



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**A Perceção dos Conflitos no Local de
Trabalho – Será uma Ameaça ou uma
Oportunidade para os Colaboradores? – Um
Estudo de Caso**

Dina Isabel dos Santos Parrinha Jesus

Orientação: Professor Doutor Joaquim Fialho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**A Perceção dos Conflitos no Local de
Trabalho – Será uma Ameaça ou uma
Oportunidade para os Colaboradores? – Um
Estudo de Caso**

Dina Isabel dos Santos Parrinha Jesus

Orientação: Professor Doutor Joaquim Fialho

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



Dedicatória

Querida Clara Policia,
não estás comigo hoje para festejarmos mais uma vitória,
é revoltante, não tenho palavras.
Como eu gostaria de te mostrar a minha dissertação.
Perdi as forças, mas voltei a reerguer-me pensando na grande mulher que eras.
Estudei pelos teus livros e lembrei quando me disseste que gostavas de ir fazer um mestrado,
mas que ficava para mais tarde, um tardar impossível.
Não fica para mais tarde, esta minha vitória é tua também, foi graças à tua enorme força de lutar
que consegui ultrapassar as coisas menos boas.
A ti minha grande princesa, dedico-te esta minha dissertação.
OLHA POR NÓS

Resumo

“A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores?” – Um Estudo de Caso

Conflitos, embora o termo nos remeta para situações indesejadas, possuem duas maneiras de o encarar. Uma ameaça, que encara o conflito como algo prejudicial, devendo ser evitado, e outra como oportunidade, como possibilidade de aprendizagem e enriquecimento em termos pessoais e profissionais. Assim os efeitos dos conflitos podem ser construtivos ou negativos, dependendo contudo da forma como os mesmos são encarados e administrados.

Com esta investigação pretende-se contribuir para o reconhecimento desta temática ao nível organizacional, pelo que procuraremos estudar e compreender o modo como os colaboradores da organização percebem os conflitos, se existe falta de comunicação, ou se esta é eficaz, o que acham do tipo de liderança, do tipo de clima organizacional e se os conflitos normalmente percebidos são com os colegas ou com as chefias.

Com base nestes vetores, desenvolvemos um estudo empírico em que no total participaram 174 colaboradores, tendo sido aplicado o questionário ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II).

Palavras-chave: Conflitos, colaboradores, chefias

Abstract

"The Perception of Conflict at Work - Is it a Threat or an Opportunity for Employees?" - A Case Study

A Conflicts, although the term conflict refers us to an unwanted situation, there are two ways of facing with it. On the one hand, it can be a threat, facing the conflict as something harmful that should be avoided; on the other hand, as an opportunity, as it can provide a possibility of learning and enrichment in personal and professional terms. Thus the effects of conflicts can be negative or constructive, depending on how they are faced and managed.

With this research we intend to contribute to the recognition of this issue at the organizational level, therefore we will try to study and give a better understanding of the way the employees of the organization perceive conflicts, if there is lack of communication, or if this is effective, what they think of the type of leadership, of the organizational climate, and if according to their opinion conflicts are usually with colleagues or supervisors.

Based on these vectors, we have developed an empirical study in which 174 employees have participated and applied the ROCI-II questionnaire (Rahim Organizational Conflict Inventory-II).

Keyword: Conflict, employees, headships

Agradecimentos

A realização desta dissertação marca o fim de mais um capítulo da minha vida.

Ao longo destes três anos, atravessei altos e baixos e esta conclusão não seria possível sem o constante apoio da minha família e amigos.

Em primeiro lugar, um sincero agradecimento aos meus filhos Lúri e Ivan, que são certamente a minha fonte de inspiração, em segundo a meu esposo António Luís pela força e admiração que tem demonstrado ao longo destes vinte anos de vida em comum.

Agradeço aos meus pais, sogros, irmãos e cunhadas, pelo apoio incondicional que me deram ao longo destes anos, para que eu pudesse ir atrás do meu sonho. Foi graças a eles que pude ausentar-me e ir para Évora estudar, pois foram o meu pilar nos cuidados com os meus filhos.

