
“Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes”

Luís Marques¹ e Pedro Cunha²

Introdução:

O conflito escolar e os estilos de gestão do conflito

Tendo ambos os investigadores por profissão a docência e procurando dar resposta às questões do mais variado cariz que, no quotidiano, se colocam nas relações que se estabelecem na comunidade educativa, optámos por realizar uma investigação dedicada ao tema da utilização de distintos estilos de gestão de conflito em contexto escolar de acordo com alguns vectores por nós seleccionados sobre esse mesmo assunto.

A Escola constitui um espaço de socialização por excelência. Tida como elo de ligação com a família, assume-se como um mecanismo de ressonância das dificuldades, dos conflitos e das potencialidades que o adolescente experimenta. Num mundo cada vez mais global, onde a sociedade de informação é uma realidade, importa olhar a Escola e as relações que nela se desenvolvem sob um novo prisma. O conflito, nomeadamente o conflito em contexto escolar, é uma realidade incontornável e intrínseca do nosso quotidiano que, em nosso entender, assume uma inegável pertinência e actualidade no contexto educativo português.

Por outro lado, parecem ser cada vez mais aqueles que entendem a gestão construtiva do conflito como forma de, em simultâneo, valorizar todo o potencial positivo que consigo transporta, minimizando os aspectos negativos que inevitavelmente lhe estão associados.

Constituindo-se como parte integrante da natureza humana, a realidade conflitual não pode ser relegada para segundo plano nem reprimida por muito tempo. Indissociável aos vários sistemas sociais, não deve ser conotada de imediato de forma negativa (Cunha, 2001).

O conflito pode assumir-se como um poderoso antídoto contra a estagnação na medida em que estimula o interesse, a curiosidade, tornando-se talvez no meio mais credível para que os problemas possam ser esclarecidos, debatidos e discutidos, ou seja, para que seja possível encontrar soluções na medida em que se assume como a raiz das mudanças pessoais e sociais (Deutsch, 1990).

Por outra parte, não sendo o conflito isento de riscos, pode ser o responsável por um processo destrutivo ao induzir as partes num ciclo vicioso que se auto-perpetua limitando os recursos disponíveis e colocando em questão todo o processo de resolução do problema. Há que não negligenciar os aspectos menos positivos decorrentes das situações conflituais, pois estas por si só estimulam situações de força e fomentam percepções, atitudes e condutas hostis entre pessoas, grupos e comunidades.

As instituições, mormente a Escola, geram quotidianamente uma dinâmica conflitual de ordem e de desordem, de mudança e de resistência à mudança. Um baixo nível de conflito nas organizações é passível de se constituir num factor obstrutivo de desempenho, pelo que um nível óptimo de conflito será aquele que simultaneamente impossibilita a imobilidade, mas cuja intensidade não coloca em causa a coordenação das

¹ Escola Básica Integrada 2º e 3º Ciclo, Vila Franca das Naves

² Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa

actividades dentro do grupo devendo assumir-se como um parceiro indissociável da mudança através de situações criativas.

A gestão do conflito envolve o diagnóstico e a intervenção a nível intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergruparal (Rahim, 1998). Assim, compreender o conflito é um primeiro passo para a sua resolução produtiva e construtiva, sendo importante ter presente que, em função da forma como ele é encarado e gerido, assim pode ter consequências construtivas ou destrutivas.

Determinar as variáveis que estabelecem a diferença entre as consequências construtivas ou negativas é, na opinião de Deutsch (1990), não só possível como desejável. O referido autor entende que tal consegue-se fazendo uso de dois conceitos tão simples quanto eficientes, ou seja, um processo construtivo de resolução de conflitos é semelhante ao processo efectivo e cooperativo de resolução de problemas, enquanto que um processo destrutivo de resolução de problemas tem muito em comum com as características de um processo competitivo de interacção social.

No seguimento dos pressupostos que sinteticamente apresentámos, um dos aspectos principais a considerar na gestão construtiva e eficaz do conflito afigura-se-nos ser o tema dos estilos de gestão de conflito, designadamente o Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979).

De forma assaz breve, para os mencionados autores, as dimensões que permitem distinguir os estilos de gestão de conflito referem-se, por um lado, ao interesse próprio ou interesse em satisfazer os próprios interesses (alto ou baixo) e, por outro lado, ao interesse pelos outros ou preocupação em satisfazer os interesses dos outros (alto ou baixo).

Estas duas dimensões manifestam, de certa forma, as orientações motivacionais dos indivíduos durante a situação de conflito, as quais são passíveis de serem traduzidas em cinco estilos: Integração (elevado interesse próprio e elevado interesse pelos outros), Servilismo (Baixo interesse próprio e elevado interesse pelos outros), Dominação (elevado interesse próprio e baixo interesse pelos outros), Evitação (baixo interesse próprio e baixo interesse pelos outros) e Tendência ao compromisso (interesse intermédio próprio e pelos outros).

Muito sinteticamente, refira-se que para uma gestão funcional do conflito dever-se-á ter em conta não só as limitações do momento como também a especificidade de cada situação.

Tendo em consideração a clareza conceptual e a pertinência que consideramos ser possível patentear no Modelo Bidimensional, optámos por levar a cabo uma investigação que procurou analisar a importância dos distintos estilos de gestão de conflito para a resolução construtiva do mesmo no contexto escolar.

