoptar. Como afirmam (Rahim, Magner e Chapiro, 2000), a gestão construtiva de conflitos numa organização é fundamental para que essa organização esteja mais capacitada em enfrentar os desafios actuais e futuros.

Este estudo apesar da especificidade não servirá apenas no campo da educação. Porque o conteúdo pode ter uma aplicação multidisciplinar, que vai contribuir na orientação de gestores em diferentes âmbitos: desportistas, gerentes comerciais de distintas empresas, nas igrejas, na família, etc; já que os conflitos aqui abordados não ocorrem somente no meio escolar, mas ocorrem em todas as instituições onde existe interacção social, como afirmava Coser (1998, 2008). Assim por exemplo, no âmbito desportivo, em clubes como 1º de Agosto, Petro atlético de Luanda, Sagrada esperança, Kabusport, etc; onde em ocasiões sua composição multiétnica da lugar a distintos tipos de conflitos.

O estudo vai ajudar também no seio das famílias, já que fortalece conhecimentos como resolver alguns conflitos familiares. Ademais vai ajudar os chefes de família de distintos grupos étnicos, a título de exemplo na etnia Bakongo, onde os problemas familiares geralmente são resolvidos no fim da semana, durante os quais são utilizados conhecimentos tradicionais ou seja conhecimentos populares (que são transmitidos de geração em geração por meio de acumulação de experiências); A realização desta tese, pode ajudar os distintos chefes da família a fazerem a fusão de ambos tipos de conhecimentos o tradicional e o científico cuja a finalidade é obter bons resultados com a aplicação da integração (colaboração) ou seja o estilo ganhar-ganhar como assinalam (Thomas, 1992; e Rahim 2001).

Esta tese informa os indivíduos de que os distintos grupos étnicos diferem em sua abordagem na matéria de gestão de conflitos como assinalam autores como (Croncher, Holody, Hicks, Oommen e De Maris 2011) nos seus estudos. Para uma nação que tinha experimentado histórias de conflito entre os diferentes grupos étnicos, este trabalho pode ajudar a lançar a luz sobre a forma em como atenuar o conflito entre os distintos grupos.

Este estudo dispõe de um conteúdo valioso que vai ajudar a nova geração a ter um novo posicionamento, uma nova visão e a adaptar novas atitudes nas situações de conflitos interpessoais que vão surgindo no meio escolar, familiar, profissional e religioso, assim como na esfera política. O estudo vai orientar os os directores, professores e outras entidades envolvidas no sistema educativo Angolano que os conflitos são fontes de novas ideias e contribuem para soluções mais construtivas dos problemas, ajuda na transformação de qualquer organização como afirmam autores como (De Dreu 1997; Putnam 1997; e Dahrendorf 1998, 2008).

Ademais, servirá de incentivo para transmitir aos futuros gestores em meios escolares e outros meios afins de que um nível mínimo de conflitos na instituição é aceitável, não prejudica o funcionamento da instituição como muitos ainda pensam, pelo contrário um nível mínimo ajuda-os a perceber os problemas reais na instituição.

Esta tese pode oferecer um conteúdo valioso sobre as qualidades que um gestor deve possuir, para lhe ajudar a gerir os conflitos que surgem entre os directivos, entre os subordinados ou entre os directivos e seus subordinados.

Também o estudo vai facilitar os professores e directores das escolas a eliminar o pensamento negativo sobre o termo “conflito”. O seu conteúdo vai ajudar-lhes a conhecer as distintas etapas ou fases a seguir para minimizar a situação, porque um dos grandes desafios dos gestores é de gerir os conflitos como assinalam (Thomas 1992; e Rahim, Garret, e Buntzman, 1992).

A tese, apresenta uma fonte de informação muito útil para profissionais que trabalham nas distintas instituições escolares e formadores ligados ao instituto para o desenvolvimento da educação. Também ajudará a comunidade escolar a compreender de que ao solucionar situações de conflito onde estejam implicados docentes de diferentes grupos étnicos, de distintas idades, género e antiguidade laboral e os estilos a aplicar dependerão do momento e da situação concreta tal como assinalam autores como (Rahim e Bonoma, 1979; e Thomas, 1977) . Assim sendo, os professores e directores darão conta de que não existe um estilo estático na gestão de conflitos.

Na sociedade Angolana, é habitual que quando surgem conflitos no meio familiar, as pessoas recorrem geralmente na OMA (Organização da Mulher Angolana) na policia e na igreja. Como muitos recorrem estes lugares, o conteúdo desta tese pode ajudar os sacerdotes, pastores, os policias, os responsáveis da OMA assim, como dos partidos politicos a serem bons mediadores e tomarem sempre a atitude de imparcialidade, por um lado, por outro, pode ajudar as partes a possuirem estratégias como negociar o conflito.

Também vai ajudar os líderes sindicais: sindicatos dos professores, dos enfermeiros, a União dos trabalhadores Angolanos, responsáveis ligados a diplomacia e outros a terem uma nova postura nas futuras negociações com a entidade empregador.

Como o estudo oferece um conjunto de distintos estilos de gestão de conflitos e descreve os processos de negociação, mediação e suas características, este material servirá como fonte de consulta e de guia de referência para os educadores, e outros gestores que desejam conduzir de forma eficiente o processo de negociação e mediação.

A tese fortalecerá a comunidade investigadora Angolana, sendo o uso de um instrumento de reconhecimento internacional o Roci-II (Rahim e Magner, 1995) para futuros estudos da temática ligada aos conflitos interpessoais em vez da elaboração de questionários sem validade como temos constatado em outras investigações que usam instrumentos que não têm reconhecimento internacional.

O estudo vai incentivar as entidades ligadas a área de pessoal nas distintas instituições, a necessidade da existência da figura de conflictólogo no meio escolar, assim como os outros meios afins.

Esta tese vai ajudar a comunidade escolar em geral a saberem que a conflictologia é uma ciência, assim sendo, só quem é possuidor destes conhecimentos é quem deve ser convidado ou procurado para gerir as situações delicadas que surgem no meio escolar. O estudo vai mostrar que a gestão construtiva e pacífica de conflitos desenvolve uma educação de convivência e transforma o conflito em oportunidade

como afirmam outros como (Vinyamata, 2004, 2005; e Dahrendorf 1996). Assim sendo vai procurar contribuir para a melhoria da prática de disputas nas escolas.

Em geral, os resultados obtidos neste estudo demonstram várias implicações para o estudo dos tipos e estilos de gestão de conflitos interpessoais nas escolas da cidade de Luanda. A presente tese, proporciona apoio e a literatura sobre a gestão de conflitos nas distintas instituições escolares e não só. Os resultados obtidos contribuirão para consolidar na literatura institucional o conceito conflito, também vai fornecer novas perspectivas e uma nova visão da percepção do conflito na sociedade Angolana.

O estudo vai abrir aos gestores de distintas escolas um novo horizonte e uma nova visão de como encerrar as situações de conflictividade por um lado, por outro, com eles poderão conhecer as distintas tipologias de conflitos e estilos existentes para posteriormente saberão diferenciar que numa dada situação a sua aplicabilidade depende da situação concreta e o momento em que ocorre. Como assinala Smith (1987), a compreensão e o controlo do conflito social é, por conseguinte uma meta natural da aplicação do conhecimento psicossocial.

Por último, é um dos poucos estudos que examina os tipos e estilos de conflitos interpessoais a partir de uma perspectiva escolar e oferece novas perspectivas sobre a sua gestão em algumas escolas da cidade de Luanda no contexto Angolano, visto que no nosso estudo integram Professores e directores de distintos grupos etnolinguísticos por um lado, por outro, este estudo destaca a importância de sensibilizar os directores, professores, alunos, assim como os empregados na sua orientação cultural, pacífica e construtiva da forma como devem ser geridos os conflitos interpessoais e verificar quais os estilos mais eficazes dependendo da situação. Este estudo proporciona também informações valiosas gerais e específicas dos distintos estilos de gestão de conflitos a nível de género, idade, ocupação, antiguidade laboral e grupo étnico. O estudo é pertinente, porque segundo os dados do depósito legal, no nosso país não existe nenhuma investigação publicada sobre esta temática em Angola, um país em paz a 10 anos, depois de longa Guerra Civil, independente a 37 anos, mas com muitos problemas de conflitos reais em todos os níveis escolar, familiar, empresarial, das igrejas e dos partidos políticos. Como tem recebido pouca atenção esta temática, até agora, pensamos que a nossa iniciativa vai ajudar a sensibilizar e consciencializar muitos dirigentes de várias áreas a conhecerem os distintos estilos ou estratégias de gestão eficaz de conflitos. Por último, o estudo vai ajudar também os professores e directores das escolas inqueridos a mudar a sua postura sobre os conflitos, visto que, como já constatamos nos pontos anteriores, a maior parte dos nossos inqueridos consideravam o conflito como algo negativo.

5.3. FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.

Como já mencionamos nas páginas anteriores, este estudo tinha carácter exclusivamente exploratório, dada a ausência absoluta de estudo sobre o conflito no nosso país, assim como a inexistência de instrumentos adaptados e validados em amostras angolanas para medir os tipos de conflitos e estilos de gestão de conflito. Por isso, supõe só um primeiro, embora impriscindível, passo para continuar a partir da qui realizando outros estudos e aprofundar o conhecimento deste campo. Ademais da necessidade, já assinalada acima, de realizar estudos longitudinais, mencionamos outras linhas de investigação relevantes.

Em primeiro lugar, examinar as diferenças entre professores de distintos ciclos na forma como gerem os conflitos interpessoais no meio escolar; realizar um estudo comparativo entre três grupos de professores dos grupos etnolinguístico más representativos (bakongo, kimbudo e umbundu) com a finalidade de comparar como gerem os conflitos interpessoais em cada etnia.

Em segundo lugar, a realização de um estudo comparativo entre os directores de instituições públicas e privadas sobre a forma como gerem os conflitos interpessoais nas escolas do I^o e II^o ciclos em Luanda.

En terceiro lugar, examinar também as estratégias que os chefes de repartições municipais de educação em Luanda aplicam na gestão construtiva de conflitos escolares e também ampliar a outros contextos da realidade social angolana, como procurar saber como os pastores da Igreja evangelica Baptista em Angola gerem de forma construtiva os conflitos entre os casais. Por exemplo, e que estilos aplicam. Fazer uma análise empírica dos tipos e estilos de gestão de conflitos predominantes nos partidos políticos em Angola; ou a realização de um estudo de conflitos familiares mais diagnosticadas nos onze centros de aconselhamento familiar em Luanda; Também a realização de um estudo sobre os principais conflitos conjugais e sexuais que estão a causar mortes de maridos por suas mulheres em Luanda. Por último também sugerimos investigar as principais estratégias de negociação usadas a nível empresarial em Angola; o a realização de um estudo para descobrir as principais estratégias de negociação e mediação usadas pelos diplomatas Angolanos na sua intervenção em conflitos de países Africanos.

Em resumo, este estudo nos permitiu alcançar um primeiro e valioso acercamento a realidade da gestão dos conflitos interpessoais no âmbito educativo de Angola através de uma amostra nas escolas da capital, de Luanda; permitiu adoptar e validar um instrumento internacional para avaliar os estilos de gestão de conflito (ROCI-II) em uma amostra e en um contexto cultural angolano, também permitiu conhecer os tipos

de conflitos e os estilos de gestão de conflitos interpessoais predominantes nas distintas escolas da cidade de Luanda, assim como explorar as relações existentes entre as variáveis sócio-demográficas e os estilos de gestão de conflitos, especialmente no que se refere a idade e antiguidade laboral de um país da África subsahariana de uma grande variedade e complexidade humana e sócio-cultural como a República de Angola.

REFERENCIAS

- Akintayo, D. I. (2007). Conflict resolution strategy and managerial effectiveness: Impact of gender and experience in work organizations in South-Western Nigeria. *The Nigerian Journal of Guidance & Counseling*, 12, 117-128.
- Alcover, C. M. (2006). *La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: Una perspectiva psicosocial*. En Quiroga, M. G. (Directora), *Métodos alternativos de solución de conflictos: Perspectiva multidisciplinar*, (pp. 115-127), Madrid: URJC.
- Alcover, C. M., Martínez I. D; Rodríguez M. F; e Domínguez, B. R. (2007). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Al-Hamdan, Z; Shukri, R; e Anthony, D. (2011). Conflict management styles used by nurse managers in the sulamate of oman. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 571-580.
- Alonso, C. (2004). *Psicología social y de las organizaciones: Desarrollo institucional*. Madrid: Dykinson.
- Alper, A; Tjosvold, D. e Law, K. S. (2000). *Conflict management, efficacy and performance in organizational teams*. *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Almost, J; Doran, D, M; Hall, L, M; e Laschinger, H. K. S. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *Journal of Nursing Management*, 18, 981-992.
- Alzate, S., de H., R. (2007). *La dinámica del conflicto*. En Soleto, M., H. e Otero, P., M. (Coord.). *Mediación y solución de conflictos*, (pp.43-45). Madrid: Tecnos.
- Aranda, R. M. (2005). *La negociación y la mediación de conflictos sociales*. Madrid: Trama.
- Aron, A. (1964). *Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial*. Barcelona: Seix Barral.
- Barki H; e Hartwich, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of conflict management*, 15, 216-244.
- _____ (2001). *Interpersonal conflict and its management in information system development*. *Mis quarterly*, 25, 195-228.
- Baron, R. (1999). *Organizational conflict. In theory an research in conflict management*. Westport: Quorum books.

- Baxter, L. A. e Shepherd, T. L. (1978). Sex-role identity, sex of other and affective relationship as determinants on interpersonal conflict management styles. *Sex Roles*, 4, 813-825.
- Bercovitch, J. (1972). Conflict. Peace and peace research. *International problems*, 19, pp. 31-39.
- Bercovitch, J. (1991). International mediation and dispute settlement: evaluating the conditions for successful mediation. *Negotiation Journal*, 8, 99-112.
- Beriain, J; e Luis I. J. (1998). *Para comprender la teoría sociológica*. Navarra: Verbo Divino.
- Bhojwani, V. (2002). Friendship and managing conflicts: An examination of gender differences among elementary-aged students. *Humanities and social sciences*, 63, 2126.
- Boekestijn, C. (1979) De psychologie van relaties tussen groepen. En J. M. F. Jaspars e R. Van der Vliert (Eds.). *Social psychologie in Nederland (pp.166-189)*. Deveter: Van Loghum Slaterus.
- Bonta, B. (1996). Conflict resolution among peace societies: The culture of peacefulness. *Journal of peace Research*, 33, 403-420.
- Boonsathorn, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18, 196-221.
- Boz, M; Martínez, I; e Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Journal of work and organizational psychology*, 25, 113-122.
- Butovskaya, M. L., Burkova, V., e Mabulla, A., (2010). Sex differences in 2D: 4D ratio, aggression and conflict resolution in african children and adolescents: A cross-cultural study. *Journal of Aggression, Conflict and peace Research*, 2, 17-31.
- Butts, G. T; Munduate, L; Barón, M. e Medina, F.J. (2011). *Intervenciones de mediación*. En Munduate, L. e Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.264-302). Madrid: Pirámide.
- Blake, R. e Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Branco, A. I. (2000). *El conflicto social*. En Alfredo, H. S. (Coord.) *Manual de sociología*. Universidad de Valladolid.