Agradeço a todos os meus amigos que sempre se disponibilizaram para me auxiliar no que fosse preciso, em especial à minha ex-chefe e grande amiga Paula Raposo.

À minha prima Paula Amador, agradeço-lhe pelas palavras de encorajamento, pois apesar da distância está sempre no meu pensamento e no meu coração, e, tantas vezes como era bom olhar para o meu telefone e ver as mensagens de carinho dando-me forças para eu continuar esta luta que teimava em não acabar.

Às minhas queridas colegas de curso, Dora, Patrícia e Lurdes que comigo partilharam esta aventura, agradeço-vos do fundo do coração pelas horas que passámos juntas. Jamais irei esquecer as horas que tínhamos que estudar mas também as de lazer.

Dirijo o meu profundo apreço, à Universidade de Évora por me possibilitar todo o percurso de aprendizagem e conhecimento, assim como a todos os professores que lecionaram no decorrer do curso, obrigada pelos seus ensinamentos.

Às Professoras Doutoras Marta Silvério e Fátima Jorge, pela sua dedicação e apoio aos estudantes.

À Professora Doutora Lúcia Ramiro assim como à Professora Doutora Marta Reis, pelo apoio incondicional que demonstraram ao longo desta dissertação para me auxiliar, a vocês o meu muito obrigada.

Aos meus colegas de curso, agradeço o vosso companheirismo e a entreatura que sempre disponibilizaram para com os colegas que eram de longe, agradeço em especial às colegas Guilhermina e Maria Leonarda o vosso apoio incondicional.

Agradeço ao Município de Sines, ao Senhor Vereador dos Recursos Humanos Dr. Fernando Ramos, pela autorização concedida deste estudo e ainda aos colaboradores deste município, pela cooperação demonstrada, sem dúvida que sem eles este trabalho não era possível.

Por último, mas não menos importante, ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Fialho. Não tenho palavras para descrever a importância que o mesmo teve para eu terminar esta dissertação. É uma pessoa extremamente compreensível, pelo que contribuiu em muito para esta vitória. Agradeço incondicionalmente o seu apoio, a sua total disponibilidade, o incentivo para que eu fizesse mais e melhor, afirmando sempre a sua exigência. Acima de tudo agradeço-lhe pela transmissão da sua sabedoria e a confiança demonstrada ao longo deste percurso.

A Todos vós MUITO OBRIGADA!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
ÍNDICE DE QUADROS.....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS.....	XV
CAPITULO I – INTRODUÇÃO.....	18
1.1.Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	19
1.2.Formulação do Problema e Objetivos.....	20
1.3.Metodologia.....	21
1.4. Estrutura do Trabalho.....	22
CAPITULO II – DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS RELACIONADAS COM A GESTÃO DE CONFLITOS.....	23
Introdução.....	23
2.1. Clima Organizacional.....	24
2.1.1.Definição de Clima Organizacional.....	24
2.2. Liderança.....	26
2.2.1.Conceito de Liderança.....	26
2.2.2.Teorias sobre Estilos de Liderança.....	27
2.2.2.1. Teoria da Contigência.....	27
2.2.2.2. Teoria do Caminho-Objetivo.....	28
2.2.2.3. Teoria do Estilo de Liderança de Vroom, Yetton e Jago.....	28
2.2.3.Estilos de Liderança.....	30
2.2.4. O Papel do Líder.....	31
2.2.5.Liderar é Comunicar?.....	33
2.3. A Comunicação.....	34
2.3.1. Conceito de Comunicação.....	34

