

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA/INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**  
**MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL NA SAÚDE**

Curso ministrado em associação com a

**Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa – IPL**

Adequado ao Processo de Bolonha conforme Registo na DGES nº. R/B – AD – 917/2007

Publicado no DR, 2ª série, n.º 11, 18 de Janeiro de 2010

Área de especialização

**Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde**

**ANÁLISE DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO HOSPITAL JOSÉ**  
**JOAQUIM FERNANDES**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

**Rute Isabel da Silva Grou**

Nº 8444

Orientador:

Prof. Doutor Domingos Afonso Braga

**ÉVORA/LISBOA**

**Junho, 2013**



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA/INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**  
**MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL NA SAÚDE**

Curso ministrado em associação com a

**Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa – IPL**

Adequado ao Processo de Bolonha conforme Registo na DGES nº. R/B – AD – 917/2007

Publicado no DR, 2ª série, n.º 11, 18 de Janeiro de 2010

Área de especialização

**Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde**

**ANÁLISE DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO HOSPITAL JOSÉ**  
**JOAQUIM FERNANDES**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

**Rute Isabel da Silva Grou**

Nº 8444

Orientador:

Prof. Doutor Domingos Afonso Braga

**ÉVORA/LISBOA**

**Junho, 2013**

“Apenas quando somos instruídos pela realidade  
é que podemos mudá-la.”

Bertolt Brecht



## **AGRADECIMENTOS**

A presente dissertação de mestrado foi fruto de um árduo trabalho que percorreu um caminho por vezes atribulado mas que esteve sempre ladeada de pessoas que a tornaram possível. Neste sentido, todo e qualquer mérito deste estudo, deverá ser imputado a todas estas pessoas, razão pela qual expresso desde já a minha mais profunda gratidão, não podendo deixar de frisar cada elemento contribuinte.

Em primeiro lugar cumpre-me agradecer ao professor Domingos Afonso Braga por toda a disponibilidade, capacidade de orientação, simpatia, saber profundo e sentido pedagógico que demonstrou ter desde o começo desta etapa até ao seu término.

Seguidamente, mas não menos importante, agradeço a todos os meus familiares e amigos que estiverem sempre presentes, que compreenderam a ausência fruto da dedicação a este trabalho, dando-me alento e força para alcançar este objetivo.

Não poderia deixar de agradecer também à direção e à comissão de ética do Hospital José Joaquim Fernandes, E.P.E., pela autorização cedida, assim como aos diretores, chefes e responsáveis de serviço que tiveram uma participação ativa na obtenção dos resultados adquiridos.

De ressaltar ainda a enorme disponibilidade da Doutora Ester Machado, pertencente ao gabinete da qualidade do respetivo local de estudo, nomeada pelo conselho de administração como interlocutora do presente trabalho, que contribuiu também para a concretização deste projeto.

## **ANÁLISE DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO HOSPITAL JOSÉ JOAQUIM FERNANDES**

### **RESUMO**

O conflito consiste num fenómeno patente em todas as organizações e tanto pode ser construtivo como destrutivo, sendo fulcral a existência de uma gestão eficaz, capaz de alcançar o melhor resultado.

Como forma de analisar os estilos de gestão de conflitos no Hospital José Joaquim Fernandes, e seus fatores desencadeadores, procedeu-se à realização de um estudo quantitativo, descritivo-correlacional, com recurso ao inquérito por questionário.

Constatou-se que o estilo de gestão de conflito mais predominante é a Colaboração e que existem diferenças significativas entre os cinco estilos e o tipo de relação. Identificou-se ainda que os estilos de gestão de conflito diferem em função da escolaridade, profissão, serviço e tempo de exercício profissional, e que os fatores diferem em função da idade, escolaridade, profissão e serviço.

Concluiu-se também que o fator de conflito predominante é a divergência de opinião e que os fatores de conflito apresentam associação com os estilos adotados.

**Palavras-chave:** Gestão construtiva, conflitos, estilos, fatores.

## **ANALYSIS OF INTERPERSONAL CONFLICTS IN HOSPITAL JOSÉ JOAQUIM FERNANDES**

### **ABSTRACT**

The conflict is a phenomenon in all organizations and both can be constructive as destructive, being central the existence of effective management, able to achieve the best result.

As a way to analyze the styles of conflict management in the Hospital José Joaquim Fernandes, and triggering factors, held a quantitative study, descriptive-correlational, using the questionnaire survey.

It was noted that the style of conflict management more prevalent is the collaboration and that there are significant differences between the five styles and the type of relationship. It was identified that the styles of conflict management differ according to educational level, profession, service and professional practice time, and the factors differ according to age, education, profession and service.

It was concluded that the predominant conflict factor is the difference of opinion and that the factors of conflict are associated with the styles adopted.

**Keywords:** Constructive management, conflicts, styles, factors.

## ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras .....	x
Índice de Quadros .....	xi
Índice de Tabelas .....	xii
Abreviaturas e Siglas .....	xvi
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Justificação do tema .....	4
1.2. Objetivos .....	5
1.3. Estrutura da dissertação .....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	9
2.1. Conflito .....	9
2.1.1. Concetualização .....	9
2.1.2. Níveis e tipos de conflito .....	10
2.1.3. Modelo de conflito .....	14
2.2. Condições antecedentes de conflitos .....	16
2.3. Abordagem ao conflito: da perspetiva tradicional à contemporânea .....	19
2.4. Consequências do conflito .....	21
2.5. Gestão VS resolução de conflitos .....	23
2.5.1. Negociação .....	24
2.5.2. Mediação e arbitragem .....	25
2.5.3. Gestão construtiva de conflitos .....	26
2.5.3.1. Intenções estratégicas .....	26
2.5.3.2. Intenções táticas .....	30
2.6. Resultados dos conflitos .....	33
2.7. Fatores que influenciam os estilos de gestão de conflitos .....	34
2.8. O papel dos gestores na gestão de conflitos .....	37
3. METODOLOGIA .....	39
3.1. Tema e questão de investigação .....	39
3.2. Objetivos e hipóteses de investigação .....	40
3.3. Tipo de estudo .....	42
3.4. Variáveis .....	42
3.5. Caraterização do local de estudo .....	44

3.6. População .....	46
3.7. Amostra .....	46
3.7.1. Cálculo da dimensão da amostra .....	47
3.7.2. Determinação do número de questionários a aplicar por serviço .....	49
3.8. Instrumento de recolha de dados .....	51
3.8.1. Pré-teste .....	52
3.8.2. ROCI-II .....	53
3.9. Escalas de medida .....	54
3.10. Procedimento de recolha de dados .....	55
3.11. Métodos e técnicas de tratamento de dados .....	56
3.12. Aspetos éticos do estudo.....	58
4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	60
4.1. Caraterização da amostra.....	60
4.2. Qualidades psicométricas do instrumento de recolha de dados .....	65
4.3. Verificação de hipóteses .....	67
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	102
6. CONCLUSÃO .....	115
6.1. Limitações do estudo .....	116
6.2. Sugestões .....	117
7. PLANO DE INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL .....	119
8. BIBLIOGRAFIA.....	123
ANEXOS.....	130
Anexo 1 – Deferimento do conselho de administração.....	131
APÊNDICES .....	132
Apêndice 1 – Pedido de autorização para aplicação de questionário .....	133
Apêndice 2 – Questionário .....	135
Apêndice 3 – Constituição detalhada dos serviços do HJJF .....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de conflito .....	14
Figura 2. Relação entre o nível de conflito substantivo e a performance de trabalho .....	21
Figura 3. Estratégias de gestão de conflito .....	27
Figura 4. Dimensão distributiva e integrativa da intenção tática .....	32
Figura 5. Hospital José Joaquim Fernandes .....	45
Figura 6. Constituição da ULSBA .....	45
Figura 7. Índices estatísticos de confiabilidade e consistência do ROCI-II .....	54
Figura 8. Esquema do plano de intervenção .....	122

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Condições antecedentes de conflitos.....	18
Quadro 2. Principais consequências negativas de um conflito .....	22
Quadro 3. Principais consequências positivas de um conflito.....	22
Quadro 4. Breve caracterização dos estilos de gestão de conflito .....	28
Quadro 5. Vantagens e desvantagens das estratégias de gestão de conflitos .....	30

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Variáveis independentes .....	43
Tabela 2. Número de questionários a aplicar por serviço .....	49
Tabela 3. Itens do questionário que constituem cada estilo de gestão de conflito .....	53
Tabela 4. Distribuição da amostra segundo a Idade .....	60
Tabela 5. Distribuição da amostra segundo os grupos etários .....	61
Tabela 6. Distribuição da amostra segundo o género .....	61
Tabela 7. Distribuição amostral segundo o estado civil .....	62
Tabela 8. Distribuição da amostra segundo a escolaridade .....	62
Tabela 9. Distribuição da amostra segundo a categoria profissional .....	63
Tabela 10. Distribuição da amostra segundo o serviço .....	63
Tabela 11. Distribuição amostral segundo as classes de serviço .....	64
Tabela 12. Distribuição amostral segundo o tempo de exercício profissional .....	65
Tabela 13. Alfa de Cronbach obtido nas subescalas totais e discriminadas .....	66
Tabela 14. Representação da média geral das subescalas .....	67
Tabela 15. Representação da média e ordem das subescalas discriminadas pelo tipo de relação (chefe/colega/subordinado).....	68
Tabela 16. Teste One-way Anova para as diferenças dos estilos de gestão de conflito em função do tipo de relação (chefe/colega/subordinado).....	68
Tabela 17. Teste de Tukey para as diferenças dos estilos de gestão de conflito em função do tipo de relação (chefe/colega/subordinado).....	69
Tabela 18. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função dos grupos etários.....	71
Tabela 19. Teste t de student para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do género .....	71
Tabela 20. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do estado civil .....	72
Tabela 21. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função da escolaridade .....	73
Tabela 22. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo evitação em função da escolaridade .....	73
Tabela 23. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função da escolaridade .....	74



Tabela 24. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função da profissão .....	75
Tabela 25. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo evitação em função da profissão .....	75
Tabela 26. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função da profissão .....	76
Tabela 27. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do serviço .....	77
Tabela 28. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do serviço em classes .....	78
Tabela 29. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo evitação em função do serviço .....	78
Tabela 30. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função do serviço .....	79
Tabela 31. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do tempo de exercício profissional .....	79
Tabela 32. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo dominação em função do tempo de exercício profissional .....	80
Tabela 33. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função do tempo de exercício profissional .....	80
Tabela 34. Representação da média dos fatores de conflito (por ordem ascendente) ...	81
Tabela 35. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função dos grupos etários .....	82
Tabela 36. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas de comunicação” em função dos grupos etários .....	83
Tabela 37. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “personalidades incompatíveis” em função dos grupos etários .....	83
Tabela 38. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “existência de favoritismo” em função dos grupos etários .....	84
Tabela 39. Teste t de student para as diferenças dos fatores de conflitos em função do género .....	84
Tabela 40. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função do estado civil .....	85

Tabela 41. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função da escolaridade.....	86
Tabela 42. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas de comunicação” em função da escolaridade .....	87
Tabela 43. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “pessoas com posturas agressivas” em função da escolaridade .....	87
Tabela 44. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “diferenças culturais” em função da escolaridade .....	88
Tabela 45. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função da profissão .....	88
Tabela 46. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas de comunicação” em função da profissão .....	89
Tabela 47. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “personalidades incompatíveis” em função da profissão .....	90
Tabela 48. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas pessoais não relacionados com o trabalho” em função da profissão .....	90
Tabela 49. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “diferenças culturais” em função da profissão.....	90
Tabela 50. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “grupo pouco unido” em função da profissão .....	91
Tabela 51. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “existência de favoritismo” em função da profissão .....	92
Tabela 52. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “conflitos antigos não resolvidos” em função da profissão .....	92
Tabela 53. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “falta de cooperação” em função da profissão .....	93
Tabela 54. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “comparação salarial” em função da profissão .....	93
Tabela 55. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “interdependência de papéis” em função da profissão .....	94

Tabela 56. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função do serviço .....	95
Tabela 57. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “excesso de trabalho” em função do serviço .....	95
Tabela 58. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “existência de favoritismo” em função do serviço .....	96
Tabela 59. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “interdependência de papéis” em função do serviço .....	96
Tabela 60. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função do tempo de exercício profissional .....	97
Tabela 61. Variâncias explicadas pelos fatores extraídos dos itens relativos aos fatores de conflito .....	98
Tabela 62. Matriz rodada, pela rotação varimax, indicadora do peso dos itens em cada fator .....	99
Tabela 63. Distribuição dos itens pelos três fatores extraídos e respectivos valores de Alfa de Cronbach .....	99
Tabela 64. Resultados do coeficiente de correlação de Spearman .....	101
Tabela 65. Análise da fidelidade das subescalas do ROCI-II (Comparação entre a escala original, a usada por Franque (2006), Cunha & Silva (2010) e a do presente estudo) ...	102
Tabela 66. Tabela resumo relativa ao estudo da hipótese: Os estilos de gestão de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas .....	108
Tabela 67. Tabela resumo relativa ao estudo da hipótese: Os fatores de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas .....	113

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

AO – Assistentes Operacionais

AT – Assistentes Técnicos

HI – Hipótese de Investigação

HJJF – Hospital José Joaquim Fernandes

I – Item

OG – Objetivo Geral

OE – Objetivo Específico

ROCI-II – Rahim Organization Conflict Inventory-II

TDT – Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica

TI – Técnicos de Informática

TS – Técnicos Superiores

TSS – Técnicos Superiores de Saúde

ULSBA – Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo

## 1. INTRODUÇÃO

O afirmar que vivemos numa época pautada de instabilidade e incerteza parece ser algo redundante ou até mesmo uma afirmação comum no entender da rotina de uma qualquer organização. Todavia a constatação desta existência não é suficiente no alcance dos bons resultados, sendo por isso necessário compreender os fenómenos que daí advêm, já que estes têm tanto de benéfico como de prejudicial.

A existência de um mercado que caminha para o apogeu da competitividade tem incutido a nível organizacional o interesse e a preocupação em alcançar todos os meios que lhes permitam superar a concorrência. As metas corporativas têm sofrido inúmeras alterações ao longo do tempo, à medida que surgem, de forma exponencial, novas tendências no ambiente organizacional. Estas mesmas metas procuram alcançar incessantemente a excelência de serviços, o aumento da rentabilidade e principalmente a própria sobrevivência no seio de um universo altamente competitivo. Desta forma, o entendimento e a compreensão do processo de conflito e das suas variáveis têm-se tornado critério de avaliação e de carácter fundamental no alcance dos objetivos organizacionais, assim como no entendimento do trabalho desenvolvido. Posto isto, e cada vez mais, existe a perceção, preocupação e ação perante o fenómeno conflito, ou seja, cada vez mais se dá maior importância às relações interpessoais que se estabelecem no local de trabalho, uma vez que a produtividade, eficiência, eficácia, entre muitas outras variáveis estão diretamente relacionadas com a existência de conflitos (Ferreira, 2010).

Independentemente do tipo ou dimensão da organização, todas elas revelam a existência de conflitos internos que estão em grande parte associados à divergência de opiniões e falhas de comunicação e que necessitam ser geridos de uma forma eficaz e saudável, de maneira a obter crescimento e desenvolvimento quer a nível pessoal quer a nível organizacional (Bilhim, 1996).

O conflito é uma realidade que atravessa todos os patamares das vivências de um ser humano e que se origina, segundo Franque (2006), na diversidade de pontos de vista, na pluralidade de interesses, valores, experiências, necessidades e expectativas, na

diferença entre as formas de pensar e agir de cada um dos intervenientes. Os conflitos não surgem acidentalmente, estando intimamente relacionados com as relações de poder que se estabelecem entre os intervenientes (Vargas, 2010).

Uma organização é um sistema composto por atividades humanas aos mais diversos níveis, constituindo assim um conjunto bastante complexo e multidimensional de personalidades, pequenos grupos, normas, valores e comportamentos, ou seja, um sistema de atividades conscientes e coordenadas de um grupo de pessoas que apresentam objetivos comuns (Chiavenato, 2002). As organizações de saúde não são exceção caracterizando-se por um sistema composto de diversos departamentos e profissões, em que cada indivíduo desempenha um papel relevante com vista a um mesmo objetivo: proporcionar aos utentes os melhores cuidados de saúde possíveis. Este tipo de organização está ainda pautada pela existência de pessoas e grupos diferentes com relacionamentos contínuos, sujeitas a frequentes situações de urgência, que requerem, altos níveis de especialização, um grande poder de articulação entre os vários grupos profissionais e ainda a existência de diversas atividades altamente interdependentes (Vargas, 2010; Franque, 2006). Tendo em conta todos estes fatores, as organizações de saúde são consideradas potenciais locais para a ocorrência de conflitos (Vargas, 2010), sendo de salientar ainda que, e para Franque (2006, p. 14) “os espaços onde ocorrem maior número de conflitos entre pessoas, são os ambientes de convivência diária, entre eles os locais de trabalho”.

Para Serrano (2001), citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2004), é possível referir que os conflitos são consequência da própria interação social e que entre eles existe uma relação direta, na qual, à medida que a interação se torna mais complexa, maior número de situações conflituosas tenderá a surgir. Ainda para este autor, o objetivo na análise de um conflito consiste em possuir instrumentos adequados para lhe fazer frente de maneira positiva.

Esta última ideia de fazer frente aos conflitos de forma positiva está diretamente ligada ao facto dos conflitos interpessoais não serem apenas prejudiciais às organizações (pelo facto dos interesses pessoais se sobreporem aos organizacionais e pela eficácia dos

processos ser afetada) mas servirem também como condicionador de mudança e inovação, razões que tornam este fenómeno altamente construtivo e valioso.

A mesma opinião é partilhada por Lee (1999), citado por Agostini (2005), referindo que um ambiente de trabalho desprovido da criatividade e do progresso decorrentes dos processos de conflitos seria algo entediante e chato, onde não haveria estímulo para aprofundar ideias e pontos de vistas divergentes, e onde as organizações ficariam estagnadas, com sérias dificuldades em evoluir (razões pela qual o conflito não deve ser ignorado mas sim administrado).

O conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações. Nos livros sobre comportamento organizacional, é quase universal o aparecimento de um capítulo que lhe é dedicado. Do mesmo modo, tornou-se um cliché afirmar que o conflito nas organizações é inevitável e frequente, e que serve funções úteis quando gerido apropriadamente. Os gestores têm referido que despendem cerca de 20% do seu tempo lidando com alguma forma de conflito. (Thomas, 1992, p. 652 citado por Cunha *et al.*, 2004).

Segundo Beck (2009) foi realizado um estudo pela American Management Association, no qual foi abordada a necessidade de intensificar nos gestores competências para enfrentar e resolver fenómenos de conflito. Deste estudo foram obtidas duas conclusões fulcrais:

- A capacidade de gerir conflito por parte dos gestores tem assumido uma importância exponencial, nos últimos 10 anos;
- De entre os temas abordados nas conferências anuais da American Management Association, a aprendizagem para bem gerir os conflitos foi avaliada como sendo tão ou até mais importante do que temas como o planeamento, comunicação, motivação ou tomada de decisão.

### 1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Esta dissertação pretende efetuar uma abordagem tão eclética quanto possível ao tema dos conflitos interpessoais numa determinada organização de saúde, partindo de um vasto trabalho de investigação assente numa metodologia adequada. Tendo em conta as opções e os condicionalismos inerentes, pretende-se construir conclusões que possam contribuir para o desenvolvimento da área em estudo.

Tendo em conta a problemática descrita no subcapítulo anterior e pelo facto de exercer funções no Hospital José Joaquim Fernandes há mais de quatro anos, tempo suficiente para já ter detetado a existência de diversos conflitos interpessoais, surgiu-me a ideia, aliada a uma grande motivação, de desenvolver e estudar esta temática no meu local de trabalho. A corroborar o desenvolvimento deste estudo encontram-se ainda dois aspetos: o facto de não existirem estudos desta índole no local de estudo proposto e a situação governamental atual (já que as políticas de contenção de custos, redução de pessoal e de reestruturação, tendem a potenciar situações de conflito).

Sendo assim, surge uma pergunta que é o ponto de partida para o desenvolvimento de todo este projeto:

Quais os fatores que estão relacionados com as situações de conflitos interpessoais entre os funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes e de que forma esses mesmos funcionários lidam na presença de conflito?

Tal como é referido por inúmeros autores, as pessoas são o recurso mais difícil de gerir no seio de uma organização. Desta forma, espero com este trabalho contribuir ativamente não só na tomada de consciência dos estilos de gestão de conflitos e fatores desencadeadores de conflitos predominantes como também na identificação de possíveis áreas de intervenção sócio organizacionais que permitam enquadrar os conflitos numa zona construtiva quer para os intervenientes quer para a própria organização, promovendo um ambiente laboral mais agradável, harmonioso e consequentemente mais produtivo.



De referir ainda que este estudo pretende, de certa forma, constituir um contributo para a área de investigação desenvolvida neste trabalho e não uma base de generalizações sobre o universo desta temática em Portugal, já que, o mesmo se baseia num caso que é específico, circunscrito e limitado. Todavia, algumas conclusões podem servir de base a uma reflexão mais abrangente e extensível que englobe o universo das organizações de saúde, razão pela qual, objetiva-se construir algumas conclusões que, apesar de não possuírem valor universal, possam ultrapassar a mera contingência local.

Esta investigação desenvolve-se tendo por base um estudo empírico, no qual será utilizada uma abordagem metodológica apropriada ao contexto em análise, seguindo modelos estatísticos adequados. Neste âmbito serão utilizadas como técnicas de recolha de dados, a análise documental (recolha, leitura e análise de documentos) e o inquérito por questionário (composto por um conjunto de perguntas relacionadas com o assunto em estudo).

## 1.2. OBJECTIVOS

Os objetivos da investigação determinam o que o investigador quer alcançar com a realização do trabalho a que se propõe. Segundo Fortin (2003), o objetivo corresponde a um enunciado declarativo que evidencia as variáveis utilizadas, a população e o assunto da investigação. Ainda para a mesma autora, os objetivos indicam a intenção do investigador, podendo tratar-se de explorar, identificar, descrever, explicar ou predizer um determinado fenómeno.

Desta forma e tendo em conta a problemática supramencionada foram formulados para o presente estudo os seguintes objetivos:

### Objetivos gerais:

- Averiguar quais os principais fatores de conflitos interpessoais entre os funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes.

- Determinar quais os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes.

#### Objetivos específicos:

- Verificar se os fatores de conflitos interpessoais entre os funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes variam consoante a idade; sexo; estado civil; grau académico; serviço e tempo de exercício profissional;
- Identificar diferenças nos estilos de gestão de conflitos adotados em função do tipo de relação (indivíduo – colega; indivíduo – chefe e indivíduo – subordinado), no Hospital José Joaquim Fernandes;
- Detetar diferenças nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis: idade; sexo; estado civil; grau académico; serviço e tempo de exercício profissional, no Hospital José Joaquim Fernandes;
- Verificar se os fatores de conflito estão associados a determinados estilos de gestão.

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A nível estrutural, a presente dissertação de mestrado encontra-se dividida em sete partes fundamentais:

- Introdução;
- Fundamentação Teórica;
- Metodologia;
- Tratamento e Análise de Dados;
- Discussão dos Resultados;
- Conclusão;
- Plano de Intervenção Sócio Organizacional.

De salientar ainda que a cada uma desta parte corresponde um novo capítulo.

A Introdução, que consiste no capítulo I, e da qual faz parte este subcapítulo (estrutura da dissertação), inclui uma breve abordagem ao tema em estudo assim como à sua importância. Neste capítulo são ainda referidos a justificação da temática escolhida, a pergunta de partida e os objetivos (gerais e específicos).

No que diz respeito à Fundamentação Teórica (capítulo II), que constitui a primeira parte estruturante do estudo e serve de alicerce teórico à realização do trabalho empírico, este é composto por oito subcapítulos: conflito, condições antecedentes de conflito, abordagem ao conflito: da perspetiva tradicional à contemporânea, consequências do conflito, gestão vs resolução de conflitos, resultados dos conflitos, fatores que influenciam os estilos de gestão de conflitos e o papel dos gestores da gestão de conflitos, que se dissecam em diversos pontos imperativos para a correta compreensão do fenómeno em causa.

O capítulo III (Metodologia) tem como propósito descrever o tipo de estudo, as hipóteses e variáveis em estudo, o local de estudo, a população e amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, as escalas de medidas utilizadas, os métodos e técnicas abordadas no tratamento de dados e os aspetos éticos do presente trabalho.

O Tratamento e Análise de Dados, correspondente ao capítulo IV, destina-se à caracterização da amostra em estudo, verificação das qualidades psicométricas do instrumento de recolha de dados e à realização de todos os métodos e técnicas necessárias para testar as hipóteses de estudo.

Por sua vez, o antepenúltimo capítulo deste trabalho corresponde à discussão de resultados (capítulo V), no qual é realizada uma comparação dos resultados obtidos com os resultados apontados por estudos de âmbito semelhante.

No capítulo VI (Conclusão) são apresentadas as conclusões do estudo e indicadas sugestões para novas investigações, assim como serão abordadas as principais limitações percebidas na execução da presente dissertação.

Por último, o capítulo VII constitui o Plano de Intervenção Sócio Organizacional, que integra uma proposta de intervenção orientada para a obtenção de um ambiente organizacional mais compreendido e mais produtivo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. CONFLITO

#### 2.1.1. Concetualização

O termo “conflito” tem origem na palavra em latim “conflictu” e significa “ (1) Choque de elementos contrários, discórdia, antagonismo, oposição; (2) Luta entre dois poderes com interesses antagónicos, guerra; (3) Altercação, desordem, disputa; (4) Momento crítico; (5) Estado de hesitação entre tendências ou impulsos antagónicos; (6) Confronto de princípios ou leis que se contradizem mutuamente e impossibilitam a sua aplicação.” (Dicionário de Língua Portuguesa, 2011).

Numa vertente mais sociológica e segundo Ferreira, Neves & Caetano (2001, p. 511) o conflito consiste no “processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetivos das partes, ou a ameaça dos interesses de ambas as partes”. Para o mesmo autor, o conflito é mais do que uma verdadeira divergência de interesses, já que este surge da perceção da existência dessa mesma divergência. Esta ideia é também ela partilhada por Vargas (2010) que refere que uma situação conflituosa surge quando uma das partes envolvidas perceciona a existência de divergências e/ou expectativas antagónicas que não são possíveis de alcançar em simultâneo por ambas as partes.

Existem inúmeras e profusas definições de conflito, sendo que para Chiavenato (1999), o conflito é mais do que uma diferença de objetivos e interesses, já que constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, de uma das partes envolvidas (indivíduo ou grupo), de forma a bloquear uma tentativa, da outra parte, em alcançar os seus objetivos.

Várias pesquisas descrevem o conflito como um desacordo que tem por base uma luta de poder, que se instala na presença de ideias divergentes, quando o papel a desempenhar choça com os princípios de outras pessoas. Este é um fenómeno impossível de eliminar já que faz parte da condição humana, em que o ser humano

chega a entrar em conflito consigo próprio como forma de se superar (Galo, 2005, citado por Beck, 2009).

Serrano e Rodriguez (1993) salientam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, de onde resulta a necessidade de uma gestão eficaz, como forma de alcançar algo positivo.

Tal como já foi referido anteriormente, o termo conflito tem subjacente uma grande diversidade de definições e perspetivas que se complementam. Todavia, a complexidade inerente a este conceito não se deve apenas à sua definição como também à sua categorização, podendo este ser classificado em diferentes tipos e níveis.

#### 2.1.2. Níveis e tipos de conflito

Conforme salienta Faria (2006) citado por Beck (2009), um conflito pode ter origem em uma (ou mais) de três dimensões:

- **Percepção:** quando um indivíduo percebe que as suas necessidades, ambições, interesses e objetivos tornam-se incompatíveis devido à presença ou atitude de um outro indivíduo.
- **Sensação:** quando uma pessoa experiencia uma reação emocional, frente a uma situação ou interação, que lhe provoca um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva.
- **Ação:** quando uma das partes envolvidas no conflito torna explícito para a outra parte (ou outras partes) as suas percepções e sentimentos, ou age no sentido de satisfazer uma necessidade sua (interferindo na satisfação das necessidades das restantes partes envolvidas).

Sendo assim, e tendo em atenção as três dimensões anteriormente referidas, o conflito pode designar-se:

- **Conflito percebido**, quando os elementos envolvidos percebem racionalmente a existência do conflito, embora ainda não se verifiquem manifestações abertas do mesmo;
- **Conflito sentido**, quando este atinge ambas as partes intervenientes, verificando-se emoção e consciência;
- **Conflito manifesto**, quando já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

É ainda possível verificar a existência de um outro tipo de conflito designado **conflito latente**, que se caracteriza por não ser declarado, não existindo por parte dos elementos envolvidos uma clara consciência da sua existência.

Os conflitos apresentam uma outra forma de classificação, que tem por base as suas próprias fontes, e que apresenta as seguintes designações:

- **Conflito afetivo**: surge entre duas entidades sociais, quando ao tentar resolver um problema juntas, tornam-se conscientes de que os seus sentimentos e emoções, em relação a parte ou à totalidade do assunto, são incompatíveis. Ou seja, este tipo de conflito relaciona-se com os aspetos afetivos e emocionais das relações interpessoais, sendo também rotulado de conflito psicológico, conflito de relacionamento e conflito emocional (Rahim, 2001a).
- **Conflito substantivo**: ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre a sua tarefa ou questões de conteúdo. Este tipo de conflito é também designado de conflito tarefa, conflito questão e conflito cognitivo. Jehn (1997b) citado por Rahim (2001a) caracteriza-o como sendo uma discordância entre as ideias dos membros do grupo e opiniões sobre a tarefa que está sendo executada. Para Rahim (2001a), os conflitos substantivos são oriundos de desacordos sobre tarefas, políticas, ou outras questões relacionadas ao desenvolvimento de atividades organizacionais.

A diversidade de conflitos existentes no seio de uma qualquer organização faz com que este conceito seja facilmente dissecado em inúmeras categorias, estando a forma de categorização mais simples relacionada com o nível em que o fenómeno ocorre. Desta forma, o conflito pode ser classificado em seis níveis distintos segundo Franque (2006), Cunha *et al.* (2004) e Gil (2008):

- **Conflito intrapessoal** – ocorre dentro do indivíduo, ou seja, envolve a pessoa isoladamente e surge quando há necessidade de dar uma só resposta entre duas, que se excluem mutuamente. Pode tratar-se de três tipos de conflitos: aproximação – aproximação (quando é preciso optar entre duas alternativas positivas e atrativas); evitação – evitação (quando é necessário escolher entre duas alternativas negativas e desagradáveis) e aproximação – evitação (quando é preciso decidir sobre um aspeto que apresenta consequências positivas e negativas).
- **Conflito interpessoal** – ocorre entre indivíduos e surge, sobretudo, devido às diferenças individuais, limitações de recursos e diferenciação de papéis.
- **Conflito intragrupal** – surge no seio de um pequeno grupo.
- **Conflito intergrupual** – processa-se entre grupos distintos e é caracterizado por se tornar complexo e de difícil resolução devido ao elevado número de intervenientes.
- **Conflito intraorganizacional** – abrange a generalidade das partes da organização.
- **Conflito interorganizacional** – ocorre entre organizações e é frequente quando verifica-se concorrência e rivalidade entre as partes envolvidas.

Segundo Ferreira *et al.* (2001) é possível falar de conflitos individuais, grupais, funcionais, organizacionais e ambientais. Sendo assim, um conflito pode ser do tipo:



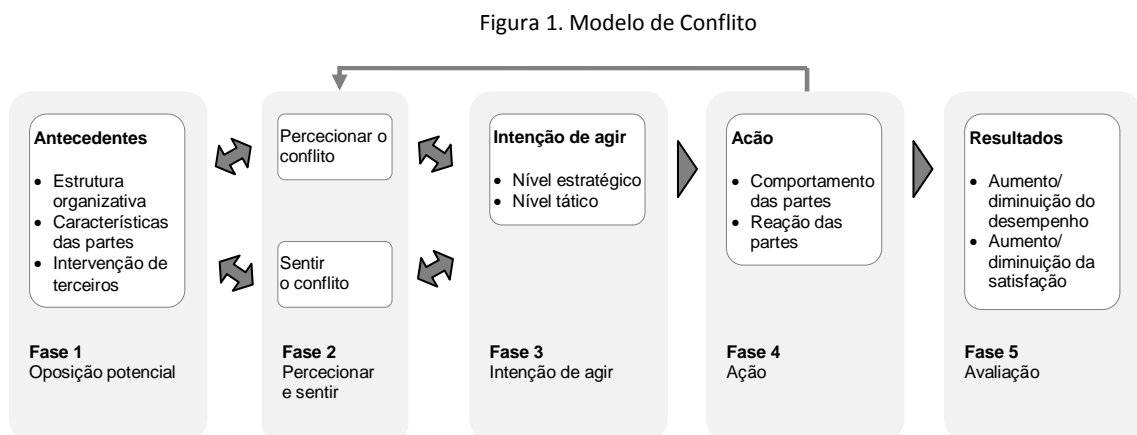
- Indivíduo – Indivíduo: expressa-se pelo choque de personalidades, pela hostilidade, pela não-cooperação ou pela conspiração.
- Indivíduo – Função: manifesta-se pelo fraco desempenho e pela elevada tensão, ansiedade, taxa de rotação, absentismo e sinistralidade.
- Indivíduo – Grupo: Revela-se pelo isolamento do indivíduo face ao grupo, pela falta de sintonia e distanciamento em relação ao mesmo.
- Indivíduo – Organização: revela-se através da indiferença face aos objetivos organizacionais.
- Indivíduo – Ambiente: exprime-se através do absentismo, alheamento, apatia e distanciamento por parte do indivíduo.
- Função – Função: revela-se entre serviços ou pessoas, na comunicação deficiente ou na execução de um trabalho.
- Função – Grupo: Expressa-se através da incompatibilidade pessoal ou grupal ou através do estilo de chefia.
- Função – Organização: revela-se mediante sinais de desorientação e de incompetência por parte das pessoas no desempenho das suas tarefas ou pela elevada dependência de algo para concretizar o trabalho.
- Função – Ambiente: expressa-se pela ineficácia na concretização do trabalho ou pelo desinteresse e apatia na sua execução.
- Grupo – Organização: exprime-se na maior parte dos casos, recorrendo à greve ao trabalho ou à greve de zelo.
- Organização – Ambiente: revela-se com o fracasso da organização, a perda de mercado, a elevada rotação de efetivos, o absentismo, entre outros.