- Brewer, N; Mitchell, P. e Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The international Journal of conflict Management*, 13, 78-94.
- Brito, N. M. (2005). *História e educação em Angola. Da ocupação ao Movimento Popular da Libertação de Angola*. São Paulo: Campinas, Faculdade da educação.
- Brown, L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. London: Addison Wesley.
- Brunet, I., I. e Belzunegui, E., A. (2006). *El conflicto social*. En Lucas, M. A. (Coord.) *Estructura social, la realidad de las sociedades avanzadas*. Madrid: Pearson, p.441-462.
- Carlos, M. C. J. e Laca, A. F. A. (2006). *Estilos de comunicación en el conflicto y confianza en las propias decisiones*. *Enseñanza e investigación en psicología*, 11, 347-358.
- Carlos, T. J. (Coord.), (2005). *Mediación de conflictos en instituciones educativas, manual para formación de mediadores*. Madrid: Nancea.
- Chanin, M. N; e Schneer, J. A. (1984). A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.
- Coleman, P. T., e Deutsch, M. (2006). *Some guidelines for developing a creative approach to conflict*. In Deutsch, M., Coleman, P.T., e Marcus, E. C. (Eds.), *The handbook of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 402-413.
- Coleman, P. T. (2006). *Intractable conflict*. In Deutsch, M., Coleman, P.T., e Marcus, E. C. (Eds.), *The handbook of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 533-559.
- Collins, J. e Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Collins, R. (2001). *Una teoría del conflicto más integradora*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica moderna* (pp.157-164). Madrid: McGraw-Hill.
- _____ (2000). *Una teoría del conflicto más integradora*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica contemporánea* (pp.534-540). México: McGraw-Hill.
- Coser, L. (1964). *The functions of social conflict*. New York: Free Press.
- Coser, L. (2008). *Las funciones del conflicto social*. En Beriain, J; e Luis I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.905-909). Navarra: Verbo Divino.

- _____ (1998). *Las funciones del conflicto social*. En Beriain, J; e Luis I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.372-376). Navarra: Verbo Divino.
- Cosier, R. A., e Ruble, T. L. (1981). Research on conflict-handling behavior: An experimental approach. *Academy of Management Journal*, 24, 816-831.
- Cerclé, A. e Somat, A. (2001). *Manual de psicologia social*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Cunha, P. e Bessa M. R. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: Ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 6, 154-161.
- Cunha, P. (2006). A diversidade de práticas na relação entre o género, conflito e negociação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 5, 268-279.
- Cunha, P., Silva, P. I. e Moreira, M; (2003). Estilos de gestão de conflitos nas organizações: Uma contribuição para a prática construtiva de resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29, 42-45.
- Cunha, P. e Marques, L. (2004). Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes. *Em actas dos ateliers do vº congresso português de sociologia*. Universidade do Minho, Braga 12-15 de maio.
- Cunha, P. e 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. *Em actas do VII simpósio Nacional de investigação em Psicologia*, Universidade de Minho, Portugal, 4-6 Fev.
- Chalvin, D. e Eyssette, F. (1989). *Como resolver pequenos conflitos no trabalho*. São Paulo, Nobel.
- Cheng, C. C. (2010). A study of inter-cultural marital conflict and satisfaction in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 34, 540.
- Cristina, D. D. I; Renato, L. P. e Miguez, J. (2010). *(Re)Pensar os conflitos intergrupais: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Coimbra: Faculdade de psicologia e de ciências da educação.
- Croncher, S. M., Holody, K. J., Hicks, M. V., Oommen, D., e De Maris, A. (2011). An examination of conflict style preferences in India. *International Journal of Conflict Management*, 22, 10-34.
- Da Costa, D., O., I., Pedro, D., J., João, B., K., e Mazembe, Z. (2003). *Gestão financeira dos sistemas educativos: Orçamento e despesas de educação perspectivas em Cabo Verde, Angola e Moçambique*. Paris: UNESCO.

- Dahrendorf, R. (2008). *Elementos para una teoría del conflicto social*. En Beriain, J. e Luis, I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.910-917). Navarra: Verbo Divino.
- _____ (2001). *Teoría del conflicto*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica moderna* (pp. 150-157). Madrid: McGraw-Hill.
- _____ (2000). *Teoría del conflicto*. En Ritzer, G. *Teoría sociológica contemporánea* (pp. 140-144). México: McGraw-Hill.
- _____ (1999). *La teoría del conflicto*. En Sarriés S. L. *Sociología industrial: Las relaciones industriales en la sociedad posmoderna* (p.195). Zaragoza: Mira.
- _____ (1998). *Elementos para una teoría del conflicto social*. En Beriain, J. e Luis, I. J. (Eds.) *Para comprender la teoría sociológica* (pp.377-384). Navarra: Verbo Divino.
- _____ (1996). *Elementos para una teoría Del conflicto social*. En José, S; De H; J. e Uña, O. *La sociología. Textos fundamentales* (pp. 332- 354). Madrid: Prodhufi, S.A.
- _____ (1990). *El conflicto social moderno. Ensayo sobre la política de la libertad*. Barcelona: Biblioteca Mondadori.
- Deutsch, M. (2003). *Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution*. In M.West, D. Tjosvold y K. Smith (Eds.), *International Handboock of organizational Teamwork and cooperative working*. Chicester: John Wiley e sons, Ltd.
- _____ (1994). *Construtive conflict resolution: Principles, training and research. Special issue: Construtive conflict management: An answer to critical social problems? Journal of social Issues, 50, 13-32.*
- _____ (1990). *Sixty years of conflict. International Journal of conflict Management, 1, 237-263.*
- _____ (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- _____ (1973). *Conflicts: Productive and destructive*. In F.E.Jandt (Ed.), *Conflict resolution through communication*. New York: Harper e Row. New Haven: Yale University Press
- _____ (1969). *Conflicts: Productive and destrutive. Journal of Social. Issue, 25, 7-42.*

- De Diego, V. R. e Guillén G. C. (2010), *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.
- De Dreu, C. K. W. (2010). Social conflict: The emergence and consequences of struggle and negation. Em Fiske, S. T., Gilbert, D. T., e Lindzey, G. (Eds.). *Hand book of social psychology*, pp.983-1023.
- De Dreu, C. K. W. e Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105-117.
- De Dreu, C. K. W; Dierendonck, D. e Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26.
- De Dreu, C. K. W. (1997). *Productive conflict: The importance of conflict management and conflict Issue*. In: Dreu, C. De e Vliert, E van de (Eds.). Using conflicts in organizations. Londres, Sage Publications.
- De Pauw, Ann-Sophie e Venter, D. N. K. (2011). The effect of negotiation creativity on negotiation outcomes in a bilateral negotiation. *Creativity Research Journal*, 23, 42-50.
- Demoulin, S. e de Dreu, C. W. (2010). Introduction: Negotiation in intergroup conflict. *Group Processes & Relations*, 13, 675-683.
- Díaz de R., V. (2002). *Técnicas de análisis multivariante para investigación social y comercial. Ejemplos prácticos utilizando SPSS versión 11*. Madrid: Ra-Ma.
- Dincyurek, S. e Civelek, Ali, H. (2008). The determinanation of the conflict resolution strategies of university students that they use when have conflict with people. *Journal Peer Reviewed Journal*, 9, 215-233.
- Donohue, W. (2003). The promise of an interation-based approach to negotiation. *In international journal of conflict management*, 14, pp.167-176.
- Druckman, D. e Olekalns, M. (2011). Turning points in negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, 4, 1-7.
- Dune, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034.
- Eckstat, A. G. (2003). *An investigation into the relationships between psychological sex role, management experience and preferred interpersonal conflict style/strategy in the workplace*. Humanities and social sciences.

- Ellis, D. G., e Fisher, B. A. (1994). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Elmes, M. S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Instituto Superior da Maia, Portugal: Análise psicológica*, 2, 295-305.
- Elton, M. G. (1933). *The social problems of an industrial civilization*. New York.
- Elton, M. G. (2003). *The social problems of an industrial civilization*. Routledge: London.
- Emans, B. J. M; Munduate, L; Klaver, E. e Vliert, van de E. (2003). Constructive consequences of Leaders' forcing influence styles. *Applied Psychology: An international Review*, 52, 36-54.
- Eugenia, R. P. M. (2004). *Los conflictos: Claves para analizarlos*. En Vinyamata. E. (Cord.), *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones* (pp. 221-235). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Farré, S. S. (2007). *Gestión de conflictos: Taller de mediación, un enfoque socio afectivo*. Barcelona: Ariel.
- _____ (2003). *La gestión alternativa de conflictos y el conflicto estructural en empresas y organizaciones: La experiencia de los Estados Unidos*. En VVAA, *Tatamiento y transformación de conflictos: Métodos y recursos en conflictología*. Barcelona: Ariel
- Fernandes, J. e Ntongo Z. (2002). *Angola: Povos e línguas*. Luanda: Nzila.
- Fernández, J. (2006). *Ser humano en los conflictos, reflexión ética tras una vivencia directa en el conflicto vasco*. Madrid: Alianza.
- Fernández, M., J., M. e Mar, O., G. del (2006). *Los conflictos: Cómo desarrollar habilidades como mediador*. Madrid: Pirámide.
- Fernández-Rios, M. (2010). *Conflicto y su problemática*, En Cascio, P. e Guillén, G. C. (Coords.), En *Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos Skill Management*, (pp. 247-267), Barcelona: Ariel.
- Fernández, R., M; Rascado, P; e Rico, R. (2003). *La confrontación y el conflicto hacia nuevos modelos de relaciones laborales*. En Guillén, G. C. e Guil, B; R. (Coords.), *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, (pp.329-353), Madrid: McGraw-Hill.
- Filley, A. C. (1975). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman.

- _____ (1988). *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Fisher, R. e Ury, W. (1981). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. London: Hutchinson.
- Floyer, A. A (1997). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Francisco, M. J. (1999). *El grupo e sus conflictos*. En Aguirre, A. e Morales, J.F. *La identidad social*, Cuenca: Universidad de Castilla-la Mancha.
- Friedman R. A; Tidd S. T; Currall S. C. e Tsai J. C. (2000). What comes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of conflict Management*, 11, 32-55.
- Galtung, J. (1997). *Toward a conflictology: the quest for trans-disciplinarity*, Oslo, *Transcend: A Network for Peace & Development*.
- Galtung, J. (2009). *Revista paz y conflicto*. Instituto de paz y conflicto, 2, p.2.
- García, B. E. (2006). *Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas*. En Carmen, S. G. M. (Coord.). *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp.190-195). Sevilla: Eos.
- García, J. E., Gil, F. J. e Rodríguez G. G. (2000). *Análisis factorial*. Madrid: La muralla, S.A.
- George, R. (2000). *Teoría sociológica contemporánea*. México: Mcgraw-Hill.
- Gil, F. J. e Alcover, C. M. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Madrid: Alianza.
- Gómez, Á. G. E. e Fernández I. (Coord.), (2006). *Psicología social*. Madrid: Sanz y torres.
- Gordón, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall, hispano Americana, S. A.
- Gordon, P. A. (2008). Conflict management style preferences of practitioner faculty by gender and age. *Humanities and social sciences*, 69, 1058.
- Guillén, G. C. e Guil, B; R. (2003). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mcgraw-Hill.

- Green, C. (2008). Leader member Exchange and the use of moderating conflict management styles: Impact on relationship quality. *International Journal of conflict Management*, 19, 92-111.
- Grover, D. K; Grosch, J. W., e Olczak, P. V. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Barcelona: Paidós.
- Hage, G. (1980). *Theories of organization. Form, process and transformation*. New York: John Wiley and Sons.
- Hall, J. (1969). *Conflict management survey: A survey on one's characteristics reaction to and handling conflict between himself and others*. Canoe, Telemetrics International.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., e Webber, R. A. (1973). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL: Scott Foreman.
- Hatzaky, C. (2008). "Os bons colonizadores: Cuba's educational mission in Angola, 1976-1991". *O Safundi: The Journal of southern African and american studies*, 9, 53-68.
- Hawes, L. C., e Smith, D. H. (1973). A critique of assumptions underlying the study of communication and conflict. *Quartely Journal of Speech*, 59, 423-435.
- Hodges, T. (2002). *Angola do afro-Estalinismo ao capitalismo selvagem*. Principia. 1ªEd.
- Instituto Nacional de estatística de Angola (2008). *Distribution of electoral estimates of Angola 2008 total population*, Luanda.
- Jameson, J. (1999). Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the frame work. *International Journal of conflict management*, 3, 268-294.
- Janssen, O; Vliert, E. van de; Euwema, M. C. e Stroebe, W. (1996). *How goal interdependence motivates conflict Behavior*. Manuscrito no publicado. Universidad de Groningen, Holanda.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of conflict Management*, 5, 223-238.
- Jianlin, D. e Lewei, W. (2009). Sources of interpersonal conflict: Theory work and empirical studies chinese. *Journal, Peer Reviewed Journal*, 32 (5), 1166-1168.

- Joan, F., P. e Anguiano, C.; C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *En Revista del consejo general de colegios oficiales de psicólogos*. Madrid: Papeles, 31, pp. 18-33.
- John y Jr. B. e Ye, Xu (2006). Sources of motivation interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: A structural Model. *Psychological Reports. Journal; Peer Reviewed Journal*, 98, 3-20.
- Johnson, D. W. e Johnson, R. T. (1989). Cooperation and competition: Theory and research. Edina, MN: *Interaction Book Company*.
- José, V. M. J. (2010). *Resolución alternativa de conflictos. Teoría y prácticas didáctica*. Murcia: Diego Marín.
- Kahn, R. L; Wolfe, D. M; Quinn, P. R; Snoek, J. D; e Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2ª ed.). Nova York: Wiley.
- Kellner, H. (1999). *No te enfades! Resolución positiva de los conflictos con test psicológico*. Bilbao: Mensajero.
- King, W. C., e Miles, E. W. (1990). What we know and don't know about measuring conflict: and examination of the ROCI-II and the OCCI conflicts intruments. *Management Communication Quarterly*, 4, 222-243.
- Kamarraju, M., Dollinger, S. J., e Lovell, J. L. (2008). Individualism- collectivism in horizontal and vertical directions as predictors of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 19, 20-35.
- Kantek, F., e Kavla, I. (2007). Nurse-nurse manager conflict: How do nurse managers manage it? *The Health Care Manager*, 26, 147-151.
- Kennedy, G; Benson, J. e McMillan, J. (1986). *Cómo negociar con éxito*. Deusto, Bilbao.
- Kimball, L. S. (2006). Organizational conflict management styles and employee emotional engagement. *The sciences and Engineering*, 66, 5720.
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.
- Knapp, M. L., Putnam, L. L; e Davis, L. J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here? *Management Communication Quarterly*, 3, 414-429.

- Kuhn, T. e Poole, M. S. (2000). Do conflicto management styles affect group decision making? Evidence form a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26, 558-590.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice hall.
- Laca, A. F. e Alzate S. de H. R. (2004). Estrategias de conflicto y patrones de decisión bajo presión de tiempo. *Revista internacional de ciencias sociales y humanidades*, SOCIOTAM, XIV, 11-32.
- Lawrence, P. R. e Lorsch, J. W. (1967). *Organization and enviroument: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University.
- Llamazares, G. L. O. (2007). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing.
- Lee, S. e Scott, D. (2010). The process of celebrity fans constrain negotiation. *Journal of Leisure Research*, 41, 137-156.
- L. Shart, R. e Steerss, R. M. (1992). *Organizaciones el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Likert, R. e Likert, J. (1980). *Administração de conflitos: Novas abordagens*. São Paulo: Mcgraw-Hill.
- Liu, M. (2009). The intrapersonal and interpersonal effects of anger on negotiation strategies: A cross-cultural investigation, *Human Commnication Research*, 35, 148-161.
- Lizasoain, L., e Joaristi, L. (2003). *Gestión y análisis de datos con SPSS versión 11*. Madrid: Thomson.
- López, M. M. (Dir.), (2004). *Enciclopedia de paz y conflictos, L-Z*. Granada: Universidad de granada.
- _____ (Dir.), (2004). *Enciclopedia de paz y conflictos, A-K*. Granada: Universidad de granada.
- López, M. R. (Coord.), (2007). *Las múltiples caras de la mediación, y llegó para quedarse...Valencia: Universidad de Valencia*.
- Luis, R. S. J. (2004). *El poder y el conflicto en las organizaciones*. En Osca, S. A. (Ed.). *Psicología de las organizaciones* (pp.227-262). Madrid: Sanz y Torres.