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

2.3.2. A Comunicação nas Organizações.....	36
2.3.3. Canais de Comunicação.....	38
2.3.3.1. Comunicação Ascendente/Descendente (Canais Verticais)	39
2.3.3.2. Canais Horizontais / Comunicação Lateral.....	40
2.3.3.3. Canais Diagonais.....	40
2.3.4. Barreiras no Processo de Comunicação.....	41
2.3.5. Quando a Comunicação Falha.....	43
2.3.5.1. Ausência de Comunicação.....	44
2.3.6. Comunicação Supervisor (Chefias)/Subordinados	45
CAPITULO III – CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	49
Introdução.....	49
3.1. Conflito: Conceito.....	49
3.2. Conflitos Organizacionais.....	52
3.2.1. O Processo dos Conflitos nas Organizações.....	54
3.3. Classificação do Conflito e seu Tipo.....	55
3.3.1. Classificação do Conflito – Nível.....	56
3.4. Administrando Conflitos.....	57
3.5. Resolvendo Conflitos – Estratégias.....	61
3.6. Conflito e Cooperação.....	64
3.7. Comparação e Pontos de Vista dos Conflitos.....	67
3.8. Conflitos – Ameaças ou Oportunidades (Positivo/Negativo).....	68
CAPITULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	77
Introdução.....	77
4.1.Método de Investigação.....	78
4.1.1. Fontes Primárias.....	80
4.1.2. Fontes Secundárias.....	80
4.1.3. Fontes Terciárias.....	80
4.2.Caraterização e Definição da População/Amostra.....	81

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

4.3. Variáveis de Estudo e Modelo de Análise.....	81
4.4. Instrumento de Recolha de Dados.....	83
4.4.1. Caracterização das Subescalas/Dimensões.....	86
4.4.1.1. Colaboração.....	87
4.4.1.2. Evitação.....	87
4.4.1.3. Dominação.....	87
4.4.1.4. Acomodação.....	87
4.4.1.5. Compromisso.....	87
4.5. Técnicas de Recolha de Dados.....	89
CAPITULO V – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
5.1. Caracterização do Município de Sines – (delimitação da investigação).....	91
5.2. Caracterização dos Respondentes.....	98
5.2.1. Caracterização Profissional.....	102
5.2.2. Descrição Sociodemográfica – Chefias.....	103
5.2.3. Descrição Sociodemográfica – Subordinados.....	106
5.3. Análise dos Resultados.....	110
5.3.1. Análise da Reação aos Conflitos – Chefias.....	110
5.3.2. Análise da Reação aos Conflitos – Subordinados.....	115
CAPITULO VI – CONCLUSÕES.....	129
6.1. Conclusões do Estudo.....	129
6.2. Limitações do Estudo.....	136
6.3. Proposta de Investigação Futura.....	136
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Contagem dos Trabalhadores por Cargo/Carreira Segundo a Modalidade de Vinculação e Género.....	144
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – O Modelo de Vroom-Yetton-Jago.....	30
Figura 2.1 – O Processo da Comunicação.....	35
Figura 2.3 – Canais de Comunicação nas Organizações.....	39
Figura 2.4 – Os Principais Propósitos da Comunicação.....	45
Figura 3.1 - A Raiz dos Conflitos.....	51
Figura 3.2 – Condições Antecedentes do Conflito e as Perceções Resultantes.....	55
Figura 3.3 – Os Cinco Estilos de Administração de Conflitos.....	59
Figura 3.4 – Modelo de um Sistema de Resolução de Conflitos.....	62
Figura 3.5 – Conflitos Destrutivos – Construtivos.....	74
Figura 4.1 – Modelo de Análise.....	82
Figura 5.1 – Paços do Concelho – Município de Sines.....	91
Figura 5.2 – Mapa da Localização do Município de Sines.....	92
Figura 5.3 – Organograma.....	94
Figura 5.4 – Contagem dos Trabalhadores por Cargo/Carreira Segundo a Modalidade de Vinculação e Género.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 – Frequências Absolutas e Percentagens por Género.....	96
Gráfico 5.2 – Frequências Absolutas por Grupos de Idade.....	97
Gráfico 5.3 – Habilitações Literárias.....	99
Gráfico 5.4 – Colaboradores Segundo o Tipo de Relação Jurídica de Emprego.....	100
Gráfico 5.5 – % de Colaboradores por Carreira, 2014.....	101
Gráfico 5.6 – Resultados Gerais da Descrição Sociodemográfica das Chefias.....	106
Gráfico 5.7 – Resultados Gerais da Descrição Sociodemográfica dos Subordinados.....	109
Gráfico 5.8 – A Comunicação Organizacional é Eficaz e Eficiente.....	121
Gráfico 5.9 – O Conflito Faz Parte da Vida e Procuro com Todas as Minhas Forças Resolvê-lo.....	123
Gráfico 5.10 – O Conflito é Positivo Porque me Obriga a Examinar Cuidadosamente as Minhas Ideias.....	123
Gráfico 5.11 – O Conflito Geralmente Produz Soluções para os Problemas.....	124
Gráfico 5.12 – Geralmente os Conflitos que Ocorrem Consigo são na Maioria com?	125
Gráfico 5.13 – Será uma Ameaça para o Trabalhador? Poderá um Conflito ser Prejudicial?.....	126
Gráfico 5.14 – Será uma Oportunidade para o Trabalhador? Ganha mais Aptidão na Área Comportamental, em que o Mesmo Poderá ser Benéfico para Si?.....	126