Para Vargas (2010), podemos ainda categorizar os conflitos tendo em conta o foco que os origina. Desta forma, um conflito pode ser comunicacional (perante diferentes perspetivas de interpretação ou informação insuficiente), estrutural (caracterizado pela transgressão de normas e/ou incompatibilidade de papéis) e pessoal (mediante diferenças na personalidade, interesses e objetivos).

### 2.1.3. Modelo de conflito

O conflito advém de uma sequência de acontecimentos ou episódios de conflito que abrangem perceções e comportamento das partes, resultados dos conflitos, intervenções de terceiros na resolução do conflito e o contexto em que as partes envolvidas interagem (Vargas, 2010).

O processo de conflito desenrola-se, segundo o modelo de Thomas, através de uma sequência de cinco fases, tal como se encontra representado na Figura 1.



Fonte: Ferreira *et al.* (2001, p. 513) - Adaptado de Thomas (1992)

Segundo Ferreira *et al.* (2001) e, de uma forma mais detalhada, as fases do processo de conflito consistem:

**Fase 1 – Oposição potencial**

A primeira fase do processo de conflito consiste numa fase de oposição potencial ou de incompatibilidade, caracterizada pela existência de um conjunto de condições propiciadoras deste fenómeno, sempre que para tal estejam reunidas as condições.

**Fase 2 – Percecionar e sentir**

Nesta etapa assume importância quer a percepção/consciência do conflito, quer a dimensão emotiva do conflito, os quais explicam as estratégias de atuação e os próprios comportamentos que são adotados como forma de lidar com o conflito. É através do conhecimento ou do tomar consciência de que algo ameaça os interesses de uma das partes que se origina o conflito. Esta fase caracteriza-se pela “vivência do conflito”, já que pensar e sentir o conflito significa viver o conflito, o que contribui fortemente para misturar as dimensões subjetivas e objetivas da divergência e que influencia grandemente as intenções de agir de cada uma das partes envolvidas.

**Fase 3 – Intenção de agir**

Consiste na fase intermédia do processo de conflito e caracteriza-se pela intenção/decisão que cada uma das partes adota relativamente à forma de atuar face ao conflito.

Esta fase tende a gerar alguma dúvida na medida em que algumas pessoas não percebem o porquê da distinção entre esta e a fase subsequente. Todavia, os defensores deste modelo de conflito salientam que para saber como responder ao comportamento de uma das partes, a outra parte envolvente deve ter a capacidade de prever as intenções da outra, o que faz com que entre as intenções de agir e a ação propriamente dita nem sempre exista correspondência. O comportamento que é adotado por uma das partes na presença de conflito, nem sempre é a expressão clara das suas intenções de atuar.

**Fase 4 – Ação**

Esta fase representa o lado visível do comportamento das partes no processo de conflito, o que se traduz na maioria dos casos, na expressão das intenções delineadas durante a fase 3.

## Fase 5 – Avaliação

A última fase traduz o resultado de um processo de conflito, contribuindo para a sua avaliação como sendo funcional ou disfuncional.

### 2.2. CONDIÇÕES ANTECEDENTES DE CONFLITOS

No dia-a-dia de uma organização, independentemente da sua área de atuação, existem variadas e complexas condições que tendem a despoletar conflitos. Estas condições são inerentes à natureza das organizações e tendem a criar perceções entre grupos que conduzem ao conflito, razão pela que são designadas como condições antecedentes ao conflito ou causas de conflito (Falk, 2000).

De uma forma muito geral e segundo Nadler, Hackman & Lawler (1983) citados por Chiavenato (2002), as condições antecedentes ao conflito são três:

- Diferenciação de atividades: com a evolução da organização, cada grupo tende a especializar-se cada vez mais, como forma de alcançar a eficiência. Este aumento ou até mesmo a existência de especialização obriga a que cada grupo realize tarefas diferentes e relacione-se com diferentes partes do ambiente organizacional, o que desenvolve diferentes maneiras de pensar e agir perante a mesma situação.
- Recursos compartilhados: no seio de uma organização, os recursos são geralmente limitados e escassos. Desta forma, e tendo em conta que a quantidade de recursos disponíveis necessita ser distribuída por todos os grupos da organização, se um grupo pretender aumentar a sua quantidade de recursos, tal implicará uma perda de recursos para um ou mais grupos.
- Interdependência de atividades: as pessoas e os grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar as suas atividades. A interdependência existe na medida em que um grupo não pode executar a sua tarefa sem que um outro tenha realizado a sua. No seio de uma organização todas as pessoas e grupos apresentam um determinado grau de

interdependência, sendo que, quando existe um elevado grau, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos outros.

A mesma temática é também ela abordada por Edmunds (1979), citado por Nursing (2000), que refere, de uma forma mais específica e diretamente relacionada com a área da saúde, nove fatores que predisõem o conflito:

- Especialização – causa o afastamento e mudança de objetivos pessoais e coletivos, sendo que a especialização e o aparecimento de conflito relacionam-se de forma direta, ou seja, quanto maior a especialização maior a probabilidade de conflito.
- Papéis multilaterais – em saúde, e cada vez mais, é imposto ao profissional de saúde um papel polivalente que abrange diversas áreas que vão desde a gestão, negociação, psicologia, advocacia entre outras. Este aspeto está também ele relacionado de forma direta com o despoletar de conflitos.
- Interdependência de papéis – quando não estão claros os domínios da prática profissional, há uma maior probabilidade de haver conflitos.
- Confusão de tarefas – resulta da ambiguidade de papéis e da responsabilização das mesmas, que tendem a despoletar conflitos.
- Diferenciação – quando o indivíduo ou grupo assumem o mesmo papel, mas com diferentes atitudes, emoções e comportamentos cognitivos em relação a ele, aumenta a probabilidade de conflito.
- Escassez de recursos – a competição por dinheiro, utentes ou cargos, é uma das principais causas de conflitos.
- Mudança – sempre que se verifica uma mudança, verifica-se um certo conflito nas suas mais variadas profundidades.

- Recompensa – a atribuição desigual de prémios tende a ser geradora de uma situação conflituosa;
- Problemas de comunicação – qualquer tipo de falha na comunicação, seja ela devido a ambiguidades, perceções distorcidas, dificuldades linguísticas e o incorreto uso dos canais de comunicação são causas potenciais de conflito numa organização.

Para Cunha *et al.* (2004) os conflitos apresentam antecedentes de várias índoles, englobando aspetos individuais, da relação e da situação, os quais estão enumerados no Quadro 1.

Quadro 1. Condições Antecedentes de Conflitos

Condições Antecedentes de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escassez de recursos;</li><li>• Interdependência;</li><li>• Conflitos de responsabilidade/funções;</li><li>• Diferentes interesses/objetivos;</li><li>• Complexidade organizacional;</li><li>• Posturas agressivas;</li><li>• Personalidades incompatíveis;</li><li>• Fracos desempenhos;</li><li>• Criticismos inadequados;</li><li>• Diferenças culturais;</li><li>• Diferenciação funcional e hierárquica;</li><li>• Políticas, regras e padrões não razoáveis e/ou ambíguos;</li><li>• Pressões de tempo;</li><li>• Papel crescente das tecnologias de informação;</li><li>• Estereótipos;</li><li>• Elevado número de participantes na decisão;</li><li>• Diversidade no local de trabalho;</li><li>• Emoções;</li><li>• Favoritismo;</li><li>• Sistema de recompensas assentes numa lógica de soma nula;</li><li>• Clima de desconfiança;</li><li>• Baixo nível de coesão do grupo;</li><li>• Barreiras comunicacionais;</li><li>• Conflitos suprimidos ou não resolvidos;</li><li>• Estratégias dominadoras;</li><li>• Mudança da hierarquia tradicional para o trabalho baseado em equipa;</li><li>• Estilos de liderança;</li><li>• Excessiva centralização da informação e,</li><li>• Incumprimento de promessas.</li></ul>
-------------------------------------	---

Fonte: Cunha *et al.* (2004)

### 2.3. ABORDAGEM AO CONFLITO: DA PERSPETIVA TRADICIONAL À CONTEMPORÂNEA

A problemática que envolve o termo conflito nem sempre teve associada a ela a mesma conotação, existindo três escolas com pensamentos opostos quanto ao fenómeno em causa. No início do século XX, a escola de visão tradicional, considerava o conflito como um indicador de uma administração que se revelava deficiente, devendo este ser evitado, por se considerar perturbador. Desta forma, sempre que ocorria um conflito, este era ignorado, negado ou simplesmente resolvido de uma forma ríspida. Nesta época os defensores desta escola acreditavam que os conflitos podiam ser evitados se fosse ensinado aos trabalhadores uma única forma correta de fazer as coisas e, se qualquer insatisfação por parte destes fosse imediatamente desaprovada (Franque, 2006 e Beck, 2009).

Já nos meados do mesmo século surgiu a escola das relações humanas, através do qual o conflito passou a ser visto como algo que era normal, esperado e que podia beneficiar o desempenho de um grupo, passando a ser aceite de uma forma passiva. Nesta fase incutiu-se nos administradores os modos de solucionar os conflitos ao invés das formas de os prevenir (Franque, 2006 e Beck, 2009).

Por fim, e na década de setenta surgiu a escola interacionista que passou a estimular o conflito no ambiente de trabalho, defendendo que um grupo harmonioso, calmo, tranquilo e cooperativo tem tendência a tornar-se estático, apático e a não conseguir responder às necessidades de mudança e inovação. Para esta escola os líderes de grupos devem manter um nível mínimo contínuo de crescimento como forma de manter as suas equipas autocríticas e criativas. Sendo assim, desde a década de setenta e até aos dias de hoje, o conflito é reconhecido como uma necessidade no seio das organizações, sendo estas estimuladas a promovê-lo como forma de gerar crescimento, desde que este se mantenha funcional (Franque, 2006 e Beck, 2009).

Desta forma e na atualidade, o conflito não é encarado como necessariamente disfuncional, já que pode levar a novas abordagens aos processos organizacionais. Apesar do conflito interferir na comunicação, reduzir a coesão, provocar um decréscimo

nos níveis de satisfação, induzir atrasos nas tomadas de decisões e desgaste nos relacionamentos, este apresenta efeitos positivos ou funcionais ao gerar motivação, estimular a criatividade e inovação, melhorar a qualidade das decisões e ao ser um fator de mudança (Gil, 2008 e Araújo, Guimarães & Rocha, 2005).

Contrariamente à perspectiva tradicional que defendia a gestão inibidora do conflito devido ao enaltecimento e exclusiva centralização nos seus aspetos negativos, têm emergido vários argumentos alegando que a supressão e inibição do conflito podem originar consequências negativas e que a sua estimulação pode induzir efeitos bastante benéficos (Cunha *et al.*, 2004).

Para Rahim (2001a), os conflitos afetivos interferem com esforços relacionados com as tarefas, já que as pessoas tendem a concentra-se em reduzir as ameaças, aumentando o poder e tentando construir a coesão, ao invés de trabalhar na tarefa. Desta forma, influenciam negativamente o desempenho, lealdade, trabalho e a satisfação do grupo.

Ainda segundo o mesmo autor e citando Pelled, Eisenhardt & Xin (1999), não existe relação positiva entre o conflito afetivo e o desempenho.

Por outro lado, um estudo realizado por Jehn (1995) citado por Rahim (2001a) sugere que um nível moderado de conflito substantivo é benéfico, uma vez que estimula a discussão e o debate, ajudando os grupos a atingir níveis mais elevados de desempenho. Várias outras evidências indicam que este tipo de conflito está positivamente associado a resultados benéficos: os grupos que experimentam estes conflitos são capazes de tomar decisões melhores do que aqueles que não o fazem, através de uma melhor compreensão dos vários pontos de vista e soluções alternativas. A existência de grupos com uma ausência de conflito de tarefa pode perder novas maneiras de melhorar o seu desempenho, enquanto altos níveis de conflito substantivo pode interferir com a conclusão da tarefa. Todavia importa salientar que os efeitos benéficos mencionados foram encontrados apenas em grupos que executam tarefas não rotineiras e não em grupos que realizam tarefas padronizadas.

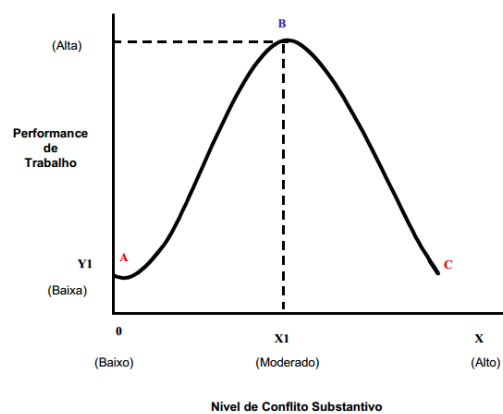
Posto isto, no seio de uma organização existe uma relação muito particular entre estes dois tipos de conflitos já que o conflito afetivo é comumente entendido como sendo



prejudicial ao bom funcionamento da organização, enquanto o conflito substantivo é tido como sendo o grande propiciador de melhorias no desempenho. Contudo, este último tipo carece de uma abordagem mais minuciosa dado que os bons resultados estão intimamente relacionados com a quantidade de conflito substantivo presente (Araújo *et al.*, 2005).

Existe um gráfico que é largamente utilizado na demonstração da relação entre o nível de conflito substantivo e a performance de trabalho (Figura 2), onde se pode constatar que um baixo nível de desempenho no trabalho será atingido quando a quantidade deste tipo de conflito é muito baixa ou muito alta. Da mesma forma, a uma moderada quantidade de conflitos substantivos está associada um ótimo nível de desempenho no trabalho (Rahim, 2001a).

Figura 2. Relação entre o nível de conflito substantivo e a performance de trabalho



Fonte: Rahim (2001) citado por Araújo *et al.* (2005)

#### 2.4. CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO

Ao analisar os prováveis resultados de um conflito, é possível categorizar este fenômeno em dois grupos: conflitos construtivos (no caso de se verificarem consequências positivas) e conflitos destrutivos (no caso de consequências negativas). Tal como já referido anteriormente, numa organização existem múltiplos e variados tipos de conflitos, o que faz com que as consequências (positivas ou negativas) sejam também elas bastante numerosas, tal como podemos constatar nos Quadros 2 e 3.

Quadro 2. Principais consequências negativas de um conflito

Consequências Negativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destrói o moral dos grupos e organizações;</li> <li>• Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro;</li> <li>• Produz um decréscimo da satisfação e um aumento de tensão e <i>stress</i>;</li> <li>• Polariza grupos e indivíduos, aprofunda e dilata diferenças;</li> <li>• Obstrui a cooperação;</li> <li>• Empobrece a coordenação do trabalho;</li> <li>• Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis;</li> <li>• Cria clima de suspeição, desconfiança e estereotipagem;</li> <li>• Desvia as energias das tarefas mais importantes;</li> <li>• Torna a organização numa “arena política completa”;</li> <li>• Gera um clima paranóico;</li> <li>• Suscita distorção no fluxo da comunicação;</li> <li>• Promove um ambiente caracterizado pela orientação de soma-zero;</li> <li>• Destrói a carreira de algumas pessoas;</li> <li>• Aumenta os níveis de absentismo e de <i>turnover</i>;</li> <li>• Reduz o empenho organizacional;</li> <li>• Fomenta a transição de estilos de liderança (os líderes passam de uma liderança participativa para uma mais diretiva, com vista a manter firmeza sobre o ambiente laboral);</li> <li>• Induz impasses e atrasos nos processos de tomada de decisão;</li> <li>• Provoca erosão do empenho das pessoas na implementação das decisões;</li> <li>• Suscita a destruição do grupo;</li> <li>• Desencadeia sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade;</li> <li>• Leva a que uma parte bloqueie a atividade da outra;</li> <li>• Autoalimenta-se e prejudica o relacionamento entre as partes envolvidas;</li> <li>• Desvia energias para ele mesmo;</li> </ul>

Fonte: Pereira & Gomes (2007) e Cunha *et al.* (2004).

Quadro 3. Principais consequências positivas de um conflito

Consequências Positivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita a clarificação de assuntos, já que estimula a compreensão dos argumentos da contraparte;</li> <li>• Constitui um antídoto contra o pensamento grupal;</li> <li>• Permite reconhecer problemas ignorados;</li> <li>• Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados;</li> <li>• Conduz a novas abordagens ao problema, o que possibilita a resolução de desacordos e conflitos de longa data;</li> <li>• Faculta a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da contraparte;</li> <li>• Incute motivação e energia que permitem uma melhor execução das tarefas;</li> <li>• Origina diversos pontos de vista o que faz aumentar a probabilidade de surgirem ideias/soluções criativas e inovadoras;</li> <li>• Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão, sendo forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem;</li> <li>• Facilita a inovação, a mudança e a adaptação;</li> <li>• Cada adversário aumenta a sua identidade, a nível individual, grupal e organizacional;</li> <li>• Facilita a integração de interesses opostos;</li> <li>• Desafia o <i>status quo</i> (estado atual das coisas) e torna o clima organizacional mais entusiasmante;</li> <li>• Permite libertar tensões;</li> <li>• Pode gerar maior aceitação de acordos e decisões;</li> <li>• Fortalece as relações interpessoais;</li> </ul>

- Reduz a preguiça social;
- Constitui uma oportunidade para as pessoas formarem e expressarem as suas necessidades, opiniões e posições, ajudando-as a resolver os seus conflitos intrapessoais;
- Promove a confrontação de ideias, o que incute aprendizagem entre os indivíduos e eliminação da estagnação;
- Permite melhorar a qualidade das decisões, já que os diversos aspetos da situação (riscos, custos, vantagens e desvantagens) são debatidos;
- Desperta a atenção para problemas;
- Fortalece sentimentos de identidade.

Fonte: Pereira & Gomes (2007) e Cunha *et al.* (2004).

## 2.5. GESTÃO VS RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Robbins (1978) citado por Cunha & Leitão (2012) refere que falar em gestão de conflitos não é o mesmo do que falar na sua resolução, referindo ainda que a distinção em causa não se resume a uma mera questão de natureza semântica. Ainda para o mesmo autor, a resolução de conflito está intimamente ligada à redução, eliminação ou finalização do mesmo, enquanto a gestão do fenómeno implica a formulação de estratégias eficazes capazes de reduzir as disfunções provocadas pela situação conflitual, de modo a incutir aprendizagem e eficácia no seio da organização (sem com isso ser necessário extinguir o conflito).

Para Oliveira, M. (2010), nesta etapa do processo de conflito é fulcral a compreensão do fenómeno para que a sua resolução seja produtiva e construtiva. A forma como o conflito é encarado condiciona segundo Vargas (2010) as suas consequências (construtivas ou destrutivas), razão pela qual a literatura se debruça largamente sobre a temática da abordagem face ao conflito. Tendo em conta que cada situação conflituosa é única, podendo mesmo dizer-se que não existem duas iguais, seria de todo insensato afirmar a existência de uma só hipótese de atuação perante o fenómeno conflito.

Sendo assim, existe a abordagem de resolução de conflito na qual recaem diversos estudos sobre as práticas mais evidentes desta perspetiva (negociação, mediação e arbitragem), assim como a abordagem da gestão construtiva de conflitos.

### 2.5.1. Negociação

A Negociação é algo que ocorre nos mais variados planos da vida de um indivíduo, tratando-se de um processo através do qual as partes que se encontram em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta acerca de uma mesma situação (Gil, 2008).

Para Jesuíno (1992, p. 7) citado por Vargas (2010), “a negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão num contexto de interação estratégica ou de interdependência”.

Esta forma de gestão de conflitos consiste num processo de tomada de decisões conjuntas quando as partes envolvidas apresentam preferências/objetivos diferentes, surgindo como uma potencial opção no contexto das sociedades democráticas como forma de solucionar discordâncias, divergências e conflitos, assim como estabelecer consensos e adequar interesses diferentes, tendo em vista a realização dos objetivos de ambas as partes envolvidas (Franque, 2006).

Segundo Watkins (2005) citado por Oliveira, M. (2010), existem dois tipos de negociação, distributiva e integrativa. O primeiro tipo de negociação consiste na competição entre as partes envolvidas de forma a uma sair vitoriosa às custas da outra, enquanto na negociação integrativa as partes cooperam de forma a obter o máximo de benefícios, unindo interesses e estabelecendo acordos (ambas saem ganhadoras). Sendo assim, “Uma negociação é um processo que se desenrola no tempo e no espaço e, fundamentalmente, decorre de duas lógicas: a da *soma nula* (crença de que os ganhos de uma parte corresponderão a perdas da outra) e a da *soma positiva* (crença de que é possível uma parte obter benefícios sem que tal signifique perda para a outra) ” (Ferreira *et al.*, 2001, p. 523). “É através da negociação que as partes procuram por meio de diálogo encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente a ambas e, na pior produz resultados desiguais, mas, em todo o caso, preferíveis às alternativas disponíveis” (Moreira *et al.*, 2003, p. 43, citados por Franque, 2006).

Para Vargas (2010), qualquer processo de negociação está assente em cinco etapas:

1. Análise (por parte de ambas as partes) dos objetivos ambicionados;

2. Pensar de forma estratégica de forma a antecipar as reações da outra parte face à comunicação dos objetivos;
3. Avaliação mútua das intenções: procura no entendimento máximo sobre a outra parte, no que diz respeito a atitudes, aspirações, intenções, etc.;
4. Realização mútua de contrapropostas e concessões: esta fase poderá requerer a ajuda de uma terceira parte envolvente, como forma de resolver um impasse existente e forçar um resultado;
5. Formalização de um acordo e garantia da sua implementação.

### 2.5.2. Mediação e Arbitragem

A gestão de conflitos mediante a negociação nem sempre têm única e exclusivamente a intervenção de duas partes, existindo situações em que é necessário recorrer a uma terceira pessoa que auxilie no encaminhamento da solução (Torres, 2012). Os principais tipos de utilização dessa terceira pessoa na resolução de conflitos são a mediação e a arbitragem, devendo a pessoa em causa ser alguém que não esteja diretamente envolvido na situação a abordar, mas que possa ter utilidade na sua resolução (Oliveira, M., 2010).

A mediação consiste numa das mais utilizadas formas de resolver conflitos, baseando-se numa intervenção pacífica que visa um acordo e em que a solução é sugerida em vez de imposta às partes envolvidas (já que o mediador não tem poder formal). O objetivo da mediação é a satisfação das partes envolvidas, através da descoberta de aspetos discordantes, reconhecimento de compromissos e promoção da capacidade de abdicar por parte dos envolvidos (Oliveira, M., 2010).

A arbitragem cifra-se ao processo de julgamento com recurso a uma entidade (árbitro). Num processo deste tipo cada parte envolvente apresenta a sua posição ao árbitro, que poderá aceitar ou refutar os pedidos que as partes lhe dirigiram, mediante decisões voluntárias ou obrigatórias (Oliveira, M., 2010).

Para Jesuíno (1992) citado por Torres (2012), a diferença entre estas duas formas de resolução de conflito centra-se no controlo da situação final, já que na mediação tal função é imputada aos mediadores e na arbitragem à estância arbitral.

### 2.5.3. Gestão construtiva de conflitos

Tal como refere Torres (2012), em muitas situações é imperativo a existência de uma gestão eficaz do fenómeno conflito, em detrimento da abordagem eliminatória ou resolutive do mesmo.

Para Rahim (2002) e Cunha & Leitão (2011), citados por Torres (2012, p.30):

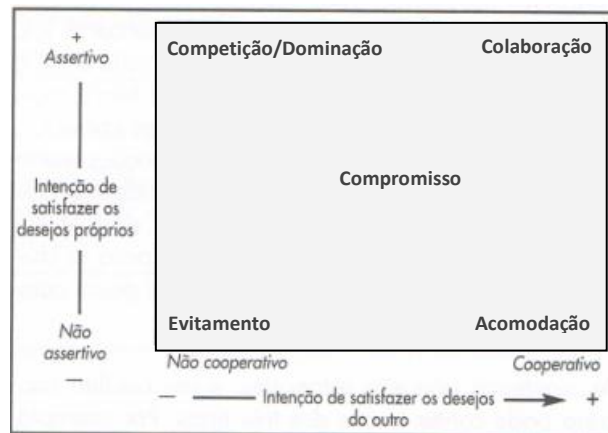
“Existem vários estilos de resolução de conflitos, podendo assumir um carácter mais estrutural, presente na realidade organizacional enfatizando mecanismos de integração e de diferenciação, que segundo Rahim (2002) a organização poderá beneficiar com a alteração da intensidade (redução ou potencialização) dos conflitos mais do que com a sua resolução, ou de carácter mais comportamental, tendo como objetivo a resolução, sendo que serão sempre de situações divergentes entre uma ou mais partes numa relação de interdependência.”

São vários os estilos de comportamentos com que uma pessoa pode lidar com o conflito (Figueiredo, 2012), podendo essas intenções de agir caracterizar-se como estratégicas ou táticas (segundo Ferreira *et al.*, 2001).

#### 2.5.3.1. Intenções Estratégicas

Até meados dos anos 60, os teóricos defendiam uma lógica da estrutura unidimensional (ex.: cooperação *versus* competição) como forma de conceptualizar as intenções estratégicas. Todavia, e mais recentemente, esta lógica foi substituída pela lógica bidimensional, segunda a qual, as estratégias usadas pelos intervenientes num processo de conflito para lidar com ele podem ser categorizadas tendo em conta a relação que se estabelece entre duas variáveis: cooperação (desejo de satisfazer os interesses da contraparte) e assertividade (desejo de satisfazer os interesses próprios). Desta relação, e por se tratar de dimensões ortogonais, é possível identificar cinco intenções estratégicas (competição, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso) tal como representado na Figura 3 (Ferreira *et al.*, 2001 e Cunha *et al.*, 2004).

Figura 3. Estratégias de Gestão de Conflito



Fonte: Cunha *et al.* (2004, p. 440)

Acerca das cinco intenções estratégicas esplanadas na figura anterior é possível referir que a competição/dominação surge na presença de um baixo nível de cooperação e alto nível de assertividade. Por sua vez, a colaboração emerge sempre que estamos perante altos níveis de cooperação e assertividade, ao invés do evitamento que surge quando esses mesmos níveis são reduzidos. No que concerne à acomodação é de salientar que este estilo está presente em caso de alta cooperação e baixa assertividade e, por fim, o compromisso surge quando se verifica um misto de assertividade e cooperação (Ferreira *et al.*, 2001).

Como forma de melhor descrever os cinco estilos de gestão de conflito, apresenta-se de seguida o Quadro 4 onde é feita uma caracterização sumária de cada um dos estilos, assim como uma breve abordagem ao posicionamento típico de cada um.

Quadro 4. Breve caracterização dos estilos de gestão de conflito

Estilos	Caracterização	Posicionamento típico
<b>Evitamento</b>	O indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes. Basicamente, evita envolver-se no assunto, permitindo que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação dos interesses de uma e/ou outra parte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Deixemos que o problema se resolva por si próprio.”</li> <li>• “É preferível não me envolver neste diferendo.”</li> </ul>
<b>Acomodação</b>	Consiste na tentativa de (disponibilidade para) satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios. Isso pode representar um desejo de alcançar os objetivos da contraparte sacrificando os seus; ou a vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que sobre elas tenha sérias reservas; ou o esquecimento da transgressão praticada pelo outro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu aceito que a tua vontade prevaleça.”</li> <li>• “Eu subjugo-me à tua argumentação.”</li> </ul>
<b>Competição/ dominação</b>	Reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração dos interesses do outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objetivos sacrificando os da outra pessoa; ou tenta convencê-la de que o seu julgamento é correcto e o dela incorrecto; ou tenta induzi-la a aceitar a culpa por alguma transgressão e assumir as consequentes responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Eu não cedo.”</li> <li>• “Não dou o braço a torcer.”</li> <li>• “Para eu ganhar, tenho de fazê-lo perder.”</li> </ul>
<b>Compromisso</b>	Representa a tentativa de satisfazer, moderada mas incompletamente, os interesses de ambas as partes. Daí pode resultar uma busca parcial de uma meta/objectivo, a procura de um acordo parcial para um julgamento/ideia/opinião, ou a aceitação parcial da culpa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Vamos dividir isto a meio?”</li> <li>• “Eu dou-te isto, tu dás-me isso em troca.”</li> </ul>
<b>Colaboração</b>	Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Isso pode significar a tentativa de obtenção de uma solução “ganha-ganha” que permita a ambas as partes o alcance completo dos seus objetivos; ou a busca de uma nova conclusão/ideia que incorpore os aspectos válidos dos julgamentos de ambas as partes; ou a tentativa de chegar a um conjunto partilhado de expectativas e a uma interpretação da transgressão que permita estabelecer padrões consensuais acerca do que é aceitável numa dada situação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Estes são os meus interesses. Queres dizer-me quais são os teus?”</li> <li>• “Como podemos obter ganhos mútuos?”</li> </ul>

Fonte: Cunha *et al.* (2004, p. 441)

De acordo com Cunha *et al.* (2004, p. 441) “a postura colaborativa parece ser aquela que melhores resultados tende a produzir para ambas as partes a longo prazo”. Tal situação poderia ser claramente justificada pela capacidade desta intenção estratégica em promover uma solução que é mutuamente satisfatória e justa, o que faz com que haja uma menor probabilidade de conflitos futuros e uma maior possibilidade no que concerne a práticas de cooperação vindouras. A atitude colaborativa é pautada pela troca de ideias, partilha de pontos de vista, debates francos e abertos e aprendizagem mútua, o que contribui fortemente para a presença de decisões com um nível de qualidade superior. Todavia, e ainda segundo Cunha *et al.* (2004), a afirmação anterior é parcialmente redutora da realidade já que cada estilo acarreta vantagens e desvantagens, sendo que, do ponto de vista de alguns gestores nenhum deles é universalmente eficaz. Segundo Rahim (1990), citado por Ferreira *et al.* (2001), existem situações para as quais estão indicadas e contraditas o uso de determinadas intenções estratégicas.

A **Colaboração** está indicada nos casos em que se verifique existência de assuntos complexos, necessidade de uma síntese de ideias como forma de obter melhores



soluções, necessidade de envolvimento das partes para uma implementação bem-sucedida, disponibilidade de tempo para resolver o problema, incapacidade de uma das partes em resolver o problema sozinha e necessidade de unir os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas comuns. Todavia este mesmo estilo apresenta uso inapropriado no caso de estarmos perante assuntos simples, quando existe a necessidade de uma decisão imediata, quando o resultado não interessa às partes envolvidas ou ainda quando os intervenientes no processo não possuem competências para resolver problemas.

A **Acomodação** é indicada quando a pessoa acredita que pode não estar a atuar de um modo ético, o assunto é mais importante para a outra parte, existe o intuito de dar algo à outra parte tendo em vista uma cobrança futura, a pessoa que se acomoda parte de uma posição de fraqueza e quando é importante manter o relacionamento entre as partes envolvidas. Da mesma forma, a adoção deste estilo não é apropriado quando o assunto é importante para a pessoa que o discute, quando esta tem razão, ou ainda quando a outra parte envolvente não age eticamente.

A **Competição** é normalmente utilizada quando, é necessária uma decisão rápida, está implementado um curso de atuação impopular, é necessário controlar subordinados assertivos, uma decisão favorável à outra parte é custosa para a própria pessoa, os subordinados carecem de competências para tomar decisões e quando o assunto é importante para a pessoa. No caso de estarmos perante um assunto complexo, que não é importante para a pessoa, em que ambas as partes possuem o mesmo poder, onde não é necessária uma decisão rápida e em que os subordinados possuem elevada competência, o uso do estilo competição torna-se desadequado.

O **Evitamento** surge quando o assunto é de pouca importância, quando é necessário tempo para pensar ou quando o efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais importante do que os benefícios da própria resolução. Da mesma forma, se estivermos perante um assunto importante para a pessoa, se houver responsabilidade na tomada de decisão, se o assunto necessitar de resolução urgente ou se houver a necessidade de uma rápida atenção, esta intenção de resolução torna-se inapropriada.

O **Compromisso** é utilizado quando, os objetivos das partes envolvidas são mutuamente exclusivos, o poder das partes é idêntico, o consenso não é alcançável, os estilos de colaboração e competição não são eficazes ou quando é necessária uma solução temporária para um problema complexo. Porém existem situações em que o uso do compromisso se revela inadequado, tal como no caso de uma das partes ser mais poderosa do que a outra e quando o problema é suficientemente complexo e requer uma abordagem de resolução.

No que concerne às vantagens e desvantagens das cinco estratégias de gestão de conflito estas estão representadas no Quadro 5.

Quadro 5. Vantagens e Desvantagens das Estratégias de Gestão de Conflitos

Estratégias	Vantagens	Desvantagens
<b>Evitamento</b>	Economia de tempo. A escalada do conflito pode ser estancada.	Representa uma solução provisória que não ataca o problema subjacente.
<b>Acomodação</b>	Encorajamento da cooperação futura.	Fracassa em lidar com o problema subjacente. A outra parte pode fazer exigências crescentes.
<b>Competição</b>	Rapidez. Pode estimular a criatividade e energizar as pessoas.	Conduz ao ressentimento do perdedor. Dificulta negociações posteriores (a parte perdedora pode adotar estilo competitivo/revanchista).
<b>Compromisso</b>	Soluções rápidas. A democraticidade inerente não gera perdedores únicos.	Nenhuma das partes fica satisfeita. Inviabiliza/abafa as soluções criativas para os problemas.
<b>Colaboração</b>	As partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas. Lidam com os interesses e não com as posições.	Consome excessivo tempo.

Fonte: Cunha *et al.* (2004)

### 2.5.3.2. Intenções táticas

Thomas (1976) citado por Rahim (2001a) sugeriu que, mais ideias sobre os cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais podem ser obtidas, organizando-as de acordo com as dimensões integrativas e distributivas. Estas duas dimensões fazem parte da intenção tática, que é mais específica e temporalmente mais restrita do que a intenção estratégica, já que representam um meio de realizar este último tipo de intenção e de caracterizar as posturas comportamentais adotadas na presença de conflito.

A intenção integrativa parte do pressuposto que ambas as partes envolvidas no processo de conflito podem sair ganhadoras com a solução encontrada. Para que tal seja

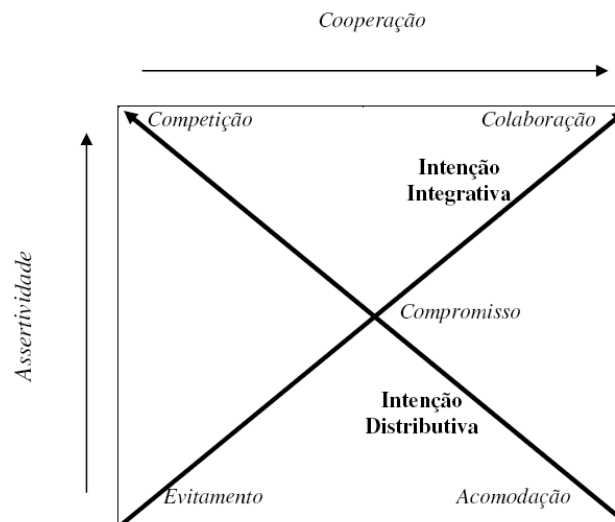
possível é necessário que ambas revelem as suas preferências, enumerem as alternativas possíveis e que estejam de acordo com a solução mais satisfatória para ambas as partes. Esta intenção impõe a ambas as partes: comunicação, avaliação dos reais interesses e empenho na procura de soluções inovadoras que conciliem todos os objetivos implicados no processo de conflito. Por sua vez, a intenção distributiva parte do pressuposto que cada parte distribui proporcionalmente a quantidade de satisfação esperada na resolução do conflito, representando-se assim por um dar e um receber que originará um resultado de soma zero. O objetivo de cada parte é ganhar às custas da outra (Rahim, 2001a; Ferreira *et al.*, 2001 e Vargas, 2010).