- _____ (2004). *El conflicto en las organizaciones*. En Osca, S., A. (Ed.). *Prácticas de psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.55-63). Madrid: Sanz y Torres.
- Luis, T. J. (2004). *Como gota de agua, la psicología aplicada a las organizaciones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- _____ (2000). *Introducción a la psicología del trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- L. Ury W. (2005). *Alcanzar la paz: Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- L. Wilson, G. (2007). *Grupos en contexto: Liderazgo y participación en grupos pequeños*. México: Mcgraw-Hill.
- Lewis, M. P. (2009). *Ethologue: Languages of the world*, 6ª Ed., Dallas.
- Ma, Z., Erkus, e A., Tabak, A. (2010). Explore the impact of collectivism on conflict management styles: Turkish study. *International Journal of Conflict Management*, 21, 169-185.
- McDonald, J. (2004). *Resolver los conflictos con éxito en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Manuel, D., F. de e Martínez-Valanova M., R. (2010). *Técnicas de negociación. Un método práctico*. Madrid: Esic.
- Manuel, C. J. (1999). *Como trabalhar em grupo, introdução a dinâmica de grupos*. São Paulo: Paulus.
- Marcelo, J. G. (coord.), (2002). *El arte de lograr acuerdos: recursos en mediación*. Buenos Aires: Lumen.
- Marck, R. G., e Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict: toward an overview and synthesis. *Journal of conflict resolution*, 1, pp. 212-248.
- Martinez-Pecino, R; Munduate, L; Medina, F. J. e Euwema, M. C. (2008). Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 47, 480-495.
- Marín S. M. e Ángel, G. T. M. (Coords), (2003). *El grupo desde la perspectiva psicossocial: Conceptos básicos*. Madrid: Pirámide.
- Martín M. Q., Teresa, C. M., M. e del Rosario, del P. S. Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Prácticas resueltas y comentadas*. Madrid: Thomson.

- Mayer, R. (2007). *Gane cualquier negociación: sin improvisaciones, sin perder los papeles...con los mejores argumentos*. Barcelona: Robinbook.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral thesis. Atlanta, GA: Georgia State University.
- Medina, F.J. e Munduate, L. (2011). *Natureza de la negociación*. En Munduate, L. e Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.119-135). Madrid: Pirámide.
- _____ (2011). *Evolución de la gestión del conflicto*. En Munduate, L. e Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.73-87). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J; Munduate, L; Dorado, M. A; Martínez, I. e Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and effective reactions. *Journal of managerial psychology*, 20, 219-230.
- Medina, F. J; Munduate, L; Martínez, I; Dorado, M. A. e Manas, M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de psicología social*, 19, 3-15.
- Mingas, A. (2000). *A interferência do Kimbundu no português falado em Luanda*. Luanda: Chá de caxinde.
- Ministério da Educação (2008) *Evolução da educação e ensino em Angola 2002-2008*, Luanda.
- Molina, R. B. e A. Muñoz, F. (eds.), (2004). *Manual de paz e conflictos*. Granada: Universidad de granada.
- Moore, C. (1996). *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*. 2ª ed. San Francisco: Josey Bass.
- _____ (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.
- Morán, A. C. (2005). *Psicología del trabajo: Nociones introductorias*. Málaga: Aljibe.
- Morán, M., Teresa, G. M. e Landero, R. (2009). Valoración psicométrica del cuestionario de acoso psicológico percibido. En Salgado, J. F. (Director), *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25, 7-16, Madrid.
- Morales, G; A., C. (1994). *Diagnóstico y soluciones del conflicto organizativo*. En Lucas, M., A. (Coord.), *Sociología para la empresa*, (pp.369-408), Madrid: Mcgraw-Hill.

- Munduate, L. Medina, F.J. (2011). *Planificación de la negociación*. En Munduate, L. Medina, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, (pp.137-155). Madrid: Pirámide.
- Munduate, L; Luque, P. e Barón, M. (1997). Styles of handling interpersonal conflict: An observational study. *Psicothema*, 9, 145-153.
- Munduate, L; Ganaza, J; Alcaide, M. e Peiro, J.M. (1994). *Conflict management in Spain*. Rahim, y Blum, (Eds). *Global perspectives on organizational conflict*. New York: Praeger.
- Munduate, J. L. e Martínez R. J. M. (1994). *Conflicto y negociación*. Madrid: Eudema.
- _____ (2004). *Conflicto y negociación*. Madrid: Pirámide.
- Munduate, L; Ganaza, G. e Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicología social*. Madrid: 8, p.47-68.
- Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. Barcelona: PPU.
- Musser, S. J. (1982). A model for predicting the choice of conflict management strategies by subordinates in high-stake conflicts. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 257-269.
- Nascimento, E. M.; e el Sayed, K. M. (2002). *Administração de conflitos*. En: Capital humano. Curitiba: Bom Jesus.
- Neff, E. K. (1986). Conflict management styles of women administrators in the twelve state universities in Ohio. *Unpublished doctoral dissertation*. Bowling Green State University, Ohio.
- Newstrom, J; W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-hill.
- Nunnally, J. C. e Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York: Mcgraw-Hill.
- Nunnally, J. M. (1978). *Psychometric theory*. Nueva York: Mcgraw-Hill.
- Oberschall, A. (1978). Theories of social conflict. *Annual Review of Sociology*, 4, 291-315.
- Orts, J.V. (2003). *Resolución de conflictos en el aula*. Madrid: Santillana, ed.gema cano mesa.

- Ortiz, M. (2004). *La "Reformulación" como técnica comunicativa en la mediación*. En Osca, S. A. (Ed.). *Prácticas de psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp.65-72). Madrid: Sanz y Torres.
- Osca, S. A. (Ed.), (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Sanz y Torres.
- P. Brew, F; e R. Cairns D. (2004). Styles of managing interpersonal workplace conflict in relation to status and face concern: A study with Anglos and Chinese. *The International Journal of conflict management*. 15, 27-56.
- Peiró, J.; M. (1992). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Pérez, C. (2008). *Técnicas estadísticas con SPSS 12. Aplicaciones al análisis de datos*. Madrid: Pearson.
- Phillips, E. e Cheston, R. (1979). Conflict resolution: What works? *California Management Review*, 21, 76-83.
- Picker, B. (2001). *Guía práctica para la mediación: Manual para la resolución de conflictos comerciales*. México: Paidós.
- Poeshl, G., Múrias, C. e Ribeiro, R. (2003). As diferenças entre os sexos: Mito ou realidade? Porto: *Análise psicológica*, 2 , 213-228.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science Quarterly*, 12, 296-320.
- _____ (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative science Quarterly*, 14, 499-506.
- Ponieman, A. (2005). *Que hacer con los conflictos, claves para comprenderlos, manejarlos, transformarlos y resolverlos*. Buenos Aires: Losada.
- Portobello, J. Y. e Long, B. C. (1994). Gender role orientation, ethical and interpersonal conflicts and conflict handling styles of female managers. *Sex Roles*, 3, 1683-701.
- P. Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice.
- _____ (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- _____ (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- _____ (2004). *Comportamento organizacional*. México: Pearson Prentice.

- _____ (2007). *Fundamentos de Comportamento organizacional*. S. Paulo, Brasil: Pearson Prentice.
- Puchol, L. (2007). (Coord.) *El libro de la Negociación*. Madrid: Díaz de santos.
- Putman, L. L., e Wilson (1982). *Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale*. En M. Burgoon (Eds.). *Communication Year-book*, Beverly Hills, pp, 629-652.
- Putman, L. e Poole, M. (1987). *Conflict and negotiation*, en Jablin, F., Putman, L., Roberts, K. e Poster, L. (Eds.), *Handbook of organizational organization: An interdisciplinary perspective*. Newbary Park, CA: Sage.
- Putman, L. (1997). *Productive conflict: Escalation as implicit coordination*. In De Dreu, C. K. W., e Van de Vliert, E. (Eds.). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.
- Prieto, G. e R. Delgado, A. (2010). *Fiabilidad y validez*. Universidad de Salamanca: *Papeles del psicólogo*, 31, 67-74.
- Pruitt, D. G. e Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Groves, California: Brooks/Cole.
- Pruitt D. G. e Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New work: Random House.
- Pruitt, D.G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Rahim M. A. (1985). A strategy for Managing Conflict in Complex organizations. *Human Relations*, 38, 81-89.
- Rahim, M. A. (1986). *Managing conflict in organizations*. Nueva York, Praeger.
- _____ (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126, 79-86.
- _____ (1995). *Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups*, 80, pp.122-132.
- _____ (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 5-9.

- Rahim, M. A.; Magner, N. R.; e Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? : What justice perceptions, precisely? *The international journal of conflict management*, 11, 9-31.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum books.
- _____ (2001). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The journal of social psychology*, 126, 79-86.
- _____ (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of conflict management*, 13, 206.
- Rahim, M. A., Garret, J., e Buntzman, G. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict organizations. *Journal of Business Ethics*, 5, 423-435.
- Rahim, M. A., e Buntzman, G. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.
- _____ (1992). *Managing conflict in organizations (2ª Ed.)* Westport, CT: Praeger.
- _____ (1983). *Measure of styles of handling interpersonal conflict*. *Academy of management journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. e Bonoma, T. V. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 16, 143-155.
- Rahim, M. A. e Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. (1990). A normative theory of conflict management: matching styles of handling interpersonal conflict with situations. Alternative theoretical approaches to conflict management. *3ª Anual conference of the International Association for conflict management*, Vancouver, Canada.
- Reinaldo, de L. F. M., Pereira, G. F. e Madeiros de A. R. (2008). *Gestão de pessoas no sector público: Um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista*. Brasil.
- Renato, Lourenço, P; Dórcio, Dimas, I. e Miguez, J. (2005). Conflictos desenvolvimento grupal nas organizações. Coruña: *IX congresso nacional de psicología social*. Sep. 20-23.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Printice-Hall.

- Robbins, S. P. (2007). *Fundamentos de comportamiento organizacional*, S. Paulo: Printice-Hall.
- Rodríguez F. A. (coord.), (2001). *Introducción a la psicología del trabajo e de las organizaciones*. Madrid.
- Rodríguez, M. C. (Coord.), (2003). *Psicología social: Cómo influimos en el pensamiento y la conducta de los demás*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, M. F. (2006). *La negociación como estrategia para la resolución de conflictos: Una perspectiva psicosocial*. En Quiroga, M. G. (Directora), *Métodos alternativos de solución de conflictos: Perspectiva multidisciplinar*, (pp. 132-146). Madrid: URJC.
- Rosa, L. (1992). *Sociología de empresa: mudança e conflito*. Lisboa: presenças.
- Ruble, T. L., e Cosier, R. A. (1982). *A Laboratory study of five conflict handling modes*. Em G. B. J. Bomers e R. B. Peterson (Eds), *Conflict management and industrial relations*. Boston, 158-171.
- Rubin, J., D. Pruitt e S. Hee (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*, Nova York, McGraw-Hill.
- Sagaria, M. A. (1985). The managerial skills and experiences of men and women administrators: similarities and differences. *Journal of educational Equality and Leadership*, 5, 19-30.
- Schelleberg, J., A. (1996). *Conflict resolution. Theory, research and prtactice*. New York. State University of New York Press.
- Schockley-Zalabak, P. (1981). The effects of sex differences on the preference for utilization of conflict styles of managers in a work setting: an exploratory study. *Public Personnel Management*, 10, 289-295.
- Schley, D. (2001). Managing conflict in organizations. *International Journal of conflict management*, 1, 88-90.
- Schmidt, W. M. e Kochan, T. A. (1972). Conflict: toward conceptual clarity. *Aministrative Science Quartely*, 3, 359-370.
- Smith, W. P. (1987). Conflict and negotiation. Trends and emerging issues. *Journal of applied social psychology*. 17, 641-677.
- Soletto, M. H; e Otero, P. M. (Coords.), (2007). *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecos.

- Sara, G. M. (2008). The ontology of conflict. *Pragmatics & cognition. Peer Reviewed Journal*, 16, 540-567.
- Sastre, V. G. y Moreno M. M. (2005). *Resolución de conflictos y aprendizaje emocional, Una perspectiva de género*. Barcelona: Gedisa.
- Simão, M. (2011). *Semana internacional da educação para todos*. Luanda: Ministério da Educação.
- Sportsman, S. y Hamilton P. (2007). Conflict management styles in the health professions. *Journal of professional Nursing*, 23, 157-166.
- S. Kindler, H. (2006). *Cómo gestionar los conflictos, como utilizar constructivamente las diferencias*. Madrid: Ramón Areces.
- Six, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.
- Stanford, R. N. (1964). *Individual conflict and organizational conflict interaction*. Em R. L. Khan y E. Boulding (Eds.), *Power and conflict in organizations* (pp. 95-104). Londres: Tavistock.
- Tamo, K. (2005). *Introdução á gestão das organizações, conceitos e estudos de caso*. Luanda: Nzila.
- Teresa, G. M. (1998). *Conflictos y estrategias de negociación*. En Rodríguez F. A. (Coord.), *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, (pp.167-178), Madrid: Pirámide.
- Thomas, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. En M.D. Dunnette e L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2ª ed.) 3, 651-717. Palo alto, CA: Consulting psychologists.
- _____ (1976). *Conflict and management*. En Dunnette M. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 889-935. Chicango, Rand McNally.
- Thomas, K. W. Killmann, R. H. (1974). *Thomas-Killmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thompson, L; Wang, J. e Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, v.61, 491-515.
- Ting-Toomey, S; Gao, G; Trubisky, P; Yang, Z; Kim, H. S; Lin, S. e Nishida, T. (1991). Culture face maintenance, and conflict: a study in five cultures. *International Journal of conflict management*, 2, 275-296.

- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- Tjosvold, D; Wu, P; Chen e Yi Feng (2010). The effects of collectivistic and individualistic values on conflict and decision making: An experiment in China. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 2904-2926.
- Tomoko, I. M. e Maria de O. A. (2007). Conflictos em bibliotecas: Um elemento fundamental? Brasil: *Revista española de documentación científica*, 30, 385-394.
- Tourzard, H. (1981). *La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicosociológico*. Barcelona: Herder.
- Turner, M. E. e Pratkanis, A. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of conflict Management*, 5, 254-270.
- Valentine, P. (2001). A gender perspective on conflict management strategies of nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 33, 69-74.
- Visauta V; B. (2007). *Análisis estadístico com SPSS 14, estadística básica*. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Vinyamata, E. (2003). Comprender el conflicto y actuar educativamente, En Viyamata (Coord.), Aprender del conflicto. *Conflictologia y educación* (pp. 9-28). Barcelona: Grao.
- Vinyamata, E. (2004). *A prender mediación*. Barcelona: Paidós.
- Vinyamata, E. (2004). *Conflictos y conflictología*. En Vinyamata, E. (Coord.), *Guerra y paz en el trabajo. Conflictos y conflictología en las organizaciones*, (pp.237-252).Valencia: Tirant lo Blanch.
- Vinyamata, E. (2005). *Conflictologia: Curso de resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.
- Van de Vliert, E. e Hordijk, J. W. (1989). A Theoretical position of compromising among other styles of conflict management, *Journal of social psychology*, 129, pp.681-690.
- Van de Vliert, E.; e Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209.
- Van de Vliert, E. (1993). *Paths to constructive conflict management in organizations*.

- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: theoretical frontiers*. Hove, U.K., Psychology Press.
- Van de Vliert, E e Janssen, O. (2001). *Description, explanation and prescription of intragroup. Conflict Behaviors*. En Turner, M. E. (Eds.) *Groups at work* (pp.267-298). Londres: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van de Vliert, E; Nanta, A; Giebels, E. e Janssen, O. (1999). Constructive conflict at Work. *Journal of organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van de Vliert, E; Nanta, A; Euwema, M. C. e Janssen, O. (1997). *The effectiveness of maxing problem solving and forcing*. En C.K.W. De Dreu e E. van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations* (pp.38-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. Em P. J. D. Drenth; M. Thierry e Ch. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and organizational psychology*, (vol.3, pp. 351-376). East Sussex: Psychology Press. Taylor Francis.
- Voegelin, C. F. e F. M. Voegelin. (1977). *Classification and index of the world's languages*: New york: Elsevier North Holland.
- Walton, R. E. (1987). *Managing conflict: Interpersonal dialogue and third party roles*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Walton, R. E. e Dutton, J. D. (1969). The management of interdepartamental conflict: A model and review. *Administrative science Quarerly*, 14, 73-84.
- Wallensteen, P. e Sollemberg, M. (1996). The end of international war? Armed conflict 1985-95. *Journal of Peace Research*, 33, 353-370.
- Watson, C. (1994). Gender versus power as a predictor of negotiation behavior and outcomes. *Negotiation Journal*, 9, 117-127.
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assesing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Comunication Quarterly*, 1, 350-366.
- Weisenfeld, L. P. (1999). *World almanac and book of facts*: Mahwah, NJ, World almanac Books.
- Yelsma, P; e Brown, C. T. (1985). Gender roles, biological sex, and predisposition to conflict management. *Sex Roles*, 12, 731-747.
- Yuan, W. (2010). Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China. *Cross Cultural Management*, 17, 299-311.