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 – Estrutura do Trabalho.....	22
Quadro 2.1 – As Dimensões do Clima Organizacional.....	25
Quadro 2.2 – Três Estilos de Liderança.....	31
Quadro 2.3 – Estilos de Comunicação.....	37
Quadro 2.4 – Algumas das Principais Barreiras à Comunicação.....	42
Quadro 3.1 – Tipos de Conflito.....	56
Quadro 3.2 – Conflitos a Vários Níveis.....	57
Quadro 3.3 – Vantagens versus Desvantagens, Indicações, Contra-indicações das Cinco Estratégias do Conflito.....	60
Quadro 3.4 – Redução de Conflitos.....	64
Quadro 3.5 – Contrapontos do Conflito.....	66
Quadro 3.6 – Comparação e Pontos de Vista dos Conflitos.....	68
Quadro 3.7 – Potenciais Efeitos Positivos e Negativos do Conflito.....	71
Quadro 4.1 – Investigação Quantitativa e Qualitativa.....	79
Quadro 4.2 – Escala tipo Likert.....	84
Quadro 4.3 – Vantagens e Desvantagens na Utilização de Questionário – Perguntas Fechadas.....	85
Quadro 4.4 – Caracterização das Subescalas/Dimensões do Estilo de Gestão de Conflitos Forma A-B-C ROCI-II.....	87

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 – Consistência Interna da Escala e das Subescalas de Conflito ROCI-II – Forma A-B-C.....	88
Tabela 4.2 – <i>Alpha Cronbach's</i> Total da Escala – Reação à Discordância e ao Conflito.....	89
Tabela 5.1 – Frequência e Percentagem por Tipo de Respondente.....	96
Tabela 5.2 – Frequência e Percentagem por Género.....	97
Tabela 5.3 – Frequência e Percentagem por Grupos de Idade.....	99
Tabela 5.4 – Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias.....	99
Tabela 5.5 – Trabalhadores Segundo o Tipo de Relação Jurídica de Emprego.....	100
Tabela 5.6 – Frequência e Percentagem por Vínculo Profissional.....	101
Tabela 5.7 – Colaboradores Segundo a Carreira Profissional por Género – 2014.....	102
Tabela 5.8 – Frequência e Percentagem por Categoria Profissional.....	103
Tabela 5.9 – Frequência e Percentagem por Género – Chefes.....	104
Tabela 5.10 – Frequência e Percentagem por Idade – Chefes.....	104
Tabela 5.11 – Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias – Chefes.....	105
Tabela 5.12 – Frequência e Percentagem por Categoria Profissional – Chefes.....	105
Tabela 5.13 – Frequência e Percentagem por Vínculo Profissional.....	106
Tabela 5.14 – Frequência e Percentagem por Género – Subordinados.....	107
Tabela 5.15 – Frequência e Percentagem por Idade – Subordinados.....	107
Tabela 5.16 – Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias – Subordinados.....	108