Nos livros que se dedicam ao estudo da psicossociologia das organizações, mais concretamente ao nível do fenómeno conflito e no que diz respeito às formas de agir perante este, é comum a alusão a um exemplo clássico que ilustra perfeitamente a diferença entre a intenção distributiva e a integrativa. Esse exemplo consiste na disputa de uma laranja entre duas irmãs, no qual, a solução distributiva passa por uma ficar com a laranja toda e a outra sem nada, enquanto a solução integrativa passa por ambas revelarem as suas pretensões em relação ao que desejam fazer com a laranja (uma pretende fazer sumo e outra doce) e encontrarem a solução que satisfaça as duas irmãs (a que pretende fazer sumo fica com a laranja e a que quer fazer doce fica com a casca) (Ferreira *et al.*, 2001).

Tal como representado na Figura 4, a dimensão integrativa (colaboração - evitamento) representa a extensão (alta ou baixa) de satisfação das preocupações recebidas por si e pelos outros, enquanto a dimensão distributiva (competição - acomodação) representa a razão entre a satisfação das preocupações recebidas por si e pelos outros. Na dimensão integrativa, o estilo integração procura aumentar a satisfação dos interesses de ambas as partes, encontrando soluções originais para os problemas. O estilo evitamento leva à diminuição da satisfação das preocupações de ambas as partes, como resultado da sua incapacidade de enfrentar e resolver os seus problemas. Na dimensão distributiva, enquanto o estilo competição tenta obter alta satisfação das preocupações para o próprio (e fornecer baixa satisfação das preocupações para os outros), o estilo acomodação tenta obter precisamente o oposto (Rahim, 2001 e Ferreira *et al.*, 2001).

Na comparação das intenções táticas com as intenções estratégicas existe uma destas últimas que não está incluída nem na dimensão integrativa nem na distributiva, que é o compromisso. Este estilo representa o ponto de interseção das duas dimensões táticas ocupando assim uma posição intermédia na qual as partes recebem um nível intermédio de satisfação de seus interesses (Rahim, 2001).

Figura 4. Dimensão distributiva e integrativa da intenção tática



Fonte: Ferreira *et al.* (2001)

A literatura descreve a importância das dimensões integrativas e distributivas na análise das estratégias que podem ser utilizadas para administrar eficazmente os conflitos organizacionais, referindo que a dimensão distributiva é considerada a dimensão de negociação e a integrativa como a dimensão de resolução de problemas. De referir ainda que a dimensão distributiva é utilizada para lidar com conflitos que envolvam assuntos de rotina, enquanto a dimensão integrativa é usada para lidar com conflitos estratégicos e complexos (Walton & McKersie, 1965, citados por Rahim, 2001a).

## 2.6. RESULTADOS DOS CONFLITOS

Numa organização, qualquer que seja a situação conflituosa, esta originará resultados que atingem quer a organização no seu todo, quer as pessoas envolvidas no conflito. Para a organização e tal como referido anteriormente, o conflito pode ser positivo e originar criatividade e mudança ou, de uma forma antagónica, ter consequências negativas. Para os intervenientes numa situação de conflito, os resultados possíveis são:

- **Ganho/Perda** – quando uma das partes envolventes atinge o objetivo que pretendia, impedindo a outra parte de o alcançar. Este tipo de conflitos está pautado pela existência de uma competição direta, na medida em que uma das partes só consegue alcançar o que pretende às custas e exclusão dos desejos da outra. Desta forma, no grupo ganhador poder-se-á verificar um aumento da má imagem que já tinha em relação ao outro grupo, assim como o abrandamento na produtividade (provocado pelo sentimento de vitória). Já no que diz respeito ao grupo que perde, é possível verificar a utilização de mecanismos que distorcem a realidade para justificar a derrota; a deterioração das relações entre os membros deste mesmo grupo (devido à atribuição de culpa e existência de “bodes expiatórios”), assim como a produção de rancor e sentimento de vingança (Pereira & Gomes, 2007; Nursing, 2000 e Franque, 2006). Tal como refere Franque (2006, p. 28) “As estratégias ganha-perde não consideram as causas básicas do conflito e tendem a suprimir a vontade de pelo menos uma das partes conflitantes. Como resultado, provavelmente vão correr futuros conflitos sobre os mesmos assuntos”.
  
- **Perda/Perda** – esta situação acontece quando ambas as partes cedem uma à outra, sendo que o resultado alcançado não coincide com as ambições de nenhuma das partes, ou seja, o resultado final é incoerente com as posições iniciais, não sendo querido por nenhuma das partes. Para Almeida (1995) citado por Pereira & Gomes (2007), é provável que os efeitos deste tipo de conflito sejam semelhantes a quem perde no resultado ganho/perda. Ainda para estes autores e citando Marriner-Tomey (1996), tanto nesta como na situação anterior, as partes envolvidas tendem a centrar-se uma na outra em vez de se

centrarem no problema, valorizando as suas diferenças, descurando, conseqüentemente, o mais importante que é resolver o conflito. Desta forma, “ninguém realiza seu verdadeiro desejo, e as razões subjacentes do conflito continuam não resolvidas podendo mesmo ocorrer conflitos futuros de natureza semelhante” (Franque, 2006, p. 28).

- **Ganho/Ganho** – é uma situação que só é possível quando o conflito é transformado em problema e as partes envolvidas aceitam, de forma mútua, que podem beneficiar se conseguirem resolver a situação. De acordo com Deuch (1973) citado por Pereira & Gomes (2007), este é o resultado mais desejável em qualquer situação conflituosa, no qual ambas as partes atingem os seus objetivos. Pereira & Gomes (2007) salientam ainda que para se chegar a este tipo de resultado é necessário encarar o processo de forma cooperativa, tendo em conta quer a importância da comunicação e troca de informação relevante, quer a sensibilidade para as diferenças e semelhanças, assim como a atitude de confiança, vontade de ser útil ao outro, e o esforço de resolução das tarefas. Desta forma, a preocupação cria-se em torno do consenso e do processo de tomada de decisão, em vez de se centrar na outra parte envolvente, o que diminui a probabilidade de conflitos futuros.

Sendo assim, os conflitos do tipo “ganho/perda” e “perda/perda” tendem a conduzir a uma continuidade de conflito, ao invés do tipo “ganho/ganho”, no qual o ciclo de continuidade do conflito é interrompido e a probabilidade de conflitos futuros é reduzida (Franque, 2006).

## 2.7. FATORES QUE INFLUENCIAM OS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Tal como anteriormente mencionado, o conflito existe em todas as organizações, podendo mesmo afirmar-se que há determinadas condições subjacentes às mesmas que tendem a ser impulsionadoras do fenómeno em causa. Da mesma forma, no seio de uma organização existem inúmeros fatores que influenciam a utilização de determinados estilos de gestão de conflitos (Mcintyre, 2007). Diferenças individuais como, por exemplo, as diferenças de idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências

ou até mesmo personalidade têm uma influência muito marcada no estilo de gestão de conflito adotado (Mcintyre, 2007).

Segundo Chiavenato (1999); Chmiel (1999); Rahim (1986) e Thomas (1992), citados por McIntyre (2007), pessoas de caráter mais autoritário têm mais tendência ao uso do estilo dominação e por isso tendem a gerar mais conflito, enquanto indivíduos com reduzida autoestima inclinam-se ao uso do estilo evitamento.

Um estudo exploratório realizado por Cunha (2003) citado por Torres (2012) demonstrou existirem diferenças significativas ao nível das variáveis idade, profissão, tempo de experiência e tipo de negociador, apesar de não ter evidenciado diferenças ao nível do fator género.

No que concerne ao género e segundo Sorenson *et al.* (1995) citado por Brusko (2010) os resultados são tão contraditórios que alguns estudos mostram que homens e mulheres utilizam diferentes abordagens para o conflito, enquanto outros não encontram diferenças mensuráveis entre os sexos. Vários estudos foram realizados neste âmbito contudo, os resultados obtidos tem-se mostrado bastante incoerentes (Brewer *et al.*, 2002; Orbe & Warren, 2000; Schockley-Zalabak & Morley, 1984 e Sorenson *et al.*, 1995, citados por Brusko, 2010).

Estudos efetuados por Rahim & Buntzman (1989) citados por Lee (2008) revelaram que os estilos colaboração, compromisso e acomodação são mais favoráveis a uma melhor aceitação por parte dos subordinados a técnicas de supervisão. Da mesma forma, os estilos dominação e evitação revelam-se menos favoráveis. Lee (2008) citando Rahim (1986), Bachman, Bowers & Marcus (1968) e Rahim & Buntzman (1989), refere ainda que os estilos colaboração e compromisso estão associados à eficácia organizacional.

Para Rahim (1986) citado por Munduate, Ganaza & Alcaide (1993) e no que diz respeito à educação, os sujeitos tendem a ser mais dominadores e menos evitadores à medida que tem um maior nível educacional. Da mesma forma, e segundo Konovsky, Jaster & McDonald (1989) citados por Munduate *et al.* (1993), o uso do estilo colaboração desce com a diminuição do nível de escolaridade.

Em relação ao estatuto hierárquico, Rahim (1986) citado por Munduate *et al.* (1993), refere que indivíduos de nível inferior utilizam com maior frequência os estilos acomodação e evitação. Munduate *et al.* (1993) citando Philips & Cheston (1979), Rahim (1983a), Rahim (1986) e Lee (1990) referem ainda:

- Sujeitos adotam preferencialmente o estilo dominação na relação com subordinados, e que escassamente usam este mesmo estilo na relação quer com os colegas quer com os chefes;
- Existe maior tendência ao compromisso na presença de uma relação equitativa de poder;
- Os indivíduos têm maior probabilidade em adotar o estilo acomodação quando confrontados com um superior do que com um colega ou subordinado.

Dois estudos desenvolvidos por Torres (2012) e Figueiredo (2012) revelaram não existir diferenças significativas entre os grupos etários e a adoção de determinado estilo de gestão de conflito. Estes estudos são ainda parcialmente reforçados por um outro realizado por Franque (2006), que obteve resultados similares ao nível do único estilo estudado (dominação). Não obstante à não existência de diferenças significativas, Torres (2012), salienta ainda que o grupo de idades mais avançadas é aquele que apresenta maior índice dos estilos colaboração, compromisso, dominação e acomodação.

Pesquisas realizadas com vista ao cruzamento da variável estado civil com o uso dos estilos de gestão de conflitos, revelaram diferenças significativas ao nível do estilo compromisso e dominação, evidenciando uma maior utilização do estilo compromisso por parte dos casados e uma maior utilização do estilo dominação por parte dos divorciados (Torres, 2012).

Relativamente ao tempo de exercício profissional, Torres (2012) concluiu não existir relação estatisticamente significativa entre este fator e os estilos de gestão de conflitos adotados. Estes resultados são parcialmente corroborados com o estudo de Franque (2006) que refere que o tempo de exercício profissional não influencia a predominância do único estilo estudado (dominação).



## 2.8. O PAPEL DOS GESTORES NA GESTÃO DE CONFLITOS

Em qualquer organização a existência de um baixo nível de conflito incute aspetos negativos que vão desde a estagnação, reduzida eficácia, até à uma débil tomada de decisão, assim como um elevado nível do mesmo fenómeno também acarreta grandes desvantagens, levando a organização ao caos (McIntyre, 2000, citado por Figueiredo, 2012). Assim, é imperativo uma abordagem de gestão de conflitos em vez de processos eliminatórios, sendo que, e para Barnard (1972, citado por Cavalcanti, 2006, p. 17), tal função é da competência de gestores, já que o seu papel é “facilitar a conciliação de posturas conflitantes, adaptar as pessoas ao processo de cooperação, tomar decisões e inculcar o senso moral”.

Segundo Cavalcanti (2006), a responsabilidade do gestor passa por assegurar que os conflitos sejam construtivos para a organização, sendo que é necessário que este conheça o ambiente e estruturas organizacionais, as redes de poder e, sobretudo, o fenómeno conflito em todas as suas dimensões (causas, sintomas, dinâmica, técnicas de atuação, etc.). Perante uma situação de conflito o gestor deverá ser capaz de analisar três variáveis diretamente relacionadas ao conflito: natureza, fatores desencadeadores e ponto de situação (Almeida 1995, citado por Figueiredo, 2012).

Para Brown (1983, citado por Figueiredo, 2012), os gestores podem gerir o conflito através de alterações ao nível de atitudes e/ou comportamentos dos indivíduos ou através da alteração da estrutura organizacional. Ao nível das atitudes é possível alterar perceções (mediante gestão da cultura), destacar as diferenças entre grupos, redefinir interesses ao introduzir objetivos de nível superior aos dos elementos em conflito, introduzir novos padrões ao nível da cooperação e competição, alterar sentimentos e processos de perceção da realidade. A nível comportamental, poderá alterar modelos de recompensa e punição, assim como inculcar nos indivíduos uma aprendizagem direcionada ao reconhecimento e capacidade de atuação frente ao fenómeno conflito. A nível estrutural, os gestores poderão alterar atividades, funções e interdependências.

Para Rahim (2001a), a gestão de conflitos envolve essencialmente o ensino aos membros da organização dos estilos de gestão de conflitos, como forma de lidarem com

diferentes situações de forma eficaz, sendo que para tal são necessários processos de diagnóstico e intervenção. Para o mesmo autor, um diagnóstico abrangente do conflito interpessoal envolve a avaliação de três aspetos: estilos de gestão de conflitos interpessoais utilizados pelos membros da organização; fatores que afetam os estilos de gestão de conflitos e a eficácia dos membros individuais da organização. Se no diagnóstico forem detetadas dificuldades por parte dos membros da organização em lidar com determinadas situações conflituosas, utilizando estilos de comportamento adequados, é necessária intervenção. O objetivo do processo de intervenção é ajudar os membros a melhorar, alterando as suas atitudes e comportamento (Rahim, 2001a).

Para conseguir uma boa gestão de conflitos o gestor deverá ter ou desenvolver aptidões pessoais de comunicação e relacionamento interpessoal tais como, congruência, assertividade, empatia, neutralidade, saber ouvir e perguntar, tal como afirma Figueiredo (2012).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia científica consiste num conjunto de procedimentos utilizados para a aquisição de informação de modo a contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos gerais sobre um determinado fenómeno em estudo e, como tal, deverá ser ordenada e disciplinada (Bell, 1997). Segundo Oliveira (2005), a metodologia deve ser entendida como um processo no qual são aplicados diferentes métodos, técnicas e materiais, e que engloba todos os passos realizados para a construção do trabalho científico. É esta etapa da construção de todo um projeto de investigação que permite ao investigador orientar-se no processo de pesquisa, quer ao nível da seleção de conceitos, quer na elaboração de hipóteses ou aplicação de técnicas adequadas de recolha de dados (Polit & Hungler, 1995).

Dada a grande importância desta etapa procurar-se-á fazer uma descrição suficientemente exaustiva, para que os contornos deste trabalho de investigação sejam rápida e eficazmente identificados. Para tal, irão ser abordados diversos subcapítulos que vão desde o tema, questão de investigação, objetivos, hipóteses, tipo de estudo, variáveis, local de estudo, população, amostra, instrumentos de recolha de dados, escalas de medidas, métodos e técnicas para a recolha e tratamento de dados, até aos aspetos éticos do presente estudo.

#### 3.1. TEMA E QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

A investigação científica consiste num processo que permite a resolução de problemas associados a fenómenos do mundo real, permitindo a aquisição de conhecimentos e obtenção de respostas, possibilitando a descrição, explicação e predição desses mesmos fenómenos (Fortin, 2003). Uma qualquer investigação pressupõe a existência de um ponto fulcral que consiste na identificação do problema, sendo que este ponto pode ser definido como uma situação que necessita de solução, melhoramento ou modificação (Fortin, 2003).

Com base nestas duas assunções e, tendo em conta a situação governamental atual (repleta de políticas de contenção de custos, redução de pessoal e de reestruturação,

que tendem a potenciar situações conflituosas) assim como a inexistência de estudos de cariz igual ou semelhante ao presente (no local de estudo em questão), surgiu o tema para a dissertação de mestrado apresentada.

Tendo em conta as etapas do processo de investigação, após a identificação da problemática há que identificar a questão de investigação, já que esta constitui o ponto de partida por permitir enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida que tenta exprimir (de forma clara e precisa) aquilo que se pretende estudar, elucidar ou compreender melhor (Quivy e Campenhoudt, 2003).

Inserida na problemática anteriormente identificada, a questão de investigação para o desenvolvimento de todo este projeto é a seguinte:

Quais os fatores que estão relacionados com as situações de conflitos interpessoais entre os funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes (HJJF) e de que forma esses mesmos funcionários lidam na presença de conflito?

### 3.2. OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo de um estudo consiste num enunciado de carácter declarativo que explicita as variáveis-chave, a população alvo e o sentido da investigação (Fortin, 2003).

Desta forma, e partindo da questão de investigação, foram definidos dois objetivos gerais (OG) e quatro objetivos específicos (OE):

**OG1:** Averiguar quais os principais fatores de conflitos interpessoais entre os funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes.

**OG2:** Determinar quais os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes.

**OE1:** Verificar se os fatores de conflitos interpessoais entre os funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes variam consoante as variáveis sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, grau académico, serviço e tempo de exercício profissional);

**OE2:** Identificar diferenças nos estilos de gestão de conflitos adotados em função do tipo de relação (indivíduo – colega; indivíduo – chefe e indivíduo – subordinado), no Hospital José Joaquim Fernandes;

**OE3:** Detetar diferenças nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, grau académico, serviço e tempo de exercício profissional), no Hospital José Joaquim Fernandes.

**OE4:** Verificar se os fatores de conflito estão associados a determinados estilos de gestão.

Qualquer investigação pressupõe o levantamento de hipóteses, já que a sua utilização é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis e atinja elevados níveis de interpretação (Oliveira, 2000, citado por Oliveira 2005).

“Uma hipótese é um enunciado formal de relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta” (Fortin, 2003, p. 102).

De acordo com Cunha (2000) citado por Franque (2006, p. 37), “a relevância das hipóteses no trabalho científico é inquestionável, já que a hipótese representa a ideia que dirige a investigação, isto é, constitui uma antecipação sobre a experiência que a própria experiência deve julgar”.

A principal função de uma hipótese é sugerir explicações para os factos (Oliveira, 2005), pelo que e tendo em conta o quadro teórico referido no capítulo anterior, a análise dos dados obtidos por estudos de âmbito semelhante a este e os objetivos do presente trabalho, foram apontadas para este estudo as seguintes Hipóteses de Investigação (HI):

**HI1:** Na unidade de saúde em análise existem diferentes estilos de gestão de conflitos.

**HI2:** Existem diferenças entre os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação (indivíduo – colega; indivíduo – chefe e indivíduo – subordinado), no Hospital José Joaquim Fernandes;

**HI3:** Os estilos de gestão de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas.

**HI4:** Na unidade de saúde em análise existem diferentes fatores que originam situações de conflito.

**HI5:** Os fatores de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas.

**HI6:** Existe associação entre os fatores de conflitos e os estilos de gestão de conflitos.

### 3.3. TIPO DE ESTUDO

Tendo em conta a problemática de investigação anteriormente referida, recorreu-se a um estudo do tipo descritivo, correlacional e transversal, uma vez que se parte da formulação de hipóteses explicativas de uma realidade concreta que se pretende testar. Tal como refere Fortin (2003, p. 161), “os estudos descritivos visam obter mais informações, quer seja sobre as características de uma população, quer seja sobre os fenómenos em que existem poucos trabalhos de investigação”.

Para Carmo & Ferreira (1998, p. 213), a investigação descritiva “implica estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação”.

Neste estudo pretende-se obter informação mais completa e precisa relativamente aos estilos de gestão de conflitos utilizados pelos funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes, assim como os principais fatores de conflitos interpessoais entre esses mesmos funcionários.

De salientar ainda que trata-se de uma investigação de natureza transversal, quanto ao tempo em que decorre o estudo, pois e tal como refere Fortin (2003), os dados foram recolhidos num período pré-definido, relativo ao momento presente.

### 3.4. VARIÁVEIS

As variáveis são qualidades, propriedades ou características de objetos, pessoas ou situações que são alvo de estudo numa investigação (Fortin, 2003).

Segundo Guimarães & Cabral (1997), a variável é qualquer característica da realidade que pode tomar dois ou mais valores mutuamente exclusivos ou ainda caracterizar um determinado fenómeno ou acontecimento.

Em qualquer estudo de cariz semelhante ao presente são dois os tipos de variáveis que necessitam ser consideradas e identificadas: variáveis dependentes e independentes.

As variáveis dependentes são aquelas que sofrem o efeito esperado da variável independente, cujos valores são, em princípio, o resultado de variações nos valores de uma ou mais variáveis independentes e respetivas condições (Gil, 2002 e Fortin, 2003). Neste estudo existem duas variáveis dependentes que são:

- Os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos funcionários do HJF;
- Os fatores de conflito interpessoal entre os funcionários do HJF.

No que concerne às variáveis independentes é possível referir que estas se referem a dimensões ou características manipuladas pelo investigador para conhecer o seu impacto na variável dependente (Fortin, 2003). Neste estudo, as variáveis independentes são os elementos de caracterização dos indivíduos inquiridos, as quais se encontram enumeradas e descritas na Tabela 1.

Tabela 1. Variáveis independentes

Variáveis	Descrição
<b>Idade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variável quantitativa, medida em escala de razão;</li> <li>• Para permitir o estudo das hipóteses apontadas, esta variável discreta, foi transformada em cinco classes e analisada como variável qualitativa medida em escala ordinal.</li> </ul>
<b>Sexo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta as opções: feminino e masculino;</li> <li>• Variável qualitativa medida em escala nominal.</li> </ul>
<b>Estado civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui como opções: solteiro, casado/união de facto, viúvo e separado/divorciado;</li> <li>• Variável qualitativa medida em escala nominal.</li> </ul>
<b>Escolaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opções: ensino básico, ensino secundário, bacharelato, licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento;</li> <li>• Variável qualitativa medida em escala ordinal.</li> </ul>
<b>Profissão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opções: assistente operacional, assistente técnico, enfermeiro, médico, técnico de diagnóstico e terapêutica, técnico superior de saúde, técnico de saúde e técnico de informática;</li> <li>• Variável qualitativa medida em escala nominal.</li> </ul>
<b>Serviço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variável qualitativa medida em escala nominal;</li> <li>• Para permitir o estudo das hipóteses apontadas, esta variável foi transformada em cinco classes e analisada como variável qualitativa medida em escala ordinal.</li> </ul>
<b>Tempo de exercício profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opções: menos de 5 anos, entre 5 e 10 anos, entre 11 e 15 anos, entre 16 e 20 anos, entre 21 e 25 anos e mais de 25 anos;</li> <li>• Variável qualitativa medida em escala ordinal.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 3.5. CARATERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTUDO

O Hospital de Beja (ilustrado na Figura 5) foi criado pelo Decreto-Lei n.º 45 226/63 de 4 de Setembro, publicado em Diário do Governo (I série – n.º 208). Neste documento pode ler-se: “Pela benemérita D. Carolina Almodôvar Fernandes foram doados ao Estado, para serem aplicados na construção do hospital regional de Beja, bens avaliados em cerca de 14 000 contos, com a condição de ao referido hospital ficar ligado o nome do seu falecido marido, José Joaquim Fernandes, e de a obra estar concluída no prazo de três anos e meio. Segundo estudos já elaborados pela Comissão de Construções Hospitalares, o custo da construção e do equipamento do novo hospital, com capacidade para 200 camas, suscetível de ulterior ampliação para cerca de 300, pode estimar-se em 16 000 contos, pelo que será diminuto o encargo a suportar pelo Estado.” Graças a este valioso contributo, o Hospital José Joaquim Fernandes foi inaugurado em 25 de Outubro de 1970, pelo então Presidente da República, Almirante Américo Deus Rodrigues Thomaz. Este hospital soube sempre acompanhar a evolução tecnológica na saúde, e por isso, foi considerado uma referência nacional. Atualmente dispõe de uma urgência médico-cirúrgica, meios complementares de diagnóstico e terapêutica e consultas externas em diversas especialidades, encontrando-se inserido na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE (ULSBA).

A Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE é uma Instituição Pública de prestação de Cuidados de Saúde que desempenha um papel fulcral na Prevenção, Promoção, Tratamento e Continuidade de Cuidados de Saúde, baseada nos valores da promoção da Qualidade, da Ética, da Integridade, da Transparência, da Motivação e do Desenvolvimento do Capital Intelectual, recorrendo a uma cultura de gestão mais eficiente e sempre centrada no respeito pelas necessidades, dignidade e direitos do utente/cidadão. Esta unidade de saúde foi criada em 2008 pelo Decreto-Lei n.º 183/2008 com o intuito de melhorar a qualidade dos Cuidados de Saúde prestados à população, na respetiva área de influência e na medida dos recursos disponíveis, através de uma oferta integrada de cuidados de saúde (Primários, Hospitalares, Continuados) com o apoio de Equipas Multidisciplinares qualificadas e centradas no utente/cidadão.



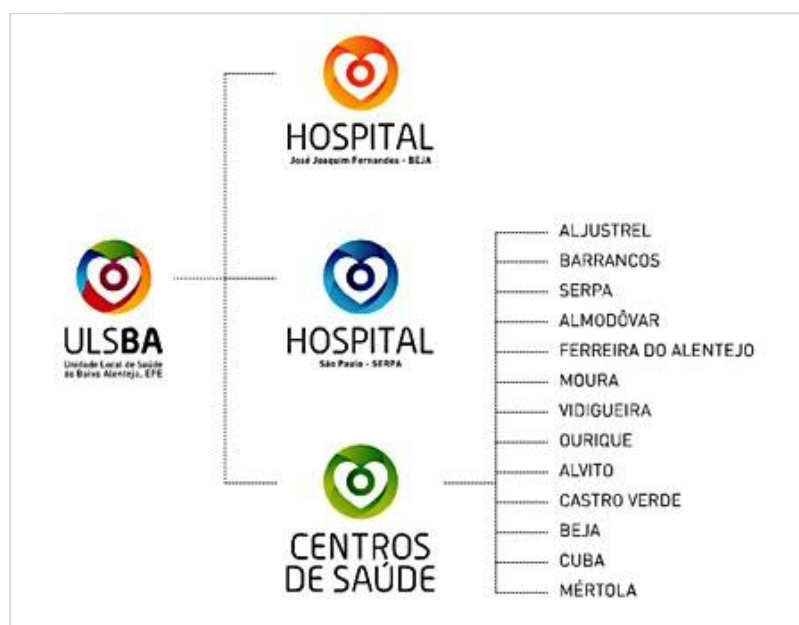
Esta instituição, tal como representado na Figura 6, integra para além do Hospital José Joaquim Fernandes (situado em Beja), o Hospital de São Paulo (Serpa) e o agrupamento de Centros de Saúde do Baixo Alentejo (com exceção do Centro de Saúde de Odemira) e representa aproximadamente 11% do total do país, abrangendo cerca de 161.221 habitantes, de acordo com os censos de 2001.

Figura 5. Hospital José Joaquim Fernandes



Fonte: ULSBA, EPE

Figura 6. Constituição da ULSBA



Fonte: ULSBA, EPE

Atualmente, o HJF é constituído por 1102 funcionários, distribuídos por sessenta e um serviços, com diversas funções: Assistente Operacional (AO), Assistente Técnico (AT), Técnico de Diagnóstico e Terapêutica (TDT), Enfermeiro, Médico, Técnico de Informática (TI), Técnico Superior de Saúde (TSS), Técnico Superior (TS), Dirigente, Conselho de

Administração, Formação Pré-Carreira e Docente, que cruzam conhecimentos com vista o alcance de uma prestação de cuidados de saúde de excelência.

### 3.6. POPULAÇÃO

A população define-se como um “conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação” (Fortin, 2003, p. 373).

Para Hill & Hill (2002) a população (também designada de universo), consiste no conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões, sendo de referir ainda que, é o objetivo da investigação que define a natureza e dimensão do universo. Posto isto, e tendo em conta a problemática existente e objetivos traçados, a população deste estudo é constituída por todos os profissionais de saúde que integram o Hospital José Joaquim Fernandes.

Todavia e ainda em relação ao conceito de população, é necessário fazer a distinção entre dois termos: população alvo e população acessível. A população alvo abrange o conjunto de todos os elementos que o investigador pretende estudar e sobre o qual ambiciona fazer generalizações e a população acessível corresponde à porção da população alvo que se encontra ao alcance do investigador (Fortin, 2003). Desta forma, e neste estudo, a população alvo consistirá em todos os profissionais de saúde que exerçam funções no HJJF, assim como a população acessível será constituída por todos os profissionais de saúde que exerçam a sua atividade neste mesmo hospital, no período em que decorre a recolha de dados.

### 3.7. AMOSTRA

Na impossibilidade de acesso à totalidade da população, deve ser definida uma amostra, ou seja, devem ser considerados, estudados e analisados, apenas uma parte dos casos que constituem o universo de estudo (Hill & Hill, 2002). “A amostra é um subconjunto de elementos ou de sujeitos tirados da população que são convidados a participar no estudo” (Fortin, 2003, p. 41).

Relativamente à amostra é ainda de referir que as conclusões que são obtidas de uma determinada amostra podem ser extrapoladas para o seu universo, em caso da amostra ser representativa do mesmo (Hill & Hill, 2002). Posto isto, uma amostra ideal deverá ser representativa (apresentado uma elevada semelhança com a população), razão pela qual, este estudo remete e tem esse aspeto em consideração, nomeadamente ao nível do cálculo da dimensão da amostra e na determinação do número de questionários a aplicar por serviço.

O objetivo de qualquer processo de amostragem deverá ser a obtenção de uma amostra representativa da população, sendo os métodos aleatórios aqueles que à partida melhor assegurarão esse mesmo objetivo, ainda que o recurso à aleatoriedade não anule a possibilidade da amostra obtida não ser verdadeiramente representativa da população (Vicente, Reis & Ferrão, 2001).

Neste caso, dada a grande dimensão da população, não seria possível o estudo de todo o universo em causa, tendo-se optado por estudá-lo mediante recurso a uma amostra probabilística do tipo aleatória.

### 3.7.1. Cálculo da dimensão da amostra

Para calcular a dimensão da amostra necessária à generalização dos resultados deste estudo, recorreu-se ao método de determinação da dimensão amostral com base na estimativa da proporção populacional, para populações finitas. Este resultado foi ainda comparado com o resultado obtido no método de estimação da dimensão amostral por meio de “regras do polegar”, que tem por objetivo testar a viabilidade da amostra para a aplicação dos testes estatísticos (Siegel & Castellan, 2006).

- Determinação da dimensão amostral com base na estimativa da proporção populacional (para populações finitas)

Foi aplicada a fórmula que segundo Siegel & Castellan (2006) permite determinar o tamanho da amostra com base na estimativa da proporção populacional, representada por:

$$n = \frac{N \times p \times (1 - p) \times \left(Z \frac{\alpha}{2}\right)^2}{p \times (1 - p) \times \left(Z \frac{\alpha}{2}\right)^2 + (N - 1) \times E^2}$$

Na qual,

n = Tamanho da amostra

p = Proporção de indivíduos que pertencem à categoria em estudo

$Z \frac{\alpha}{2}$  = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado

E = Margem de erro

Desta forma, e tendo em conta que:

- A dimensão da população em estudo é de 1102 indivíduos;
- O grau de confiança escolhido é de 95%, o que implica um valor crítico igual a 1,96;
- O Valor de p não é conhecido, recorrendo-se assim a um valor estimado de 0,5;
- O erro amostral a considerar é de 5%

Obtém-se:

$$n = \frac{1102 \times 0,5 \times (1 - 0,5) \times (1,96)^2}{0,5 \times (1 - 0,5) \times (1,96)^2 + (1102 - 1) \times 0,05^2} \cong \mathbf{285 \text{ indivíduos}}$$

- Estimação da dimensão amostral por meio de “regras do polegar”

Este método baseia-se no tamanho mínimo da amostra para que seja possível realizar determinados testes estatísticos. Segundo Siegel & Castellan (2006), não é necessário estudar a viabilidade da amostra para todos os testes que sejam passíveis de utilizar, referindo ainda que é apenas necessário averiguar essa mesma característica naqueles que exigem uma amostra de maior dimensão, tal como é o caso das análises multivariadas (análise fatorial e regressão múltipla).

- No caso da análise fatorial com  $k < 15$  variáveis, a dimensão da amostra deverá ser  $n = 10 \times K$ . Desta forma, para  $k = 14$ , a amostra deveria ter como tamanho mínimo 140 casos, o que está perfeitamente de acordo com a amostra obtida como base na estimativa da proporção da população (composta por 285 indivíduos).
- No caso da regressão múltipla (à exceção do tipo stepwise), utiliza-se a regra do polegar  $n = 15K$  (sendo  $K$  correspondente ao número de variáveis independentes). Sendo assim, é possível realizar seguramente uma regressão múltipla até 19 variáveis independentes, o que está perfeitamente enquadrado com o âmbito desta investigação.

### 3.7.2. Determinação do número de questionários a aplicar por serviço

Após calcular a dimensão da amostra e verificados todos os pressupostos para a sua viabilidade, foi necessário ainda determinar o número de questionários a aplicar nos diversos serviços que constituem o HJJF, de forma a obter uma amostra que seja representativa da população. Para tal foi efetuado um requerimento à administração hospitalar com o intuito de obter informação relativa à constituição de cada serviço do HJJF, mais concretamente no que concerne ao número de funcionários que os compõem e suas respetivas categorias profissionais (informação que se encontra detalhadamente esquematizada no Apêndice 3).

Desta forma, para uma amostra total de 285 indivíduos, e tomando o exemplo do serviço “Administração” (constituído por 18 elementos), verifica-se que é necessário aplicar 5 questionários neste mesmo serviço (tendo em conta que a população é de 1102 indivíduos). Esta abordagem foi realizada para os restantes 60 serviços e encontra-se esquematizada na Tabela 2.