Xiaobin, W. (2010). The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 71, 1715.

Zig, Z. J. W. (1997). *The mediation Kit: Tools to solve disputes*. New York: John Wiley & Sons.

ANEXOS

ANEXO I**ITENS DA ESCALA ORIGINAL DO ROCI-II**

Items of the Rahim Organizational Conflict Inventory—II

1. I try to investigate an issue with my supervisor to find a solution acceptable to us.
2. I generally try to satisfy the needs of my supervisor.
3. I attempt to avoid being “put on the spot” and try to keep my conflict with my supervisor to myself.
4. I try to integrate my ideas with those of my supervisor to come up with a decision jointly.
5. I try to work with my supervisor to find solutions to a problem which satisfy our expectations.
6. I usually avoid open discussion of my differences with my supervisor.
7. I try to find a middle course to resolve an impasse.
8. I use my influence to get my ideas accepted.
9. I use my authority to make a decision in my favor.
10. I usually accommodate the wishes of my supervisor.
11. I give in to the wishes of my supervisor.
12. I exchange accurate information with my supervisor to solve a problem together.
13. I usually allow concessions to my supervisor.
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.
15. I negotiate with my supervisor so that a compromise can be reached.
16. I try to stay away from disagreement with my supervisor.
17. I avoid an encounter with my supervisor.
18. I use my expertise to make a decision in my favor.

19. I often go along with the suggestions of my supervisor.
20. I use "give and take" so that a compromise can be made.
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue.
22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.
23. I collaborate with my supervisor to come up with decisions acceptable to us.
24. I try to satisfy the expectations of my supervisor.
25. I sometimes use my power to win a competitive situation.
26. I try to keep my disagreement with my supervisor to myself in order to avoid hard feelings.
27. I try to avoid unpleasant exchanges with my supervisor.
28. I try to work with my supervisor for a proper understanding of a problem.

ANEXO II**VERSÃO PORTUGUESA DO ROCI-II FORMA: A****INVENTARIO SOBRE A GESTAO DE CONFLITOS**

Apresentação

Questionário número---

O presente inventário destina-se para um estudo sobre as formas e gestão de conflitos predominantes nas escolas, no âmbito da conclusão do curso do curso de Doutoramento em psicologia social na Universidade Rey Juan Carlos.

Assim sendo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no trabalho com o (os) **superior**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um circulo a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1- **Discordo em absoluto**

2- **Discordo**

3- **indiferente**

4- **Concordo**

5- **Concordo em absoluto**

Responda a todas as questões a mais sincera e honestidade possível, de modo a que os resultados tenham interesse afectivo. Garantimos que apenas os responsáveis pelo o estudo terão acesso aos resultados.

Para que o anonimato seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventario.

Desde já expresamos os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES-ROCI-II

1- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **superior**, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

2- Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

3- Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

4- Perante uma situação problemática com o meu **superior**, tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

5- Procuro analisar com meu **superior** as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

6- Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

7- Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

8- Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas idéias sejam aceites.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

9- Uso o meu prestígio Profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

10- Geralmente actuo como deseja o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

11-Usualmente acato os desejos do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

12- Perante uma situação problemática com o meu **superior**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

13- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **superior**, geralmente faço-lhe concessões.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

15- Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

16- Tento não mostrar desacordo com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

17- Evito confrontos com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

18- Uso os meus conhecimentos e experiência Profissional para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

19- No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

20- Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu **superior**, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

23- Colaboro com o meu **superior** para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

24- No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

25- Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **superior** para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

27- Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

28- Perante um problema de trabalho com o meu **superior**, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

ANEXO: III

QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade_____anos

3- Ocupação_____

4- Grupos etnolinguístico_____

5- Quanto tempo de experiência possui?_____anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO IV**VERSÃO PORTUGUESA DO ROCI-II FORMA: B****INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS**

Apresentação

Questionário número---

O presente inventário destina-se para um estudo sobre as formas e gestão de conflitos predominantes nas escolas, no âmbito da conclusão do curso de Doutorado em psicologia social na Universidade Rey Juan Carlos.

Assim sendo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no trabalho com o (os) **colega**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um circulo a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1- **Discordo em absoluto**

2- **Discordo**

3- **indiferente**

4- **Concordo**

5- **Concordo em absoluto**

Responda a todas as questões a mais sincera e honestidade possível, de modo a que os resultados tenham interesse afectivo. Garantimos que apenas os responsáveis pelo o estudo terão acesso aos resultados.

Para que o anonimato seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventario.

Desde já expresamos os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES-ROCI-II

1-Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **colega**, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

2- Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

3- Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

4- Perante uma situação problemática com o meu **colega**, tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

5- Procuro analisar com meu **colega** as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

6- Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

7- Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

8- Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas idéias sejam aceites.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

9- Uso o meu prestígio Profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

10- Geralmente actuo como deseja o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

11-Usualmente acato os desejos do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

12- Perante uma situação problemática com o meu **colega**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

13- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **colega**, geralmente faço-lhe concensões.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

15- Diante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

16- Tento não mostrar desacordo com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

17- Evito confrontos com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

18- Uso os meus conhecimentos e experiência Profissional para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

19- No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

20- Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu **colega**, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

21- Diante uma situação problemática com o meu **colega**, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

23- Colaboro com o meu **colega** para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

24- No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

25- Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **colega** para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

27- Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

28- Perante um problema de trabalho com o meu **colega**, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

MUITO OBRIGADO

ANEXO: V

QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade_____anos

3- Ocupação_____

4- Grupos etnolinguístico_____

5- Quanto tempo de experiência possui?_____anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO VI**VERSÃO PORTUGUESA DO ROCI-II FORMA: C****INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS.**

Apresentação

Questionário número---

O presente inventário destina-se para um estudo sobre as formas e gestão de conflitos predominantes nas escolas, no âmbito da conclusão do curso do curso de Doutorado em psicologia social na Universidade Rey Juan Carlos.

Assim sendo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no trabalho com o (os) **subordinado**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um circulo a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1- **Discordo em absoluto**

2- **Discordo**

3- **indiferente**

4- **Concordo**

5- **Concordo em absoluto**

Responda a todas as questões a mais sincera e honestidade possível, de modo a que os resultados tenham interesse afectivo. Garantimos que apenas os responsáveis pelo o estudo terão acesso aos resultados.

Para que o anonimato seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventario.

Desde já expresamos os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES-ROCI-II.

1- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **subordinado**, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

2- Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

3- Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

4- Perante uma situação problemática com o meu **subordinado**, tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

5- Procuro analisar com meu **subordinado** as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

6- Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

7- Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

8- Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas idéias sejam aceites.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

9- Uso o meu prestígio Profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

10- Geralmente actuo como deseja o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

11-Usualmente acato os desejos do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

12- Perante uma situação problemática com o meu **subordinado**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

13- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **subordinado**, geralmente faço-lhe concessões.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 15- Diante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu **subordinado**

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 16- Tento não mostrar desacordo com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 17- Evito confrontos com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 18- Uso os meus conhecimentos e experiência Profissional para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 19- No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 20- Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu **subordinado**, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto
 21- Diante uma situação problemática com o meu **subordinado**, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

22- Diante um problema de trabalho com o meu **subordinado**, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

23- Colaboro com o meu **subordinado** para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

24- No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

25- Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **subordinado** para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

27- Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

28- Diante um problema de trabalho com o meu **subordinado**, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

MUITO OBRIGADO

ANEXO: VII**QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS.**

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade_____anos

3- Ocupação_____

4- Grupos etnolinguístico_____

5- Quanto tempo de experiência possui?_____anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO VIII**VERSÃO ADAPTADA AO CONTEXTO ANGOLANO DO ROCI-II FORMA: A****INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS**

Apresentação

Questionário número---

O presente inventário destina-se para um estudo sobre as formas e gestão de conflitos predominantes nas escolas, no âmbito da conclusão do curso do curso de Doutoramento em psicologia social na Universidade Rey Juan Carlos.

Assim sendo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no trabalho com o (os) **superior**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um circulo a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1- **Discordo em absoluto**

2- **Discordo**

3- **indiferente**

4- **Concordo**

5- **Concordo em absoluto**

Responda a todas as questões a mais sincera e honestidade possível, de modo a que os resultados tenham interesse afectivo. Garantimos que apenas os responsáveis pelo o estudo terão acesso aos resultados.

Para que o anonimato seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventario.

Desde já expresamos os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES-ROCI-II.

1- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **superior**, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

2- Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

3- Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

4- Perante uma situação problemática com o meu **superior**, tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

5- Procuro analisar com meu **superior** as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

6- Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

7- Procuro encontrar caminhos intermédios na intenção de avançar para uma solução.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

8- Procuo utilizar todas as minhas influências ao meu alcance para que as minhas idéias sejam aceites.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

9- Uso o meu prestígio Profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

10- Geralmente actuo como deseja o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

11-Usualmente obedeço os desejos do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

12- Perante uma situação problemática com o meu **superior**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

13- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **superior**, geralmente permito aquilo que ele quer para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os impasses.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

15- Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

16- Tento não mostrar desacordo com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

17- Evito confrontos com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

18- Uso os meus conhecimentos e experiência Profissional para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

19- No trabalho, de um modo geral obedeço as sugestões do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

20- Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu **superior**, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

23- Colaboro com o meu **superior** para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

24- No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

25- Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **superior** para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

27- Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **superior**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

28- Perante um problema de trabalho com o meu **superior**, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

ANEXO: IX**QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS**

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade_____anos

3- Ocupação_____

4- Grupos etnolinguístico_____

5- Quanto tempo de experiência possui?_____anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO: X**VERSÃO ADAPTADA AO CONTEXTO ANGOLANO DO ROCI-II FORMA: B****INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS**

Apresentação

Questionário número---

O presente inventário destina-se para um estudo sobre as formas e gestão de conflitos predominantes nas escolas, no âmbito da conclusão do curso do curso de Doutoramento em psicologia social na Universidade Rey Juan Carlos.

Assim sendo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no trabalho com o (os) **colega**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um circulo a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1- **Discordo em absoluto**

2- **Discordo**

3- **indiferente**

4- **Concordo**

5- **Concordo em absoluto**

Responda a todas as questões a mais sincera e honestidade possível, de modo a que os resultados tenham interesse afectivo. Garantimos que apenas os responsáveis pelo o estudo terão acesso aos resultados.

Para que o anonimato seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventario.

Desde já expresamos os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES-ROCI-II

1- Diante de uma dificuldade de trabalho com o meu **colega**, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

2- Diante de um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

3- Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

4- Diante de uma situação problemática com o meu **colega**, tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

5- Procuro analisar com meu **colega** as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

6- Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

7- Procuro encontrar caminhos intermédios na intenção de avançar para uma solução.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

8- Procuo utilizar todas as minhas influências ao meu alcance para que as minhas idéias sejam aceites.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

9- Uso o meu prestígio Profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

10- Geralmente actuo como deseja o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

11-Usualmente obedeço aos desejos do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

12- Perante uma situação problemática com o meu **colega**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

13- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **colega**, geralmente permito aquilo que ele quer para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os impasses.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

15- Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

16- Tento não mostrar desacordo com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

17- Evito confrontos com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

18- Uso os meus conhecimentos e experiência Profissional para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

19- No trabalho, de um modo geral obedeco as sugestões do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

20- Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu **colega**, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

22- Diante um problema de trabalho com o meu **colega**, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

23- Colaboro com o meu **colega** para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

24- No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

25- Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **colega** para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

27- Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **colega**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

28- Diante um problema de trabalho com o meu **colega**, tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

MUITO OBRIGADO

ANEXO: XI**QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS**

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade_____anos

3- Ocupação_____

4- Grupos etnolinguístico_____

5- Quanto tempo de experiência possui?_____anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO: XII**VERSÃO ADAPTADA AO CONTEXTO ANGOLANO DO ROCI-II FORMA: C****INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS.**

Apresentação

Questionário número---

O presente inventário destina-se para um estudo sobre as formas e gestão de conflitos predominantes nas escolas, no âmbito da conclusão do curso do curso de Doutorado em psicologia social na Universidade Rey Juan Carlos.

Assim sendo, as frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no trabalho com o (os) **subordinado**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um círculo a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir:

1- **Discordo em absoluto**

2- **Discordo**

3- **indiferente**

4- **Concordo**

5- **Concordo em absoluto**

Responda a todas as questões a mais sincera e honestidade possível, de modo a que os resultados tenham interesse afectivo. Garantimos que apenas os responsáveis pelo o estudo terão acesso aos resultados.

Para que o anonimato seja garantido, agradecemos que não escreva o seu nome em nenhuma folha do inventario.

Desde já expresamos os nossos agradecimentos pela sua colaboração.

INVENTARIO SOBRE A GESTÃO DE CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES-ROCI-II.

1- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **subordinado**, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

2- Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

3- Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

4- Perante uma situação problemática com o meu **subordinado**, tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

5- Procuro analisar com meu **subordinado** as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

6- Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

7- Procuro encontrar caminhos intermédios na intenção de avançar para uma solução.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

8- Procuo utilizar todas as minhas influências ao meu alcance para que as minhas idéias sejam aceites.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

9- Uso o meu prestígio Profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

10- Geralmente actuo como deseja o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

11-Usualmente obedeço aos desejos do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

12- Perante uma situação problemática com o meu **subordinado**, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

13- Perante uma dificuldade de trabalho com o meu **subordinado**, geralmente permito aquilo que ele quer para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

14- Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os impasses.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

15- Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

16- Tento não mostrar desacordo com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

17- Evito confrontos com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

18- Uso os meus conhecimentos e experiência Profissional para que as decisões me favoreçam.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

19- No trabalho, de um modo geral obedeço as sugestões do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

23- Colaboro com o meu **subordinado** para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

24- No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

25- Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

26- Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu **subordinado** para evitar problemas.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

27- Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu **subordinado**.

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

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

1.....2.....3.....4.....5

Discordo em absoluto Discordo Indiferente Concordo Concordo em absoluto

MUITO OBRIGADO

ANEXO: XIII**QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS.**

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade_____anos

3- Ocupação_____

4- Grupos etnolinguístico_____

5- Quanto tempo de experiência possui?_____anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO: XIV

Tabela.4 Matriz da estrutura factorial do inventario de gestão de conflitos ROCI-II (N=679

		Factores						
Nº	Itens	1	2	3	4	5	6	7
5	Procuro analisar com meu _____ as soluções para os problemas que nos beneficiem ambos.	.783						
4	Perante uma situação problemática com o meu _____ tento integrar as minhas idéias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	.678						
1	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu _____ tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos	.657						
23	Colaboro com o meu _____, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	.563						
22	Perante um problema de trabalho com o meu _____ procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	.495						
28	Perante um problema de trabalho com o meu _____ tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequado do mesmo.	.454						
3	Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu _____.	.429						
11	Usualmente obedeco aos desejos do meu _____.		.748					
10	Geralmente atuo como deseja o meu _____.		.708					
19	No trabalho, de um modo geral obedeco as sugestões do meu _____.		.616					
13	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu _____, geralmente, permito aquilo que ele quer para evitar problemas.		.610					
24	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu _____.		.546					
2	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu _____.		.541					
16	Tento não mostrar desacordo com o meu _____.				.709			
26	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu _____ para evitar problemas.				.657			
6	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu _____.				.601			

ANEXO: XV

Guião de entrevista

Apresentação e objectivos da entrevista

Estamos a contactá-lo (a) no sentido de nos facultar uma entrevista sobre os tipos de conflitos mais habituais nas escolas da cidade de Luanda no contexto de uma investigação para uma tese de Doutoramento, para a qual nos interessa saber, para além da sua concepção dos conflitos mais habituais, de forma como gere o seu dia-a-dia na escola, um pouco da sua historia da vida, em termos dos locais e das escolas onde já trabalhou, da sua trajectoria profissional, das profissões que eventualmente já teve, etc.