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Tabela 5.17 – Frequência e Percentagem por Categoria Profissional - Subordinados.....	108
Tabela 5.18 – Frequência e Percentagem por Vínculo Profissional – Subordinados.....	109
Tabela 5.19 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos Chefes – Forma C.....	111
Tabela 5.20 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos Chefes – Forma B.....	112
Tabela 5.21 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos Chefes – Forma C e B.....	112
Tabela 5.22 – Escala Total de Situação de Conflito – Forma A.....	113
Tabela 5.23 – O Género como Influência na Escala Total da Situação de Conflito.....	113
Tabela 5.24 – Correlações entre as Diferentes Formas (B, C, D) do ROCI-II e da Escala de Reação à Discordância e Ausência de Conflitos para Chefes.....	114
Tabela 5.25 – Descrição da Reação à Discordância e Ausência de Conflitos dos Chefes.....	114
Tabela 5.26 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflitos dos Subordinados – Forma A.....	115
Tabela 5.27 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflitos dos Subordinados – Forma B.....	116
Tabela 5.28 – Descrição dos Estilos de Gestão de Conflito dos Subordinados – Forma A e B.....	116
Tabela 5.29 – Descrição da Reação à Discordância e Ausência de Conflitos dos Subordinados	117
Tabela 5.30 – Correlações entre as Diferentes Formas (A, B, D) do ROCI-II e da Escala de Reação à Discordância e Ausência de Conflitos para Subordinados.....	117
Tabela 5.31 – Perante uma Dificuldade de Trabalho com o Meu Chefe, Tento Analisar a Situação com Ele para Encontrar uma Solução Aceitável.....	118

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Tabela 5.32 – Diante de uma Situação Problemática com o Meu Chefe, Tento Integrar as Minhas Ideias e as Suas para Alcançar uma Decisão Conjunta.....	119
Tabela 5.33 – O Clima na Minha Organização Influencia o Conflito.....	121
Tabela 5.34 – O Relacionamento entre Colegas é Harmonioso.....	122

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A temática dos conflitos é uma preocupação atual para investigadores das mais diversas áreas científicas, entre as quais a gestão, devido à complexidade que os conflitos assumem em múltiplos contextos. Achámos pertinente avaliar a percepção dos conflitos gerados nas organizações, se estes trazem contributos positivos ou negativos para o meio organizacional, reconhecendo os mesmos através das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, desta forma, justifica-se o tema escolhido, também pela sua relevância na área da gestão de pessoas.

Aos estudarmos os conflitos numa organização, precisamos reconhecer a existência de diversas forças, a mais significativa é a interação entre os indivíduos que a compõem. Também, se deve ressaltar que entre os principais papéis do gestor está o de procurar os melhores resultados para concretizar os objetivos das organizações, os quais devem ser orientados com propósitos bem definidos em função dos quais as suas decisões e atividades deverão ser dirigidas.

Ury, Brett, e Goldberg (2009) indicam que, quando existem relações contínuas entre pessoas com interesses muito diferentes, é inevitável que surjam conflitos. Estes podem ter consequências positivas se as partes se exprimirem, ou seja indicarem as suas divergências, fazerem concessões difíceis, entrarem em acordo que satisfaça as necessidades de ambas as partes, este sim, é um fator de crescimento, de mudança, quer para os indivíduos quer para as organizações, com estas atitudes depreende-se uma harmonia.

A existência de conflitos numa equipa de trabalho traz consequências que podem ser consideradas oportunidades, quando o conflito contribui para o desenvolvimento de novas soluções, para os problemas existentes ou para a melhoria da performance da equipa, no entanto os conflitos também são considerados uma ameaça, quando esta performance não atinge os seus objetivos.

Sendo pois o conflito inevitável, saber lidar com ele parece ser o grande desafio das equipas e principalmente de seus líderes. Cada indivíduo tem o seu próprio estilo de lidar com os conflitos, de conhecê-lo, e conhecer o estilo da outra parte, tende a facilitar a sua atuação diante de tais situações.

Os autores Noronha e Noronha (2002), referem que os conflitos tanto podem trazer benefícios como proporcionar custos, mas que o objetivo principal das organizações não deve ser de eliminar os conflitos mas sim mantê-los, a um nível baixo para que ajude a organização a tirar o máximo proveito destes, eliminando, tanto quanto possível os prejuízos causados por estes.