Tabela 2. Número de questionários a aplicar por serviço

Serviço	Total de elementos	Questionários a aplicar
Administração	18	5
Anatomia Patológica	5	1
Anestesiologia	5	1
Aprovisionamento	28	7

Barbearia	1	0
Biblioteca	2	1
Bloco Operatório	53	14
Cardiologia	27	7
Casa mortuária	2	1
Central Telefónica	6	2
Cirurgia A	42	11
Cirurgia B	39	10
Cirurgia de Ambulatório	4	1
Comissão de Controlo e Infeção	2	1
Comunicação e Marketing	2	1
Conferência de Faturas	9	2
Consulta externa	38	10
Dietética/Nutrição	2	1
Divisão Produção e Controlo Gestão	6	2
Endoscopia	8	2
Equipa de Gestão de Altas	1	0
Esterilização	19	5
Expediente Geral	3	1
Farmácia	20	5
Fisioterapia	14	4
Formação	6	2
Gabinete de Planeamento e Projeto	1	0
Gabinete de Utente	3	1
Gestão Estratégica	3	1
Higiene e Limpeza	1	0
Hospital de Dia	18	5
Imagiologia	46	12
Imunohemoterapia	15	4
Instalações e Equipamentos	33	9
Medicina I	51	13
Medicina II	53	14
Medicina do Trabalho	4	1
Obstetrícia	40	10
Ortopedia	39	10
Patologia Clínica	29	8
Pediatria/Neonatologia	51	13
Promoção e Garantia da Qualidade	3	1
Recursos Humanos	17	4
Reprografia	4	1
Saúde Mental	25	6
Saúde Pública	12	3
Segurança e Saúde no Trabalho	2	1
Serviço de Alimentação	2	1
Serviço de Doentes	39	10
Serviço Social	6	2
Serviços Financeiros	20	5
Serviços Gerais	7	2
Serviços Jurídicos	4	1
Serviços Religiosos	1	0
Sistema e Tecnologia de Informação	16	4
Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente	39	10

Unidade AVC'S	21	5
Urgência Geral	69	18
Urologia/Ginecologia/Especialidades Cirúrgicas/UTMI	51	13
Viaturas	14	4
Unidade Hospital de Gestão de Inscritos para Cirurgia	1	0
<b>Total</b>	<b>1102</b>	<b>289</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3.8. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Fortin (2003) salienta que a natureza do problema de investigação determina o tipo de método de colheita de dados e que na escolha do instrumento de medida há que considerar certos fatores tais como: os objetivos do estudo; o nível de conhecimentos que o investigador possui sobre as variáveis, a possibilidade de obter medidas apropriadas às definições conceptuais e a fidelidade e validade dos instrumentos de medida. Desta forma, dadas as características e objetivos deste estudo, recorreu-se a duas técnicas de investigação: pesquisa documental e inquérito por questionário.

A pesquisa documental foi realizada mediante revisão bibliográfica, permitindo recolher e verificar dados, visando o acesso a fontes pertinentes, possibilitando verificar o nível de conhecimento existente sobre a temática (Albarelo, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy & Georges, 2005).

O inquérito por questionário, utilizado com o intuito de verificar as hipóteses apontadas tendo em conta a pesquisa documental, constitui uma técnica de investigação de carácter quantitativo. Este instrumento de medida escolhido apresenta várias vantagens em relação a outros que poderiam ter sido eleitos, pelo facto de poder ser utilizado em simultâneo junto de um grande número de sujeitos, por apresentar uniformidade (mesma ordem de questões e as mesmas diretrizes para todos os sujeitos), por incutir nas pessoas uma maior segurança relativamente ao anonimato (o que leva os inquiridos a exprimir mais livremente as opiniões que consideram mais pessoais) (Fortin, 2003). Todavia importa ainda frisar que tal como todos os instrumentos de recolha de dados, este apresenta desvantagens, nomeadamente, a percentagem de não respostas e/ou respostas inválidas, assim como o número de questionários não devolvidos (o que pode limitar a realização do estudo) (Gauthier, 2003).

O questionário aplicado no decorrer deste estudo encontra-se seccionado em três partes essenciais. A primeira parte, que engloba sete questões, destina-se à caracterização sociodemográfica dos inquiridos. A segunda parte, constituída por uma questão, destina-se à análise dos estilos de gestão de conflitos e consiste na aplicação de um instrumento de medida do fenómeno em análise, chamado Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI-II), o qual se encontra devidamente validado, traduzido para a língua portuguesa e testado em contexto hospitalar. A terceira, e última parte, têm como objetivo recolher informação relativa aos fatores que estão na base dos conflitos interpessoais existentes entre os inquiridos, tendo a questão sido construída pela investigadora, com base na literatura e em um estudo de âmbito semelhante de Morais (2002), que teve como objetivo avaliar os fatores que contribuíam para a existência de conflitos numa equipa de enfermagem de um serviço de ginecologia. De salientar ainda que, para além destas três partes, o presente questionário inclui ainda uma nota introdutória, onde está exposta a informação relativa ao âmbito da investigação, o pedido de colaboração, as instruções de preenchimento e os aspetos éticos do instrumento de recolha de dados.

### 3.8.1. Pré-Teste

Para a aplicação de um questionário existe uma etapa que é fulcral que consiste na realização do pré-teste. Segundo Fortin (2003), o pré-teste tem por objetivo principal avaliar a eficácia e a pertinência de um questionário e verificar, se os termos utilizados são facilmente compreensíveis e inequívocos, se as questões utilizadas permitem colher as informações desejadas, se o questionário não é muito longo e maçudo e por isso desinteressante e, se as questões não apresentam ambiguidade.

No presente estudo, e como para Fortin (2003) o pré-teste consiste no preenchimento do questionário por uma pequena amostra que reflita a diversidade da população, objetivou-se fazer a aplicação de um pré-teste a um total de dezasseis indivíduos (dois por cada categoria profissional existente no HJF). Nesta etapa foi pedido aos inquiridos para que anotassem as suas próprias observações, críticas, sugestões e dúvidas. Todavia, do feedback obtido após as três primeiras aplicações do questionário em teste, foram apontadas precisamente as mesmas dúvidas, que consistiam numa dificuldade em



perceber três dos dezoito fatores representados na questão número nove. Mediante a análise deste feedback, procedeu-se à eliminação de um desses fatores enquanto nos outros dois, foi necessário reescrever, tendo por base uma linguagem mais simples. Sendo assim, as restantes treze aplicações foram realizadas mediante a aplicação do questionário ajustado às alterações propostas e encontradas, não tendo sido apontadas mais dificuldades no preenchimento do mesmo.

### 3.8.2.ROCI-II

Tal como referido anteriormente, e para alcançar os objetivos relativos aos estilos de gestão de conflitos, recorreu-se ao instrumento ROCI-II. Este instrumento surgiu em 1983, tendo como autor Afzalur Rahim, o qual se baseou na conceitualização dos cinco estilos de gestão de conflito de Rahim e Bonoma de 1979 (acomodação, dominação, compromisso, colaboração e evitamento). Este instrumento é constituído por 28 itens, dos quais sete analisam o estilo colaboração, seis a acomodação, cinco a dominação, seis o evitamento e quatro o compromisso, em que scores mais elevados em determinado conjunto de itens, significa maior utilização do estilo correspondente. Na Tabela 3, encontram-se detalhados os itens que correspondem a cada estilo de gestão de conflito.

Este instrumento é ainda composto pelas formas A, B e C, as quais pretendem medir a forma como os indivíduos lidam com situações conflituosas perante os superiores (forma A), colegas (forma B) e subordinados (forma C).

Tabela 3. Itens do questionário que constituem cada estilo de gestão de conflito

Estilo	Item						
Colaboração	1	4	5	12	22	23	28
Acomodação	2	10	11	13	19	24	
Dominação	8	9	18	21	25		
Evitação	3	6	16	17	26	27	
Compromisso	7	14	15	20			

Fonte: Rahim (2001a)

Relativamente à escolha do presente instrumento, esta deveu-se aos seus índices estatísticos, que se revelaram superiores aos restantes instrumentos que se dedicam à análise dos estilos de gestão de conflitos (Thomas & Kilmann, 1978 e Rahim, 2001a). Os

índices estatísticos de confiabilidade e consistência deste instrumento para uma amostra de 1219 indivíduos, apresentados na Figura 7, justificam a sua utilização em diversas investigações: Keenan (1984); Lee (1990); Levy (1989); Neff (1986); Persico (1986); Pilkington *et al.* (1988); Ting-Toomei *et al.* (1991) e Wardlaw (1988), citados por Rahim & Magner (1995). Mais recentemente foi utilizado por Fraque (2006), Araújo *et al.* (2005), Cunha & Marques (2004) entre outros.

Figura 7. Índices estatísticos de confiabilidade e consistência do ROCI-II

Estilos de Administração de Conflitos	Correlação (Pearson's) n=119	Consistência Interna e Coeficientes de Confiabilidade (n=1.219)			
		Alpha De Combrach	Índice Spearman-Brown	Índice Guttman Lambda	Teste de Kristof
Integração	0,83	0,77	0,73	0,77	0,77
Acomodação	0,81	0,72	0,71	0,73	0,72
Dominação	0,76	0,72	0,71	0,73	0,72
Evasão	0,79	0,75	0,71	0,76	0,76
Negociação	0,60	0,72	0,67	0,73	0,73
Média	0,76	0,74	0,71	0,74	0,74

Fonte: Rahim (2003, p. 18), citado por Araújo *et al.* (2005)

Em complemento ao que já foi referido relativamente ao estado atual deste instrumento, a nível de linguagem e de aplicação ao contexto em estudo, é de realçar que, segundo Franque (2006), este instrumento foi traduzido para a língua portuguesa e testada a sua validade semântica por Moreira em 2003, num estudo intitulado “Análise empírica sobre os estilos de gestão do conflito predominantes em contexto laboral” e aplicado em contexto hospitalar por Franque (2006), que desenvolveu um estudo denominado “Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel”.

### 3.9. ESCALAS DE MEDIDA

O questionário que constitui o instrumento de colheita de dados deste estudo é essencialmente composto por questões fechadas, contendo apenas duas questões abertas e três semifechadas, tendo-se optado por incluir estes dois últimos tipos de questões como forma de não limitar a informação obtida e como forma de tornar o questionário menos extenso e maçudo.

Sendo assim e, tal como referem Hill & Hill (2002, p. 105) “se o questionário contiver perguntas fechadas é necessário escolher um conjunto de respostas alternativas para cada uma destas perguntas. Convém associar números às respostas para que estas possam ser analisadas posteriormente por meio de técnicas estatísticas. Os números associados a cada conjunto de respostas apresentam uma escala de medida e são vários os tipos de escalas”

Desta forma, importa salientar que o presente questionário apresenta escalas nominais (conjunto de categorias de respostas qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas) em todas as questões fechadas que objetam a caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

No que concerne às restantes questões fechadas, utilizou-se em todas elas uma escala ordinal, mais concretamente uma escala de Likert. Nas questões relativas à análise dos estilos de gestão de conflitos, a escala é representada de 1 a 5, com as seguintes categorias de resposta: 1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo e 5 – Concordo fortemente. Por fim, nas questões que abordam os fatores de conflitos interpessoais, a escala apresenta também valores de 1 a 5, em que 1 significa Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Frequentemente e 5 – Sempre.

Segundo Franque (2006), as escalas de Likert apresentam algumas vantagens que vão desde a rapidez e simplicidade na sua construção, a elevada fiabilidade e validade que apresentam, até ao fato de permitir um maior grau de informação dadas as possíveis respostas a cada Item (I).

### 3.10. PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

O procedimento de recolha de dados teve início em 28 de Março de 2012 e terminou em 15 de Novembro do mesmo ano. Os inquéritos em questão foram distribuídos pela mestranda nos respetivos serviços do presente hospital, tendo em conta a Tabela 2 (indicadora do número de questionários a aplicar em cada serviço). A técnica utilizada assentou numa abordagem aos diretores/chefes/responsáveis de serviço, a quem foi explicado em que consista este estudo e a quem foi entregue um envelope contendo o

número de questionários a aplicar no respetivo serviço. Para além disso foi ainda referido como deveriam ser distribuídos esses mesmos instrumentos de recolha de dados, já que o número a aplicar (por cada categoria profissional existente num serviço) deverá ter em conta a sua própria distribuição, de forma a ser o mais representativo da população em estudo.

Para Quivy & Campechoudt (2003), com vista à obtenção de um nível máximo de colaboração por parte dos inquiridos, o investigador/transmissor de informação deverá ser capaz de conseguir transmitir a importância do estudo, assim como a utilidade da sua participação, promovendo uma atitude participativa suficientemente forte que vença a inércia natural das pessoas face a este tipo de abordagem. Todavia, no presente estudo não foi alcançado o nível de colaboração desejado.

Tal como referido no subcapítulo 3.7. (Amostra), projetou-se a angariação de 285 questionários, contudo este alcance tornou-se impossível essencialmente devido a dois motivos: perda de questionários e falta de colaboração por parte de alguns funcionários, que referiram um largo descontentamento com a inexistência de feedback relativo a estudos em que participaram.

Estas razões aliadas à prolongada demora na fase de recolha de dados e a brevidade subjacente à entrega da dissertação provocaram (inevitavelmente) a suspensão da entrega/recolha de questionários, tendo-se procedido à análise dos dados já obtidos. Desta forma, ao analisar apenas os 255 inquéritos recolhidos, aumentou-se ligeiramente a margem de erro associada (inicialmente estipulada em 0,05) para 0,0538.

De salientar ainda que os 255 funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes, correspondem a uma taxa de amostragem de 23,14% de um universo constituído por 1102 elementos.

### 3.11. MÉTODOS E TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados obtidos foi realizado através do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 17, como forma de descrever, analisar, comparar e associar as variáveis em estudo.

Com vista o alcance de um adequado tratamento estatístico, recorreu-se para além da estatística descritiva, à estatística inferencial, mediante o recurso aos testes de hipóteses. Procurou-se sempre que possível abordar a estatística paramétrica por ser mais potente do que a não paramétrica, contudo, o fato de haver grupos de dimensões reduzidas, fez com que a estatística não paramétrica fosse largamente utilizada.

Desta forma e para testar todas as hipóteses avançadas, fez-se recurso a cinco tipos de testes: teste one-way anova; teste post-hoc tukey; teste t de student; teste Kruskal Wallis e teste Mann-Whitney. Todos estes testes implicam a formulação de duas hipóteses, uma nula ( $H_0$ ) e outra alternativa ( $H_1$ ), com uma regra de decisão sustentada pelo do valor da estatística de teste (valor p), relativamente ao nível de significância Alpha ( $\alpha$ ), sendo que, se o valor da estatística de teste for inferior ao nível de significância, a hipótese nula é rejeitada (Maroco, 2010).

Os testes t de student e one-way anova consistem em testes paramétricos utilizados no caso de variáveis quantitativas, e que estudam as diferenças entre duas e três amostras independentes, respetivamente (Pestana & Gageiro, 2003). O teste post-hoc Tukey é um teste de comparações múltiplas utilizado quando se verificam diferenças no teste one-way, já que permite identificar quais os grupos que diferem (Pestana & Gageiro, 2003).

Os testes Mann-Whitney e Kruskal Wallis são testes não paramétricos, utilizados em alternativa aos testes paramétricos, quando não se verificam os seus pressupostos de aplicabilidade ou quando as variáveis são qualitativas ordinais. O primeiro é utilizado para estudar diferenças entre duas amostras independentes e o segundo entre mais do que duas amostras independentes (Pestana & Gageiro, 2003).

Recorreu-se ainda à análise fatorial (como forma de simplificar dados e reduzir o número de variáveis) e ao coeficiente de correlação de spearman como forma de associar duas variáveis quantitativas, que não apresentam uma distribuição normal (alternativa não paramétrica ao coeficiente de correlação de Pearson).

### 3.12. ASPETOS ÉTICOS DO ESTUDO

Tal como salienta Gauthier (2003, p. 242) “a investigação por inquérito é uma intrusão na vida privada do cidadão que foi escolhido para participar na investigação e para responder a certas questões”.

Segundo Fortin (2003), em investigação e sempre que o alvo de estudo incide no ser humano, há que ter em conta cinco princípios ou direitos fundamentais, que estão estabelecidos pelos códigos de ética, nomeadamente:

- Direito à autodeterminação: o potencial sujeito tem o direito de decidir livremente sobre a sua participação ou não na investigação, sendo ainda de referir que este mesmo sujeito acolhe ainda o direito de se retirar, a qualquer momento, do estudo previamente consentido.
- Direito à intimidade: a pessoa tem liberdade de decisão relativamente à extensão da informação que pretende fornecer, assim como liberdade em determinar em que medida aceita partilhar informações do foro íntimo e privado.
- Direito ao anonimato e confidencialidade: a identidade do sujeito não pode ser associada às respostas individuais, razão pela qual os resultados devem ser apresentados de forma que nenhum dos participantes possa ser reconhecido. Os dados pessoais não podem ser divulgados ou partilhados sem autorização expressa do sujeito.
- Direito à proteção contra desconforto e o prejuízo: existem regras de proteção da pessoa contra inconvenientes suscetíveis de lhe fazerem mal ou de a prejudicarem.
- Direito a um tratamento justo e equitativo: refere-se ao direito de ser informado sobre a natureza, fim e duração da investigação, assim como os métodos utilizados no estudo. Este princípio apela a que a escolha dos sujeitos seja diretamente ligada ao problema da investigação e não à conveniência ou

disponibilidade dos sujeitos. Este direito reporta-se ainda à ausência de prejuízo para os participantes que desistam no decorrer do estudo, bem como o acesso à informação relativa à sua participação no projeto de investigação.

Para a realização da presente investigação foram tomadas diversas medidas que enquadram este estudo numa lógica eticamente aceite. Foi realizado um requerimento à administração hospitalar quer para a aplicação do inquérito por questionário quer para a cedência de informação relativa à constituição dos serviços do HJJF (no que concerne ao número de funcionários por serviço e respetivas funções). O questionário a aplicar foi devidamente analisado e aceite pela comissão de ética da instituição alvo de estudo. De salientar ainda que a nota introdutória do questionário refere a natureza e objetivos do estudo, assim como a garantia de anonimato e confidencialidade.

## 4. TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Após a recolha e seleção dos questionários que obedeceram aos critérios de elegibilidade inerentes a este estudo (completo preenchimento das questões relativas à determinação do estilo de gestão de conflito), procedeu-se à caracterização sociodemográfica da amostra, tendo em conta a primeira parte do questionário.

Relativamente à idade é possível verificar que obteve-se um total de 253 respostas (já que dois dos elementos em estudo não quiseram revelar esse parâmetro sociodemográfico) sendo de referir que os inquiridos em causa apresentam idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos, uma média de 40 anos e uma moda de 38 anos (tal como representado na Tabela 4). Sendo assim, e para Papalia, Olds & Feldman (2006), esta amostra é essencialmente constituída por adultos em transição para a meia-idade.

Tabela 4. Distribuição da amostra segundo a idade

N	Valid	253
	Missing	2
Mean		40
Mode		38
Minimum		22
Maximum		65

Fonte: Inquérito por questionário

Na construção do instrumento de recolha de dados optou-se por estabelecer a variável idade como sendo do tipo quantitativa medida em escala de razão (por esta permitir obter dados mais concretos), no entanto, e tal como já foi referido anteriormente, a variável idade sofreu uma alteração necessária à concretização dos testes de estatística inferencial, tendo-se criado cinco grupos etários a partir da variável discreta inicial.

Desta forma, obtiveram-se os seguintes grupos: 21-30 anos, 31-40 anos, 41-50anos, 51-60 anos e mais de 60 anos. A escolha dos presentes grupos deveu-se sobretudo ao facto de existir um estudo de âmbito semelhante, realizado em Portugal e na área hospitalar,



que engloba os mesmos grupos etários, o que irá permitir estabelecer algumas comparações.

Pela análise da Tabela 5, pode verificar-se que, no que diz respeito à variável idade em grupos etários, a maior percentagem de respostas obtidas (31,2%) é referente ao grupo etário entre os 31-40 anos, constituindo-se assim como a classe modal. É ainda de salientar que 54,2% dos inquiridos apresentam idades compreendidas entre 21 e 40 anos e os restantes 46,8% apresentam idade superior a 41 anos.

Tabela 5. Distribuição da amostra segundo os grupos etários

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 – 30 anos	58	22,7	22,9	22,9
	31 – 40 anos	79	31,0	31,2	54,2
	41 – 50 anos	63	24,7	24,9	79,1
	51 – 60 anos	50	19,6	19,8	98,8
	Mais de 60 anos	3	1,2	1,2	100,0
	Total	253	99,2	100,0	
Missing	System	2	0,8		
	Total	255	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

No que concerne ao género e mediante análise da Tabela 6, de salientar que esta amostra é constituída por 176 indivíduos do sexo feminino (69,0%) e por 79 do sexo masculino (31,0%), isto é, o número de mulheres é mais do que duas vezes superior ao dos homens, constituindo assim o grupo modal.

Tabela 6. Distribuição da amostra segundo o género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	176	69,0	69,0	69,0
	Masculino	79	31,0	31,0	100,0
	Total	255	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

No que diz respeito ao estado civil esta amostra (composta por 253 indivíduo já que dois inquiridos optaram por não referir este dado) é maioritariamente constituída por indivíduos casados ou a viver em união de fato, representando 67,6% do total dos inquiridos. Seguidamente, o estado civil mais predominante é o “solteiro” (representado por 22,5%), seguido do “separado/divorciado” que apresenta 8,3% da amostra e por fim, o “viúvo” com 1,6% (Tabela 7).

Tabela 7. Distribuição amostral segundo o estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	57	22,4	22,5	22,5
	Casado/União de fato	171	67,1	67,6	90,1
	Viúvo	4	1,6	1,6	91,7
	Separado/Divorciado	21	8,2	8,3	100,0
	Total	253	99,2	100,0	
Missing	System	2	0,8		
Total		255	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Relativamente à variável escolaridade e através da análise da Tabela 8, é possível referir que a amostra em estudo é composta por 103 indivíduos com o Ensino Secundário (correspondendo à moda), o que perfaz uma percentagem de 40,4% do total em estudo. Continuamente, o parâmetro que apresenta maior percentagem na constituição desta amostra é a “Licenciatura” com 37,6%, seguido da “Pós-graduação” com 10,6%, depois o “Mestrado” (4,3%), o “Bacharelato” (3,9%), o “Ensino Básico” (2,7%) e por fim o “Doutoramento” com apenas 0,4% (que corresponde a um único indivíduo).

Tabela 8. Distribuição da amostra segundo a escolaridade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico	7	2,7	2,7	2,7
	Ensino Secundário	103	40,4	40,4	43,1
	Bacharelato	10	3,9	3,9	47,1
	Licenciatura	96	37,6	37,6	84,7
	Pós-graduação	27	10,6	10,6	95,3
	Mestrado	11	4,3	4,3	99,6
	Doutoramento	1	0,4	0,4	100,0
Total		255	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

Quanto à categoria profissional, de referir que a mais prevalente é a “Enfermeiro”, abrangendo 29,8% do total dos inquiridos (76 indivíduos). Em segundo lugar, mas com uma percentagem não muito distante da categoria profissional dominante, encontra-se a profissão “Assistente Operacional” com 24,3%. Os restantes casos estão distribuídos em 19,6% de Assistentes Técnicos; 11,4% de Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica; 6,7% de Técnicos Superiores; 4,7% de Médicos; 2,4% de Técnicos Superiores de Saúde e 1,2% de Técnicos de Informática (tal como se pode verificar na Tabela 9).

Tabela 9. Distribuição da amostra segundo a categoria profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Assistente Operacional	62	24,3	24,3	24,3
	Assistente Técnico	50	19,6	19,6	43,9
	Enfermeiro	76	29,8	29,8	73,7
	Médico	12	4,7	4,7	78,4
	TDT	29	11,4	11,4	89,8
	TSS	6	2,4	2,4	92,2
	Técnico Superior	17	6,7	6,7	98,8
	Técnico de Informática	3	1,2	1,2	100,0
Total		255	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Em relação ao serviço onde cada elemento presta funções há a realçar que foram obtidos questionários de 52 serviços diferentes, estando a sua designação e respetivo número de questionários explanados na Tabela 10. A destacar o serviço de Urgência Geral já que foi o que contribuiu mais para a obtenção desta amostra, representando 7,1% do seu total (18 indivíduos). Na mesma perspetiva de análise, de referir ainda que, dos 52 serviços em estudo, onze constituem cerca de 50% do total dos casos. Esses onze serviços são: Urologia/Ginecologia/Especialidades Cirúrgicas/UTMI; Obstetrícia; Cirurgia B; Consultas Externas; Serviço de Doentes; UCI; Cirurgia A; Imagiologia; Pediatria/Neonatologia; Medicina II e Urgência Geral.

Tabela 10. Distribuição da amostra segundo o serviço

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Casa Mortuária	1	0,4	0,4	0,4
Comunicação e Marketing	1	0,4	0,4	0,8
Biblioteca	1	0,4	0,4	1,2
Expediente Geral	1	0,4	0,4	1,6
Gestão Estratégica	1	0,4	0,4	2,0
Reprografia	1	0,4	0,4	2,4
Promoção e Garantia da Qualidade	1	0,4	0,4	2,7
Alimentação	1	0,4	0,4	3,1
Dietética e Nutrição	1	0,4	0,4	3,5
Segurança e Saúde no Trabalho	1	0,4	0,4	3,9
Medicina no Trabalho	1	0,4	0,4	4,3
Gabinete de utente	1	0,4	0,4	4,7
Medicina I	1	0,4	0,4	5,1
Central Telefónica	1	0,4	0,4	5,5
Endoscopia	2	0,8	0,8	6,3
Psiquiatria e Saúde Mental	2	0,8	0,8	7,1
Serviço Social	2	0,8	0,8	7,8
Conferência de faturas	2	0,8	0,8	8,6
Formação	2	0,8	0,8	9,4
Serviços Gerais	2	0,8	0,8	10,2
Bloco Operatório	2	0,8	0,8	11,0
Cirurgia de Ambulatório	2	0,8	0,8	11,8
Serviços Jurídicos	2	0,8	0,8	12,5

Produção e controlo de gestão	2	0,8	0,8	13,3
Saúde Pública	3	1,2	1,2	14,5
Anatomia Patológica	4	1,6	1,6	16,1
Medicina Física e Reabilitação	4	1,6	1,6	17,6
Imunohemoterapia	4	1,6	1,6	19,2
Viaturas	4	1,6	1,6	20,8
Sistema e Tecnologia de Informação	4	1,6	1,6	22,4
Recursos Humanos	4	1,6	1,6	23,9
Esterilização	5	2,0	2,0	25,9
Unidade de AVC's	5	2,0	2,0	27,8
Hospital de Dia	5	2,0	2,0	29,8
Farmácia	6	2,4	2,4	32,2
Financeiros	6	2,4	2,4	34,5
Aprovisionamento	7	2,7	2,7	37,3
Cardiologia	7	2,7	2,7	40,0
Ortopedia	8	3,1	3,1	43,1
Patologia Clínica	9	3,5	3,5	46,7
Instalações e Equipamentos	9	3,5	3,5	50,2
Urologia/Ginecologia/Especialidades Cirúrgicas/UTMI	9	3,5	3,5	53,7
Obstetrícia	10	3,9	3,9	57,6
Cirurgia B	10	3,9	3,9	61,6
Consultas Externas	10	3,9	3,9	65,5
Serviço de Doentes	10	3,9	3,9	69,4
UCI	10	3,9	3,9	73,3
Cirurgia A	11	4,3	4,3	77,6
Imagiologia	12	4,7	4,7	82,4
Pediatria/Neonatologia	12	4,7	4,7	87,1
Medicina II	15	5,9	5,9	92,9
Urgência Geral	18	7,1	7,1	100,0
Total	255	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

Tal como irá ser explicado no capítulo respeitante ao tratamento de dados, foi necessário transformar a variável serviço (variável qualitativa medida numa escala nominal) numa variável ordinal, mediante a criação de cinco classes, tendo em conta o número de funcionários de cada serviço, para que fosse possível testar as hipóteses relacionadas a esta variável.

Sendo assim, a Tabela 11, representa a distribuição amostral tendo em conta as cinco classes de serviço elaboradas.

Tabela 11. Distribuição amostral segundo as classes de serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 15 funcionários	52	20,4	20,4	20,4
	16 a 30 funcionários	56	22,0	22,0	42,4
	31 a 45 funcionários	78	30,6	30,6	72,9
	46 a 60 funcionários	51	20,0	20,0	92,9
	61 a 75 funcionários	18	7,1	7,1	100,0
Total		255	100,0	100,0	

Fonte: Inquérito por questionário

A análise da Tabela 11 permite referir que a classe modal é a que corresponde a serviços constituídos por 31 a 45 funcionários, representando 30,6% do total da amostra. A mesma abordagem permite ainda mencionar que mais de metade (57,6%) dos serviços do Hospital José Joaquim Fernandes são constituídos por mais de 30 funcionários.

No que respeita à variável tempo de exercício profissional e tal como podemos constatar na Tabela 12, a maior parte dos inquiridos (28,4%) trabalha nesta instituição entre 5 a 10 anos. Comparativamente, a segunda maior parte (20,58%) corresponde aos indivíduos que trabalham há mais de 25 anos. Sendo assim, é possível referir que esta amostra é constituída essencialmente por dois tipos de pessoas (que constituem cerca de metade dos casos em estudo): pessoas que trabalham há relativamente pouco tempo neste local de estudo e pessoas que trabalham há relativamente bastante tempo.

Tabela 12. Distribuição amostral segundo o tempo de exercício profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 5 anos	35	13,7	14,4	14,4
	Entre 5 e 10 anos	69	27,1	28,4	42,8
	Entre 11 e 15 anos	33	12,9	13,6	56,4
	Entre 16 e 20 anos	28	11,0	11,5	67,9
	Entre 21 e 25 anos	28	11,0	11,5	79,4
	Mais de 25 anos	50	19,6	20,6	100,0
	Total	243	95,3	100,0	
Missing	System	12	4,7		
Total		255	100,0		

Fonte: Inquérito por questionário

#### 4.2. QUALIDADES PSICOMÉTRICAS DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A fidelidade, comumente designada de precisão, consiste em saber se um determinado instrumento de recolha de dados mede bem aquilo que pretende medir, ou seja, consiste em saber se esse mesmo instrumento fornece resultados consistentes em várias medições para os mesmos sujeitos (conceito de estabilidade) e se existe homogeneidade dos itens (consistência interna) (Almeida & Freire, 1997).

Uma das medidas utilizadas em estatística para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis consiste no Alfa de Cronbach, que segundo Hair, Anderson, Tatham & Black (2005), apresenta um limite inferior geralmente aceite de 0,70 (ou 0,60 em

pesquisas exploratórias). Ainda sobre o Alpha de Cronbach e segundo Pestana & Gageiro (2003), este índice pode assumir valores entre 0 e 1, sendo que, quando inferior a 0,6 estamos perante uma consistência interna inadmissível, entre 0,6 e 0,7 considera-se fraca, entre 0,7 e 0,8 é razoável, entre 0,8 e 0,9 é classificada como boa e, quando superior a 0,9 é considerada muito boa.

Sendo assim, procedeu-se ao estudo da fidelidade das duas escalas utilizadas no presente instrumento de recolha de dados (escala utilizada para averiguar os estilos de gestão de conflitos e escala utilizada para analisar os fatores de conflitos interpessoais). Este estudo apresenta níveis de fiabilidade muito bons, tanto na escala que mede os fatores de conflitos (Alfa de Cronbach de 0,908), assim como na escala total que averigua os estilos de gestão de conflito (Alfa de Cronbach de 0,940). No que diz respeito às subescalas, de referir que estas apresentam uma boa consistência interna, exibindo valores que variam entre 0,810 e 0,903 (Tabela 13).

Tabela 13. Alfa de Cronbach obtido nas subescalas totais e discriminadas

	Alfa de Cronbach			
	Total	(A) Chefes	(B) Colegas	(C) Subordinados
Colaboração	0,903	0,781	0,801	0,810
Acomodação	0,881	0,810	0,778	0,760
Dominação	0,903	0,739	0,789	0,803
Evitação	0,897	0,788	0,723	0,766
Compromisso	0,810	0,456	0,512	0,716

Fonte: Inquérito por questionário

A análise da Tabela 13 permite ainda salientar que nas subescalas discriminadas pela relação com os chefes (forma A), colegas (forma B) e subordinados (forma C), a consistência interna continua a apresentar valores razoáveis a bons (que variam entre 0,723 e 0,810), à exceção da subescala compromisso que apresenta valores um pouco mais baixos na relação com os chefes (0,456) e colegas (0,512). Este último aspeto poderá ser justificado pelo baixo número de itens (4) que compõem esta subescala (tal como referem Cunha & Silva, 2010).

#### 4.3. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

##### **HI1: Na unidade de saúde em análise existem diferentes estilos de gestão de conflitos.**

Relativamente à distribuição dos estilos de gestão de conflitos utilizados pelos inquiridos, e através da análise da Tabela 14, é possível confirmar o uso dos cinco estilos apresentados por Rahim e Bonoma. De salientar ainda que os estilos apresentam médias de utilização diferentes, sendo preferencialmente, e de uma forma geral, utilizados de acordo com a seguinte ordem: 1º - Colaboração; 2º - Compromisso; 3º- Evitação; 4º - Acomodação e 5º - Dominação.

Tabela 14. Representação da média geral das subescalas

	<b>Colaboração</b>	<b>Compromisso</b>	<b>Evitação</b>	<b>Acomodação</b>	<b>Dominação</b>
Média	4,14	3,77	3,38	3,26	2,83

Fonte: Inquérito por questionário

Uma abordagem comparativa entre a média de cada um dos estilos de gestão de conflitos analisados e a escala utilizada nas questões relativas à análise dos mesmos (1 – Discordo fortemente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo e 5 – Concordo fortemente) permite inferir de forma nominal, a posição dos inquiridos face aos cinco estilos. Sendo assim, e de uma forma geral, os indivíduos em estudo mostram concordar quando se refere que estes utilizam predominantemente os estilos colaboração e compromisso (apesar de assumirem mais o uso do estilo colaborativo). Da mesma forma, referem indiferença quanto ao uso dos estilos evitação, acomodação e dominação. Há ainda a ressaltar uma diferença (ainda que pequena) entre os três últimos estilos abordados, já que os estilos evitação e acomodação apresentam valores mais próximos da categoria “concordo” e o estilo dominação mais próximo do “discordo”. Ou seja, apesar da indiferença, os indivíduos referem utilizar mais o estilo evitação, depois a acomodação e por fim a dominação.