ENTREVISTA

Pode contar-nos, em termos gerais as principais etapas da sua vida profissional até ao momento actual, começando por referir:

1. Local de nascimento, escolaridade e língua materna falada.

2. Diga-nos por favor as escolas onde já passou até este momento, nomeadamente quanto:

- Razões de mudança ou da sua saída da escola anterior,

- Tipos de problemas predominantes naquela escola. O que há detrás destes problemas? Porque há estes problemas? Citar alguns tipos de problemas mais frequentes nesta escola.

- O género, a faixa etária e o grupo etnolinguístico mais conflituoso,

- Razões destes problemas (conflitos). Referiu a existência de dois aspectos (Razões) deste problema. Desenvolveu o primeiro, qual é o segundo? .

3. Em sua opinião, qual é a razão das pessoas estarem geralmente dispostas a confrontos umas das outras? Dizia há pouco que..., pode especificar?

4. Mediante a sua resposta acima, pode definir-me, por favor resumidamente, o termo conflito quando pensa na sua prática profissional? Se percebo, quer dizer que...

5. É possível o conflito entre pessoas estranhas? Ou as pessoas envolvidas têm de se conhecer? O que quer exactamente dizer com ...? Quais os principais motivos da origem destes problemas. Cita alguns motivos que causam estes problemas. Que nível hierárquico das pessoas há mais conflitos?

6. Na sua opinião, que conflitos interpessoais apresentam riscos para o bem estar (psicológico ou pessoal) de uma instituição escolar? Referiu a existência de dois aspectos (Razoas) deste problema. Desenvolveu o primeiro, qual é o segundo?

7. Gostaríamos agora de saber a sua opinião em relação alguns aspectos desta escola. Está satisfeito com a escola que agora trabalhas? O que é que gostas mais e menos?

- Factores que contribuem para satisfação e/ ou insatisfação (localização geográfica, relacionamento,). Para além destes factores que acabei de mencionar, na sua opinião quais os outros não constam nesta lista?

8. Esta escola corresponde, de alguma maneira, àquela que pensava trabalhar? Àquela que deseavas? Pode explicar isso mais em pormenor?

9. Gostarias de mudar de escola? Porque que razoes, para onde e para que tipo de escola?

10. Acha que a sua escola é melhor ou pior do que a generalidade das dos seus amigos?

11. Como descreveria a escola ideal?

12. Ainda não falamos da relação conflito-faixa etária, conflito-nível de escolaridade e conflito-tempo de serviço. Pode dizer-me algo a cerca deste tema? Ou para além do que perguntei o que o pensas?

13- Há alguma coisa que querias sugerir mais? Ou Gostaria de acrescentar ou ampliar algo mais já dito?

OBRIGADO

ANEXO: XVI**QUESTIONARIO SOBRE GESTÃO DE CONFLITOS.**

Dados sociodemográficos

Por favor, assinale com uma cruz (X) a resposta que considera mais adequada à sua situação.

1- Sexo

M___

F___

2- Idade _____ anos

3- Ocupação _____

4- Grupo etnolinguístico _____

5- Quanto tempo de experiência possui nesta escola _____ anos.

MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

ANEXO XVII Resumo dos conceitos básicos.

1-Arbitragem	Âmbito mercantil	Intensidade baixa, moderada e escassa complexidade	Tipologia reclamação por incumprimento da regra	Métodos O árbitro aplica normativa
2-Conciliação	Laboral, social	De baixa a moderada e de carente complexidade	Desacordo	O conciliador estabelece um acordo equitativo segundo a norma estabelecida e o sentido comum.
3-Mediação	Familiar, interpessoal	De baixa a moderada.	Conteúdo emocional e comunicacional	O mediador Procura o acordo entre as partes
4-Negociação	Comercial, social E política	De baixa a moderada e não é complexa	Dificuldades técnicas em estabelecimento De acordos de cooperação ou relação	Os negociadores Em representação Das partes, estabelecem um acordo de colaboração ou dissolução
5.Conflitologia	Todo o tipo de conflito	De leve a grave	Qualquer tipo de situação conflituosa	Facilita as pessoas e grupos em conflito aqueles que necessitam recuperar as suas próprias capacidades para viver e conviver satisfatoriamente

Fonte: Vinyamata, (2002, p.121)

ANEXO: XVIII Diferença da mediação e outros métodos.

Disciplina	Recurso	Denominação	Conflito que ajuda a solucionar
Arbitragem	Aplica a norma ou regra no sentido comum de maneira imparcial	Árbitro	Conflitos comerciais, mercantis
Conciliação	Respeito por marco legal específico, determina um acordo aceitável por partes	Conciliador	Em especial, conflitos laborais, sociais.
Mediação	As partes com ajuda do mediador, procuram melhorar sua comunicação com o objectivo de chegar, a elas mesmas a um acordo que seja satisfatório para ambas.	Mediador	Conflitos de baixa a moderada intensidade, em especial familiares, de vizinhança, de carácter interpessoal, basicamente.
Educação de valores	Programas de educação formal e informal nas escolas ou através dos meios de comunicação social	Educador, pedagogo.	Prevenção de de conflictividade potencial, Estímulo da convivência, etc. Em especial no âmbito da educação.
Terapias	Existem várias. São procesos de significação psicológica ou psicofísica tendentes a recuperação da serenidade, reduzir stress, etc.	Psicólogo, terapeuta.	Tratamento de crises pessoais e conflitos de intensidade leve a Moderada.
Counseling	Tratamento de crises pessoais que afectam o	Técnico ou especialista em counseling, Psicólogos	Acessoriamento em crises pessoais e alguns conflitos leves e

	Âmbito da relação		moderados
Couching	Treinamento das pessoas para capacitá-las na planificação e desenvolvimento de uma vida satisfatória desde o ponto de vista psicológico, da organização, etc.	Peritos ou especialistas em coaching, educadores, psicólogos.	Ajuda em crises Pessoais e processos de câmbio
Trabalho social	Facilitar trâmites que resolvem problemas materiais a pessoas incapacitadas	Trabalhadores sociais.	Casos em que os conflitos possuem Uma relação direta com as dificuldades de acesso aos benefícios sociais Que geram crises.
Mobbing	Aconselhar trâmites judiciais, acções sociais e atitudes psicológicas de denuncia e defesa das agressões no local de trabalho.	Conflitólogos, peritos em gestão De riscos laborais.	Conflitos horizontais entre companheiros de trabalho ou entre chefe e subordinados
Filosofia prática	Procura transmitir Propostas de vida satisfatória em relação o raciocínio filosófico sobre o significado da vida.	Filósofos, psicólogos, conflitólogos	Conflitos nas quais a dissociação entre objectivos e forma de vida genera insatisfação, confusão e agressividade
Psiquiatria	Tratamento de crises pessoais.	Médico psiquiatra	Aqueles que exigem tratamento mediante fármacos.
Conflitologia	Compreendido de conhecimentos sobre o conflito e técnicas de intervenção que se aplicam segundo as características de cada	Todas as funções precedentes como Conciliador, mediador, etc; além de outras mais específicas como	Todo tipo de conflito e crises, incluindo aqueles de carácter intratável Em todos os campos de aplicação, de leves

	<p>caso desde a imparcialidade, a violência e o respeito da liberdade</p> <p>De e dignidade das partes, assim como sua autonomia como</p> <p>Pessoas.</p>	<p>facilitador, Pacificador, conflitológico, de maneira genérica, Etc.</p>	<p>agraves. Seu objectivo não é tanto o acordo como a reconciliação.</p>
--	---	--	--

Fonte: Vinyamata, (2004, p. 36-37.)

ANEXO: XIX Resumo de tipos de mediação.

Tipologias de mediação	Lineal (Harvard)	Circular-narrativa (Sara Cabb)	Transformativa (Bush y Folger)
Bases que parte	Inspira-se na negociação bilateral. Causalidade: A causa do conflito é linear, é o desacordo. O contexto não determina o conflito, devemos eliminar a noção de “culpa” para encerrar soluções do futuro. A pessoa é o cúmulo das necessidades e interesses.	Fundamenta-se na comunicação. As causas se retro alimentam criando um efeito Circular e causa e efeito, utiliza princípios sistémicos.	O centro de interesse são os aspectos relacionais do conflito. A causalidade, é circular. Causas e efeitos sucedem-se sem César.
Métodos que utiliza	Ordenamento do processo conflitual. Proceder a esclarecer as causas.	Criação de contextos favoráveis para facilitar as soluções assumidas pelas partes.	Procurar que as partes adquirem consciência das suas próprias capacidades da mudança e de transformação de seus conflitos.
Objectivos que persegue	Reduzir as causas do desacordo, aproximar os objectivos das diferentes partes. Determinar um acordo.	Promover a reflexão das partes com a finalidade de modificar o processo negativo e positivo.	As partes encontrem formas de cooperação, de reconciliação, a margem de pretender solucionar o conflito.
Resumo das principais características que a definem	O acordo é essencial.	Os acordos são tácticos, o importante o melhoramento das relações, os acordos são unicamente circunstanciais.	Os acordos carecem de importância, a aquisição de capacidades de gestão e a transformação dos conflitos é o que importa desenvolver.

Fonte: Vinyamata, (2004, p. 23-24.) e Aranda (2005, 109-110).

ANEXO: XX Resumo das etapas de mediação.

Fase	Habilidade para	Tarefas	Técnicas
Pré-mediação	Orientar as partes.	Obter uma síntese do problema. Fazer uma descrição simples da mediação Fixar a primeira sessão.	Constatar com as partes. Convocar as partes. Tratar a informação. Aclarar a mediação.
	Preparar o contexto de actuação.	Eleição do lugar de encontro: - Neutral. -Privado. -Possibilidade de comunicação	
Entrada	Construir credibilidade Conferir confiança e autoestima. Trabalhar com outros Profissionais	Proporcionar a estrutura. Obter confiança e cooperação. Fomentar a participação. Demonstrar sua neutralidade.	Confirmação de dados. Cessão de palavra. Intervenir para aliviar a tensão. Gerar credibilidade. Normalizar.
Explicação	Identificar e analisar os conflitos. Afrontar a cólera dos participantes. Equilibrar poder. Facilitar e intercambiar informação. Neutralizar os comportamentos negativos	Exposição de versões	Escuta activa. Perguntar. Reconhecer os sentimentos. Parfrasear. Equilibrar o poder. Falar utilizando “mensagens”

Situarnos	<p>Identificar e ordenar os temas</p> <p>Distinguir e classificar os temas mediáveis.</p> <p>Criar consenso, planificar e elaborar a lista de temas.</p>	Elaborar uma definição compartilhada do problema.	<p>Criação da definição comum do conflito. Separar o problema das pessoas.</p> <p>Enfocar.</p> <p>Orientação futura positiva.</p> <p>Reuniões individuais.</p>
Concerto	<p>Inventariar opções.</p> <p>Reenquadrar temas. Superar pontos mortos..</p> <p>Centrar-se no futuro.</p> <p>Examinar pontos fortes e débeis das opções.</p> <p>Examinar consequências</p>	Plantear questões básicas.	<p>Trovada de ideias.</p> <p>Dividir o problema.</p> <p>Valorar.</p> <p>Período de prova.</p> <p>Agente da realidade.</p>
Acordo	<p>Classificar o acordado.</p> <p>Escrever os acordos sem</p> <p>Ambiguidade e linguagem neutral.</p> <p>Planificar de que forma se levaram a prática os acordos.</p>	<p>Avaliar vantagens,</p> <p>Inconveniências e</p> <p>Dificuldades.</p> <p>Estabelecer: que, quem</p> <p>como e donde</p>	<p>Sintetizar.</p> <p>Reconhecer.</p> <p>Celebrar.</p>

Fonte: F. Millán e O. Gómez (2006, p. 95-96)

ANEXO: XX | **Frequências****Statistics**

		idade	Sexo	Ocupação	TempServ	GrupEt
N	Valid	679	679	679	679	679
	Missing	0	0	0	0	0

idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	4	,6	,6	,6
	24	9	1,3	1,3	1,9
	25	18	2,7	2,7	4,6
	26	11	1,6	1,6	6,2
	27	18	2,7	2,7	8,8
	28	28	4,1	4,1	13,0
	29	22	3,2	3,2	16,2
	30	20	2,9	2,9	19,1
	31	11	1,6	1,6	20,8
	32	30	4,4	4,4	25,2
	33	24	3,5	3,5	28,7
	34	19	2,8	2,8	31,5
	35	37	5,4	5,4	37,0
	36	25	3,7	3,7	40,6
	37	30	4,4	4,4	45,1
	38	45	6,6	6,6	51,7
	39	33	4,9	4,9	56,6
	40	29	4,3	4,3	60,8
	41	23	3,4	3,4	64,2
	42	30	4,4	4,4	68,6
	43	25	3,7	3,7	72,3
	44	29	4,3	4,3	76,6
	45	26	3,8	3,8	80,4
	46	15	2,2	2,2	82,6
	47	17	2,5	2,5	85,1
	48	18	2,7	2,7	87,8
	49	4	,6	,6	88,4
	50	31	4,6	4,6	92,9
	51	8	1,2	1,2	94,1
	52	18	2,7	2,7	96,8
	53	11	1,6	1,6	98,4
	54	4	,6	,6	99,0
	55	5	,7	,7	99,7
	57	2	,3	,3	100,0
	Total	679	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	286	42,1	42,1	42,1
	Masculino	393	57,9	57,9	100,0
	Total	679	100,0	100,0	

Ocupação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Director	60	8,8	8,8	8,8
	Director Administrativo	34	5,0	5,0	13,8
	Director Pedagógico	85	12,5	12,5	26,4
	Professor	500	73,6	73,6	100,0
	Total	679	100,0	100,0	

TempServ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	6,0	6,0	6,0
2	60	8,8	8,8	14,9
3	42	6,2	6,2	21,1
4	52	7,7	7,7	28,7
5	69	10,2	10,2	38,9
6	56	8,2	8,2	47,1
7	46	6,8	6,8	53,9
8	25	3,7	3,7	57,6
9	33	4,9	4,9	62,4
10	52	7,7	7,7	70,1
11	12	1,8	1,8	71,9
12	33	4,9	4,9	76,7
13	4	,6	,6	77,3
14	4	,6	,6	77,9
15	28	4,1	4,1	82,0
16	17	2,5	2,5	84,5
17	17	2,5	2,5	87,0
18	11	1,6	1,6	88,7
19	13	1,9	1,9	90,6
20	21	3,1	3,1	93,7
21	4	,6	,6	94,3
22	9	1,3	1,3	95,6
23	4	,6	,6	96,2
24	8	1,2	1,2	97,3
25	3	,4	,4	97,8
26	7	1,0	1,0	98,8
27	4	,6	,6	99,4
28	2	,3	,3	99,7
30	2	,3	,3	100,0
Total	679	100,0	100,0	