Coser (1970) citado por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) considera que se podem visualizar várias funções positivas do conflito, entre as quais o autor destaca o facto de o

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

fenómeno constituir o motor da mudança, permite o estabelecimento da diferença intergrupar, proporciona a obtenção de fins concretos e contribuiu ainda para a integração ou coesão social.

Chiavenato (1999), refere que,

Os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito – tanto a nível interno como externo – sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização (p.309).

Cada vez mais as organizações devem estar atentas ao comportamento dos seus colaboradores.

É importante saber a motivação, a satisfação que estes têm nas organizações, porque assim, se depreende que funcionam como um todo, mas também é de realçar que existem problemas/situações nessas organizações, que são provocadas, ou não, pelos seus colaboradores/chefias ou até entidade patronal.

Estas situações conflituosas devem ser geridas para trazer benefícios em prol de todos, e foi aqui que despoletou a ideia de investigar se os conflitos são benéficos ou prejudiciais para os colaboradores.

A presente investigação propõe uma abordagem à problemática dos conflitos nas organizações, compondo uma reflexão acerca dos fatores que contribuem para a ameaça ou oportunidade dos conflitos organizacionais. A pesquisa tem como objetivo tirar conclusões acerca do comportamento dos colaboradores inquiridos, perante situações de conflito na organização e determinar se os mesmos são percecionados como algo positivo ou negativo.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Segundo Robbins (2008) o conflito pode ser considerado como oportunidade quando melhora a qualidade das decisões, assim o conflito é considerado uma mais-valia nas organizações quando este estimula a criatividade, a inovação, encoraja interesses e curiosidades entre os membros do grupo, fornece assim um meio para os problemas serem desanuviados e as tensões serem libertadas, logo este deverá criar um ambiente de autoavaliação e mudança. Esta mudança irá refletir-se nos objetivos da organização.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

O facto de muitas empresas/organizações não darem a importância relativa a este tema “conflitos”, e os problemas/consequências que daí advém, uma vez que estes podem ser considerados como oportunidades mas também como ameaças, e quando referimos que estas consequências são para os colaboradores, certamente estamos também a referir que esses mesmos problemas ou oportunidades são também para as organizações. Tal como o tema da comunicação, como esta é exercida no seio da organização e que leva a um determinado clima organizacional, esperado ou não, contribuindo muito a liderança para alcançar o melhor para a sua organização.

Com a presente investigação iremos justificar a forma de agir das chefias e dos subordinados perante a situação de conflitos no local de trabalho, assim como as reações e discordâncias sob o conflito, por fim aferir se os conflitos são na sua maioria prejudiciais ou benéficos para os mesmos.

1.2. Formulação do Problema e Objetivos

Ao estudar o tema “A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou Uma Oportunidade para os Trabalhadores? Um Estudo de Caso – a autora procurou investigar como os trabalhadores percebem os conflitos na organização, uma vez que os mesmos são gerados no contexto do sistema em funcionamento e, portanto, dentro desse contexto temos o relacionamento contínuo dos colaboradores/chefias – colaboradores /colaboradores, que dela fazem parte, e com a convivência diária na organização, ocorre naturalmente discordância de ideias entre membros de uma mesma equipa, da mesma organização.

A presente investigação propõe uma abordagem à problemática dos conflitos nas organizações, compondo uma reflexão acerca dos fatores que contribuem para a ameaça ou oportunidade dos conflitos organizacionais. Pretendemos apurar as causas dos conflitos na organização e determinar se os mesmos são percebidos como algo positivo ou negativo.

Assim, deste modo, é importante perceber quais os fatores que desencadeiam os conflitos.

Estudar os relacionamentos entre colegas e chefias, medindo através da escala de situações conflituais, se o estilo de liderança influencia na gestão dos conflitos, como é o clima organizacional e se a comunicação existente é suficiente para o bom ambiente organizacional.

Objetivo Geral:

O presente trabalho propõe uma abordagem à problemática dos conflitos nas organizações, compondo uma reflexão acerca dos fatores que contribuem para a ameaça ou oportunidade dos

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

conflitos organizacionais. A pesquisa tem como objetivo geral apurar as causas dos conflitos na organização, determinar se os mesmos são prejudiciais ou benéficos para os trabalhadores e tirar conclusões acerca do comportamento dos respondentes.