Sendo assim, confirma-se a HI1 que refere a existência de diferentes estilos de gestão de conflitos entre os funcionários do HJF.

**HI2: Existem diferenças entre os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação (indivíduo – colega; indivíduo – chefe e indivíduo – subordinado), no Hospital José Joaquim Fernandes**

A análise da Tabela 15 permite verificar que quando comparada a distribuição dos estilos de gestão de conflitos, tendo em conta os três tipos de relações estudados (indivíduo – chefe; indivíduo – colega e indivíduo – subordinado), a ordem de utilização na relação com os colegas e subordinados se mantém igual à da abordagem geral anteriormente referida (HI1). Todavia, na relação indivíduo - chefe verifica-se uma alteração na distribuição, passando a ordem a ser: 1º Colaboração; 2º Compromisso; 3º Acomodação; 4º Evitação e 5º Dominação, ou seja, na relação com os chefes os indivíduos tendem a ser mais acomodativos do que evitadores.

Tabela 15. Representação da média e ordem das subescalas discriminadas pelo tipo de relação (chefe/colega/subordinado)

SUBESCALAS	MÉDIA					
	Chefes		Colegas		Subordinados	
	Média	Ordem	Média	Ordem	Média	Ordem
Colaboração	4,16	1º	4,15	1º	4,01	1º
Compromisso	3,75	2º	3,83	2º	3,60	2º
Evitação	3,37	4º	3,42	3º	3,19	3º
Acomodação	3,53	3º	3,08	4º	2,93	4º
Dominação	2,93	5º	2,74	5º	2,83	5º

Fonte: Inquérito por questionário

Identificadas as médias dos cinco estilos de gestão de conflito em cada tipo de relação, resta verificar se as diferenças encontradas são significativas. Para tal recorreu-se ao Teste One-way Anova (Tabela 16), através do qual se afirma existirem diferenças significativas em todos os estilos de gestão de conflitos em estudo [valores  $p < 0,05$ , situando-se entre 0,000 (acomodação e compromisso) e 0,014 (evitação)].

Tabela 16. Teste One-way Anova para as diferenças dos estilos de gestão de conflito em função do tipo de relação (chefe/colega/subordinado)

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
<b>Colaboração</b>	Between Groups	1,915	0,958		
	Within Groups	105,517	0,171	5,590	0,004
	Total	107,432			
<b>Acomodação</b>	Between Groups	38,487	19,244	45,788	0,000



	Within Groups	258,889	0,420		
	Total	297,376			
	Between Groups	4,575	2,287		
<b>Dominação</b>	Within Groups	307,629	0,499	4,580	0,011
	Total	312,204			
	Between Groups	4,011	2,006		
<b>Evitação</b>	Within Groups	287,076	0,466	4,303	0,014
	Total	291,087			
	Between Groups	4,092	2,046		
<b>Compromisso</b>	Within Groups	138,383	0,225	9,107	0,000
	Total	142,474			

Fonte: Inquérito por questionário

O teste de Tukey, presente na Tabela 17 e utilizado como forma de identificar as diferenças significativas entre grupos relacionais, indica relativamente à:

- Colaboração: os indivíduos são mais colaborativos com os chefes e colegas do que com os subordinados.
- Acomodação: os indivíduos revelam-se mais acomodativos com os chefes do que com os colegas e subordinados.
- Dominação: os indivíduos adotam mais o estilo dominação perante o chefe do que com colegas.
- Evitação: os indivíduos apresentam uma maior evitação frente a colegas do que frente a subordinados.
- Compromisso: os indivíduos adotam mais o estilo compromisso na relação com chefes ou colegas do que com subordinados.

Tabela 17. Teste de Tukey para as diferenças dos estilos de gestão de conflito em função do tipo de relação (chefe/colega/subordinado)

Dependent Variable	(I) tipo de relação	(J) tipo de relação	Mean Difference (I-J)	Sig.
<b>Colaboração</b>	Indivíduo - chefe	Indivíduo - colega	0,00844	0,971
		Indivíduo - subordinado	0,14887*	0,005
	Indivíduo - colega	Indivíduo - chefe	-0,00844	0,971
		Indivíduo - subordinado	0,14044*	0,008
	Indivíduo - subordinado	Indivíduo - chefe	-0,14887*	0,005
		Indivíduo - colega	-0,14044*	0,008
<b>Acomodação</b>	Indivíduo - chefe	Indivíduo - colega	0,45013*	0,000
		Indivíduo - subordinado	0,59925*	0,000
	Indivíduo - colega	Indivíduo - chefe	-0,45013*	0,000
		Indivíduo - subordinado	0,14912	0,108
	Indivíduo - subordinado	Indivíduo - chefe	-0,59925*	0,000
		Indivíduo - colega	-0,14912	0,108
<b>Dominação</b>	Indivíduo - chefe	Indivíduo - colega	0,18976*	0,007
		Indivíduo - subordinado	0,09906	0,435
	Indivíduo - colega	Indivíduo - chefe	-0,18976*	0,007

<b>Evitação</b>	Indivíduo - subordinado	Indivíduo - subordinado	-0,09070	0,497
		Indivíduo - chefe	-0,09906	0,435
		Indivíduo - colega	0,09070	0,497
	Indivíduo - chefe	Indivíduo - colega	-0,05184	0,668
		Indivíduo - subordinado	0,17479	0,064
	Indivíduo - colega	Indivíduo - chefe	0,05184	0,668
		Indivíduo - subordinado	0,22663*	0,010
	Indivíduo - subordinado	Indivíduo - chefe	-0,17479	0,064
		Indivíduo - colega	-0,22663*	0,010
	<b>Compromisso</b>	Indivíduo - chefe	Indivíduo - colega	-0,08563
Indivíduo - subordinado			0,14344*	0,022
Indivíduo - colega		Indivíduo - chefe	0,08563	0,105
		Indivíduo - subordinado	0,22907*	0,000
Indivíduo - subordinado		Indivíduo - chefe	-0,14344*	0,022
		Indivíduo - colega	-0,22907*	0,000

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo assim, reforça-se a HI2, referindo que existem diferenças significativas entre todos os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação (indivíduo – chefe; indivíduo – colega e indivíduo – subordinado).

### **HI3: Os estilos de gestão de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas.**

#### HI3.1: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante a idade

Para avaliar se a idade influencia os estilos de gestão de conflitos adotados pelos inquiridos procedeu-se à transformação desta variável em grupos etários como forma de obter grupos de comparação, tal como anteriormente referido.

O resultado do teste Kruskal Wallis (Tabela 18) permite referir que não existem diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos utilizados e o grupo etário dos inquiridos, já que todos os valores-p são superiores a 0,05 (valor  $\alpha$ ).

Tendo em conta o supracitado, infirma-se a HI3.1 para os cinco estilos de gestão de conflitos em análise.

Tabela 18. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função dos grupos etários

	Colaboração	Dominação	Evitação	Acomodação	Compromisso
<b>Chi-Square</b>	3,587	4,023	2,852	9,116	7,809
<b>df</b>	4	4	4	4	4
<b>Asymp.Sig</b>	0,465	0,403	0,583	0,058	0,099

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Idade

Fonte: Inquérito por questionário

### HI3.2: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante o género.

Como forma de averiguar se os cinco estilos de gestão de conflito diferem significativamente entre o género, procedeu-se ao teste t de Student, o qual demonstrou não haver diferenças.

Tal como representado na Tabela 19, todos os valores-p (colaboração: 0,354; dominação: 0,554; evitação: 0,467; acomodação: 0,745 e compromisso: 0,898) são superiores a 0,05 (valor  $\alpha$ ), razão pela qual não se rejeita a hipótese de igualdade das médias entre homens e mulheres para cada um dos estilos apresentados, revogando a HI3.2.

Tabela 19. Teste t de student para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do género

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
<b>Colaboração</b>	Feminino	176	4,1269	0,34961	0,02635	0,354
	Masculino	79	4,1760	0,40644	0,04573	
<b>Dominação</b>	Feminino	176	2,8140	0,61491	0,04635	0,554
	Masculino	79	2,8667	0,73929	0,08318	
<b>Evitação</b>	Feminino	176	3,3954	0,63160	0,04761	0,467
	Masculino	79	3,3326	0,64586	0,07267	
<b>Acomodação</b>	Feminino	176	3,2674	0,54784	0,04130	0,745
	Masculino	79	3,2426	0,59258	0,06667	
<b>Compromisso</b>	Feminino	176	3,7739	0,39615	0,02986	0,898
	Masculino	79	3,7669	0,42036	0,04729	

Fonte: Inquérito por questionário

HI3.3: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante o estado civil.

Quando comparadas as distribuições de cada um dos estilos de gestão de conflito (colaboração; dominação; evitação; acomodação e compromisso) entre os quatro tipos de estado civil estudados (solteiro; casado/união de fato; viúvo e separado/divorciado), obtiveram-se valores\_p situados entre 0,193 e 0,351. A análise dos valores-p obtidos através do teste Kruskal Wallis (ver Tabela 20), não nos permite rejeitar a hipótese de igualdade de distribuições (já que todos são superiores a  $\alpha=0,05$ ), pelo que é possível referir que os estilos de gestão de conflitos não variam consoante o estado civil.

Tabela 20. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do estado civil

	Colaboração	Dominação	Evitação	Acomodação	Compromisso
<b>Chi-Square</b>	3,781	3,287	3,273	4,722	3,301
<b>df</b>	3	3	3	3	3
<b>Asymp.Sig</b>	0,286	0,350	0,351	0,193	0,348

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Grouping Variable: Estado Civil

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo assim, não se confirma a hipótese de investigação que prevê uma influência da variável estado civil na escolha dos estilos de gestão de conflitos.

HI3.4: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante a escolaridade.

A análise do teste Kruskal Wallis (Tabela 21) que estuda as hipóteses das distribuições dos cinco estilos de gestão de conflito serem iguais ou diferentes em tendência central entre os setes grupos de escolaridade estudados (ensino básico; ensino secundário; bacharelato; licenciatura; pós-graduação; mestrado e doutoramento) permite salientar que existem diferenças na distribuição dos estilos evitação e acomodação (por apresentarem valores-p de  $0,000 < 0,05$ ).

Como forma de verificar onde existem diferenças significativas nos estilos anteriormente referidos, recorreu-se as comparações dois a dois entre os sete grupos de escolaridade (teste Mann-Whitney), as quais se encontram expostas nas Tabelas 22 e 23.

Tabela 21. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função da escolaridade

	Colaboração	Dominação	Evitação	Acomodação	Compromisso
<b>Chi-Square</b>	1,602	6,877	33,138	25,989	3,051
<b>df</b>	6	6	6	6	6
<b>Asymp.Sig</b>	0,952	0,332	0,000	0,000	0,802

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Escolaridade

Fonte: Inquérito por questionário

Quando estudado o estilo evitação, o grupo mais discrepante é o “Mestrado”, constituindo metade das disparidades. Para além disso, a mesma análise permite inferir que indivíduos que possuam o grau académico “Mestrado” adotam menos o estilo evitação, quando comparados com o “Ensino básico”, “Ensino secundário”, “Bacharelato” e “Licenciatura”. Da mesma forma, um indivíduo licenciado é menos evitador do que um que apresente o ensino secundário, mas mais do que um pós-graduado. No que concerne à escolaridade “Ensino básico”, indivíduos nesta categoria apresentam-se significativamente mais evitadores do que quem detenha o grau “Pós-graduação”. Desta forma, é de referir que em todas as comparações que apresentam diferenças significativas, o estilo evitação é mais utilizado pelos indivíduos que apresentam o menor grau de escolaridade.

Tabela 22. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo evitação em função da escolaridade

	Escolaridade	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Evitação</b>	Ensino básico	25,43	0,018
	Pós-graduação	15,44	
	Ensino básico	13,71	0,007
	Mestrado	6,82	
	Ensino secundário	113,27	0,001
	Licenciatura	85,77	
	Ensino secundário	72,45	0,000
	Pós-graduação	38,77	
	Ensino secundário	61,22	0,000
	Mestrado	22,64	
	Bacharelato	14,15	0,026
	Mestrado	8,14	
	Licenciatura	65,37	0,048
	Pós-graduação	50,37	
Licenciatura	56,35	0,021	
Mestrado	33,50		

Fonte: Inquérito por questionário

Por sua vez, mediante observação da Tabela 23 e na comparação do estilo acomodação, verifica-se que existem dois grupos com o mesmo grau de discrepância (Ensino secundário e Mestrado). As comparações relativas ao grupo “ensino secundário” permitem referir que indivíduos que tenham este grau de escolaridade são mais acomodativos do que os com licenciatura, pós-graduação e mestrado. Relativamente a quem possui mestrado, de salientar que estes utilizam menos o estilo acomodação do que os que tenham o ensino básico ou licenciatura. Sendo assim, verifica-se uma maior utilização do estilo acomodação por parte dos indivíduos com menos escolaridade, tal como já se tinha verificado com o estilo evitação.

Tabela 23. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função da escolaridade

	<b>Escolaridade</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Acomodação</b>	Ensino básico	13,50	0,011
	Mestrado	6,95	
	Ensino secundário	112,19	0,002
	Licenciatura	86,92	
	Ensino secundário	70,28	0,005
	Pós-graduação	47,28	
	Ensino secundário	61,26	0,000
	Mestrado	22,32	
	Licenciatura	57,32	0,001
	Mestrado	25,00	

Fonte: Inquérito por questionário

Desta forma, é possível confirmar a H13.4 para os estilos evitação e acomodação, ou seja, a utilização destes dois estilos de gestão de conflito difere significativamente tendo em conta o nível de escolaridade.

### H13.5: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante a profissão.

Como forma de testar a hipótese dos estilos de gestão de conflitos diferirem significativamente na comparação que tem por base os oito tipos de profissão analisados no presente estudo, recorreu-se ao teste Kruskal Wallis. A análise dos valores obtidos nesse mesmo teste (Tabela 24) permite referir que existem diferenças nas distribuições de dois dos cinco estilos de gestão de conflito (evitação e acomodação) entre os grupos em averiguação, através da análise dos seus valores-p=0,000 (ambos inferiores a 0,05).

Tabela 24. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função da profissão

	Colaboração	Dominação	Evitação	Acomodação	Compromisso
<b>Chi-Square</b>	7,252	9,548	38,575	31,239	4,785
<b>df</b>	7	7	7	7	7
<b>Asymp.Sig</b>	0,403	0,216	0,000	0,000	0,686

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Profissão

Fonte: Inquérito por questionário

Após conhecimento da existência das diferenças, resta aprofundar a questão e perceber entre que grupos existem realmente essas discrepâncias significativas. Para tal, procedeu-se às comparações dois a dois entre os oito grupos profissionais, mediante a realização do teste Mann-Whitney, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Relativamente às diferenças significativas na distribuição do estilo evitação (Tabela 25), a análise dessas diferenças indica que os assistentes operacionais são significativamente mais evitadores do que os assistentes técnicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêutica, técnicos superiores de saúde e técnicos superiores. Da mesma forma, os técnicos superiores de saúde são significativamente menos evitadores do que os assistentes técnicos, enfermeiros, médicos e técnicos de diagnóstico e terapêutica. Quando avaliado o grupo “técnicos superiores”, estes revelaram utilizar menos o estilo evitação do que os assistentes técnicos, os enfermeiros e os técnicos de diagnóstico e terapêutica. Verifica-se ainda que os enfermeiros são significativamente menos evitadores do que os assistentes técnicos.

Tabela 25. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo evitação em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Evitação</b>	Assistente operacional	62,14	0,040
	Assistente técnico	49,51	
	Assistente operacional	86,24	0,000
	Enfermeiro	55,84	
	Assistente operacional	50,44	0,019
	TDT	36,52	
	Assistente operacional	37,22	0,000
	TSS	6,42	
	Assistente operacional	45,99	0,000
	Técnico superior	18,15	
	Assistente técnico	72,25	0,029
	Enfermeiro	57,74	
	Assistente técnico	30,81	0,002
	TSS	9,25	
Assistente técnico	38,48	0,001	

Técnico superior	20,79	
Enfermeiro	43,28	0,016
TSS	19,00	
Enfermeiro	49,66	0,044
Técnico superior	35,09	
Médico	11,25	0,049
TSS	6,00	
TDT	19,74	0,027
TSS	9,58	
TDT	26,53	0,045
Técnico superior	18,32	

Fonte: Inquérito por questionário

No que concerne às discrepâncias na distribuição do estilo acomodação (Tabela 26), de salientar que os assistentes operacionais são significativamente mais acomodativos do que três grupos (enfermeiros, técnicos superiores de saúde e técnicos superiores). Quando comparados estes três grupos com o grupo dos assistentes técnicos é de referir que este último é mais acomodativo do que qualquer um dos três grupos anteriormente referidos. A mesma comparação, desta vez realizada com os técnicos de diagnóstico e terapêutica, indica que estes utilizam mais o estilo acomodação do que os enfermeiros, técnicos superiores de saúde e técnicos superiores.

Tabela 26. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Acomodação</b>	Assistente operacional	86,07	0,000
	Enfermeiro	55,98	
	Assistente operacional	36,21	0,022
	TSS	16,83	
	Assistente operacional	44,15	0,002
	Técnico superior	24,85	
	Assistente técnico	75,21	0,003
	Enfermeiro	55,80	
	Assistente técnico	30,03	0,042
	TSS	15,75	
	Assistente técnico	37,19	0,021
	Técnico superior	24,62	
	Enfermeiro	47,33	0,002
	TDT	67,86	
	TDT	19,59	0,044
	TSS	10,33	
TDT	27,10	0,017	
Técnico superior	17,37		

Fonte: Inquérito por questionário

Verifica-se assim que a H13.5 é parcialmente comprovada, no que diz respeito aos estilos evitação e acomodação, isto é, a utilização destes dois estilos de gestão de conflito difere significativamente em função da profissão.



H13.6: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante o serviço.

Tendo como objetivo averiguar a influência que a variável “serviço” incute na escolha do estilo de gestão de conflito a adotar pelos inquiridos, procedeu-se à realização do teste Kruskal Wallis (Tabela 27), o qual revelou a existência de diferenças significativas ao nível do estilo acomodação ( $\text{valor}_p < 0,05 = 0,007$ ).

Tabela 27. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do serviço

	<b>Colaboração</b>	<b>Dominação</b>	<b>Evitação</b>	<b>Acomodação</b>	<b>Compromisso</b>
<b>Chi-Square</b>	50,501	39,697	57,682	78,933	46,673
<b>df</b>	51	51	51	51	51
<b>Asymp.Sig</b>	0,493	0,874	0,242	0,007	0,646

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Serviço

Fonte: Inquérito por questionário

Posto isto, e após conhecimento da existência das diferenças procurou-se analisa-las ao pormenor, sendo que para tal foi necessário transformar a variável serviço (variável qualitativa medida numa escala nominal) numa variável ordinal, mediante a criação de cinco classes, tendo em conta o número de funcionários de cada serviço. Tal situação deveu-se ao fato de ser muito moroso realizar comparação de grupos dois a dois, de entre os 52 serviços em estudo, para além da grande fragilidade que esta análise iria apresentar, por possuir grupos de dimensões muito reduzidas (um único elemento).

Desta forma criaram-se as seguintes classes:

- 1 a 15 funcionários;
- 16 a 30 funcionários;
- 31 a 45 funcionários;
- 46 a 60 funcionários;
- 61 a 75 funcionários.

De salientar que a escolha do fator de agregação (número de elementos) teve por base a revisão literária que refere que grupos maiores têm tendência a despoletar maior número de conflitos.

Realizado novo teste Kruskal Wallis (patente na Tabela 28) desta vez aplicado à variável classe de serviço, identificaram-se diferenças significativas nas distribuições dos estilos evitação e acomodação.

Tabela 28. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do serviço em classes

	Colaboração	Dominação	Evitação	Acomodação	Compromisso
<b>Chi-Square</b>	3,365	2,731	12,932	9,843	2,949
<b>df</b>	4	4	4	4	4
<b>Asymp.Sig</b>	0,499	0,604	0,012	0,043	0,566

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Classe de serviços

Fonte: Inquérito por questionário

Por sua vez, a realização do teste Mann-Whitney (Tabela 29) possibilita referir que, no que diz respeito à evitação, existem diferenças significativas na distribuição deste estilo na comparação do grupo composto por 1 a 15 funcionários e dois outros grupos (31 a 45 e 46 a 60 funcionários), apresentando o grupo com menos indivíduos menor tendência para a evitação do que os outros dois grupos mais numerosos.

Tabela 29. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo evitação em função do serviço

	Serviço em classes	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Evitação</b>	1 a 15 funcionários	56,00	0,019
	31 a 45 funcionários	71,83	
	1 a 15 funcionários	42,14	0,001
	46 a 60 funcionários	62,05	

Fonte: Inquérito por questionário

A mesma abordagem ao estilo acomodação (Tabela 30) permite inferir que o grupo mais discrepante é o que apresenta o maior número de funcionários (61 a 75), sendo aquele que se assume como sendo o menos acomodativo (na comparação com todos os grupos à exceção do grupo mais reduzido). O grupo composto por 1 a 15 elementos apresenta ainda menor utilização do estilo acomodação do que o grupo composto por 46 a 60 indivíduos.

Tabela 30. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função do serviço

	Serviço em classes	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Acomodação</b>	1 a 15 funcionários	46,10	0,043
	46 a 60 funcionários	58,02	
	16 a 30 funcionários	40,35	0,044
	61 a 75 funcionários	28,64	
	31 a 45 funcionários	51,74	0,017
	61 a 75 funcionários	34,44	
	46 a 60 funcionários	38,94	0,006
	61 a 75 funcionários	23,83	

Fonte: Inquérito por questionário

O tratamento estatístico anterior permite corroborar parcialmente a hipótese dos estilos de gestão de conflitos variarem em função do serviço (mais concretamente em função da dimensão do serviço), já que tal se verifica no estudo dos estilos evitação e acomodação.

### HI3.7: Os estilos de gestão de conflitos variam consoante o tempo de exercício profissional.

A análise do teste Kruskal Wallis (Tabela 31) que estuda a distribuição dos cinco estilos de gestão de conflitos entre os seis grupos relativos ao tempo de exercício profissional revela a existência de diferenças significativas no que concerne aos estilos Dominação (valor<sub>p</sub>=0,019) e Acomodação (valor<sub>p</sub>=0,010).

Tabela 31. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos cinco estilos de gestão de conflitos em função do tempo de exercício profissional

	Colaboração	Dominação	Evitação	Acomodação	Compromisso
<b>Chi-Square</b>	2,286	13,544	8,117	15,118	8,497
<b>df</b>	5	5	5	5	5
<b>Asymp.Sig</b>	0,808	0,019	0,150	0,010	0,131

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de exercício profissional

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo assim, procedeu-se à comparação dois a dois dos seis grupos em estudo, mediante recurso do teste Mann-Whitney.

De salientar que a observação deste teste, mais concretamente ao nível do estilo dominação (Tabela 32) e tendo em conta as quatro comparações onde se verificam diferenças significativas, permite referir que o grupo de indivíduos que apresentam um

tempo de exercício profissional entre os 11 e os 15 anos é aquele onde se verificam mais discrepâncias significativas, apresentando uma média do estilo em causa superior, quer à dos indivíduos com menos tempo de vínculo à instituição (entre 5 e 10 anos) quer à dos com mais tempo (entre 21 e 25 anos e mais de 25 anos). Ou seja, de todos os inquiridos, os que adotam mais o estilo dominação perante o conflito são aqueles que encontram-se a trabalhar há tempo intermédio.

Tabela 32. Resultado do teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo dominação em função do tempo de exercício profissional

	Tempo de exercício profissional	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Dominação</b>	Menos de 5 anos	36,06	0,049
	Entre 21 e 25 anos	26,63	
	Entre 5 e 10 anos	47,40	0,043
	Entre 11 e 15 anos	60,08	
	Entre 11 e 15 anos	37,33	0,002
	Entre 21 e 25 anos	23,54	
	Entre 11 e 15 anos	51,21	0,005
	Mais de 25 anos	35,92	

Fonte: Inquérito por questionário

A mesma análise, mas desta vez direcionada ao estilo acomodação, permite referir que o grupo mais discrepante é o que trabalha há menos de 5 anos, apresentando uma atitude mais acomodativa quando comparado com os indivíduos com vínculo à instituição datado entre 11 a 25 anos. Ainda a comparação entre quem está vinculado há 5 a 10 anos e quem está há 21 e 25 anos, revela que o primeiro grupo é mais acomodativo. Desta forma se conclui que quanto menos tempo de exercício profissional o indivíduo possui maior a tendência a adotar o estilo acomodação como forma de agir perante o conflito (Tabela 33).

Tabela 33. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do estilo acomodação em função do tempo de exercício profissional

	Tempo de exercício profissional	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Acomodação</b>	Menos de 5 anos	39,57	0,029
	Entre 11 e 15 anos	29,12	
	Menos de 5 anos	37,10	0,013
	Entre 16 e 20 anos	25,63	
	Menos de 5 anos	39,76	0,000
	Entre 21 e 25 anos	22,30	
	Menos de 5 anos	50,30	0,022
	Mais de 25 anos	37,89	
	Entre 5 e 10 anos	53,67	0,010
	Entre 21 e 25 anos	37,50	

Fonte: Inquérito por questionário

Sem assim confirma-se HI3.7 para o estudo dos estilos dominação e acomodação.

**HI4: Na unidade de saúde em análise existem diferentes fatores que originam situações de conflito.**

Quanto estudada a hipótese de existirem diferentes fatores no seio do HJJF que tendem a despoletar conflitos, constatou-se que todos os fatores em estudo estão presentes nos processos de conflito (que se verificam entre os funcionários do HJJF), apesar de cada fator ter implícita uma predominância diferente. Relativamente à distribuição da média de cada fator de conflito (representada por ordem ascendente no Tabela 34), é possível referir que o fator mais predominante é a divergência de opinião, apresentando uma média de 3,10. Estabelecendo uma analogia entre a média obtida e a escala utilizada na questão relativa à frequência com que os conflitos se devem a determinado fator, é de salientar que a mesma média se enquadra na categoria “às vezes”. Uma análise mais detalhada à tabela anteriormente referida permite ainda afirmar que de entre os dezassete fatores de conflito em estudo, raramente os conflitos se devem a seis desses fatores (diferenças culturais, comparação salarial, problemas pessoais não relacionados com o trabalho, conflitos antigos não resolvidos, existência de favoritismo e indivíduos com fraco desempenho). Os restantes onze fatores são mencionados como contribuindo “às vezes” para a existência de conflitos. De frisar também que nenhum dos fatores de conflito apresenta uma média de frequência correspondente a “nunca”, nem “frequentemente” ou até “sempre”.

Tabela 34. Representação da média dos fatores de conflito (por ordem ascendente)

	Mean
Diferenças culturais	1,92
Comparação salarial	2,01
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	2,13
Conflitos antigos não resolvidos	2,24
Existência de favoritismo	2,41
Indivíduos com fraco desempenho	2,49
Falta de cooperação	2,51
Escassez de recursos	2,55
Interdependência de papéis	2,57
Pessoas com posturas agressivas	2,62
Grupo pouco unido	2,65
Existência de constantes mudanças	2,66
Diferenças de interesses/objetivos	2,75
Excesso de trabalho	2,87
Personalidades incompatíveis	2,88
Problemas de comunicação	3,07

---



---

 Divergências de opinião

3,10

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo assim confirma-se a hipótese de investigação que indica que a unidade de saúde em análise apresenta diferentes fatores que originam situações de conflito (HI4).

### **HI5: Os fatores de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas.**

#### HI5.1: Os fatores de conflitos variam consoante a idade.

A análise do teste Kruskal Wallis (Tabela 35) que testa a hipótese de igualdade nas distribuições dos dezassete fatores de conflito, tendo em conta os cinco grupos etários em estudo, permite identificar diferenças significativas em três desses fatores: problemas de comunicação (valor<sub>p</sub>=0,013); personalidades incompatíveis (valor<sub>p</sub>=0,014) e existência de favoritismo (valor<sub>p</sub>=0,004).

Tabela 35. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função dos grupos etários

	Chi-Square	Asymp.Sig
Problemas na comunicação	12,760	<b>0,013</b>
Divergências de opinião	9,432	0,051
Personalidades incompatíveis	12,515	<b>0,014</b>
Escassez de recursos	2,259	0,688
Diferenças de interesses/objetivos	8,053	0,090
Pessoas com posturas agressivas	7,990	0,092
Indivíduos com fraco desempenho	0,378	0,984
Existência de constantes mudanças	1,419	0,841
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	5,535	0,237
Diferenças culturais	3,200	0,525
Excesso de trabalho	7,914	0,095
Grupo pouco unido	6,069	0,194
Existência de favoritismo	15,623	<b>0,004</b>
Conflitos antigos não resolvidos	8,884	0,064
Falta de cooperação	7,563	0,109
Comparação salarial	1,495	0,828
Interdependência de papéis	2,886	0,577

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupos etários

Fonte: Inquérito por questionário

O recurso ao teste Mann-Whitney adianta alguns resultados:

Relativamente às diferenças significativas encontradas na distribuição do fator de conflito “problemas de comunicação”, de salientar que o grupo etário mais discrepante é o “51-60 anos”. Há a acrescentar que este grupo considera haver menos conflitos provocados pelo fator em estudo, quando comparado com qualquer um dos grupos onde se identificam diferenças significativas (21-30; 31-40 e 41-50 anos). Posto isto, pessoas mais velhas imputam menos o conflito ao facto de haver problemas comunicacionais (Tabela 36).

Tabela 36. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas de comunicação” em função dos grupos etários

	Idade	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Problemas de comunicação</b>	21-30 anos	63,22	0,001
	51-60 anos	44,38	
	31-40 anos	70,92	0,019
	51-60 anos	55,64	
	41-50 anos	63,81	0,010
	51-60 anos	48,42	

Fonte: Inquérito por questionário

De acordo com a Tabela 37 e quanto ao fator “personalidades incompatíveis”, de referir que o grupo de pessoas mais jovens apresenta discrepâncias significativas quando comparado com os restantes quatro grupos, evidenciando uma maior atribuição do conflito ao fator em causa, em todas as situações. Relativamente ao grupo de pessoas mais velhas, este considera haver menos conflitos oriundos de personalidades incompatíveis, quando comparado com os grupos de indivíduos na faixa etária dos 31 aos 50 anos.

Tabela 37. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “personalidades incompatíveis” em função dos grupos etários

	Idade	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Personalidades incompatíveis</b>	21-30 anos	77,53	0,023
	31-40 anos	62,73	
	21-30 anos	68,54	0,018
	41-50 anos	54,06	
	21-30 anos	60,36	0,028
	51-60 anos	47,70	
	21-30 anos	32,21	0,015
	Mais de 60 anos	7,67	
	31-40 anos	42,53	0,034
	Mais de 60 anos	14,50	
	41-50 anos	34,49	0,043
	Mais de 60 anos	12,67	

Fonte: Inquérito por questionário

No que concerne ao fator “existência de favoritismo” o grupo de indivíduos mais velhos (mais de 60 anos) difere significativamente de todos os restantes, atribuindo menor culpabilização ao fator em causa. Na mesma abordagem, o grupo de inquiridos mais jovens imputa mais o surgimento de conflitos a este fator, do que os grupos dos 31-40 e 51-60 anos (Tabela 38).

Tabela 38. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “existência de favoritismo” em função dos grupos etários

	Idade	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Existência de favoritismo</b>	21-30 anos	79,47	0,006
	31-40 anos	61,32	
	21-30 anos	61,48	0,010
	51-60 anos	46,40	
	21-30 anos	32,27	0,012
	Mais de 60 anos	6,50	
	31-40 anos	42,60	0,024
	Mais de 60 anos	12,50	
	41-50 anos	34,71	0,014
	Mais de 60 anos	8,00	
	51-60 anos	28,08	0,030
	Mais de 60 anos	9,00	

Fonte: Inquérito por questionário

Comprova-se parcialmente a hipótese de investigação em estudo (HI5.1), já que três dos dezassete fatores de conflitos em estudo (problemas de comunicação; personalidades incompatíveis e existência de favoritismo) diferem em função dos grupos etários.

#### HI5.2: Os fatores de conflitos variam consoante o género.

Como forma de deslindar se os fatores de conflitos interpessoais variam consoante o género, recorreu-se ao teste t de student (Tabela 39), o qual não permite rejeitar a hipótese de igualdade das médias de cada fator em função do género, já que todos os valores-p obtidos são superiores a 0,05 (valor de  $\alpha$ ), situando-se entre 0,099 e 0,738.

Tabela 39. Teste t de student para as diferenças dos fatores de conflitos em função do género

	t-test for Equality of Means	
	Mean Difference	Sig. (2-tailed)
Problemas na comunicação	0,243	0,009
Divergências de opinião	-0,041	0,724
Personalidades incompatíveis	0,068	0,617
Escassez de recursos	-0,164	0,222
Diferenças de interesses/objetivos	0,058	0,641
Pessoas com posturas agressivas	0,096	0,524



Indivíduos com fraco desempenho	-0,073	0,585
Existência de constantes mudanças	-0,201	0,175
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	0,046	0,738
Diferenças culturais	-0,132	0,317
Excesso de trabalho	-0,157	0,288
Grupo pouco unido	0,234	0,144
Existência de favoritismo	0,132	0,383
Conflitos antigos não resolvidos	0,132	0,405
Falta de cooperação	0,109	0,439
Comparação salarial	-0,111	0,429
Interdependência de papéis	0,182	0,183

Fonte: Inquérito por questionário

Os dados obtidos levam a infirmar a hipótese dos fatores de conflito diferirem em função da variável género.

### HI5.3: Os fatores de conflitos variam consoante o estado civil.

Para estudar a influência da variável estado civil na determinação dos fatores de conflitos interpessoais, fez-se uso do teste Kruskal Wallis (Tabela 40), mediante o qual se infere não existirem diferenças significativas na distribuição dos dezassete fatores de conflito entre os quatro grupos respeitantes aos possíveis estados civis em análise (solteiro, casado/união de fato; viúvo e separado/divorciado). Todos os valores<sub>p</sub> se situam acima de 0,05.

Tabela 40. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função do estado civil

	Chi-Square	Asymp.Sig
Problemas na comunicação	1,922	0,589
Divergências de opinião	2,915	0,405
Personalidades incompatíveis	4,534	0,209
Escassez de recursos	1,111	0,774
Diferenças de interesses/objetivos	3,637	0,303
Pessoas com posturas agressivas	0,173	0,982
Indivíduos com fraco desempenho	1,216	0,749
Existência de constantes mudanças	3,020	0,388
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	0,296	0,961
Diferenças culturais	2,197	0,533
Excesso de trabalho	2,765	0,429
Grupo pouco unido	2,025	0,567
Existência de favoritismo	3,606	0,307
Conflitos antigos não resolvidos	4,387	0,223
Falta de cooperação	1,715	0,634
Comparação salarial	2,809	0,422
Interdependência de papéis	4,496	0,213

a. Kruskal Wallis Test      b. Grouping Variable: Estado Civil

Fonte: Inquérito por questionário

Posto isto, refuta-se a hipótese dos fatores de conflito diferirem em função do estado civil.