GrupEt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11	1,6	1,6	1,6
Ambundo	304	44,8	44,8	46,4
Bakongo	171	25,2	25,2	71,6
Brasileiro	2	,3	,3	71,9
Helelo	3	,4	,4	72,3
Ovimbundo	123	18,1	18,1	90,4
Portuguese	40	5,9	5,9	96,3
Tulunda	19	2,8	2,8	99,1
Cokwe	6	,9	,9	100,0
Vangangela	6	,9	,9	100,0
Total	679	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
V7	4,24	,744	637
V8	2,78	1,135	637
V9	3,93	,951	637
V10	4,13	,757	637
V11	4,15	,790	637
V12	3,06	1,307	637
V13	3,78	,901	637
V14	2,49	1,091	637
V15	2,65	1,282	637
V16	2,55	1,090	637
V17	2,52	1,045	637
V18	3,63	1,049	637
V19	2,46	1,064	637
V20	3,74	,917	637
V21	4,14	,772	637
V22	3,00	1,133	637
V23	3,93	,987	637
V24	3,36	1,203	637
V25	3,39	1,081	637
V26	3,20	1,088	637
V27	3,30	1,129	637
V28	3,91	1,100	637
V29	4,20	,764	637
V30	3,47	1,039	637
V31	2,33	1,082	637
V32	2,79	1,179	637
V33	4,15	,785	637
V34	4,22	,745	637

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3292,457
	df	378
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
V7	1,000	,474
V8	1,000	,405
V9	1,000	,382
V10	1,000	,472
V11	1,000	,627
V12	1,000	,449
V13	1,000	,688
V14	1,000	,546
V15	1,000	,527
V16	1,000	,555
V17	1,000	,613
V18	1,000	,356
V19	1,000	,526
V20	1,000	,586
V21	1,000	,337
V22	1,000	,564
V23	1,000	,563
V24	1,000	,490
V25	1,000	,557
V26	1,000	,467
V27	1,000	,461
V28	1,000	,332
V29	1,000	,394
V30	1,000	,457
V31	1,000	,620
V32	1,000	,594
V33	1,000	,552
V34	1,000	,424

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,791	13,540	13,540	3,791	13,540	13,540	2,915	10,411	10,411
2	3,419	12,210	25,749	3,419	12,210	25,749	2,656	9,484	19,895
3	1,728	6,172	31,921	1,728	6,172	31,921	1,904	6,799	26,693
4	1,466	5,235	37,156	1,466	5,235	37,156	1,730	6,179	32,872
5	1,408	5,027	42,184	1,408	5,027	42,184	1,642	5,864	38,736
6	1,164	4,156	46,340	1,164	4,156	46,340	1,618	5,780	44,516
7	1,044	3,728	50,067	1,044	3,728	50,067	1,554	5,552	50,067
8	,978	3,492	53,559						
9	,946	3,380	56,939						
10	,894	3,191	60,130						
11	,862	3,077	63,207						
12	,830	2,964	66,171						
13	,786	2,806	68,978						
14	,776	2,773	71,751						
15	,724	2,585	74,336						
16	,717	2,562	76,899						
17	,668	2,385	79,284						
18	,665	2,374	81,658						
19	,631	2,253	83,911						
20	,609	2,176	86,088						
21	,595	2,124	88,212						
22	,564	2,014	90,226						
23	,536	1,914	92,140						
24	,518	1,850	93,989						
25	,463	1,654	95,643						

26	,426	1,521	97,164						
27	,408	1,455	98,619						
28	,387	1,381	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
V11	,576	-,275					,338
V7	,575	-,305					
V33	,524						-,324
V29	,515	-,282					
V9	,512					,285	
V34	,501	-,360					
V10	,491	-,339					
V21	,474						
V28	,440						
V18	,341		-,304			,299	
V19		,628					
V17		,613	-,332				
V16		,592	-,299				
V8	,336	,523					
V22		,514		,252	-,437		
V32		,482		,264	-,377		
V12		,475		,280			
V31		,302	,624			-,278	
V14		,455	,512				
V27			,509				
V13	,430			-,547		,287	
V20	,392			-,480	-,339		
V23	,379			,431	-,348		-,275
V26	,336			-,337	-,263	-,269	
V24	,284		,304		,407		
V15		,275	,267		,265	,506	
V30	,363	,254				-,371	
V25	,267	,384	-,267				-,466

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
V11	,783						
V10	,678						
V7	,657						
V29	,563				,261		
V28	,495						
V34	,454				,346		
V9	,429			,311			
V17		,748					
V16		,708					
V25		,616			,350		
V19		,610	,340				
V30		,546					
V8		,541	,255				
V22			,709				
V32			,657			,342	
V12			,601				
V13				,805			
V20				,742			
V33	,297				,673		
V23			,434		,564		
V21	,340				,453		
V31						,736	
V14						,566	,386
V26				,406	,313	,415	
V18	,309			,288		-,375	
V15							,671
V27							,630
V24							,601

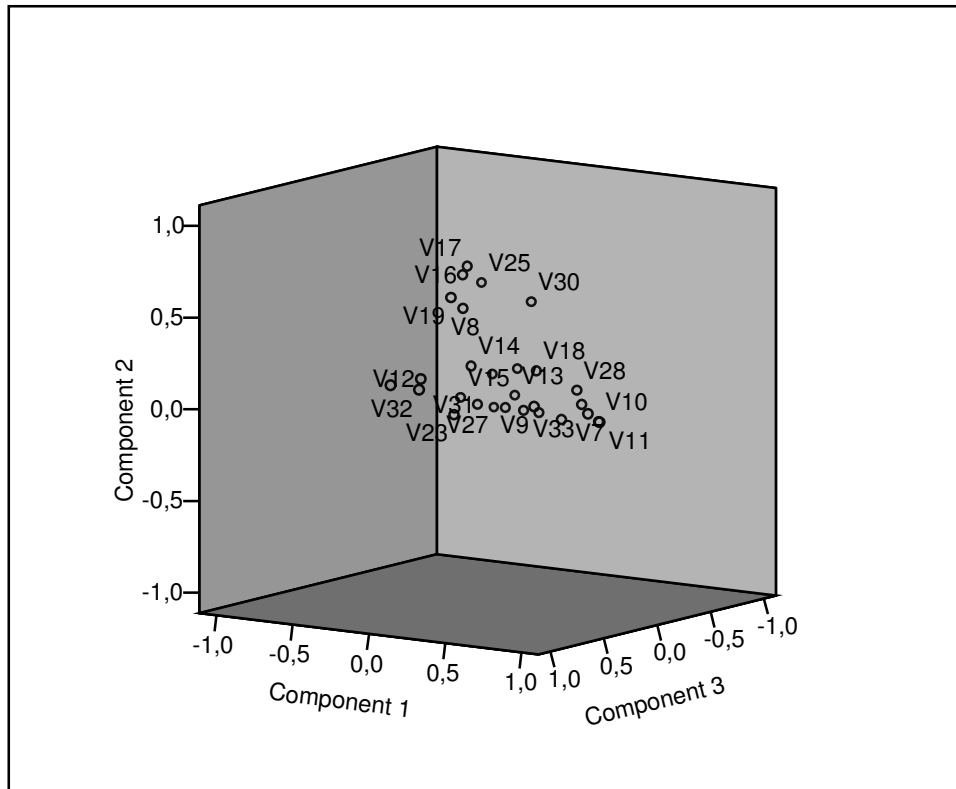
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	,728	,319	,182	,361	,418	,084	,154
2	-,395	,685	,481	-,069	-,121	,268	,226
3	-,041	-,444	-,024	,207	-,088	,692	,521
4	,157	-,304	,477	-,698	,280	-,129	,271
5	,295	,337	-,567	-,417	-,321	-,038	,446
6	-,086	-,127	,204	,400	-,260	-,641	,544
7	,439	-,096	,380	-,033	-,744	,113	-,293

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Plot in Rotated Space



correlações

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Idade	38,45	7,837	678
TEmpServ	8,90	6,520	678
INTEG	28,31	3,651	678
OBRIG	17,15	4,210	678
DOMIN	14,14	3,490	678
EVIT	20,80	3,616	678
COMPRO	14,35	2,580	678

Correlations(a)

Correlations(a)

		Idade	TEmpServ	INTEG	OBRIG	DOMIN	EVIT	COMPRO
Idade	Pearson Correlation	1	,287(**)	-,023	,020	,071	,078(*)	,046
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,544	,605	,064	,043	,237
	Sum of Squares and Cross-products	41575,481	9917,289	-451,876	444,903	1320,130	1494,133	623,097
	Covariance	61,411	14,649	-,667	,657	1,950	2,207	,920
TEmpServ	Pearson Correlation	,287(**)	1	-,002	,025	,067	-,011	-,009
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,954	,519	,082	,772	,811
	Sum of Squares and Cross-products	9917,289	28779,180	-35,637	460,929	1029,428	-177,540	-104,929
	Covariance	14,649	42,510	-,053	,681	1,521	-,262	-,155
INTEG	Pearson Correlation	-,023	-,002	1	,047	-,002	,176(**)	,357(**)
	Sig. (2-tailed)	,544	,954	.	,225	,965	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	-451,876	-35,637	9024,084	485,898	-14,531	1572,412	2274,602
	Covariance	-,667	-,053	13,330	,718	-,021	2,323	3,360
OBRIG	Pearson Correlation	,020	,025	,047	1	,228(**)	,333(**)	,051
	Sig. (2-tailed)	,605	,519	,225	.	,000	,000	,187
	Sum of Squares and Cross-products	444,903	460,929	485,898	12000,544	2269,274	3436,712	372,956
	Covariance	,657	,681	,718	17,726	3,352	5,076	,551
DOMIN	Pearson	,071	,067	-,002	,228(**)	1	,193(**)	,242(**)

	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,064	,082	,965	,000	.	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	1320,130	1029,428	-14,531	2269,274	8246,968	1651,717	1477,726
	Covariance	1,950	1,521	-,021	3,352	12,182	2,440	2,183
EVIT	Pearson Correlation	,078(*)	-,011	,176(**)	,333(**)	,193(**)	1	,144(**)
	Sig. (2-tailed)	,043	,772	,000	,000	,000	.	,000
	Sum of Squares and Cross-products	1494,133	-177,540	1572,412	3436,712	1651,717	8852,119	908,788
	Covariance	2,207	-,262	2,323	5,076	2,440	13,076	1,342
COMPRO	Pearson Correlation	,046	-,009	,357(**)	,051	,242(**)	,144(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,237	,811	,000	,187	,000	,000	.
	Sum of Squares and Cross-products	623,097	-104,929	2274,602	372,956	1477,726	908,788	4507,044
	Covariance	,920	-,155	3,360	,551	2,183	1,342	6,657

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a Listwise N=678

ANOVA-idade

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INTEG	Between Groups	339,917	33	10,301	,764	,828
	Within Groups	8684,167	644	13,485		
	Total	9024,084	677			
OBRIG	Between Groups	574,009	33	17,394	,980	,501
	Within Groups	11426,535	644	17,743		
	Total	12000,544	677			
DOMIN	Between Groups	415,482	33	12,590	1,035	,415
	Within Groups	7831,485	644	12,161		
	Total	8246,968	677			
EVIT	Between Groups	444,950	33	13,483	1,033	,419
	Within Groups	8407,169	644	13,055		
	Total	8852,119	677			
COMPRO	Between Groups	283,496	33	8,591	1,310	,117
	Within Groups	4223,548	644	6,558		
	Total	4507,044	677			

ANOVA- Sexo

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INTEG	Between Groups	8,800	1	8,800	,660	,417
	Within Groups	9015,284	676	13,336		
	Total	9024,084	677			
OBRIG	Between Groups	3,170	1	3,170	,179	,673
	Within Groups	11997,374	676	17,748		
	Total	12000,544	677			
DOMIN	Between Groups	2,366	1	2,366	,194	,660
	Within Groups	8244,601	676	12,196		
	Total	8246,968	677			
EVIT	Between Groups	20,427	1	20,427	1,564	,212
	Within Groups	8831,692	676	13,065		
	Total	8852,119	677			
COMPRO	Between Groups	,958	1	,958	,144	,705
	Within Groups	4506,086	676	6,666		
	Total	4507,044	677			

ANOVA-ocupação

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INTEG	Between Groups	29,164	3	9,721	,727	,536
	Within Groups	8994,821	673	13,365		
	Total	9023,985	676			
OBRIG	Between Groups	190,471	3	63,490	3,619	,013
	Within Groups	11805,461	673	17,542		
	Total	11995,932	676			
DOMIN	Between Groups	52,215	3	17,405	1,430	,233
	Within Groups	8193,454	673	12,175		
	Total	8245,669	676			
EVIT	Between Groups	86,588	3	28,863	2,217	,085
	Within Groups	8760,688	673	13,017		
	Total	8847,276	676			
COMPRO	Between Groups	133,925	3	44,642	6,873	,000
	Within Groups	4371,283	673	6,495		
	Total	4505,208	676			

ANOVA Tempo de serviço

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INTEG	Between Groups	274,497	28	9,803	,727	,848
	Within Groups	8749,587	649	13,482		
	Total	9024,084	677			
OBRIG	Between Groups	287,107	28	10,254	,568	,965
	Within Groups	11713,437	649	18,048		
	Total	12000,544	677			
DOMIN	Between Groups	375,541	28	13,412	1,106	,324
	Within Groups	7871,427	649	12,129		
	Total	8246,968	677			
EVIT	Between Groups	553,744	28	19,777	1,547	,037
	Within Groups	8298,375	649	12,786		
	Total	8852,119	677			
COMPRO	Between Groups	225,762	28	8,063	1,222	,200
	Within Groups	4281,283	649	6,597		
	Total	4507,044	677			

ANOVA – Grupo étnico

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
INTEG	Between Groups	186,839	7	26,691	2,024	,050
	Within Groups	8837,245	670	13,190		
	Total	9024,084	677			
OBRIG	Between Groups	89,158	7	12,737	,716	,658
	Within Groups	11911,386	670	17,778		
	Total	12000,544	677			
DOMIN	Between Groups	123,333	7	17,619	1,453	,181
	Within Groups	8123,634	670	12,125		
	Total	8246,968	677			
EVIT	Between Groups	69,605	7	9,944	,759	,622
	Within Groups	8782,514	670	13,108		
	Total	8852,119	677			
COMPRO	Between Groups	56,091	7	8,013	1,206	,297
	Within Groups	4450,953	670	6,643		
	Total	4507,044	677			

Lei de Bases do Sistema de Educação
(Lei N.º 13/01 de 31 de Dezembro de 2001)

Considerando a vontade de realizar a escolarização de todas as crianças em idade escolar, de reduzir o analfabetismo de jovens e adultos e de aumentar a eficácia do sistema educativo;

Considerando igualmente que as mudanças profundas no sistema sócio-económico, nomeadamente a transição da economia de orientação socialista para uma economia de mercado, sugerem uma readaptação do sistema educativo, com vista a responder as novas exigências da formação de recursos humanos, necessários ao progresso sócio-económico da sociedade angolana;

Nestes termos, ao abrigo da alínea b) do artigo 88º da Lei Constitucional, a Assembleia Nacional aprova a seguinte:

LEI DE BASES DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO

CAPÍTULO I

Definição, Âmbito e Objectivos

ARTIGO 1º
(Definição)

1. A educação constitui um processo que visa preparar o indivíduo para as exigências da vida política, económica e social do País e que se desenvolve na convivência humana, no círculo familiar, nas relações de trabalho, nas instituições de ensino e de investigação científico - técnica, nos órgãos de comunicação social, nas organizações comunitárias, nas organizações filantrópicas e religiosas e através de manifestações culturais e gimno-desportivas.

2. O sistema de educação é o conjunto de estruturas e modalidades, através das quais se realiza a educação, tendentes à formação harmoniosa e integral do indivíduo, com vista à construção de uma sociedade livre, democrática, de paz e progresso social.

ARTIGO 2º
(Âmbito)

1. O sistema de educação assenta-se na Lei Constitucional, no plano nacional e nas experiências acumuladas e adquiridas a nível internacional.
2. O sistema de educação desenvolve-se em todo o território nacional e a definição da sua política é da exclusiva competência do Estado, cabendo ao Ministério da Educação e Cultura a sua coordenação.
3. As iniciativas de educação podem pertencer ao poder central e local do Estado ou a outras pessoas singulares ou colectivas, públicas ou privadas, competindo ao Ministério da Educação e Cultura a definição das normas gerais de educação, nomeadamente nos seus aspectos pedagógicos e andragógicos, técnicos, de apoio e fiscalização do seu cumprimento e aplicação.
4. O Estado Angolano pode, mediante processos e mecanismos a estabelecer, integrar no sistema de educação os estabelecimentos escolares sediados nos países onde seja expressiva a comunidade angolana, respeitando o ordenamento jurídico do país hospedeiro.