Análise e discussão de alguns resultados provenientes da investigação empírica

Assumindo nós uma visão construtiva do conflito, capaz de o avaliar na justa medida dos perigos e potencialidades que o mesmo comporta, foi realizada uma investigação empírica que seguiu fundamentalmente uma metodologia quantitativa.

Desse modo, procedeu-se à aplicação do questionário ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) como instrumento de mensuração das opiniões e atitudes dos sujeitos da amostra por nós seleccionada, relativamente a alguns aspectos relacionados com a sua utilização de diferentes estilos de gestão de conflito.

Utilizaram-se as formas A, B e C do referido questionário (dirigidas a avaliar as relações de conflito que se estabelecem entre o sujeito e, respectivamente, o superior, os pares e os subordinados).

Tratar-se-á de uma primeira aplicação do ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) ao contexto organizacional específico da Escola, pois as investigações conhecidas até ao momento foram empreendidas noutro tipo de organizações.

A amostra compôs-se de um total de 232 docentes, pertencentes a 2 escolas secundárias situadas na cidade da Guarda.

O objectivo geral do presente trabalho consistiu em verificar de que forma os cinco estilos de gestão de conflito propostos no Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979) são adoptados pelos professores dessas duas Escolas no seu contexto profissional, nomeadamente no relacionamento que estabelecem com o Conselho Executivo (superior hierárquico), colegas de trabalho (pares) e alunos (subordinados).

Por outro lado, procurámos também analisar de que forma algumas das variáveis seleccionadas para o nosso estudo se relacionam com os referidos 5 estilos de gestão de conflito. As variáveis consideradas foram as seguintes: sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional e tempo de serviço. As hipóteses levantadas relacionam, assim, as variáveis sócio-demográficas apresentadas com os cinco diferentes estilos de gestão de conflito.

Procedeu-se ao estudo das qualidades psicométricas do instrumento (validade, fidelidade e sensibilidade), tendo-se aferido a validade da escala (*Alpha de Cronbach* de .92 para a totalidade do questionário), bem como obtido uma estrutura factorial de componentes principais congruente com o modelo teórico de base do ROCI-II e resultados estatisticamente significativos no tocante à capacidade do instrumento para discriminar os sujeitos em qualquer das formas A, B e C.

De igual modo, efectuou-se todo um conjunto de análises diferenciais, as quais relacionaram as variáveis sócio-demográficas seleccionadas com os 5 estilos de gestão de conflito identificados por Rahim e Bonoma (1979). Assim, de modo a constatar a existência de diferenças significativas nos estilos de gestão de conflito em função do sexo dos sujeitos foi utilizado o teste *t* de *Student* (os homens parecem recorrer mais à Dominação, enquanto as mulheres obtêm pontuações mais elevadas em Compromisso e Integração), tendo-se realizado provas *Anova Oneway* (análise de variância univariada) para as restantes variáveis.

Sintetizando, poder-se-ão aqui constatar algumas diferenças na adopção dos diferentes estilos no que respeita à idade (diferenças mais significativas entre os detentores de 22-35 anos e os dos 35-49 anos, quanto ao estilo Dominação); habilitações literárias (constataram-se diferenças quanto ao uso dos estilos Dominação e Evitação entre os detentores do Ensino Médio e Ensino Superior); e tempo de serviço (os que mais pontuam em Dominação são os detentores de mais de 30 anos de serviço e os de 0-15 anos de serviço). Finalmente, refira-se que, ao contrário das nossas predições, não se encontraram diferenças significativas nos grupos considerados na variável categoria profissional (nomeação definitiva, zona pedagógica, nomeação provisória e contratado) em relação com a utilização dos estilos de gestão de conflito.

Do estudo efectuado poder-se-ão constatar, ainda, algumas diferenças na adopção dos diferentes estilos de gestão de conflito comparativamente com os resultados de outras investigações realizadas com a escala em questão. Tal poderá, na nossa perspectiva, ficar-se a dever às diferenças culturais, sociais e académicas dos sujeitos da nossa amostra quando comparados com estudos levados a efeito em contextos que não o escolar.

A nossa investigação realça também que, de uma forma geral, as mulheres preferem estilos menos competitivos (como sejam o Compromisso e a Integração), enquanto os homens adoptam preferencialmente estilos mais competitivos, sobretudo nas relações que estabelecem com os superiores ou subordinados.

Verificou-se existir, igualmente, uma relação entre os resultados empíricos da nossa pesquisa e o modelo conceptual proposto por Rahim e Bonoma (1979) e por Pruitt (1983).

Deve atender-se que os resultados obtidos não constituem por si só um garante absoluto de uma actuação em sintonia com o respondido, pois não se observam *in loco* as condutas no momento concreto da situação conflitual, podendo daí advir algumas discrepâncias entre as pontuações obtidas pelo sujeito na escala e a prática que os mesmos adoptam no processo de gestão do conflito

Bibliografia

- CUNHA, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Porto: Asa.
- DEUTSCH, M. (1990). "A framework for teaching conflict resolution in schools". In B. H. Sheppard, M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (pp. 189-203), 2. Greenwich, CT: JAI Press.
- PRUITT, D. (1983). "Strategic choice in negotiation". In *American Behavioral Scientist*, 27 (2), pp. 167-194.
- RAHIM, A. (1998). *Rethinking the Structure of Conflict: Toward a Four-dimensional Conceptualisation*. Department of Management Information Systems, Western Kentucky University.
- RAHIM, A. & Bonoma (1979). *Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnostic and Intervention*. Department of Management Information Systems, Western Kentucky University.