HI5.4: Os fatores de conflitos variam consoante a escolaridade.

A análise do teste Kruskal Wallis (Tabela 41) realizado com o intuito de estudar o efeito da variável independente “escolaridade” nos fatores de conflito em estudo revelou diferenças significativas ao nível dos fatores: “Problemas de comunicação” (valor\_p=0,000); “Pessoas com posturas agressivas” (valor\_p=0,019) e “Diferenças culturais” (valor\_p=0,004).

Tabela 41. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função da escolaridade

	Chi-Square	Asymp.Sig
Problemas na comunicação	57,124	<b>0,000</b>
Divergências de opinião	11,797	0,067
Personalidades incompatíveis	5,174	0,522
Escassez de recursos	5,214	0,517
Diferenças de interesses/objetivos	9,990	0,125
Pessoas com posturas agressivas	15,208	<b>0,019</b>
Indivíduos com fraco desempenho	6,251	0,396
Existência de constantes mudanças	4,872	0,560
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	3,657	0,723
Diferenças culturais	18,907	<b>0,004</b>
Excesso de trabalho	3,007	0,808
Grupo pouco unido	3,335	0,766
Existência de favoritismo	8,066	0,233
Conflitos antigos não resolvidos	12,238	0,057
Falta de cooperação	4,329	0,632
Comparação salarial	6,374	0,383
Interdependência de papéis	6,516	0,368

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Escolaridade

Fonte: Inquérito por questionário

Por sua vez, o recurso ao teste Mann-Whitney que permite comparar dois a dois, os sete graus académicos em estudo, possibilita retirar as seguintes ilações:

No que diz respeito ao fator “Problemas de comunicação”, verificam-se diferenças significativas entre o grau “ensino básico” e três outros graus (Bacharelato, Licenciatura e Pós-graduação) e entre o “ensino secundário” e o “bacharelato” e “licenciatura”. É ainda de referir que dentro destes indivíduos, os que apresentam menor escolaridade atribuem menos a existência de conflito, ao fator em causa (Tabela 42).

Tabela 42. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas de comunicação” em função da escolaridade

	<b>Escolaridade</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Problemas de comunicação</b>	Ensino básico	5,64	0,016
	Bacharelato	11,35	
	Ensino básico	18,07	0,001
	Licenciatura	54,47	
	Ensino básico	7,57	0,002
	Pós-graduação	20,07	
	Ensino básico	5,21	0,005
	Mestrado	12,23	
	Ensino secundário	54,60	0,009
	Bacharelato	81,70	
	Ensino secundário	76,56	0,000
	Licenciatura	125,15	
	Ensino secundário	58,27	0,000
	Pós-graduação	93,09	
Ensino secundário	54,18	0,001	
Mestrado	88,59		

Fonte: Inquérito por questionário

Ao nível do fator “Pessoas com posturas agressivas” verificam-se diferenças significativas entre o grau “ensino básico” e os graus “ensino superior”, “licenciatura” e “pós-graduação”, registrando-se nestas comparações uma menor imputação (dos conflitos a este fator) por parte dos indivíduos com menos escolaridade. Registam-se ainda diferenças significativas entre o grupo que detêm o ensino secundário e o que apresenta pós-graduação, seguindo a mesma lógica das diferenças anteriormente referidas (Tabela 43).

Tabela 43. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “pessoas com posturas agressivas” em função da escolaridade

	<b>Profissão</b>	<b>Mean Rank</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pessoas com posturas agressivas</b>	Ensino básico	29,79	0,022
	Ensino secundário	57,25	
	Ensino básico	24,50	0,009
	Licenciatura	54,01	
	Ensino básico	7,64	0,002
	Pós-graduação	20,06	
	Ensino secundário	68,39	0,012
	Pós-graduação	81,17	

Fonte: Inquérito por questionário

No que concerne às “Diferenças culturais” apuram-se diferenças significativas entre o grau “ensino secundário” e dois outros graus académicos (bacharelato e licenciatura) e entre o grau “mestrado” e os mesmos dois graus referidos. A análise dessas diferenças indica que indivíduos com o ensino secundário ou com mestrado conferem maior

culpabilização ao fator em causa, quando comparados com indivíduos bacharéis ou licenciados (Tabela 44).

Tabela 44. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “diferenças culturais” em função da escolaridade

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Diferenças culturais</b>	Ensino secundário	58,82	0,048
	Bacharelato	38,25	
	Ensino secundário	113,40	0,000
	Licenciatura	85,63	
	Bacharelato	8,25	0,024
	Mestrado	13,50	
	Licenciatura	51,84	0,020
	Mestrado	72,86	

Fonte: Inquérito por questionário

Os resultados obtidos permitem confirmar, sem bem que incompletamente, a HI5.4, verificando-se que três fatores de conflito (problemas de comunicação; pessoas com posturas agressivas e diferenças culturais) variam tendo em conta a escolaridade.

#### HI5.5: Os fatores de conflitos variam consoante a profissão.

A análise da Tabela 45 permite referir que entre as profissões em estudo, existem diferenças significativas (valores  $p < 0,05$ ) na distribuição de dez dos dezassete fatores de conflito: Problemas na comunicação (valor  $p = 0,000$ ); Personalidades incompatíveis (valor  $p = 0,045$ ); Problemas pessoais não relacionados com o trabalho (valor  $p = 0,039$ ); Diferenças culturais (valor  $p = 0,009$ ); Grupo pouco unido (valor  $p = 0,002$ ); Existência de favoritismo (valor  $p = 0,001$ ); Conflitos antigos não resolvidos (valor  $p = 0,001$ ); Falta de cooperação (valor  $p = 0,006$ ); Comparação salarial (valor  $p = 0,021$ ) e Interdependência de papéis (valor  $p = 0,035$ ).

Tabela 45. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função da profissão

	Chi-Square	Asymp.Sig
Problemas na comunicação	51,131	<b>0,000</b>
Divergências de opinião	13,332	0,064
Personalidades incompatíveis	14,378	<b>0,045</b>
Escassez de recursos	10,188	0,178
Diferenças de interesses/objetivos	7,711	0,359
Pessoas com posturas agressivas	8,341	0,304
Indivíduos com fraco desempenho	12,606	0,082
Existência de constantes mudanças	13,756	0,056
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	14,752	<b>0,039</b>

Diferenças culturais	18,644	<b>0,009</b>
Excesso de trabalho	12,977	0,073
Grupo pouco unido	23,084	<b>0,002</b>
Existência de favoritismo	25,876	<b>0,001</b>
Conflitos antigos não resolvidos	24,718	<b>0,001</b>
Falta de cooperação	19,969	<b>0,006</b>
Comparação salarial	16,540	<b>0,021</b>
Interdependência de papéis	15,116	<b>0,035</b>
a. Kruskal Wallis Test		
b. Grouping Variable: Profissão		

Fonte: Inquérito por questionário

O teste Mann-Whitney realizado com o intuito de analisar pormenorizadamente as discrepâncias anteriormente apontadas, permite referir que existem as seguintes diferenças significativas:

Problemas de comunicação: os grupos de assistentes operacionais e assistentes técnicos assumem uma menor existência de conflitos frutos desta problemática, quando comparados com os enfermeiros, médicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica e técnicos superiores (Tabela 46).

Tabela 46. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas de comunicação” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Problemas de comunicação</b>	Assistente operacional	50,52	0,000
	Enfermeiro	84,98	
	Assistente operacional	34,73	0,009
	Médico	51,79	
	Assistente operacional	40,31	0,002
	TDT	58,16	
	Assistente operacional	36,61	0,009
	TS	52,35	
	Assistente técnico	40,88	0,000
	Enfermeiro	78,38	
	Assistente técnico	28,28	0,003
	Médico	44,92	
	Assistente técnico	34,04	0,000
	TDT	52,00	
Assistente técnico	29,78	0,001	
TS	46,41		

Fonte: Inquérito por questionário

Personalidades incompatíveis: enfermeiros atribuem uma maior prevalência de conflitos oriundos da existência de personalidades incompatíveis do que os assistentes técnicos ou técnicos superiores. Da mesma forma, assistentes operacionais atribuem igualmente uma maior prevalência, na comparação com os técnicos superiores (Tabela 47).

Tabela 47. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “personalidades incompatíveis” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Personalidades incompatíveis</b>	Assistente operacional	42,74	0,032
	TS	30,00	
	Assistente técnico	52,86	0,005
	Enfermeiro	70,50	
	Enfermeiro	50,82	
TS	29,91	0,002	

Fonte: Inquérito por questionário

Problemas pessoais não relacionados com o trabalho: tanto os enfermeiros como os médicos imputam mais os conflitos a este fator do que os técnicos de diagnóstico e terapêutica e os técnicos superiores de saúde. No que diz respeito aos médicos existe ainda uma diferença significativa da distribuição deste fator quando comparado com os técnicos superiores, revelando também maior culpabilização por parte dos primeiros (Tabela 48).

Tabela 48. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “problemas pessoais não relacionados com o trabalho” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Problemas pessoais não relacionados com o trabalho</b>	Enfermeiro	56,72	0,033
	TDT	43,24	
	Enfermeiro	43,26	0,013
	TSS	19,17	
	Médico	26,79	0,035
	TDT	18,60	
	Médico	11,75	0,008
	TSS	5,00	
	Médico	18,63	0,042
	TS	12,44	

Fonte: Inquérito por questionário

Diferenças culturais: os assistentes operacionais consideram este fator mais prevalente na sua rotina diária, em comparação com os enfermeiros, médicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica e técnicos superiores (Tabela 49).

Tabela 49. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “diferenças culturais” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Diferenças culturais</b>	Assistente operacional	78,20	0,015
	Enfermeiro	62,40	
	Assistente operacional	40,35	0,007
	Médico	22,79	
	Assistente operacional	50,93	
TDT	35,47	0,006	

Assistente operacional	36,06	0,029
TSS	18,33	
Assistente operacional	43,49	0,007
TS	27,26	

Fonte: Inquérito por questionário

Grupo pouco unido: o grupo dos assistentes operacionais considera a pouca união grupal como um fator mais prevalente na avaliação de conflitos interpessoais, quando comparado com os assistentes técnicos ou com os técnicos de diagnóstico e terapêutica. O mesmo se passa com o grupo dos enfermeiros (relativamente aos assistentes técnicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica e técnicos superiores de saúde) e com o grupo dos técnicos superiores (quando comparados com os técnicos de diagnóstico e terapêutica) (Tabela 50).

Tabela 50. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “grupo pouco unido” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Grupo pouco unido</b>	Assistente operacional	62,81	0,018
	Assistente técnico	48,68	
	Assistente operacional	51,02	0,006
	TDT	35,26	
	Assistente técnico	51,72	0,002
	Enfermeiro	71,25	
	Enfermeiro	58,98	0,001
	TDT	37,33	
	Enfermeiro	43,05	0,032
	TSS	21,92	
TDT	20,00	0,016	
TS	29,47		

Fonte: Inquérito por questionário

Existência de favoritismo: os técnicos superiores de saúde são o grupo mais discrepante, diferindo significativamente quando comparados com os assistentes operacionais, assistentes técnicos, enfermeiros, médicos, técnicos de diagnóstico e terapêutica, técnicos superiores e técnicos de informática, imputando menos a existência de conflitos ao fator em causa. Da mesma forma, os técnicos de diagnóstico e terapêutica consideram haver menos conflitos, provenientes do favoritismo, do que o grupo dos enfermeiros ou médicos. Os assistentes técnicos partilham a opinião dos TDT mas quando comparados com os enfermeiros (Tabela 51).

Tabela 51. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “existência de favoritismo” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Existência de favoritismo</b>	Assistente operacional	36,50	0,005
	TSS	13,83	
	Assistente técnico	51,87	0,003
	Enfermeiro	71,15	
	Assistente técnico	30,28	0,013
	TSS	13,67	
	Enfermeiro	58,38	0,002
	TDT	38,91	
	Enfermeiro	43,90	0,001
	TSS	11,08	
	Médico	26,92	0,032
	TDT	18,55	
	Médico	12,04	0,003
	TSS	4,42	
	TDT	19,69	0,021
	TSS	9,83	
	TDT	15,50	0,047
	Técnico de informática	26,17	
TSS	6,92	0,023	
TS	13,79		
TSS	3,58	0,016	
Técnico de informática	7,83		

Fonte: Inquérito por questionário

Conflitos antigos não resolvidos: assistentes operacionais consideram haver menos conflitos devido ao fator em causa do que enfermeiros ou médicos. No que concerne aos assistentes técnicos estes também consideram que os conflitos antigos não resolvidos constituem um fator menos desencadeador de conflitos do que o grupo dos enfermeiros, médicos e técnicos de informática, porém quando comparados com os técnicos superiores de saúde, a situação inverte-se, na qual estes últimos consideram haver mais conflitos resultantes deste fator do que os assistentes técnicos. Ainda sobre os técnicos superiores de saúde, verifica-se que estes atribuem menos os conflitos a este fator, do que o grupo dos enfermeiros, médicos, TDT e técnicos de informática (Tabela 52).

Tabela 52. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “conflitos antigos não resolvidos” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Conflitos antigos não resolvidos</b>	Assistente operacional	59,94	0,009
	Enfermeiro	77,30	
	Assistente operacional	35,41	0,047
	Médico	48,29	
	Assistente técnico	50,88	0,001
	Enfermeiro	71,80	
	Assistente técnico	28,80	0,011
	Médico	42,75	
	Assistente técnico	29,92	0,044



TSS	16,67	
Assistente técnico	26,13	
Técnico de informática	41,50	0,046
Enfermeiro	43,76	
TSS	12,92	0,002
Médico	12,04	
TSS	4,42	0,003
TDT	19,55	
TSS	10,50	0,036
TSS	3,58	
Técnico de informática	7,83	0,015

Fonte: Inquérito por questionário

Falta de cooperação: tanto os assistentes operacionais como os enfermeiros referem a existência de maior número de conflitos devido à falta de cooperação, quando comparados com os assistentes técnicos, TDT e TSS (Tabela 53).

Tabela 53. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “falta de cooperação” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Falta de cooperação</b>	Assistente operacional	63,69	
	Assistente técnico	47,58	0,006
	Assistente operacional	50,49	
	TDT	36,40	0,014
	Assistente operacional	35,91	
	TSS	19,92	0,047
	Assistente técnico	51,94	
	Enfermeiro	71,11	0,003
	Enfermeiro	57,75	
	TDT	40,55	0,007
Enfermeiro	42,96		
TSS	23,00	0,039	

Fonte: Inquérito por questionário

Comparação salarial: os TSS são o grupo mais discrepante (diferindo significativamente com todos os outros grupos) salientado que este fator contribui menos para a existência de conflitos. Quanto aos TDT, estes partilham a opinião dos TSS, mas quando comparados com os assistentes operacionais e os enfermeiros. Os assistentes técnicos imputam menos os conflitos a este fator do que os técnicos de saúde (Tabela 54).

Tabela 54. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “comparação salarial” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Comparação salarial</b>	Assistente operacional	50,81	
	TDT	35,71	0,007
	Assistente operacional	36,44	
	TSS	14,50	0,006
	Assistente técnico	30,30	
	TSS	13,50	0,011

Enfermeiro	57,16	
TDT	42,09	0,015
Enfermeiro	43,51	
TSS	16,00	0,004
Assistente técnico	29,78	
TS	46,41	0,001
Médico	11,50	
TSS	5,50	0,012
TDT	19,34	
TSS	11,50	0,044
TSS	6,50	
TS	13,94	0,010
TSS	4,00	
Técnico de informática	7,00	0,034

Fonte: Inquérito por questionário

Interdependência de papéis: os assistentes técnicos referem existir menos conflitos provocados por este fator do que os assistentes operacionais, enfermeiros e TDT (Tabela 55).

Tabela 55. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “interdependência de papéis” em função da profissão

	Profissão	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Interdependência de papéis</b>	Assistente operacional	62,67	
	Assistente técnico	48,85	0,019
	Assistente técnico	52,07	
	Enfermeiro	71,02	0,003
	Assistente técnico	34,75	
	TDT	49,05	0,005

Fonte: Inquérito por questionário

Sendo assim, confirma-se a HI5.5 para dez dos dezassete fatores em estudo: Problemas na comunicação; Personalidades incompatíveis; Problemas pessoais não relacionados com o trabalho; Diferenças culturais; Grupo pouco unido; Existência de favoritismo; Conflitos antigos não resolvidos; Falta de cooperação; Comparação salarial e Interdependência de papéis.

#### HI5.6: Os fatores de conflitos variam consoante o serviço.

A análise da Tabela 56, que representa o teste Kruskal Wallis realizado com o propósito de averiguar o efeito da variável serviço nos fatores de conflito, permite salientar que existem diferenças significativas ao nível do excesso de trabalho (valor\_p=0,005), existência de favoritismo (valor\_p=0,022) e interdependência de papéis (valor\_p=0,006).

Tabela 56. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função do serviço

	Chi-Square	Asymp.Sig
Problemas na comunicação	0,855	0,931
Divergências de opinião	0,248	0,993
Personalidades incompatíveis	4,407	0,354
Escassez de recursos	6,491	0,165
Diferenças de interesses/objetivos	2,940	0,568
Pessoas com posturas agressivas	9,160	0,057
Indivíduos com fraco desempenho	6,787	0,148
Existência de constantes mudanças	5,996	0,199
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	3,598	0,463
Diferenças culturais	7,299	0,121
Excesso de trabalho	14,984	<b>0,005</b>
Grupo pouco unido	4,357	0,360
Existência de favoritismo	11,441	<b>0,022</b>
Conflitos antigos não resolvidos	4,515	0,341
Falta de cooperação	6,442	0,169
Comparação salarial	5,774	0,217
Interdependência de papéis	14,496	<b>0,006</b>

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Classe de serviços

Fonte: Inquérito por questionário

Os resultados do teste Mann-Whitney indicam as seguintes diferenças significativas ao nível dos três fatores em análise:

Excesso de trabalho: o grupo composto por menor número de elementos (1 a 15) difere significativamente dos quatro restantes, sendo de salientar que este grupo considera existir menos conflitos resultantes do excesso de trabalho do que todos os outros (Tabela 57).

Tabela 57. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “excesso de trabalho” em função do serviço

	Serviço em classes	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Excesso de trabalho</b>	1 a 15 funcionários	44,25	0,001
	16 a 30 funcionários	64,02	
	1 a 15 funcionários	55,12	0,007
	31 a 45 funcionários	72,42	
	1 a 15 funcionários	45,54	0,022
	46 a 60 funcionários	58,59	
	1 a 15 funcionários	31,46	0,003
	61 a 75 funcionários	47,17	

Fonte: Inquérito por questionário

Existência de favoritismo: relativamente aos grupos menos numerosos estes consideram existir menos conflitos provenientes do fator em causa, quando comparado com os

grupos compostos por 31 a 45 e 61 a 75 elementos. Por sua vez, os grupos mais numerosos imputam mais frequentemente os conflitos à existência de favoritismo do que os grupos compostos por 16 a 30 e 46 a 60 indivíduos (Tabela 58).

Tabela 58. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “existência de favoritismo” em função do serviço

		Serviço em classes	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Existência de favoritismo</b>		1 a 15 funcionários	56,38	0,020
		31 a 45 funcionários	71,58	
		1 a 15 funcionários	31,68	0,006
		61 a 75 funcionários	46,53	
		16 a 30 funcionários	34,40	0,022
		61 a 75 funcionários	47,14	
		46 a 60 funcionários	32,00	0,029
		61 a 75 funcionários	43,50	

Fonte: Inquérito por questionário

Interdependência de papéis: os grupos mais pequenos consideram existir menos conflitos provenientes do fator em causa, quando comparado com os grupos compostos por 16 a 30 e 61 a 75 elementos. Por sua vez, os grupos mais numerosos revelam existir mais conflitos devido à interdependência de papéis do que os grupos compostos por 31 a 45 e 46 a 60 indivíduos (Tabela 59).

Tabela 59. Teste Mann-Whitney para as diferenças significativas do fator “interdependência de papéis” em função do serviço

		Serviço em classes	Mean Rank	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Interdependência de papéis</b>		1 a 15 funcionários	46,69	0,009
		16 a 30 funcionários	61,75	
		1 a 15 funcionários	30,86	0,001
		61 a 75 funcionários	48,92	
		31 a 45 funcionários	44,87	0,009
		61 a 75 funcionários	64,25	
		46 a 60 funcionários	32,15	0,038
		61 a 75 funcionários	43,08	

Fonte: Inquérito por questionário

Posto isto, confirma-se parcialmente a HI5.6, verificando-se que os fatores, excesso de trabalho, existência de favoritismo e interdependência de papéis, variam em função da dimensão do serviço.

**HI5.7: Os fatores de conflitos variam consoante o tempo de exercício profissional.**

Como forma de testar a hipótese de igualdade (ou não) na distribuição dos fatores de conflitos interpessoais em função do tempo de exercício profissional, recorreu-se ao teste Kruskal Wallis (Tabela 60). Tendo em conta os valores\_p situados entre 0,054 e 0,983 (todos superiores a 0,05), não se rejeita a hipótese de igualdade, isto é, não existem diferenças significativas na distribuição dos fatores de conflito entre as diferentes classes temporais.

Tabela 60. Teste Kruskal Wallis para as diferenças dos fatores de conflitos em função do tempo de exercício profissional

	Chi-Square	Asymp.Sig
Problemas na comunicação	10,865	0,054
Divergências de opinião	10,767	0,056
Personalidades incompatíveis	5,621	0,345
Escassez de recursos	0,692	0,983
Diferenças de interesses/objetivos	7,421	0,191
Pessoas com posturas agressivas	2,973	0,704
Indivíduos com fraco desempenho	6,010	0,305
Existência de constantes mudanças	1,823	0,873
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	5,221	0,390
Diferenças culturais	3,034	0,695
Excesso de trabalho	8,011	0,156
Grupo pouco unido	2,884	0,718
Existência de favoritismo	9,849	0,080
Conflitos antigos não resolvidos	7,926	0,160
Falta de cooperação	3,902	0,564
Comparação salarial	6,643	0,249
Interdependência de papéis	10,042	0,074

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Tempo de exercício profissional

Fonte: Inquérito por questionário

Desta forma, infirma-se a hipótese de investigação que procura testar se os fatores de conflito em estudo diferem consoante o tempo de exercício profissional (HI5.7).

**HI6: Existe associação entre os fatores de conflitos e os estilos de gestão de conflitos.**

Para o estudo da hipótese que procura averiguar a existência de inter-relacionamento entre as variáveis estilos de gestão de conflito e fatores de conflito, e tendo em conta o grande número de fatores em estudo (dezassete), recorreu-se à análise fatorial, já que esta técnica estatística permite reduzir o número de variáveis em estudo (relacionadas

entre si) a um pequeno número de fatores que as representam (Pestana & Gageiro, 2003).

Para tal, procedeu-se à extração de fatores mediante o método dos componentes principais e recorreu-se ao método de rotação Varimax como forma de facilitar a interpretação dos fatores (tal como salienta Pestana & Gageiro, 2003).

Através da análise da Tabela 61, que representa a extração de fatores através do método dos componentes principais, verifica-se a existência de 3 fatores que em conjunto explicam 57,516% da variância dos dados originais.

Tabela 61. Variâncias explicadas pelos fatores extraídos dos itens relativos aos fatores de conflito

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
<b>1</b>	7,006	41,214	41,214	7,006	41,214	41,214
<b>2</b>	1,543	9,078	50,292	1,543	9,078	50,292
<b>3</b>	1,228	7,224	57,516	1,228	7,224	57,516
<b>4</b>	0,910	5,353	62,868			
<b>5</b>	0,873	5,137	68,005			
<b>6</b>	0,695	4,090	72,095			
<b>7</b>	0,645	3,794	75,890			
<b>8</b>	0,631	3,714	79,603			
<b>9</b>	0,530	3,119	82,722			
<b>10</b>	0,521	3,067	85,789			
<b>11</b>	0,456	2,685	88,474			
<b>12</b>	0,441	2,596	91,070			
<b>13</b>	0,401	2,359	93,429			
<b>14</b>	0,326	1,919	95,347			
<b>15</b>	0,302	1,774	97,122			
<b>16</b>	0,264	1,550	98,672			
<b>17</b>	0,226	1,328	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Inquérito por questionário

A Tabela 62 representa o peso fatorial de cada item em cada um dos três fatores extraídos após a realização de uma rotação varimax. Uma análise entre as Tabelas 61 e 62 permite constatar que o primeiro fator é composto por nove itens, que explicam 41,214% da variância total, assim como o fator 2 e 3 são compostos por quatro itens cada e explicam 9,078 e 7,224% da variância total, respetivamente. Desta forma, é possível mencionar que o fator 1, para além de abranger mais itens, engloba os mais importantes para a explicação dos fatores de conflito.

Tabela 62. Matriz rodada, pela rotação varimax, indicadora do peso dos itens em cada fator

	Component		
	1	2	3
Problemas na comunicação	0,175	<b>0,781</b>	-0,029
Divergências de opinião	0,062	<b>0,809</b>	0,274
Personalidades incompatíveis	0,375	<b>0,630</b>	0,085
Escassez de recursos	0,146	0,175	<b>0,759</b>
Diferenças de interesses/objetivos	0,392	<b>0,570</b>	0,280
Pessoas com posturas agressivas	<b>0,586</b>	0,451	0,131
Indivíduos com fraco desempenho	<b>0,483</b>	0,149	0,237
Existência de constantes mudanças	0,441	0,174	<b>0,454</b>
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	<b>0,488</b>	0,218	0,437
Diferenças culturais	0,478	-0,065	<b>0,567</b>
Excesso de trabalho	0,026	0,205	<b>0,772</b>
Grupo pouco unido	<b>0,812</b>	0,273	0,118
Existência de favoritismo	<b>0,831</b>	0,273	0,118
Conflitos antigos não resolvidos	<b>0,727</b>	0,246	0,267
Falta de cooperação	<b>0,726</b>	0,372	0,145
Comparação salarial	<b>0,546</b>	-0,095	0,506
Interdependência de papéis	<b>0,337</b>	0,321	0,296

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

a. Rotation converged in 8 iterations.

Fonte: Inquérito por questionário

De salientar ainda que apesar das 8 interações apontadas na Tabela 62, os itens foram sempre incluídos no fator em que apresentam maior valor. Desta forma e tendo em conta os itens que incorporam cada fator obtido, foi atribuída uma nomenclatura a cada um dos 3 fatores (Tabela 63):

- Fator 1 – Problemas de relação e interdependência de atividades
- Fator 2 – Problemas de comunicação e interesses
- Fator 3 – Problemas estruturais derivados do trabalho

Tabela 63. Distribuição dos itens pelos três fatores extraídos e respetivos valores de Alfa de Cronbach

Itens	Fatores	Alfa de Cronbach
I6. Pessoas com posturas agressivas I7. Indivíduos com fraco desempenho I9. Problemas pessoais não relacionados com o trabalho I12. Grupo pouco unido I13. Existência de favoritismo I14. Conflitos antigos não resolvidos I15. Falta de cooperação I16. Comparação salarial I17. Interdependência de papéis	Fator 1 - Problemas de relação e interdependência de atividades (9 itens - 41,214%)	0,882

I1. Problemas na comunicação I2. Divergência de opinião I3. Personalidades incompatíveis I5. Diferença de interesses/objetivos	Fator 2 - Problemas de comunicação e interesses (4 itens - 9,078%)	0,771
I4. Escassez de recursos I8. Existência de constantes mudanças I10. Diferenças culturais I11. Excesso de trabalho	Fator 3 – Problemas estruturais derivados do trabalho (4 itens - 7,224%)	0,708

Fonte: Inquérito por questionário

Após realizada a análise fatorial que permite reduzir as variáveis em estudo, sem reduzir os dados obtidos, realizou-se um estudo de associação como forma de testar a veracidade da HI6 (Existe associação entre os fatores de conflitos e os estilos de gestão de conflitos).

Para tal recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman, por este constituir, segundo Pestana & Gageiro (2003) uma medida de associação quando se pretende relacionar variáveis qualitativas medidas em escala ordinal ou ainda variáveis quantitativas (no caso de uma abordagem não paramétrica ao coeficiente de Pearson). Ainda segundo os mesmos autores, convencionou-se que um valor inferior a 0,2, reflete uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta e por fim entre 0,9 e 1 muito alta.

A Tabela 64 expressa os resultados obtidos no estudo de associação entre os três fatores de conflitos (obtidos através da análise fatorial) e os cinco estilos de gestão de conflito, permitindo identificar 5 associações significativas.

No que se refere ao fator 1 (Problemas de relação e interdependência de atividades), verifica-se a existência de uma associação significativa entre este e o estilo colaboração ( $p=0,000$ ), que apresenta um coeficiente de Spearman de  $-0,218$ , o que indica que estamos perante uma associação negativa de baixa intensidade.

A análise do fator 2 (Problemas de comunicação e interesses) indica duas associações significativas, uma entre o fator em causa e o estilo dominação ( $p=0,015$ ) e a outra entre o mesmo fator e o estilo acomodação ( $p=0,010$ ). Ambas as associações são negativas e muito baixas, apresentando os valores de coeficientes  $-0,153$  e  $-0,160$ , respetivamente.



Por fim, e acerca do fator 3 (Problemas estruturais derivados do trabalho), verificam-se também duas associações significativas, entre o estilo colaboração ( $p=0,006$ ) e o estilo evitação ( $p=0,012$ ). De salientar ainda que apesar de ambas as associações serem de muito baixa intensidade (coeficientes de  $-0,173$  e  $0,157$  respetivamente), a primeira é negativa e a segunda positiva.

Posto isto, pode concluir-se que todos os estilos de gestão de conflito (à exceção do compromisso) estão associados significativamente com um ou dois dos três fatores extraídos, apesar de essa associação ser de intensidade baixa ou muito baixa. Relativamente ao sentido da associação, quatro das cinco em estudo são negativas (que engloba a associação de maior intensidade – fator1/colaboração) e a restante é positiva. Desta forma, quanto mais predominante for o fator “Problemas de relação e interdependência de atividades” menor tendência haverá para o uso do estilo colaboração. Da mesma forma, quantos mais “Problemas de comunicação e interesses” houver, menor será o uso dos estilos dominação e acomodação. Por fim, quantos mais “Problemas estruturais derivados do trabalho” existirem, maior será a adoção do estilo colaboração e menor o uso do estilo evitação.

Tabela 64. Resultados do coeficiente de correlação de Spearman

		<b>Colaboração</b>	<b>Dominação</b>	<b>Evitação</b>	<b>Acomodação</b>	<b>Compromisso</b>
<b>Fator 1</b>	Cor. Coefficient	$-0,218^{**}$	0,100	0,051	$-0,066$	$-0,084$
	Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>	0,111	0,416	0,296	0,179
<b>Fator 2</b>	Cor. Coefficient	0,053	$-0,153^*$	$-0,080$	$-0,160^*$	$-0,024$
	Sig. (2-tailed)	0,403	<b>0,015</b>	0,205	<b>0,010</b>	0,698
<b>Fator 3</b>	Cor. Coefficient	$-0,173^{**}$	0,078	$0,157^*$	0,092	0,026
	Sig. (2-tailed)	<b>0,006</b>	0,212	<b>0,012</b>	0,144	0,678

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito por questionário

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos ao nível da qualidade psicométrica do instrumento de recolha de dados utilizado permite referir que este apresenta uma consistência interna classificada entre boa a muito boa (classificação segundo Pestana & Gageiro, 2003) no que concerne às escalas e subescalas utilizadas. Os valores de fiabilidade obtidos permitem reconhecer que o questionário aplicado mede o que pretende medir.

Após conhecimento dos coeficientes do Alfa de Cronbach obtidos nas subescalas do presente estudo (relativas ao ROCI-II), procedeu-se à sua comparação com três outras escalas usadas em estudos de âmbito semelhante (presente na Tabela 65):

- Escala original de Rahim, datada de 1983, aplicada a um total de 1219 indivíduos;
- Escala utilizada por Franque em 2006 e aplicada a 199 sujeitos, no âmbito de um trabalho intitulado “Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel”;
- Escala aplicada a 31 indivíduos, no âmbito do estudo “Resolução de conflitos em contexto de intervenção social: análise em centros distritais de solidariedade e segurança social do norte de Portugal”, realizado por Cunha & Silva em 2010.

Tabela 65. Análise da fidelidade das subescalas do ROCI-II (Comparação entre a escala original, a usada por Franque (2006), Cunha & Silva (2010) e a do presente estudo)

SUBESCALAS	Escala Original (Rahim, 1983) (N=1219)		Escala (Franque, 2006) (N=199)		Escala (Cunha & Silva, 2010) (N=31)		Escala utilizada (N=255)	
	Nº Itens	Alfa Cronbach	Nº Itens	Alfa Cronbach	Nº Itens	Alfa Cronbach	Nº Itens	Alfa Cronbach
<b>Colaboração</b>	7	0,77	7	0,524	7	0,56	7	<b>0,903</b>
<b>Acomodação</b>	6	0,72	6	0,295	7	0,81	6	<b>0,881</b>
<b>Dominação</b>	5	0,72	5	0,445	7	0,81	5	<b>0,903</b>
<b>Evitação</b>	6	0,75	6	0,482	4	0,43	6	<b>0,897</b>
<b>Compromisso</b>	4	0,72	4	0,427	3	0,54	4	<b>0,810</b>

Fonte: Inquérito por questionário, Franque (2006) e Cunha & Silva (2010)

Esta comparação permite referir que o presente estudo apresenta os melhores índices de fiabilidade (de entre os quatro em análise), assumindo como menor coeficiente de Alfa de Cronbach o valor de 0,810.

Quando estudada a **HI1**, verificou-se a existência dos cinco estilos de gestão de conflito em análise, tendo-se constatado que o estilo mais predominante é a Colaboração e o menos utilizado é a Dominação. Estes resultados coincidem com as conclusões obtidas por Franque (2006) e Araújo *et al.* (2005) e são também parcialmente corroborados com o estudo de Cunha & Silva (2010), que aponta a colaboração como o estilo de eleição. Desta forma, e tendo em conta Araújo *et al.* (2005), o presente estudo indica scores mais elevados nos estilos de maior aceitação social (colaboração) e scores mais baixos nos de menor aceitação (dominação).