ARTIGO 3º
(Objectivos gerais)

São objectivos gerais da educação:

- a) desenvolver harmoniosamente as capacidades físicas, intelectuais, morais, cívicas, estéticas e laborais da jovem geração, de maneira contínua e sistemática e elevar o seu nível científico, técnico e tecnológico, a fim de contribuir para o desenvolvimento sócio-económico do País;
- b) formar um indivíduo capaz de compreender os problemas nacionais, regionais e internacionais de forma crítica e construtiva para a sua participação activa na vida social, à luz dos princípios democráticos;
- c) promover o desenvolvimento da consciência pessoal e social dos indivíduos em geral e da jovem geração em particular, o respeito pelos valores e símbolos nacionais, pela dignidade humana, pela tolerância e cultura de paz, a unidade nacional, a preservação do ambiente e a consequente melhoria da qualidade de vida;

d) fomentar o respeito devido aos outros indivíduos e aos superiores interesses da nação angolana na promoção do direito e respeito à vida, à liberdade e à integridade pessoal;

e) desenvolver o espírito de solidariedade entre os povos em atitude de respeito pela diferença de outrem, permitindo uma saudável integração no mundo.

CAPITULO II **Princípios Gerais**

Artigo 4º **(Integridade)**

O sistema de educação é integral, pela correspondência entre os objectivos da formação e os de desenvolvimento do País e que se materializam através da unidade dos objectivos, conteúdos e métodos de formação, garantindo a articulação horizontal e vertical permanente dos subsistemas, níveis e modalidades de ensino.

ARTIGO 5º **(Laicidade)**

O sistema de educação é laico pela sua independência de qualquer religião.

ARTIGO 6º **(Democraticidade)**

A educação tem carácter democrático pelo que, sem qualquer distinção, todos os cidadãos angolanos têm iguais direitos no acesso e na frequência aos diversos níveis de ensino e de participação na resolução dos seus problemas.

ARTIGO 7º **(Gratuidade)**

1. Entende-se por gratuidade a isenção de qualquer pagamento pela inscrição, assistência às aulas e o material escolar.

2. O ensino primário é gratuito, quer no subsistema de ensino geral, quer no subsistema de educação de adultos.

3. O pagamento da inscrição, da assistência às aulas, do material escolar e do apoio social nos restantes níveis de ensino, constituem encargos para os alunos, que podem recorrer, se reunirem as condições exigidas, à bolsa de estudo interna, cuja criação e regime devem ser regulados por diploma próprio.

ARTIGO 8º
(Obrigatoriedade)

O ensino primário é obrigatório para todos os indivíduos que frequentem o subsistema do ensino geral.

ARTIGO 9º
(Língua)

1. O ensino nas escolas é ministrado em língua portuguesa.
2. O Estado promove e assegura as condições humanas, científico-técnicas, materiais e financeiras para a expansão e a generalização da utilização e do ensino de línguas nacionais.
3. Sem prejuízo do nº 1 do presente artigo, particularmente no subsistema de educação de adultos, o ensino pode ser ministrado nas línguas nacionais.

CAPÍTULO III
Organização do Sistema de Educação

SECÇÃO I
Estrutura do Sistema de Educação

ARTIGO 10º
(Estrutura)

1. A educação realiza-se através de um sistema unificado, constituído pelos seguintes subsistemas de ensino:
 - a) subsistema de educação pré-escolar;
 - b) subsistema de ensino geral;
 - c) subsistema de ensino técnico-profissional;
 - d) subsistema de formação de professores;
 - e) subsistema de educação de adultos;
 - f) subsistema de ensino superior.
2. O sistema de educação estrutura-se em três níveis:
 - a) primário;

b) secundário;

c) superior.

3. No domínio da formação de quadros para vários sectores económicos e sociais do País, sob a responsabilidade dos subsistemas do ensino técnico-profissional e da formação de professores, a formação média, técnica e normal, corresponde ao 2º ciclo do ensino secundário, com a duração de mais um ano dedicado a profissionalização, num determinado ramo com carácter terminal.

SECÇÃO II

Subsistema de Educação Pré-Escolar

SUBSECÇÃO I

Definição, Objectivos, Estrutura, Coordenação Administrativa e Pedagógica

ARTIGO 11º

(Definição)

O subsistema de educação pré-escolar é a base da educação, cuidando da primeira infância, numa fase da vida em que se devem realizar as acções de condicionamento e de desenvolvimento psico-motor.

ARTIGO 12º

(Objectivos)

São objectivos do subsistema da educação pré-escolar:

a) promover o desenvolvimento intelectual, físico, moral, estético e afectivo da criança, garantindo-lhe um estado sadio por forma a facilitar a sua entrada no subsistema de ensino geral;

b) permitir uma melhor integração e participação de crianças através da observação e compreensão do meio natural, social e cultural que a rodeia;

c) desenvolver as capacidades de expressão, de comunicação, de imaginação criadora e estimular a actividade lúdica da criança.

ARTIGO 13º

(Estrutura)

1. A educação pré-escolar estrutura-se em dois ciclos:

a) creche;

b) jardim infantil.

2. A organização, estrutura e funcionamento destes ciclos é objecto de regulamentação própria.

SECÇÃO III
Subsistema de Ensino Geral

SUBSECÇÃO I
Definição, Objectivos e Estrutura

ARTIGO 14º
(Definição)

O subsistema de ensino geral constitui o fundamento do sistema de educação para conferir uma formação integral, harmoniosa e uma base sólida e necessária à continuação de estudos em subsistemas subsequentes.

ARTIGO 15º
(Objectivos)

São objectivos gerais do subsistema de ensino geral:

- a) conceder a formação integral e homogênea que permita o desenvolvimento harmonioso das capacidades intelectuais, físicas, morais e cívicas;
- b) desenvolver os conhecimentos e as capacidades que favoreçam a auto-formação para um saber-fazer eficazes que se adaptem às novas exigências;
- c) educar a juventude e outras camadas sociais de forma a adquirirem hábitos e atitudes necessários ao desenvolvimento da consciência nacional;
- d) promover na jovem geração e noutras camadas sociais o amor ao trabalho e potenciá-las para uma actividade laboral socialmente útil e capaz de melhorar as suas condições de vida.

ARTIGO 16º
(Estrutura)

O subsistema de ensino geral estrutura-se em:

- a) ensino primário;
- b) ensino secundário.

SUBSECÇÃO II
Definição e Objectivos do Ensino Primário

ARTIGO 17º
(Definição)

O ensino primário, unificado por seis anos, constitui a base do ensino geral, tanto para a educação regular como para a educação de adultos e é o ponto de partida para os estudos a nível secundário.

ARTIGO 18º
(Objectivos)

São objectivos específicos do ensino primário:

- a) desenvolver e aperfeiçoar o domínio da comunicação e da expressão;
- b) aperfeiçoar hábitos e atitudes tendentes à socialização;
- c) proporcionar conhecimentos e capacidades de desenvolvimento das faculdades mentais;
- d) estimular o espírito estético com vista ao desenvolvimento da criação artística;
- e) garantir a prática sistemática de educação física e de actividades gimno-desportivas para o aperfeiçoamento das habilidades psico-motoras.

SUBSECÇÃO III
Definição e Objectivos do Ensino Secundário Geral

ARTIGO 19º
(Definição)

O ensino secundário, tanto para a educação de jovens, quanto para a educação de adultos, como para educação especial, sucede ao ensino primário e compreende dois ciclos de três classes:

- a) o ensino secundário do 1º ciclo que compreende as 7ª, 8ª e 9ª classes;
- b) o ensino secundário do 2º ciclo, organizado em áreas de conhecimentos de acordo com a natureza dos cursos superiores a que dá acesso e que compreende as 10ª, 11ª e 12ª classes.

ARTIGO 20º
(Objectivos)

1. São objectivos específicos do 1º ciclo:

a) consolidar, aprofundar e ampliar os conhecimentos e reforçar as capacidades, os hábitos, as atitudes e as habilidades adquiridas no ensino primário;

b) permitir a aquisição de conhecimentos necessários ao prosseguimento dos estudos em níveis de ensino e áreas subsequentes.

2. São objectivos específicos do 2º ciclo:

a) preparar o ingresso no mercado de trabalho e / ou no subsistema de ensino superior;

b) desenvolver o pensamento lógico e abstracto e a capacidade de avaliar a aplicação de modelos científicos na resolução de problemas da vida prática.

SECÇÃO IV

Subsistema de Ensino Técnico-Profissional

SUBSECÇÃO I

Definição, Objectivos e Estrutura

ARTIGO 21º

(Definição)

O subsistema de ensino técnico-profissional é a base da preparação técnica e profissional dos jovens e trabalhadores começando, para o efeito, após o ensino primário.

ARTIGO 22º

(Objectivos)

É objectivo fundamental do subsistema de ensino técnico-profissional a formação técnica e profissional dos jovens em idade escolar, candidatos a emprego e trabalhadores, preparando-os para o exercício de uma profissão ou especialidade, por forma a responder às necessidades do País e à evolução tecnológica.

ARTIGO 23º

(Estrutura)

O subsistema de ensino técnico-profissional compreende:

a) formação profissional básica;

b) formação média técnica.

SUBSECÇÃO II

Formação Profissional Básica

ARTIGO 24º
(Definição)

1. A formação profissional básica é o processo através do qual os jovens e adultos adquirem e desenvolvem conhecimentos gerais e técnicos, atitudes e práticas relacionadas directamente com o exercício duma profissão.
2. A formação profissional básica visa a melhor integração do indivíduo na vida activa, podendo contemplar vários níveis e desenvolver-se por diferentes modalidades e eventualmente complementar a formação escolar no quadro da educação permanente.
3. A formação profissional básica realiza-se após a 6ª classe nos centros de formação profissional públicos e privados.
4. A formação profissional básica rege-se por diploma próprio.

SUBSECÇÃO III
Formação Média -Técnica

ARTIGO 25º
(Definição e objectivos)

1. A formação média- técnica consiste na formação técnico-profissional dos jovens e trabalhadores e visa proporcionar aos alunos conhecimentos gerais e técnicos para os diferentes ramos de actividade económica e social do País, permitindo-lhes a inserção na vida laboral e mediante critérios, o acesso ao ensino superior.
2. A formação média- técnica realiza-se após a 9ª classe com a duração de quatro anos em escolas técnicas.
3. Pode-se organizar formas intermédias de formação técnico-profissional após a 12ª classe do ensino geral com a duração de um a dois anos de acordo com a especialidade.

SECÇÃO V
Subsistema de Formação de Professores

SUBSECÇÃO I
Definição, Objectivos e Estrutura

ARTIGO 26º
(Definição)

1. O subsistema de formação de professores consiste em formar docentes para a educação pré-escolar e para o ensino geral, nomeadamente a educação regular, a educação de adultos e a educação especial.

2. Este subsistema realiza-se após a 9ª classe com duração de quatro anos em escolas normais e após este em escolas e institutos superiores de ciências de educação.

3. Pode-se organizar formas intermédias de formação de professores após a 9ª e a 12ª classes, com a duração de um a dois anos, de acordo com a especialidade.

ARTIGO 27º **(Objectivos)**

São objectivos do subsistema de formação de professores:

- a) formar professores com o perfil necessário à materialização integral dos objectivos gerais da educação;
- b) formar professores com sólidos conhecimentos científico-técnicos e uma profunda consciência patriótica de modo a que assumam com responsabilidade a tarefa de educar as novas gerações;
- c) desenvolver acções de permanente actualização e aperfeiçoamento dos agentes de educação.

ARTIGO 28º **(Estrutura)**

O subsistema de formação de professores estrutura-se em:

- a) formação média normal, realizada em escolas normais;
- b) ensino superior pedagógico realizado nos institutos e escolas superiores de ciências de educação.

SUBSECÇÃO II **Formação Média Normal**

ARTIGO 29º **(Definição)**

A formação média normal destina-se à formação de professores de nível médio que possuam à entrada a 9ª classe do ensino geral ou equivalente e capacitando-os a exercer actividades na educação pré - escolar e ministrar aulas no ensino primário, nomeadamente a educação regular, a educação de adultos e a educação especial.

SUBSECÇÃO III **Ensino Superior Pedagógico**

ARTIGO 30º
(Definição)

1. O ensino superior pedagógico destina-se à formação de professores de nível superior, habilitados para exercerem as suas funções, fundamentalmente no ensino secundário e eventualmente na educação pré-escolar e na educação especial.
2. Este ensino destina-se também à agregação pedagógica para os professores dos diferentes subsistemas e níveis de ensino, provenientes de instituições não vocacionadas para a docência.

SECÇÃO VI
Subsistema de Educação de Adultos

SUBSECÇÃO I
Definição, Objectivos e Estrutura

ARTIGO 31º
(Definição)

1. O subsistema de educação de adultos constitui um conjunto integrado e diversificado de processos educativos baseados nos princípios, métodos e tarefas da andragogia e realiza-se na modalidade de ensino directo e /ou indirecto.
2. O subsistema de educação de adultos visa a recuperação do atraso escolar mediante processos e métodos educativos intensivos e não intensivos, estrutura-se em classes e realiza-se em escolas oficiais, particulares, de parceria, nas escolas polivalentes, em unidades militares, em centros de trabalho e em cooperativas ou associações agro-silvo-pastoris, destinando-se à integração sócio-educativa e económica do indivíduo a partir dos 15 anos de idade.

ARTIGO 32º
(Objectivos específicos.)

São objectivos específicos do subsistema de educação de adultos:

- a) aumentar o nível de conhecimentos gerais mediante a eliminação do analfabetismo juvenil e adulto, literal e funcional;
- b) permitir a cada indivíduo aumentar os seus conhecimentos e desenvolver as suas potencialidades, na dupla perspectiva de desenvolvimento integral do homem e da sua participação activa no desenvolvimento social, económico e cultural, desenvolvendo a capacidade para o trabalho através de uma preparação adequada às exigências da vida activa;

c) assegurar o acesso da população adulta à educação, possibilitando-lhes a aquisição de competências técnico-profissionais para o crescimento económico e o progresso social do meio que a rodeia, reduzindo as disparidades existentes em matéria de educação entre a população rural e a urbana numa perspectiva do género;

d) contribuir para a preservação e desenvolvimento da cultura nacional, a protecção ambiental, a consolidação da paz, a reconciliação nacional, a educação cívica, cultivar o espírito de tolerância e respeito pelas liberdades fundamentais;

e) transformar a educação de adultos num pólo de atracção e de desenvolvimento comunitário e rural integrados, como factor de actividade sócio-económica e para a criatividade do indivíduo.

ARTIGO 33º **(Estrutura)**

1. O subsistema da educação de adultos estrutura-se em:

a) ensino primário que compreende a alfabetização e a pós-alfabetização;

b) ensino secundário que compreende os 1º e 2º ciclos.

2. Os 1º e 2º ciclos do ensino secundário organizam-se nos moldes previstos nos números 1 e 2, respectivamente, do artigo 20º da presente Lei.

3. O subsistema de educação de adultos tem uma organização programática, de conteúdos e de metodologias de educação e de avaliação, bem como duração adequada às características, necessidades e aspirações dos adultos.

ARTIGO 34º **(Regulamentação)**

O subsistema de educação de adultos obedece a critérios a serem estabelecidos por regulamentação própria.

SECÇÃO VII **Subsistema do Ensino Superior**

SUBSECÇÃO I **Definição, Objectivos e Estrutura**

ARTIGO 35º **(Definição)**

O subsistema de ensino superior visa a formação de quadros de alto nível para os diferentes ramos de actividade económica e social do País, assegurando-lhes uma sólida preparação científica, técnica, cultural e humana

ARTIGO 36º
(Objectivos)

São objectivos do subsistema do ensino superior:

- a) preparar os quadros de nível superior com formação científico-técnica, cultural num ramo ou especialidade correspondente a uma determinada área do conhecimento;
- b) realizar a formação em estreita ligação com a investigação científica, orientada para a solução dos problemas postos em cada momento pelo desenvolvimento do País e inserida no processo dos progressos da ciência, da técnica e da tecnologia;
- c) preparar e assegurar o exercício da reflexão crítica e da participação na produção;
- d) realizar cursos de pós-graduação ou especialização para a superação científico-técnica dos quadros do nível superior em exercício nos distintos ramos e sectores da sociedade;
- e) promover a pesquisa e a divulgação dos seus resultados para o enriquecimento e o desenvolvimento multifacético do país.

ARTIGO 37º
(Estrutura)

O subsistema de ensino superior estrutura-se em:

- a) graduação;
- b) pós-graduação.

ARTIGO 38º
(Graduação)

1. A graduação estrutura-se em:

- a) bacharelato;
- b) licenciatura.

2. O bacharelato corresponde a cursos de ciclo curto com a duração de três anos e tem por objectivo permitir ao estudante a aquisição de

conhecimentos científicos fundamentais para o exercício de uma actividade prática no domínio profissional respectivo, em área a determinar, com carácter terminal.

3. A licenciatura corresponde a cursos de ciclo longo com a duração de quatro a seis anos e tem como objectivo a aquisição de conhecimentos, habilidades e práticas fundamentais dentro do ramo do conhecimento respectivo e a subsequente formação profissional ou académica específica.

ARTIGO 39° **(Pós-graduação)**

1. A pós- graduação tem duas categorias:

- a) pós- graduação académica;
- b) pós- graduação profissional.

2. A pós-graduação académica tem dois níveis:

- a) mestrado;
- b) doutoramento.

3. A pós-graduação profissional compreende a especialização.

4. O mestrado, com a duração de dois a três anos, tem como objectivo essencial o enriquecimento da competência técnico-profissional dos licenciados.

5. A especialização corresponde a cursos de duração mínima de 1 ano e tem por objectivo o aperfeiçoamento técnico-profissional do licenciado.

6. O doutoramento, com a duração de quatro a cinco anos, visa proporcionar formação científica, tecnológica ou humanista, ampla e profunda aos candidatos diplomados em curso de licenciatura e/ou mestrado.

SUBSECÇÃO II **Tipo de Instituições e Investigação Científica**

ARTIGO 40 ° **(Tipo de instituições de ensino)**

As instituições de ensino classificam-se nas seguintes categorias:

- a) universidades;
- b) academias;

c) institutos superiores;

d) escolas superiores.

ARTIGO 41º
(Investigação Científica)

1. O Estado fomenta e apoia as iniciativas à colaboração entre entidades públicas e privadas no sentido de estimular o desenvolvimento da ciência, da técnica e da tecnologia.

2. O Estado deve criar condições para a promoção de investigação científica e para a realização de actividades de investigação no ensino superior e nas outras instituições vocacionadas para o efeito.

ARTIGO 42º
(Regulamentação)

O subsistema de ensino superior rege-se por diploma próprio.

SECÇÃO VIII
Modalidades de Ensino

SUBSECÇÃO I
A Educação Especial

ARTIGO 43º
(Definição)

A educação especial é uma modalidade de ensino transversal, quer para o subsistema do ensino geral, como para o subsistema da educação de adultos, destinada aos indivíduos com necessidades educativas especiais, nomeadamente deficientes motores, sensoriais, mentais, com transtornos de conduta e trata da prevenção, da recuperação e da integração sócio-educativa e sócio-económica dos mesmos e dos alunos superdotados.

ARTIGO 44º
(Objectivos específicos)

Para além dos objectivos do subsistema do ensino geral, são objectivos específicos da educação especial:

a) desenvolver as potencialidades físicas e intelectuais reduzindo as limitações provocadas pelas deficiências;

b) apoiar a inserção familiar, escolar e social de crianças e jovens deficientes ajudando na aquisição de estabilidade emocional;

- c) desenvolver as possibilidades de comunicação;
- d) desenvolver a autonomia de comportamento a todos os níveis em que esta se possa processar;
- e) proporcionar uma adequada formação pré-profissional e profissional visando a integração na vida activa;
- f) criar condições para o atendimento dos alunos superdotados.

ARTIGO 45º
(Organização)

A educação especial é ministrada em instituições do ensino geral, da educação de adultos ou em instituições específicas de outros sectores da vida nacional cabendo, neste último caso, ao Ministério da Educação e Cultura a orientação pedagógica, andragógica e metodológica.

ARTIGO 46º
(Condições Educativas)

Os recursos educativos para a educação especial estão sujeitos às peculiaridades e características científico-técnicas desta modalidade de ensino e adaptadas às características da população alvo.

ARTIGO 47º
(Regulamentação)

A educação especial rege-se por diploma próprio.

SUBSECÇÃO II
Educação Extra- Escolar

ARTIGO 48º
(Organização)

As actividades extra-escolares são realizadas pelos órgãos centrais e locais da administração do estado e empresas em colaboração com as organizações sociais e de utilidade pública, cabendo ao Ministério da Educação e Cultura o papel reitor.

ARTIGO 49º
(Objectivos)

1. A educação extra-escolar realiza-se no período inverso ao das aulas e tem como objectivo permitir ao aluno o aumento dos seus conhecimentos e o desenvolvimento harmonioso das suas potencialidades, em complemento da sua formação escolar.

2. A educação extra-escolar realiza-se através de actividades de formação vocacional, de orientação escolar e profissional, da utilização racional dos tempos livres, da actividade recreativa e do desporto escolar.

ARTIGO 50º
(Regulamentação)

A educação extra-escolar rege-se por diploma próprio.

CAPÍTULO IV
Regime de Frequência e Transição

ARTIGO 51º
(Educação pré-escolar)

1. À educação pré-escolar têm acesso as crianças cuja idade vai até aos seis anos.

2. As crianças que até aos cinco anos de idade não tenham beneficiado de qualquer alternativa educativa dirigida à infância, devem frequentar a classe de iniciação.

ARTIGO 52º
(Ensino geral, educação de adultos e formação média técnica e normal)

Os regimes gerais de frequência e transição no ensino geral, na educação de adultos, na formação média técnica e normal pelas suas peculiaridades e características da população alvo são objecto de regulamentação própria.

ARTIGO 53º
(Ensino Superior)

1. Têm acesso ao ensino superior os candidatos que concluíam com aproveitamento o ensino médio geral, técnico ou normal, ou o equivalente e façam prova de capacidade para a sua frequência, de acordo com os critérios a estabelecer.

2. Os regimes gerais de frequência e transição no ensino superior são objecto de regulamentação própria.

CAPÍTULO V
Recursos Humanos –Materiais

ARTIGO 54º
(Agentes de Educação)

1. É assegurado aos agentes de educação o direito à formação permanente através dos mecanismos próprios, com vista à elevação do seu nível profissional, cultural e científico .
2. Os agentes de educação são remunerados e posicionados na sua carreira de acordo com as suas habilitações literárias e profissionais e atitude perante o trabalho.
3. A progressão na carreira docente e administrativa está ligada à avaliação de toda a actividade de desenvolvimento no âmbito da educação, bem como as qualificações profissionais e científicas.
4. Para efeitos do presente artigo, entende-se por agentes de educação os professores, directores, inspectores, administradores e outros gestores de educação.

ARTIGO 55°
(Rede escolar)

1. É da competência do Estado a elaboração da carta escolar, orientação e o controlo das obras escolares.
2. A rede escolar deve ser organizada de modo a que em cada região se garanta a maior diversidade possível de cursos, tendo em conta os interesses locais ou regionais.
3. É da responsabilidade dos órgãos do poder local de administração do Estado e da sociedade civil o equipamento, a conservação, a manutenção e a reparação das instituições escolares de todos os níveis de ensino até ao 1º ciclo do ensino secundário.
4. Os órgãos do poder local da administração do Estado devem proteger as instituições escolares e tomar as medidas tendentes a evitar todas as formas de degradação do seu património.

ARTIGO 56°
(Recursos educativos)

1. Constituem recursos educativos todos os meios utilizados que contribuem para o desenvolvimento do sistema de educação.
2. São recursos educativos:
 - a) guias e programas pedagógicos;
 - b) manuais escolares;
 - c) bibliotecas escolares;

d) equipamentos, laboratórios, oficinas, instalações e material desportivo.

ARTIGO 57º
(Financiamento)

1. O exercício da educação constitui uma das prioridades do Plano Nacional de Desenvolvimento Económico- Social e do Orçamento Geral do Estado.
2. As verbas e outras receitas destinadas ao Ministério da Educação e Cultura devem ser distribuídas em função das prioridades estratégicas do desenvolvimento do sistema de educação.
3. O ensino promovido por iniciativa privada é financiado através da remuneração pelos serviços prestados ou por outras fontes.
4. O Estado pode co-financiar instituições educativas de iniciativa privada em regime de parceria desde que sejam de interesse público relevante ou estratégico.

CAPÍTULO VI
Administração e Gestão do Sistema de Educação

ARTIGO 58º
(Níveis de administração)

1. A delimitação e articulação de competências entre os diferentes níveis de administração e gestão do sistema de educação é objecto de regulamentação especial.
2. Cabe, designadamente, aos órgãos da administração central do Estado:
 - a) conceber, definir, dirigir, coordenar, controlar e avaliar o sistema de educação;
 - b) planificar e dirigir normativa e metodologicamente a actividade da investigação pedagógica .

ARTIGO 59º
(Posição e organização das escolas e outras instituições para a educação)

1. As escolas e demais instituições de educação são unidades de base do sistema de educação.
2. As escolas e demais instituições de educação organizam-se de acordo com o subsistema de ensino em que estiverem inseridas.

3. Independentemente da sua especificidade e deveres particulares, as escolas e demais instituições de educação organizam-se de molde a que, com a vida interna, as relações, o conteúdo, a forma e os métodos de trabalho contribuam para a realização dos objectivos da educação.

4. As escolas e demais instituições de educação devem:

a) aplicar e desenvolver formas e métodos de trabalho educativo e produtivo que se fundamentam na ligação do ensino com a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos;

b) realizar a difusão e o enriquecimento do trabalho educativo utilizando várias formas de actividades livres dos alunos e estudantes.

5. As escolas e demais instituições de educação devem prestar uma atenção especial às condições e à organização, tanto da formação geral, como da formação profissional ou profissionalizante, nas oficinas, nos centros ou estabelecimentos escolares do País.

6. As normas gerais para a vida interna e o trabalho das escolas e demais instituições são regulamentados pelos respectivos estatutos de ensino e regulamentos gerais internos.

ARTIGO 60°
(Planos e programas)

Os planos de estudos e programas de ensino têm um carácter nacional e de cumprimento obrigatório, sendo aprovados pelo Ministro da Educação e Cultura.

ARTIGO 61°
(Manuais escolares)

Os manuais escolares aprovados e adoptados pelo Ministério da Educação e Cultura são de utilização obrigatória em todo o território nacional e nos subsistemas de ensino para que forem indicados.

ARTIGO 62°
(Calendário escolar)

1. O ano escolar delimita o ano lectivo, tem carácter nacional e é de cumprimento obrigatório.

2. A determinação do ano escolar compete ao Conselho de Ministros, enquanto que a definição do ano lectivo é da competência do Ministro da Educação e Cultura.

ARTIGO 63°
(Avaliação)

O sistema de educação é objecto de avaliação contínua com incidência especial sobre o desenvolvimento, a regulamentação e a aplicação da presente Lei, tendo em conta os aspectos educativos, pedagógicos, psicológicos, sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros.

ARTIGO 64°
(Investigação em educação)

1. A investigação científica em educação destina-se a avaliar e a interpretar científica, quantitativa e qualitativamente a actividade desenvolvida no sistema de educação por forma a corrigir os desvios, visando o seu permanente aperfeiçoamento.
2. A investigação científica em educação é feita nas instituições vocacionadas ou adoptadas para o efeito.
3. A investigação científica em educação rege-se por diploma próprio.

ARTIGO 65°
(Inspeção de educação)

À inspecção de educação cabe o controlo, a fiscalização e a avaliação da educação, tendo em vista os objectivos estabelecidos na presente lei.

CAPÍTULO VII
Disposições Especiais

ARTIGO 66°
(Acção social escolar)

O Governo deve promulgar normas especiais sobre o acesso e o usufruto dos serviços sociais escolares.

ARTIGO 67°
(Cidadãos estrangeiros)

O Governo define em diploma próprio os princípios, normas e critérios de frequência dos estudantes estrangeiros nas instituições escolares da República de Angola.

ARTIGO 68°
(Equiparação e equivalência de estudos)

1. Os certificados e diplomas dos níveis primário, secundário e superior concluídos no estrangeiro são válidos na República de Angola desde que sejam reconhecidos pelas estruturas competentes angolanas.

2. As formas e mecanismos de reconhecimento das equivalências são estabelecidos em diploma próprio.

ARTIGO 69°
(Ensino particular)

1. Às pessoas singulares ou colectivas é concedida a possibilidade de abrirem estabelecimentos de ensino, sob o controlo do Estado nos termos a regulamentar em diploma próprio.

2. O Estado pode subsidiar estabelecimentos de ensino privado, com ou sem fins lucrativos, desde que sejam de interesse público relevante e estratégico.

3. O Estado define os impostos, taxas e emolumentos a que se obriguem as actividades de educação de carácter privado.

ARTIGO 70°
(Plano de desenvolvimento do sistema educativo)

O Governo, no prazo de 90 dias, deve elaborar e apresentar para aprovação da Assembleia Nacional, um plano de desenvolvimento do sistema educativo que assegure a realização faseada da presente Lei e demais legislação complementar.

ARTIGO 71°
(Criação e encerramento das escolas)

1. As escolas são criadas, tendo em conta a situação económica e as necessidades sociais do País.

2. As escolas e demais instituições da educação em que haja participação directa de outros Ministérios, são criadas por decreto executivo conjunto do Ministro da Educação e Cultura e dos Ministros cuja esfera de acção corresponda aos respectivos ramos e / ou especialidades competindo ao Ministério da Educação e Cultura o papel reitor.

3. As escolas e demais instituições da educação são encerradas, quando deixarem de corresponder aos fins para que foram criadas, por decreto executivo do Ministério da Educação e Cultura e do órgão de tutela conforme o título de criação.

4. Enquadram-se no sistema de educação as escolas de instituições religiosas e de ensino militar quando integradas nos subsistemas, níveis e modalidades previstos na Lei.

ARTIGO 72°
(Regime de transição do sistema de educação)

O regime de transição do sistema actual para o previsto na presente Lei é objecto de regulamentação pelo Governo, não podendo o pessoal docente, discente e demais quadros afectos à educação serem prejudicados nos direitos adquiridos.

CAPÍTULO VIII
Disposições Finais e Transitórias

ARTIGO 73°
(Disposições transitórias)

1. O Governo deve tomar medidas no sentido de dotar, a médio prazo, os ensinos primário, secundário e técnico-profissional com docentes habilitados profissionalmente.
2. O Governo deve elaborar um plano de emergência para a construção e recuperação de edifícios escolares e seu apetrechamento, visando ampliar a rede escolar, priorizando o ensino primário.

ARTIGO 74°
(Regulamentação)

A presente Lei deve ser regulamentada pelo Governo no prazo de 180 dias, contados da data de entrada em vigor.

ARTIGO 75°
(Dúvidas e omissões)

As dúvidas e omissões que se suscitarem da interpretação e aplicação da presente Lei são resolvidas pela Assembleia Nacional.

ARTIGO 76°
(Norma revogatória)

Fica revogada toda a legislação que contrarie o disposto na presente Lei.

ARTIGO 77°
(Entrada em vigor)

A presente Lei entra em vigor à data da sua publicação.

Vista e aprovada pela Assembleia Nacional, em Luanda, aos 13 de Junho de 2001.

O Presidente da Assembleia Nacional, *Roberto António Vítor Francisco de Almeida*

Publique-se.

O Presidente da República, *José Eduardo dos Santos*