Ainda, e tendo em conta o modelo bidimensional de Rahim & Bonoma (1979), citados por Cunha & Leitão (2012), é possível referir que os inquiridos adotam predominantemente um estilo de gestão de conflito que traduz uma elevada preocupação quer consigo próprio, quer com os outros. Da mesma forma, o estilo menos utilizado representa elevado índice de preocupação com o próprio e baixa preocupação com os outros, isto é, no que concerne à preferência de interesses, os inquiridos tendem a dar primazia aos interesses dos outros em detrimento dos seus próprios interesses.

Apesar de alguma literatura referir que não existe um estilo mais adequado na gestão de conflitos, alguns autores consideram a colaboração como sendo a forma mais construtiva de gerir conflitos, pelo fato de promover a exposição de expectativas individuais e estimular a criatividade, em oposição ao estilo dominação que tende a provocar reduzidos níveis de eficácia. Desta forma, e tendo em conta esta perspetiva é de concluir que o presente local de estudo apresenta (de uma forma geral e sem estabelecer um paradoxo com a necessidade patente em cada situação existente) uma boa distribuição dos estilos de gestão de conflitos, pautada pela capacidade de lidar com situações em que se verifique existência de assuntos complexos.

O estudo da **HI2** evidenciou que todos os estilos de gestão de conflito em estudo diferem significativamente em função do tipo de relação abordada (com chefes/colegas/subordinados). A análise estatística indica que os indivíduos são: mais

colaborativos com os chefes e colegas do que com os subordinados; mais acomodativos com os chefes do que com os colegas e subordinados; mais dominantes perante o chefe do que com colegas; mais evitadores frente a colegas com que frente a subordinados e adotam mais o estilo compromisso na relação com chefes ou colegas do que com subordinados. Todos estes resultados vão ao encontro daquilo que seria esperado tendo em conta as relações de poder, à exceção da superior dominação verificada sob os chefes, quando comparado com a existente na relação com os colegas. Esta última análise referente ao estilo dominação poderá ser explicada pela existência de chefias com carácter permissivo.

Estes resultados são em parte coincidentes com os obtidos por Franque (2006), apesar deste apenas ter identificado diferenças significativas na análise do estilo acomodação, concluiu o mesmo: indivíduos são mais acomodativos com os chefes do que com os colegas ou subordinados. Verificam-se ainda outras semelhanças com vários estudos de Philips & Cheston (1979), Rahim (1983a), Rahim (1986) e Lee (1990), citados por Munduate *et al.* (1993), no que diz respeito ao facto de existir maior tendência ao compromisso na presença de uma relação equitativa de poder e na maior probabilidade em adotar o estilo acomodação quando confrontados com um superior do que com um colega ou subordinado. Todavia, os mesmos autores obtiveram conclusões precisamente contrárias às obtidas no presente estudo, no que diz respeito ao estilo dominação.

Relativamente à **H13.1**, verificou-se não haver diferenças significativas entre os estilos de gestão de conflitos adotados em função dos grupos etários. Parte destes resultados são concordantes com os obtidos por Franque (2006), que ao estudar a hipótese de uma idade elevada estar associada a uma predominância do estilo dominação, concluiu não existirem diferenças. Figueiredo (2012) corrobora também este estudo ao não identificar relações significativas entre a variável idade e as dimensões das escalas de conflitos.

Na comparação entre os estilos de gestão de conflito em função do género (**H13.2**), não foram identificadas diferenças significativas, contudo este fator sociodemográfico apresenta resultados bastante díspares entre os estudos de âmbito semelhante ao presente. Para Sorenson *et al.* (1995) citado por Brusko (2010), apesar da panóplia de

estudos realizados, as pesquisas efetuadas tem-se mostrado incoerentes, sendo os resultados tão contraditórios que alguns estudos referem que homens e mulheres utilizam diferentes abordagens ao conflito, enquanto outros não identificam diferenças mensuráveis entre os mesmos grupos.

Segundo Kilman & Thomas (1977) e Rahim (1983), citados por Munduate *et al.* (1993), as mulheres tendem a ser mais colaborativas, evitadoras e com maior tendência ao compromisso que os homens, apresentando-se ao mesmo tempo como menos acomodativas. Todavia, o estudo de Bursko (2010) identificou apenas uma diferença significativa entre homens e mulheres ao nível do estilo dominação (apresentando-se o sexo masculino como menos dominante), enquanto o mesmo estudo refere que Shockley-Zalabak & Morley (1984) identificaram diferenças ao nível do estilo compromisso e Soreson *et al.* (1995) identificaram ao nível da dominação.

Um estudo da autoria de Cunha & Silva (2010) revelou, em concordância com o presente trabalho, não existirem diferenças significativas entre as médias dos dois grupos considerados (masculino e feminino). Para Brusko (2010) esta inexistência de relação entre os estilos de gestão de conflitos e o género não é surpreendente tendo em conta a imprecisão na classificação de cada indivíduo, já que segundo este, indivíduos do sexo masculino podem possuir características femininas e vice-versa.

Os resultados obtidos no estudo da **H13.3** indicam que não existe influência da variável estado civil na escolha dos estilos de gestão de conflitos por parte dos inquiridos. Estes resultados são díspares com os obtidos por Torres (2012), onde se verificaram diferenças significativas ao nível do estilo compromisso e dominação, evidenciando uma maior utilização do estilo compromisso por parte dos casados e uma maior utilização do estilo dominação por parte dos divorciados. Desta forma, é de concluir que a amostra em estudo é mais homogénea do que a abordada por Torres (2012) e que as diferenças detetadas entre os dois estudos poderão estar diretamente relacionadas com o uso de instrumentos de recolha de dados distintos (apesar de aplicados ao mesmo efeito).

O estudo de Pinho (2011) partilha as mesmas conclusões que este, não evidenciando diferenças estatisticamente significativas.

Relativamente à **H13.4** identificou-se que a utilização dos estilos evitação e acomodação diferem significativamente quando estudados em função da escolaridade. Em todas as

comparações que apresentam diferenças significativas, tanto o estilo evitação como a acomodação são mais utilizados pelos indivíduos que apresentam o menor grau de escolaridade. Apesar de alguns estudos referirem não haver relação estatisticamente significativa entre as habilitações académicas dos inquiridos e os estilos de gestão de conflitos (Figueiredo, 2012; Franque, 2006 e Torres, 2012), os resultados obtidos são corroborados por Rahim (1986) citado por Munduate *et al.* (1993), que indica que os sujeitos tendem a ser mais dominadores e menos evitadores à medida que têm um maior nível educacional.

Por sua vez, a análise dos dados obtidos no estudo da **HI3.5** permite asseverar que a adoção dos estilos evitação e acomodação difere significativamente em função da profissão. Constatou-se que o grupo dos assistentes operacionais apresenta o maior índice de utilização do estilo evitação quando comparado com todos os outros (à exceção dos médicos e técnicos de informática), isto é, os assistentes operacionais apresentam menos intenção em satisfazer quer os interesses próprios quer os dos outros, do que assistentes técnicos, enfermeiros, TDT, TSS e TS, evitando envolver-se nos assuntos em debate. No que concerne ao estilo acomodação, tanto os assistentes operacionais como os assistentes técnicos e os TDT são mais acomodativos do que os enfermeiros, TSS e TS. Sendo assim, os assistentes operacionais, assistentes técnicos e TDT preocupam-se mais em satisfazer os interesses/desejos dos outros do que os seus próprios interesses/desejos, quando comparados com os enfermeiros, TSS e TS.

Não foi possível confrontar os dados obtidos na análise da HI3.5 com resultados alcançados em estudos de âmbito semelhante, já que apesar de existirem pesquisas realizadas em área hospital, nenhuma das encontradas aborda os grupos profissionais cingidos a este estudo.

Relativamente à **HI3.6** verificam-se também diferenças significativas entre os estilos evitação e acomodação em função da dimensão do serviço, apresentando o grupo com menos indivíduos menor tendência para a evitação do que os grupos compostos por 31 a 60 indivíduos. Ao nível da acomodação o grupo mais discrepante é o que apresenta o maior número de funcionários, sendo aquele que se assume como sendo o menos acomodativo (na comparação com todos os grupos à exceção do grupo mais reduzido).

O grupo mais pequeno apresenta ainda menor utilização do estilo acomodação do que o composto por 46 a 60 indivíduos.

Apesar de não terem sido encontrados estudos que explorassem a relação entre os estilos de gestão de conflito com a dimensão do serviço onde cada inquirido desempenha funções, poder-se-á apontar como possível causa à menor tendência à evitação nos serviços menos numerosos, o facto de estes poderem ser pautados por um clima relacional mais agradável, com menos conflitos afetivos e onde cada um não tem receio de expressar a sua opinião. O fato dos serviços mais numerosos serem menos acomodativos, poderá ter por base a mesma explicação, já que quanto mais elementos a trabalhar em conjunto maior é a tendência à existência de conflitos, que poderá levar a problemas relacionais e com isso haver uma reduzida intenção em satisfazer os interesses dos outros (o que irá reduzir o recurso aos estilos acomodação e colaboração).

A comparação efetuada no estudo da **HI3.7** permitiu averiguar que os estilos dominação e acomodação variam, de forma significativa, consoante o tempo de exercício profissional. Ao nível do estilo dominação e de entre os inquiridos, os que adotam mais o estilo dominação perante o conflito são aqueles que encontram-se a trabalhar há tempo intermédio (11 a 15 anos), enquanto no que concerne à acomodação, quanto menos tempo de exercício profissional o indivíduo possui, maior a tendência a adotar o estilo acomodação como forma de agir perante o conflito. Sendo assim, concluiu-se que indivíduos com pouco tempo de exercício profissional apresentam maior interesse em satisfazer os interesses dos outros do que os seus próprios interesses, contudo, à medida que vão ganhando experiência profissional (11 a 15 anos), a situação inverte-se e tendem a preocupar-se mais com os seus próprios interesses do que com os interesses dos outros. Estes resultados não vão ao encontro dos obtidos pelo estudo de Torres (2012) que conclui não existir relação estatisticamente significativa entre este fator e os estilos de gestão de conflitos adotados, nem com os de Franque (2006) que concluiu também a não influência do tempo de exercício profissional na predominância do estilo dominação.

Discutidas todas as relações entre as variáveis sociodemográficas e os cinco estilos de gestão de conflitos é ainda de referir que das oito diferenças significativas encontradas,

4 dizem respeito ao estilo acomodação, 3 à evitação e 1 à dominação. Sendo assim, o estilo mais discrepante é a acomodação seguido da evitação e por fim a dominação, não se tendo verificado diferenças significativas entre os dois estilos restantes (colaboração e compromisso), o que é, de forma geral, vantajoso na medida em que os estilos mais construtivos (Figueiredo, 2012) são os que são mais predominantes e homogêneos nesta amostra.

Ainda acerca do estudo da hipótese “os estilos de gestão de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas”, foi construída uma tabela resumo (Tabela 66) como forma de sintetizar toda a informação pertinente, a qual para cada variável, apresenta os resultados obtidos no presente trabalho, assim como os estudos que vão ao encontro ou contra os dados alcançados.

Tabela 66. Tabela resumo relativa ao estudo da hipótese: Os estilos de gestão de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas.

Variável	Resultados obtidos	Estudos a favor	Estudos contra
<b>Idade</b>	Hipótese infirmada	Franque (2006) Figueiredo (2012)	
<b>Género</b>	Hipótese infirmada	Cunha & Silva (2010)	Kilman & Thomas (1977) e Rahim (1983), citados por Munduate <i>et al.</i> (1993) Bursko (2010)
<b>Estado civil</b>	Hipótese infirmada	Pinho (2011)	Torres (2012)
<b>Escolaridade</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação e acomodação	Rahim (1986) citado por Munduate <i>et al.</i> (1993)	Franque (2006) Figueiredo (2012) Torres (2012)
<b>Categoria profissional</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação e acomodação	-----	-----
<b>Dimensão do serviço</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação e acomodação	-----	-----
<b>Tempo de exercício profissional</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação e dominação		Franque (2006) Torres (2012)

----- Não foram encontrados estudos cingidos à variável em estudo

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à **HI4**, esta foi confirmada, tendo-se verificado que existem no presente local de estudo múltiplos fatores que originam situações de conflito, tal como referem Cunha *et al.* (2004) e Morais (2002). A análise desta hipótese permite ainda



identificar as “divergências de opinião” como sendo o fator de conflito mais predominante no HJJF, sendo que este resultado vai ao encontro do estudo de Moraes (2002), que concluiu que os fatores que mais frequentemente condicionam o aparecimento de situações de conflito numa equipa de enfermagem são: divergências de opinião (com 25%), falta de comunicação (21,1%) e incompatibilidade de personalidades (21,1%).

Ao incluir a análise dos fatores de conflitos na dicotomia entre conflitos construtivos e destrutivos, é possível referir que o fator de maior predominância (divergências de opinião) tenderá a despoletar conflitos construtivos (se existente em quantidade moderada), já que originará um conflito substantivo (oriundo de desacordos sobre tarefas, políticas, ou outras questões relacionadas ao desenvolvimento de atividades organizacionais). Desta forma, o fator em causa tenderá a incutir: motivação e energia que permite uma melhor execução das tarefas; surgimento de ideias/soluções criativas e inovadoras; inovação, mudança e adaptação; aprendizagem entre indivíduos; eliminação/redução do fenómeno de estagnação, assim como melhoria na qualidade das decisões.

Ainda sobre o estudo da HI4, e mediante a analogia entre a média obtida e a escala utilizada na questão relativa à frequência com que os conflitos se devem a determinado fator, é possível frisar que nenhum dos fatores de conflito estudados apresenta uma média de frequência correspondente às categorias “nunca”, nem “frequentemente” ou até “sempre”, e que o fator de maior predominância se enquadra na categoria “às vezes”. Como tal, é uma vez mais sustentada a ideia de que o fator de conflito existente em maior percentagem é benéfico para a organização e que possivelmente ainda poderá ser estimulado pelos gestores. A mesma abordagem, relativa aos fatores que tendem a originar conflitos afetivos (comparação salarial, problemas pessoais não relacionados com o trabalho, existência de favoritismo, indivíduos com fraco desempenho, falta de cooperação, pessoas com posturas agressivas, grupo pouco unido, personalidades incompatíveis e problemas de comunicação) e tendo em conta o cariz negativo dos mesmos, consente concluir pela atenção que os gestores deverão ter não só com o fator “problemas de comunicação” (mais frequente de entre os nove em estudo) como também com os fatores: personalidades incompatíveis, excesso de trabalho, grupo pouco único, pessoas com posturas agressivas, falta de cooperação e indivíduos com fraco desempenho, já que todos contribuem na categoria “às vezes”

para o surgimento de conflitos. Menos preocupantes são os fatores existência de favoritismo e problemas pessoais não relacionados com o trabalho, já que raramente contribuem para o despoletar de conflitos.

Sendo assim, considera-se que o fator predominante não carece de planos de intervenção redutivos, por se tratar de um fator que antecede conflitos substantivos (uma mais-valia para a organização), considerando-se ainda a hipótese de promover a sua estimulação (já que este é considerado pelos inquiridos como contribuindo “às vezes” para o despoletar de conflitos).

Todavia, e ainda que contribuam “às vezes” para o surgimento de conflitos afetivos (prejudiciais para a organização), o objetivo passará sempre pela redução dos fatores implícitos.

Relativamente à **HI5** (os fatores de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas) verificaram-se algumas diferenças significativas que irão ser de seguida enumeradas. Não será possível confrontar os dados obtidos com estudos de âmbito semelhante, pois tais não foram encontrados na pesquisa documental realizada, contudo, procurar-se-á dar uma explicação lógica inserida no contexto em causa.

Os resultados da **HI5.1**, revelaram que os fatores: problemas de comunicação; personalidades incompatíveis e existência de favoritismo diferem em função dos grupos etários. Pessoas mais velhas imputam menos o conflito ao facto de haver problemas comunicacionais e favoritismo e mais ao facto de existirem personalidades incompatíveis. Esta assunção poderá ser em parte explicada pelo facto de pessoas mais velhas apresentarem-se no topo de carreira, não evidenciando e/ou presenteando tanta competição e por isso estarem mais alheias à existência ou suposição de favoritismo.

Nas comparações feita na análise da **HI5.2** e **HI5.3**, os dados levaram a infirmar a hipótese dos fatores de conflito diferirem em função das variáveis género e estado civil, tal como já havia acontecido no estudo dos estilos de gestão de conflitos.

No que concerne à **HI5.4**, foram identificadas diferenças significativas nos fatores: problemas de comunicação; pessoas com posturas agressivas e diferenças culturais, em função da escolaridade. Relativamente aos problemas de comunicação e pessoas com

posturas agressivas (e das diferenças encontradas) os indivíduos com menor escolaridade atribuem menos a existência de conflito a estes fatores. Esta situação poderá ser explicada tendo em conta que sujeitos com um nível educacional inferior tendem a usar mais o estilo evitação, logo não se envolvem tanto nos conflitos, percecionam estes aspetos de forma diferente.

No que concerne às “Diferenças culturais” apuram-se diferenças significativas entre o grau “ensino secundário” e dois outros graus académicos (bacharelato e licenciatura) e entre o grau “mestrado” e os mesmos dois graus referidos. A análise dessas diferenças indica que indivíduos com o ensino secundário ou com mestrado conferem maior culpabilização ao fator em causa, quando comparados com indivíduos bacharéis ou licenciados.

Por sua vez, a análise da **H15.5** revela que dez dos dezassete fatores de conflito em estudo variam significativamente, consoante a profissão:

**Problemas na comunicação:** assistentes operacionais e assistentes técnicos assumem uma menor existência de conflitos frutos desta problemática, do que os enfermeiros, médicos, TDT e TS, talvez devido ao menor número de trocas de informações que se estabelecem entre os primeiros grupos.

**Personalidades incompatíveis:** enfermeiros atribuem uma maior prevalência de conflitos oriundos da existência de personalidades incompatíveis do que os assistentes técnicos ou TS. Da mesma forma, assistentes operacionais atribuem igualmente uma maior prevalência, na comparação com os TS.

**Problemas pessoais não relacionados com o trabalho:** tanto os enfermeiros como os médicos imputam mais os conflitos a este fator do que os TDT e TSS. No que diz respeito aos médicos existe ainda uma diferença significativa da distribuição deste fator quando comparado com os TS, revelando também maior culpabilização por parte dos primeiros.

**Diferenças culturais:** os assistentes operacionais consideram este fator mais prevalente quando comparados com os enfermeiros, médicos, TDT e TS.

**Grupo pouco unido:** o grupo dos assistentes operacionais considera a pouca união grupal como um fator mais prevalente na avaliação de conflitos interpessoais, quando comparado com os assistentes técnicos ou com os TDT. O mesmo se passa com o grupo dos enfermeiros (relativamente aos assistentes técnicos, TDT e TSS) e com o grupo dos TS (quando comparado com os TDT).

Existência de favoritismo: os TSS imputam menos a existência de conflitos ao fator em causa do que qualquer outro grupo. Da mesma forma, os TDT consideram haver menos conflitos, provenientes do favoritismo, do que o grupo dos enfermeiros ou médicos. Os assistentes técnicos partilham a opinião dos TDT mas quando comparados com os enfermeiros.

Conflitos antigos não resolvidos: assistentes operacionais consideram haver menos conflitos devido ao fator em causa do que enfermeiros ou médicos. No que concerne aos assistentes técnicos estes também consideram que os conflitos antigos não resolvidos constituem um fator menos desencadeador de conflitos do que o grupo dos enfermeiros, médicos e TI, porém quando comparados com os TSS, a situação inverte-se, na qual estes últimos consideram haver mais conflitos resultantes deste fator do que os assistentes técnicos. Ainda sobre os TSS, verifica-se que estes atribuem menos os conflitos a este fator, do que o grupo dos enfermeiros, médicos, TDT e TI.

Falta de cooperação: tanto os assistentes operacionais como os enfermeiros referem a existência de maior número de conflitos devido à falta de cooperação, quando comparados com os assistentes técnicos, TDT e TSS, talvez fruto de os grupos dos assistentes operacionais e enfermeiros serem mais numerosos e com mais interdependência de funções.

Comparação salarial: os TSS são o grupo que refere a menor contribuição deste fator para a existência de conflitos. O mesmo se aplica aos TDT quando comparados com os assistentes operacionais e enfermeiros. Os assistentes técnicos imputam menos os conflitos a este fator do que os TS.

Interdependência de papéis: os assistentes técnicos referem existir menos conflitos provocados por este fator do que os assistentes operacionais, enfermeiros e TDT. Esta situação poderá ter como base explicativa o maior número de interdependências que os últimos três grupos apresentam, relativamente ao grupo em comparação.

A abordagem à **H15.6** permite salientar que três fatores de conflito (excesso de trabalho, existência de favoritismo e interdependência de papéis) diferem significativamente em função da dimensão do serviço. É ainda de salientar que, e relativamente aos três fatores, os serviços de menor dimensão consideram existir menos conflitos resultantes de cada fator em causa, quando comparados com grupos mais numerosos.

A situação relativa ao excesso de trabalho poderá ser explicada pelo fato de serviços mais numerosos serem mais propícios à existência de pessoas que tendem a deixar o trabalho para os outros fazerem, havendo uma disforme distribuição da carga de trabalho. No que concerne à existência de favoritismo, esse facto poderá ser explicado tendo em conta que quanto mais numeroso for um serviço maior será a probabilidade de haver relações de afinidade que levem, conscientemente ou não, a processos de favoritismo. Por fim, os resultados da interdependência de papéis poderão ser compreendidos tendo em conta que quantos mais elementos fizeram parte de um serviço, maior será o número de relações que se estabelecem, levando a uma maior dependência.

Quanto à **H15.7** infirmou-se a hipótese, afirmando não haver diferenças entre os fatores de conflito em estudo consoante o tempo de exercício profissional, isto é, os inquiridos não apresentam diferentes opiniões acerca dos fatores de conflitos existentes, estejam eles a exercer as suas funções há muito ou pouco tempo.

Ainda acerca do estudo da hipótese “os fatores de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas”, foi construída uma tabela resumo (Tabela 67) a qual, para cada variável sintetiza os dados obtidos no presente trabalho.

Tabela 67. Tabela resumo relativa ao estudo da hipótese: Os fatores de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas.

Variável	Resultados obtidos
<b>Idade</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Problemas de comunicação; Personalidades incompatíveis e Existência de favoritismo
<b>Género</b>	Hipótese infirmada
<b>Estado civil</b>	Hipótese infirmada
<b>Escolaridade</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Problemas de comunicação; Posturas agressivas e Diferenças culturais.
<b>Categoria profissional</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Problemas de comunicação; Personalidades incompatíveis; Problemas pessoais; Diferenças culturais; Grupo pouco unido; Existência de favoritismo; Conflitos antigos; Falta de cooperação; Comparação salarial e Interdependência de papéis.
<b>Dimensão do serviço</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Excesso de trabalho; Existência de favoritismo e Interdependência de papéis.
<b>Tempo de exercício profissional</b>	Hipótese infirmada

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **HI6** verificou-se que todos os estilos de gestão de conflito, à exceção do compromisso, apresentam relação com os fatores de conflitos em estudo e que o fator 1 está associado negativamente com o estilo colaboração, assim como o fator 2 está associado negativamente com a dominação e acomodação e o fator 3, associado negativamente com a colaboração e positivamente com a evitação.

Tal como anteriormente referido, existem autores que não consideram a existência de um estilo de gestão de conflitos mais eficaz que outro (já que a sua escolha deverá ter em conta a própria situação em que o conflito se desenvolve), todavia existe também a vertente de que o uso do estilo colaboração constitui uma ação construtiva devendo por isso ser preferencialmente adotado.

Desta forma, e apesar das associações encontradas serem de baixa e muito baixa intensidade, é possível referir que para aumentar a adoção de estratégias colaborativas, dever-se-á primar pela redução dos fatores que compõem o fator 1 (pessoas com posturas agressivas; indivíduos com fraco desempenho; problemas pessoais não relacionados com o trabalho; grupo pouco unido; existência de favoritismo; conflitos antigos não resolvidos; falta de cooperação; comparação salarial e interdependência de papéis), já que estes se relacionam de forma inversa. De salientar ainda que o mesmo se aplica na relação com o fator 3 (constituído pelos itens: escassez de recursos; existência de constantes mudanças; diferenças culturais e excesso de trabalho), contudo a ação deverá ser preferencialmente efetuada ao nível do fator 1, visto este apresentar uma relação de maior intensidade com o estilo colaboração do que a apresentada pelo fator 3.

## 6. CONCLUSÃO

Atendendo ao fato do conflito ser, no seio de qualquer organização, um fenómeno inevitável e que acarreta tanto valor positivo como negativo, importa estudar tudo o que a ele diz respeito, desde a forma como os indivíduos agem perante o conflito até aos próprios fatores desencadeadores de situações conflituosas. Para além disso, a literatura existente realça a existência de variáveis que influenciam o comportamento dos sujeitos perante um conflito, tais como a idade, estado civil, género, estatuto hierárquico, nível de escolaridade, entre muitas outras. Desta forma, e como não há duas organizações iguais, por muito semelhantes que sejam, torna-se importante para uma eficaz gestão, não só ter a base de todos os estudos efetuados nesta perspetiva de análise, como também ter a motivação/interesse em estudar o fenómeno na sua própria organização, como forma de eliminar as disfuncionalidades dos conflitos e maximizar os seus efeitos funcionais.

Apesar da conhecida dificuldade para os gestores em conseguir lidar com este fenómeno e tendo ainda em conta a inexistência de estudos que revelem com precisão a quantidade de conflito e tipos de conflitos que deverão existir em ambiente organizacional, este trabalho procurou, essencialmente, dar os primeiros passos nesta temática e alcançar a primeira fase de um processo interventivo ao este nível, que consiste no diagnóstico.

Para tal foram abordados os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos funcionários do Hospital José Joaquim Fernandes, assim como os fatores de conflitos existentes e a relação que os respetivos fatores apresentam com os estilos utilizados. A análise dos estilos de gestão de conflito é algo que já se encontra medianamente estudado, até em meio hospitalar, contudo a análise dos fatores desencadeadores de conflitos e sobretudo o estudo da sua relação com os cinco estilos são a grande mais-valia de todo este estudo. Esta última assunção tem por base não só a escassa abordagem que lhe tem sido atribuída até então, mas também o facto da análise dos fatores de conflitos e respetiva associação com os estilos de gestão ser fulcral em medidas interventivas, já que constituem variáveis possíveis de manipular com vista ao alcance do maior número de vantagens provenientes do fenómeno conflito.

Neste estudo conclui-se que o estilo de gestão de conflitos mais utilizado é a colaboração, quer numa abordagem geral a todos os inquiridos, quer na discriminação por tipo de relação (chefe/colega/subordinado), e que existem diferenças significativas entre todos os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação. Deduziu-se ainda que dos cinco estilos de gestão de conflitos abordados apenas três diferem significativamente em função das variáveis sociodemográficas: evitação, acomodação e dominação. De salientar ainda que das sete variáveis sociodemográficas em estudo (idade, género, estado civil, escolaridade, profissão, serviço e tempo de exercício profissional), apenas as últimas quatro revelam ter influência na escolha do estilo de gestão de conflito a adotar. Demonstrou-se também que o fator desencadeador de conflito mais predominante é a divergência de opinião e que os fatores de conflito abordados diferem significativamente em função de quatro variáveis: idade, escolaridade, profissão e serviço. Identificou-se ainda a existência de cinco associações significativas entre os fatores de conflito e a adoção dos estilos de gestão de conflito, apesar das relações identificadas serem de baixa e muito baixa intensidade.

Sendo assim, poder-se-á afirmar que foram atingidos todos os objetivos propostos, e de forma bastante positiva.

Face ao exposto, espera-se que este trabalho tenha contribuído para uma correta compreensão do fenómeno conflito (ao dissecá-lo em diversas abordagens), possibilitando uma gestão eficaz com vista à adoção de políticas de gestão de recursos humanos que favoreçam a existência de conflitos em doses adequadas capaz de incutir uma panóplia de consequências positivas à organização. Espera-se ainda ter incutido a importância da preparação, não só de colaboradores mas também de gestores, em gerir os conflitos da forma mais adequada possível.

### 6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em todos os estudos científicos, existem fatores que condicionam ou limitam o processo de investigação, não sendo o presente estudo uma exceção à regra. Todavia, mais importante do que o conhecimento da existência dessas limitações é a capacidade para tentar reduzi-las ao máximo e na impossibilidade de o fazer, torna-se fulcral uma



reflexão atenta, na medida em que as limitações identificadas num determinado estudo poderão constituir desafios para investigações futuras.

Considera-se que a principal limitação deste estudo remete para a incapacidade em obter o número de questionários suficientes à generalização dos dados. Apesar de todos os esforços realizados não foi possível alcançar os 285 inquéritos estipulados (mesmo alargando o prazo de recolha de dados para um total de cerca de 7 meses), contudo é de realçar o facto de a amostra obtida ser composta por 255 elementos, aumentando-se assim ligeiramente a margem de erro associada para 0,0538 (em vez de 0,05).

Uma outra limitação detetada na realização deste estudo prende-se com a escassez de estudos realizados no mesmo âmbito ou com a excessiva centralização em determinados aspetos, isto é, com a tendência dos investigadores em testar apenas as hipóteses que já foram averiguadas em outros estudos, o que limita as possíveis comparações. No decorrer deste trabalho houve uma grande dificuldade em confrontar os dados obtidos no estudo dos fatores desencadeadores de conflito, uma vez que na pesquisa documental efetuada não foram encontrados estudos desse cariz. Foi ainda bastante difícil equiparar os resultados obtidos no estudo da influência das variáveis sociodemográficas na adoção dos cinco estilos de gestão de conflitos, uma vez que o presente estudo partiu da hipótese que poderia haver diferenças significativas em todos os estilos e entre qualquer grupo em análise, ao invés da maioria dos estudos encontrados, que apenas estudam determinado estilo em função de determinados grupos. Por esta razão, não foi possível uma comparação tão eficaz como seria esperado, verificando-se frequentemente, que as hipóteses são parcialmente corroboradas, não pela diferença de dados obtidos, mas pela inexistência de dados para comparação.

## 6.2. SUGESTÕES

Qualquer trabalho de investigação corresponde a um processo com caráter de continuidade. Desta forma, os assuntos não se esgotam com a realização do presente trabalho, almejando-se assim que este constitua a base científica e/ou motivacional para a realização de muitos outros que contribuam para um melhor entendimento quer do

presente local de estudo quer da temática abordada, já que apenas o conhecimento permite evolução.

A pesquisa documental realizada cruzada com os dados obtidos no presente estudo fez brotar algumas ideias que poderão constituir questões de partida para investigações futuras. Sendo assim, seria interessante o realizar das seguintes investigações:

- Realização do mesmo estudo nas restantes componentes da ULSBA (Hospital de São Paulo e restantes Centros de Saúde);
- Realização de um estudo intraorganizacional que permita a averiguação dos tipos de conflitos existentes entre todas as componentes da ULSBA e quais os fatores desencadeadores desses conflitos;
- Realização de um estudo no HJJF relativo à capacidade da gestão intermédia e operacional em conseguir gerir eficazmente o conflito, já que na inexistência dessa capacidade, todo este trabalho de diagnóstico seria em vão;
- Realização de um estudo motivacional relativo à aceitação dos colaboradores do HJJF em receber formação sobre gestão de conflitos, assim como avaliar principais obstáculos e resistências ao desenvolvimento dessa mesma formação.
- Realização de um estudo que procure explicar as discrepâncias encontradas entre os fatores de conflito e as variáveis sociodemográficas;
- Realização de estudos que aprofundem os dados obtidos nesta investigação acerca da relação entre fatores de conflitos e estilos de gestão dos mesmos.

## 7. PLANO DE INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL

A constatação de que a gestão de conflitos é essencial para o alcance de bons resultados em qualquer organização não é por si só suficiente para extrair as mais-valias que uma gestão eficaz tende a incutir. Para além disso, e não obstante à grande importância da fase de diagnóstico, compete ainda frisar que esta só faz sentido quando posteriormente acompanhada por um plano de intervenção eficaz. Um plano de intervenção faz sempre parte de um processo de investigação, mesmo em situações em que se obtenham os resultados esperados, já que mesmo em situações favoráveis é sempre necessário intervir, quanto mais não seja ao nível da monitorização.

Tal como referido ao longo deste trabalho, a gestão de conflitos abrange essencialmente dois níveis de intervenção que são as atitudes/comportamentos e a estrutura organizacional.

Desta forma, e tendo em conta os resultados obtidos na análise sobre a predominância dos estilos de gestão de conflitos, é de referir que esta abordagem não carece de uma intervenção do tipo redutora ou enaltecadora de determinado estilo de gestão, já que para além de se ter concluído que os estilos mais predominantes são os mais construtivos, existem diversos estudos que defendem que todos os estilos são importantes e eficazes, dependendo da situação. Desta forma, sugere-se **formação a todos os colaboradores** do HJJF de forma a incutir a capacidade de adotar o estilo de gestão de conflito mais eficaz perante uma determinada situação conflituosa. Esta formação poderá ser realizada mediante palestras, divulgação da informação por meio da intranet ou através da sugestão (e não imposição por parte das chefias) de trabalhos direcionados a esta temática. Propõe-se ainda, e não menos importante, **formação à gestão intermédia e operacional**, com o intuito de que estes possuam todas as capacidades necessárias à gestão eficaz de conflitos, já que na inexistência dessas capacidades, todo o trabalho de diagnóstico se revela infrutífero.

Ainda relativamente ao facto de os cinco estilos de gestão de conflito serem indicados como apropriados ou inapropriados, em função de determinadas situações, sugere-se o estabelecimento, no presente local de estudo, de uma **relação entre a constituição dos**

**serviços e as próprias exigências do serviço.** É neste sentido que todo o trabalho desenvolvido neste estudo é crucial, na medida em que o conhecimento da influência que as variáveis sociodemográficas e os fatores de conflitos têm na adoção de determinados estilos, permite a construção das melhores equipas de trabalho.

Desta forma, e pelo facto de esta investigação produzir todas as informações necessárias para o efeito, considera-se essencial uma abordagem que permita perceber se as equipas de trabalho atuais vão ao encontro do que é pretendido.

A título exemplificativo, o sugerido consiste no seguinte:

- Se um determinado serviço é caracterizado pela necessidade de decisões imediatas, deverá existir um predomínio do estilo dominação, logo, e tendo por base os resultados da investigação desenvolvida, deverá ser um serviço constituído essencialmente por indivíduos com vínculo profissional na ordem dos 11 a 15 anos, preferencialmente constituído por homens (apesar das diferenças ao nível da dominação não serem significativas), onde se verifique um baixo índice do fator de conflito – problemas de comunicação e interesses.

É esta a linha de orientação que deverá fazer parte dos processos decorrentes no departamento de recursos humanos, quer ao nível de contratação quer ao nível de mobilização de funcionários.

O estudo da influência do tipo de relação (chefe/colega/subordinado) no estilo de gestão de conflito adotado revelou um resultado não esperado tendo em conta as comuns redes de poder existentes numa organização, mais concretamente ao nível da superior dominação frente a chefes. Este resultado poderá ser preocupante na medida em que os chefes poderão não estar a adotar um estilo de liderança eficaz, razão pela qual se propõe a realização de um **estudo de liderança**. Esta situação vai uma vez mais ao encontro do já mencionado acerca das capacidades dos gestores, já que se o chefe não apresentar capacidade de ação e influência sobre os seus colaboradores, dificilmente conseguirá direcionar e centralizar os conflitos na sua dimensão construtiva.

No que concerne ao estudo dos fatores desencadeadores de conflitos no presente local de estudo, constatou-se que predominam as divergências de opinião e que tal não parece ser preocupante por tenderem a despoletar conflitos substantivos. Todavia, os restantes fatores de conflito não apresentam uma média muito díspar da média

predominante, e isso sim carece análise, na medida em que fatores que determinam conflitos afetivos (destrutivos à qualquer organização) têm uma influência semelhante aos que incutem aspetos favoráveis. Por esta razão sugere-se essencialmente a **redução do fator 1 (problemas de relação e interdependência de atividades)**, como forma de minimizar os efeitos negativos do fenómeno conflito, já que este é o grande responsável pelo aflorar de conflitos destrutivos ao basear-se essencialmente em conflitos do tipo afetivo. O presente estudo revela ainda que a redução proposta irá provocar um aumento no uso do estilo colaboração (ainda que essa relação seja de baixa intensidade, porém a de maior intensidade obtida entre fatores e estilos de gestão de conflito), razão pela qual há que ter em conta as características dos serviços onde se irá desenvolver essa redução, na medida em que o aumento da colaboração poderá ser benéfico ou não.

Em suma, a análise realizada à fase de diagnóstico identificou algumas fragilidades, as quais se procuram colmatar com recurso a abordagem dos seguintes pontos:

Ponto 1 – Formação a colaboradores e gestores.

Ponto 2 – Relação entre a constituição dos serviços e as próprias exigências do serviço

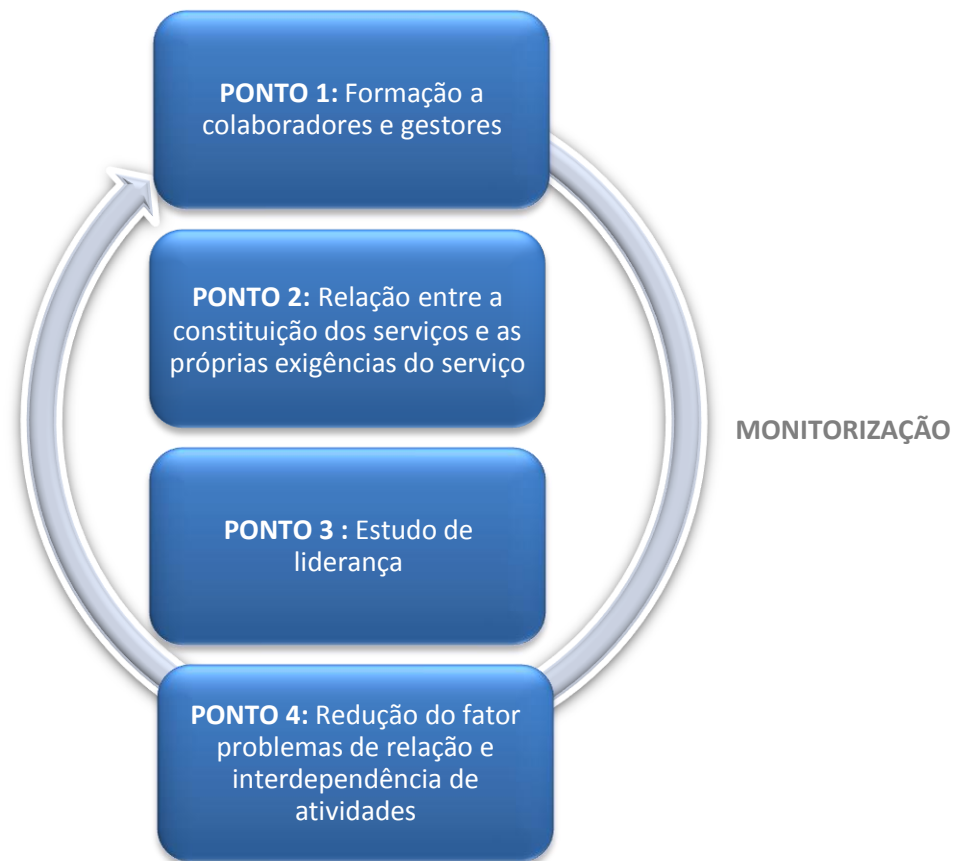
Ponto 3 – Estudo de liderança.

Ponto 4 – Redução do fator 1: Problemas de relação e interdependência de atividades.

Tendo em conta toda a problemática subjacente a esta temática e efetivadas todas estas intervenções existe algo que é imprescindível que consiste no processo de monitorização, propondo-se a implementação de um programa de avaliação periódica quer dos estilos de gestão utilizados quer dos fatores desencadeadores de conflitos, criando assim uma rotina de apuramento de resultados, essenciais à gestão atempada e eficaz.

Em suma, crê-se que uma linha interventiva que una os quatro pontos enumerados e que esteja centrada num processo de monitorização eficaz, tal como demonstrado na Figura 8, produza resultados bastante benéficos à organização em questão e que contribua para o seu destacamento ao nível de eficácia e eficiência.

Figura 8. Esquema do plano de intervenção



Fonte: Elaboração própria

## 8. BIBLIOGRAFIA

Agostini, R. (2005). *O conflito como fenômeno organizacional: identificação e abordagem na equipe de enfermagem de um hospital público*. Dissertação de mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Albarello, L.; Digneffe, F.; Hiernaux, J. P.; Maroy, C.; Ruquoy, D.; & Georges, P. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Coimbra: Apport.

Altun, O. S. & Argon, G. (2011). Organizational conflict types and the investigation of resolution approaches in nurses. *HealthMed*, 5 (4), 724-729.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International journal of conflict management*, 9 (4), 336-355.

Araújo, W. S.; Guimarães, T. A. e Rocha, C. M. C. (2005). *Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos*. Acedido em 5 Setembro, 2011, de <http://www.mpdft.gov.br/comunicacao/site/arquivos/wagner2005.pdf>.

Bataglia, W. (2006). *As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes: Um estudo no setor de telefonia fixa*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo.

Beck, G. C. (2009). *Conflito nas organizações*. Trabalho de conclusão de curso, Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva

Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria organizacional: Estrutura e pessoas*. Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas.

Brusko, L. (2010). Organized chaos: A survey of conflict management strategies, gender roles, and status in organizational setting. *UW-L Journal of undergraduate research*, 13, 1-11.

Caldas, M. A. (2005). *Cultura organizacional e gestão de conflito: uma proposta de gestão com base em um estudo de casos múltiplos*. Dissertação de mestrado, Instituto de Ciências Humanas e Sociais – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Carmo, H. D. A. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cavalcanti, A. C. R. (2006). *O gestor e o seu papel na gestão de conflitos. Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Económicas, Belo Horizonte.

Cebeci, S. (2006). *The examination of guidance and research centers' administrators' conflict management strategies with the perceptions of self and teachers*. Master thesis, Graduate School of Social Sciences - Middle East Technical University.

Cecílio, L. C. O. (2005). É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão em saúde? *Cad. Saúde Pública*, 21 (2), 508-516.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. (7ª ed). São Paulo: Atlas S.A.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. (2ª ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.

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

Cunha, P. & Marques, L. (2004). Estilos de gestão de conflito em contexto escolar: Análise de algumas variáveis relevantes. *Actas dos ateliers do V Congresso português de sociologia*, Braga, 12-15 Mai. 2004.

Cunha, P. & Silva, P. I. (2010). Resolução de conflitos em contexto de intervenção social: análise em centros distritais de solidariedade e segurança social do norte de Portugal. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, 4-6 Fev. 2010.

Decreto-lei n.º 183/2008 de 4 de Setembro. *Diário da República n.º 12/2009 – I Série*. Ministério da Saúde. Lisboa.

*Dicionário de Língua Portuguesa*. (2011). Porto: Porto Editora.

Dimas, I. C. D.; Lourenço, P. R. & Miguez, J. (2007). (Re)pensar os conflitos intragrupais: Desempenho e níveis de desenvolvimento. *Psicologia*, 21 (2), 183-205.

Falk, M. L. R. (2000). *A competência gerencial nos conflitos interpessoais*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Farias, L. O. & Vaitsman, J. (2002). Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas. *Cad. Saúde Pública*, 18 (5), 1229-1241.



Fernandes, F. P. (2006). *Competências para gerenciar conflitos intra-organizacionais*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Ferreira, H. M. G. (2010). Conflito interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Cadernos UniFOA*, 13, 67-75.

Ferreira, J. M. C.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Figueiredo, L. J. L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização*. (3ª ed.). Loures: Lusociência.

Franque, P. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores.

Gauthier, B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita de dados*. (3ª ed.). Loures: Lusociência.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gil, D. L. L. (2008). *Negociação e gestão de conflitos: gestão de recursos humanos*. Acedido em 12 Fevereiro, 2012, de [http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_grh/trabalhos\\_08\\_809/Word/Negocia%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.doc.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Negocia%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.doc.pdf).

Gonzalo, A. R.; Lobo, M. J. M.; Martínez, A. M. & Vícaro, F. S. (2009). Liderazgo en grupos de trabajo enfermeros: Percepciones. *Enfermería clínica*, 19 (4), 206-209.

Guimarães, R. & Cabral, J. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.

Haber, J. (2008). *Estratégias autocompositivas de solução de conflitos interpessoais – Esboço para uma abordagem interdisciplinar. A experiência do poder judiciário paulista e advocacia*. Dissertação de mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. & Black, W.C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Henning, M. (2003). *Evaluation of the conflict resolution questionnaire*. Master thesis, Auckland University of Technology.

Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Hotepo, O. M.; Asokere, A. S. S. & Abdul-Azeez, I. A. & Ajemunigbohun, S. S. A. (2010). Empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria. *Business and Economics Journal*, 15, 1-9.

Huang, J. (2009). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International journal of conflict management*, 21(3), 334-355.

Ikeda, A. A.; Veludo de Oliveira, M. & Campomar, M. C. (2005). Organizational conflicts perceived by marketing executives. *EJBO*, 10 (1), 22-28.

Lee, K. L. (2008). Na examination between the relationship of conflict management styles and employees' satisfaction. *International journal of business and management*, 3 (9), 11-25.

Leme, M. I. S. (2004). Resolução de conflitos interpessoais: Interações entre cognição e afetividade na cultura. *Psicologia: Reflexão e crítica*, 17 (3), 367-380.

Lewis, D. S.; French, E. & Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership & organization development journal*, 18 (6), 275-282.

Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

McIntyre, S. (2007). Como pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305.

Morais, A. M. M. (2002). Gestão de conflitos. *Nursing*, 172, 24-29.

Moreira, R. e Cunha, P. (2007). Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 4, 152-161.

Munduate, L.; Ganaza, J. & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicologia social*, 8 (1), 47-68.

Nursing (2000). *Modos de resolução construtiva*, 12, 28-31.

Oliveira, C. A. (2010). *Reflexividade e conflito como motores da aprendizagem: O caso de uma organização educacional*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Oliveira, M. (2010). *Estratégias para a administração de conflitos: A realidade de uma indústria de alumínio*. Acedido em 9 Janeiro, 2012, de <http://www.sed.sc.gov.br/secretaria/biblioteca-fumdes/3322-ciencias-sociais-aplicadas>.

Oliveira, M. M. (2005). *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. (3ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.

- Pacheco, F. M. C. (2006). *A gestão de conflitos na escola: A mediação como alternativa*. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta, Lisboa.
- Papalia, D. E.; Olds, S. W. & Feldman, R. D. (2006). *Desenvolvimento humano*. (8ª ed.). São Paulo: Artmed.
- Pereira, J. M. F. & Gomes, B. M. F. (2007). *Conflitos: gestão de conflitos*. Acedido em 17 Outubro, 2012, em [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.pdf).
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinho, P. M. A. (2011). *A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução dos conflitos*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu.
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. (3ª ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Prochonow, A. G.; Leite, J. L.; Erdmann, A. L. & Trevizan, M. A. (2007). O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. *Ver Esc Enferm USP*, 41 (4), 542-550.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (3ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rahim, M. A. & Buntzman, G. F. (2001). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The journal of psychology*, 132 (2), 195-210.
- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*, 80 (1), 122-132.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of management journal*, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2001a). *Managing conflicts in organizations*. (3th ed.). London: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2001b). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The journal of social psychology*, 126 (1), 79-86.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A.; Garrett, J. E. & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of business ethics*, 11, 423-432.

Rego, A. & Jesuino, J. C. (2002). Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais: Um estudo exploratório. *Comportamento organizacional e gestão*, 8 (1), 83-97.

Resende, P. C. (2008). *Bem-estar no trabalho: Influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Robbins, S. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.

Santos, D. M. N. (2008). *Influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução de conflito*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Serrano, G., & Rodríguez, M. D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.

Siegel, S. & Castellan, J. (2006). *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento* (2ª ed.). São Paulo: Artmed Editora S.A.

Song, M.; Dyer, B. & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: Na integrated contingency perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 34 (3), 341-356.

Spagnol, C. A.; Santiago, G. S.; Campos, B. M. O.; Badaró, M. T. M.; Vieira, J. S. & Silveira, A. P. O. (2010). Conflict situations experienced at hospital: The view of nursing technicians and auxiliaries. *Rev Esc Enferm USP*, 44 (3), 792-799.

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological reports*, 42, 1139-1145.

Torres, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciência Humanas e Sociais – Universidade Fernando Pessoa, Porto.

ULSBA, EPE. Acedido em 15 Novembro, 2011, de [http://www.hbeja.min-saude.pt/Centro+Hospitalar/Historia/?sm=0\\_0](http://www.hbeja.min-saude.pt/Centro+Hospitalar/Historia/?sm=0_0).

Vargas, M. C. F. (2010). *Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: O caso dos enfermeiros*. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta.

Vendemiatti, M.; Siqueira, E. S.; Filardi, F.; Binotto, E. & Simioni F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15 (1), 1301-1314.

Vicente, P.; Reis, E. & Ferrão, F. (2001). *Sondagens: a amostragem como factor decisivo de qualidade*. (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.

Wang, H. & Nasr, Y. A. (2010). *Task conflict handling styles between colleagues with bad personal relationship: The effect of relationship conflict on task conflict*. Master thesis, Umeå School of Business.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – DEFERIMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Exma. Sra. Técnica  
Rute Grou - ULSBA  
ULSBA - Hospital Beja

Serviço de Anatomia Patológica

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
		SAI-ULSBA/2012/2880	27.03.2012


ASSUNTO: **PEDIDO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado - UNIVERSIDADE DE ÉVORA / ENVIO DE RESPOSTA**

Reportando-nos ao assunto em epígrafe, e por deliberação do Conselho de Administração em reunião no dia 21.03.2012, cumpre-nos informar V. Exa., que:

1. Está autorizada a aplicação do questionário apresentado aos colaboradores da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE;
2. A Responsável do Gabinete da Qualidade, Sra. Dra. Ester Machado Góis, vai ser interlocutora no desenvolvimento do referido estudo;
3. Deverá ser entregue o relatório final do trabalho.

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente do Conselho de Administração

  
Margarida da Silveira

/AA  
27.03.2012

Mod. 37

UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DO BAIXO ALENTEJO, EPE  
SEDE: HOSPITAL JOSÉ JOAQUIM FERNANDES  
Rua Dr. António Fernando Covas Lima  
7801-849 Beja, Portugal  
Tel: (+351) 284 310 200. Fax: (+351) 284 322 747  
geral@ulsba.min-saude.pt [www.ulsba.pt](http://www.ulsba.pt)  
NIF: 508 754 275



## **APÊNDICES**



## APÊNDICE 1- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

**Exmo. Sr. Presidente do Conselho de  
Administração da Unidade  
Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.**

**Assunto:** Pedido de autorização para aplicação de questionário

Rute Isabel da Silva Grou, Técnica de Anatomia Patológica nesta instituição desde Outubro de 2008, presentemente a elaborar a sua Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional em Saúde, pela Universidade de Évora, vem por este meio solicitar a V. Ex<sup>a</sup>. autorização para a aplicação de questionário para um estudo intitulado “Análise de conflitos interpessoais na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.”.

Este estudo será orientado pelo Professor Doutor Domingos Afonso Braga, e tem como objectivos:

Objectivos gerais

- Averiguar quais os principais factores de conflitos interpessoais entre os funcionários da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.;
- Determinar quais os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos funcionários da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.

Objectivos específicos

- Verificar se os factores de conflitos interpessoais entre os funcionários da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E., variam consoante a idade; sexo; estado civil; grau académico; serviço e tempo de serviço;
- Verificar se existe diferença entre os estilos de gestão de conflitos adoptados nas relações indivíduo – colega; indivíduo – chefe e indivíduo – subordinado, na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.;

- Verificar se existem diferenças significativas nos estilos de gestão de conflitos em função das variáveis: idade; sexo; estado civil; grau académico; serviço e tempo de serviço, na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.

Face ao tema em estudo e ao problema a investigar, realizar-se-á um estudo descritivo, utilizando uma metodologia de investigação inserida no paradigma quantitativo.

A escolha do tema teve em conta toda a problemática associada ao conceito de “conflito interpessoal”. Todas as organizações apresentam uma grande diversidade de actividades, e em sua consequência uma grande diversidade de indivíduos que apresentam normas, valores, formas de pensar e agir diferentes. Esta heterogeneidade é sem dúvida fulcral para o desenvolvimento de uma qualquer organização, contudo, é também ela que, em conjunto com outros factores, origina um fenómeno patente em todas as organizações designado conflito, que ao não ser bem gerido poderá acarretar graves problemas organizacionais.

As organizações de saúde não são excepção à regra e por isso, surgiu-me a ideia, aliada a uma grande motivação, de desenvolver e estudar esta temática no meu local de trabalho. A corroborar o desenvolvimento deste estudo encontra-se a situação governamental actual, já que as políticas de contenção de custos, redução de pessoal e de reestruturação, tendem a potenciar situações de conflito.

Desde já se estabelece o compromisso de respeitar o direito à autodeterminação, à confidencialidade, ao anonimato, protecção de dados e ao tratamento justo e equitativo.

De salientar ainda que os resultados obtidos serão facultados à Universidade de Évora.

Atenciosamente, solicito deferimento

**A Mestranda**

Rute Isabel da Silva Grou

Beja, 16 de Novembro de 2011

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO

## QUESTIONÁRIO

## INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O presente questionário destina-se a um estudo intitulado “Análise de conflitos interpessoais na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E.P.E.” no âmbito da dissertação de mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional da Saúde, na especialidade de Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde, promovida pela Universidade de Évora.

Responda a todas as questões da forma mais sincera e honesta possível, de modo a que os resultados tenham interesse efectivo.

Para que o anonimato seja garantido, agradeço que não escreva o seu nome em nenhuma folha do questionário, sendo ainda de salientar que apenas os responsáveis pelo estudo terão acesso aos resultados.

Por favor assinale com um X a resposta que corresponde à sua situação. Não se esqueça de verificar se respondeu a todas as afirmações.

1. Idade \_\_\_\_\_

2. Sexo

Feminino  1

Masculino 2

3. Estado Civil

Solteiro.....  1

Casado/União de facto.....  2

Viúvo.....  3

Separado/Divorciado.....  4

4. Escolaridade

Ensino Básico.....  1

Ensino Secundário.....  2

- Bacharelato.....  3  
 Licenciatura.....  4  
 Pós-Graduação.....  5  
 Mestrado.....  6  
 Doutorado.....  7  
 Outros \_\_\_\_\_ 8

#### 5. Profissão

- Assistente Operacional.....  1  
 Assistente Técnico.....  2  
 Enfermeiro.....  3  
 Médico.....  4  
 Técnico de Diagnóstico e Terapêutica .....  5  
 Técnico Superior de Saúde.....  6  
 Técnico Superior.....  7  
 Outros \_\_\_\_\_ 8

#### 6. Serviço onde exerce funções

\_\_\_\_\_

#### 7. Tempo de exercício profissional

< 5 anos	5-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-25 anos	> 25 anos
1	2	3	4	5	6

#### 8. Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

- 1 – Discordo fortemente  
 2 – Discordo  
 3 – Indiferente  
 4 – Concordo  
 5 – Concordo fortemente

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 seu local de trabalho com o(s) seu(s) Chefe(s).					
Questão	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu <b>chefe</b> , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos	①	②	③	④	⑤
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
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 <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
4. Perante uma situação problemática com o meu <b>chefe</b> , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	①	②	③	④	⑤
5. Procuro analisar com o meu <b>chefe</b> as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	①	②	③	④	⑤
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	①	②	③	④	⑤
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	①	②	③	④	⑤
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.	①	②	③	④	⑤
10. Geralmente actuo como deseja o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
11. Usualmente acato os desejos do meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
12. Perante uma situação problemática com o meu <b>chefe</b> , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	①	②	③	④	⑤
13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu <b>chefe</b> , geralmente faço-lhe concessões/cedências.	①	②	③	④	⑤
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses).	①	②	③	④	⑤
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
16. Tento não mostrar desacordo com o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
17. Evito confrontos com o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	①	②	③	④	⑤
19. No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu <b>chefe</b> , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	①	②	③	④	⑤
21. Perante uma situação problemática com o meu <b>chefe</b> , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	①	②	③	④	⑤
22. Perante um problema de trabalho com o meu <b>chefe</b> , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	①	②	③	④	⑤
23. Colaboro com o meu <b>chefe</b> para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	①	②	③	④	⑤
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu <b>chefe</b> para evitar problemas.	①	②	③	④	⑤
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu <b>chefe</b> .	①	②	③	④	⑤
28. Perante um problema de trabalho com o meu <b>chefe</b> , tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	①	②	③	④	⑤

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 seu local de trabalho com o(s) seu(s) Colega(s).					
Questão	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com um <b>colega</b> , tento analisar a situação com ele e encontrar uma solução que seja aceitável para ambos.	①	②	③	④	⑤
2. Quando surgem problemas de trabalho, tento satisfazer as necessidades do outro <b>colega</b> .	①	②	③	④	⑤
3. Em questões de trabalho com outro <b>colega</b> ., procuro evitar colocar-me numa situação difícil e envolver terceiros.	①	②	③	④	⑤
4. Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , tento integrar as minhas ideias e as dele, de modo a alcançar uma decisão conjunta.	①	②	③	④	⑤
5. Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , procuro encontrar com ele as soluções que nos beneficiem a ambos.	①	②	③	④	⑤
6. Em geral, evito discutir abertamente com outros <b>colegas</b> problemas de trabalho.	①	②	③	④	⑤
7. Quando surgem divergências, procuro encontrar caminhos e soluções intermédias.	①	②	③	④	⑤
8. Quando surgem divergências, procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	①	②	③	④	⑤
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar no sentido de o processo avançar de forma que me seja favorável.	①	②	③	④	⑤
10. Geralmente actuo como desejam os meus <b>colegas</b> .	①	②	③	④	⑤
11. Usualmente acato os desejos dos meus <b>colegas</b> .	①	②	③	④	⑤
12. Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	①	②	③	④	⑤
13. Perante uma dificuldade de trabalho com um <b>colega</b> , geralmente faço-lhe concessões/cedências.	①	②	③	④	⑤
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses).	①	②	③	④	⑤
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus <b>colegas</b> .	①	②	③	④	⑤
16. Tento não mostrar desacordo com um <b>colega</b> .	①	②	③	④	⑤
17. Evito confrontos com um <b>colega</b> .	①	②	③	④	⑤
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam..	①	②	③	④	⑤
19. No trabalho, de um modo geral acato as sugestões dos meus <b>colegas</b> .	①	②	③	④	⑤
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um <b>colega</b> , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir o mais importante.	①	②	③	④	⑤
21. Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	①	②	③	④	⑤
22. Perante um problema de trabalho com um <b>colega</b> , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	①	②	③	④	⑤
23. Colaboro com um <b>colega</b> para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	①	②	③	④	⑤
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos meus <b>colegas</b> .	①	②	③	④	⑤
25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um <b>colega</b> .	①	②	③	④	⑤
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com um <b>colega</b> para evitar problemas.	①	②	③	④	⑤
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um <b>colega</b> .	①	②	③	④	⑤
28. Perante um problema de trabalho com um <b>colega</b> , tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	①	②	③	④	⑤

**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 seu local de trabalho com o(s) seu(s) Subordinado(s).**

**ATENÇÃO:** Se não apresenta subordinados passe para o próximo quadro (Questão nº 9 da pagina seguinte)

Questão	Discordo Fortemente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Fortemente
1. Perante uma dificuldade de trabalho com um <b>subordinado</b> , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	①	②	③	④	⑤
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do <b>subordinado</b> .	①	②	③	④	⑤
3. Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um <b>subordinado</b> .	①	②	③	④	⑤
4. Perante uma situação problemática com um <b>subordinado</b> , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.	①	②	③	④	⑤
5. Procuro analisar com o <b>subordinado</b> as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.	①	②	③	④	⑤
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um <b>subordinado</b> .	①	②	③	④	⑤
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.	①	②	③	④	⑤
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	①	②	③	④	⑤
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.	①	②	③	④	⑤
10. Geralmente actuo como desejam os meus <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤
11. Usualmente acato os desejos dos meus <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤
12. Perante uma situação problemática com um <b>subordinado</b> , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	①	②	③	④	⑤
13. Perante uma dificuldade de trabalho com um <b>subordinado</b> , geralmente faço-lhe concessões /cedências.	①	②	③	④	⑤
14. Usualmente proponho um caminho intermédio para romper com os pontos mortos (impasses).	①	②	③	④	⑤
15. Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤
16. Tento não mostrar desacordo com os <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤
17. Evito confrontos com os <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	①	②	③	④	⑤
19. No trabalho, de um modo geral acato as sugestões dos <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um <b>subordinado</b> , por vezes tento que ceder um pouco para conseguir algo.	①	②	③	④	⑤
21. Perante uma situação problemática com um <b>subordinado</b> , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	①	②	③	④	⑤
22. Perante um problema de trabalho com um <b>subordinado</b> , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	①	②	③	④	⑤
23. Colaboro com um <b>subordinado</b> para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	①	②	③	④	⑤
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas dos <b>subordinados</b> .	①	②	③	④	⑤

25. Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um <b>subordinado</b> .	①	②	③	④	⑤
26. Procuo não mostrar o meu desacordo com um <b>subordinado</b> para evitar problemas.	①	②	③	④	⑤
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com um <b>subordinado</b> .	①	②	③	④	⑤
28. Perante um problema de trabalho com um <b>subordinado</b> , tento analisar conjuntamente a situação para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	①	②	③	④	⑤

9. **Com base na escala (1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às vezes; 4 – Frequentemente; 5 – Sempre) refira com que frequência os conflitos, no seu local de trabalho, se devem a:**

Factores de conflitos	Nunca		Sempre		
	①	②	③	④	⑤
1. Problemas na comunicação	①	②	③	④	⑤
2. Divergências de opinião	①	②	③	④	⑤
2. Personalidades incompatíveis	①	②	③	④	⑤
4. Escassez de recursos	①	②	③	④	⑤
5. Diferença de interesses/objectivos	①	②	③	④	⑤
6. Pessoas com posturas agressivas	①	②	③	④	⑤
7. Indivíduos com fraco desempenho	①	②	③	④	⑤
8. Existência de constantes mudanças	①	②	③	④	⑤
9. Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	①	②	③	④	⑤
10. Diferenças culturais	①	②	③	④	⑤
11. Excesso de trabalho	①	②	③	④	⑤
12. Grupo pouco unido	①	②	③	④	⑤
13. Existência de favoritismo	①	②	③	④	⑤
14. Conflitos antigos não resolvidos	①	②	③	④	⑤
15. Falta de cooperação	①	②	③	④	⑤
16. Comparação salarial	①	②	③	④	⑤
17. Interdependência de papéis (trabalho dependente de outros)	①	②	③	④	⑤
<b>Outros</b>	①	②	③	④	⑤
	①	②	③	④	⑤
	①	②	③	④	⑤
	①	②	③	④	⑤

Muito obrigada pela sua colaboração



## APÊNDICE 3 - CONSTITUIÇÃO DETALHADA DOS SERVIÇOS DO HJJF

Serviço	Função	Nº de Elementos	Total
Administração	Assistente Operacional	1	18
	Assistente Técnico	2	
	Conselhos de Administração	5	
	Dirigente	6	
	Técnico Superior	4	
Anatomia Patológica	Assistente Operacional	1	5
	Assistente Técnico	1	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	3	
Anestesiologia	Médico	5	5
Aprovisionamento	Assistente Operacional	11	28
	Assistente Técnico	16	
	Dirigente	1	
Barbearia	Assistente Operacional	1	1
Biblioteca	Assistente Técnico	1	2
	Técnico Superior	1	
Bloco Operatório	Assistente Operacional	14	53
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	38	
Cardiologia	Assistente Operacional	7	27
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	17	
	Médico	2	
Casa mortuária	Assistente Operacional	2	2
Central Telefónica	Assistente Operacional	6	6
Cirurgia A	Assistente Operacional	10	42
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	19	
	Médico	6	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	6	
Cirurgia B	Assistente Operacional	11	39
	Assistente Técnico	2	
	Enfermagem	19	
	Médico	5	
	Pessoal em formação pré-carreira	2	
Cirurgia de Ambulatório	Assistente Operacional	1	4
	Enfermagem	3	
Comissão de Controlo e Infecção	Assistente Técnico	1	2
	Enfermagem	1	
Comunicação e Marketing	Assistente Técnico	1	2
	Técnico Superior	1	
Conferência de Faturas	Assistente Técnico	8	9
	Técnico Superior	1	
Consulta externa	Assistente Operacional	14	38
	Enfermagem	16	
	Médico	3	

	Pessoal em Formação Pré-Carreira	4	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	1	
Dietética/Nutrição	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	1	2
	Técnico Superior de Saúde	1	
Divisão Produção e Controlo Gestão	Assistente Técnico	2	6
	Dirigente	1	
	Técnico Superior	3	
Endoscopia	Assistente Operacional	3	8
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	3	
	Médico	1	
Equipa de Gestão de Altas	Enfermagem	1	1
Esterilização	Assistente Operacional	17	19
	Enfermagem	2	
Expediente Geral	Assistente Técnico	3	3
Farmácia	Assistente Operacional	5	20
	Assistente Técnico	2	
	Dirigente	1	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	6	
	Técnico Superior de Saúde	6	
Fisioterapia	Assistente Operacional	2	14
	Assistente Técnico	2	
	Médico	1	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	9	
Formação	Assistente Operacional	1	6
	Assistente Técnico	2	
	Enfermagem	1	
	Técnico Superior	2	
Gabinete de Planeamento e Projeto	Técnico Superior	1	1
Gabinete de Utente	Assistente Técnico	2	3
	Técnico Superior	1	
Gestão Estratégica	Assistente Técnico	1	3
	Técnico Superior	2	
Higiene e Limpeza	Assistente Operacional	1	1
Hospital de Dia	Assistente Operacional	4	18
	Assistente Técnico	3	
	Enfermagem	8	
	Médico	3	
Imagiologia	Assistente Operacional	11	46
	Assistente Técnico	6	
	Enfermagem	1	
	Médico	7	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	5	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	16	
Imunohemoterapia	Assistente Operacional	1	15
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	2	
	Médico	1	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	10	

Instalações e Equipamentos	Assistente Operacional	30	33
	Assistente Técnico	2	
	Técnico Superior	1	
Medicina I	Assistente Operacional	13	51
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	21	
	Médico	5	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	11	
Medicina II	Assistente Operacional	13	53
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	21	
	Médico	6	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	12	
Medicina do Trabalho	Assistente Técnico	1	4
	Enfermagem	2	
	Médico	1	
Obstetrícia	Assistente Operacional	10	40
	Enfermagem	23	
	Médico	6	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	1	
Ortopedia	Assistente Operacional	11	39
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	18	
	Médico	4	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	5	
Patologia Clínica	Assistente Operacional	7	29
	Assistente Técnico	4	
	Médico	2	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	3	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	13	
Pediatria/ Neonatologia	Assistente Operacional	12	51
	Assistente Técnico	2	
	Docente	1	
	Enfermagem	26	
	Médico	9	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	1	
Promoção e Garantia da Qualidade	Assistente Técnico	1	3
	Enfermagem	1	
	Técnico Superior	1	
Recursos Humanos	Assistente Técnico	16	17
	Dirigente	1	
Reprografia	Assistente Operacional	4	4
Saúde Mental	Assistente Operacional	1	25
	Assistente Técnico	3	
	Docente	1	
	Enfermagem	9	
	Médico	2	
	Pessoal em Formação Pré-Carreira	5	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	1	
	Técnico Superior	1	

	Técnico Superior de Saúde	2	
Saúde Pública	Assistente Operacional	1	12
	Assistente Técnico	3	
	Enfermagem	1	
	Médico	1	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	3	
	Técnico Superior	1	
	Técnico Superior de Saúde	2	
Segurança e Saúde no Trabalho	Técnico Superior	2	2
Serviço de Alimentação	Técnico Superior	1	2
	Técnico Superior de Saúde	1	
Serviço de Doentes	Assistente Operacional	5	39
	Assistente Técnico	33	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	1	
Serviço Social	Assistente Técnico	1	6
	Técnico Superior	5	
Serviços Financeiros	Assistente Técnico	17	20
	Dirigente	1	
	Informática	1	
	Técnico Superior	1	
Serviços Gerais	Assistente Operacional	7	7
Serviços Jurídicos	Assistente Técnico	1	4
	Técnico Superior	3	
Serviços Religiosos	Outro Pessoal	1	1
Sistema e Tecnologia de Informação	Informática	15	16
	Técnico Superior	1	
Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente	Assistente Operacional	12	39
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	23	
	Médico	3	
Unidade AVC'S	Assistente Operacional	8	21
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	12	
Urgência Geral	Assistente Operacional	30	69
	Assistente Técnico	1	
	Enfermagem	35	
	Médico	3	
Urologia/Ginecologia/Especialidades Cirúrgicas/UTMI	Assistente Operacional	17	51
	Assistente Técnico	2	
	Enfermagem	23	
	Médico	8	
	Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	1	
Viaturas	Assistente Operacional	11	14
	Assistente Técnico	2	
	Técnico Superior	1	
Unidade Hospitalar de Gestão de Inscritos para Cirurgia	Assistente Técnico	1	1
<b>Total</b>			<b>1102</b>