É ainda objeto de estudo perceber se o estilo de liderança influencia na gestão dos conflitos, entender o tipo clima organizacional e se a comunicação existente é suficiente para o bom ambiente organizacional.

Posteriormente os resultados do referido estudo serão apresentados à organização para que se efetive um ambiente mais harmonioso e com este trabalho sugerir melhorias se assim se justificar.

Objetivos Específicos:

- i. - Identificar comportamentos perante situações de conflito, quer com as chefias/subordinados e colegas;
- ii. - Avaliar os efeitos positivos do conflito;
- iii. - Avaliar os efeitos negativos do conflito;
- iv. - Perceber o modo de lidar com o conflito, as reações à discordância e ao conflito;
- v. - Perceber se o estilo de liderança influencia na gestão dos conflitos;
- vi. - Avaliar se o clima organizacional implica na criação de conflitos;
- vii. - Avaliar se há falhas de comunicação e se esta é geradora de conflitos.

1.3. Metodologia

De acordo com Deshaies (1997) “a metodologia está para a investigação como o sujeito está para o conhecimento. Nesse espírito, a metodologia não substitui o investigador ou investigadora; proporciona-lhe, no entanto, meios para empreender uma investigação.” (p.25)

Na presente investigação utilizámos o inquérito por questionário, utilizando a Forma A (com as chefias), Forma C (com os subordinados), Forma B (com os pares/colegas) ROCI – II (RAHIM

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY) e a forma D (A minha reação à discordância e ao conflito) de Maddux, R.B. (1991) citado por Cunha e Leitão (2011), ambos os questionários foram adaptados pela autora.

A aplicação dos questionários foi efetuada aos colaboradores do Município de Sines, durante os meses de junho e julho de 2014.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho apresentado está organizado em 6 capítulos, conforme apresentamos no quadro 1.1 (Estrutura do trabalho).

No primeiro capítulo, está a introdução, assim como o enquadramento do tema e justificações da escolha, a formulação do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No capítulo dois abordamos as dimensões comportamentais relacionadas com a gestão de conflitos e no capítulo três abordamos os conflitos organizacionais.

No capítulo quatro descrevemos a metodologia de investigação, a caracterização e definição da população em estudo, as variáveis, o modelo de análise e o instrumento de recolha de dados utilizado.

No capítulo cinco apresentamos a análise e discussão dos resultados, seguindo-se o capítulo seis pelas conclusões do referido estudo.

Quadro 1.1 – Estrutura do Trabalho

Capítulo	Tema
I	Introdução
II	Dimensões Comportamentais Relacionadas com a Gestão de Conflitos
III	Conflitos Organizacionais
IV	Metodologia de Investigação
V	Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados
VI	Conclusões

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO II – DIMENSÕES COMPORTAMENTAIS RELACIONADAS COM A GESTÃO DE CONFLITOS

Introdução

Parte do sucesso organizacional depende dos recursos humanos, pois estes possuem as capacidades e conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade da organização, neste sentido os líderes e os gestores devem saber conduzir os conflitos, ou seja, o conflito deve servir como catalisador de mudança, pois é através destes que se procura a criatividade, a mudança e o empenho.

Como refere Dutra (2002) cabe às organizações “ criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. As organizações não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo conseguirá alavancar a sua competitividade por meio das pessoas.” (p.48).

Todas as organizações modernas, são de certa forma, de natureza burocrática. A burocracia implica hierarquia definida pela autoridade, com normas internas escritas e que dirigem a conduta dos colaboradores dentro da organização.

Segundo Bilhim (2009),

As organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorremos à igreja e à funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspetos da vida contemporânea. (p.21)

Todos nós, na nossa vida quotidiana, dependemos de várias organizações, os produtos que consumimos foram produzidos por alguma organização agrícola ou industrial e foram colocados à disposição no mercado por organizações comerciais. Quando necessitamos de enviar uma encomenda, recorremos às organizações que prestam serviços, é às instituições de ensino que recorremos para obter novos conhecimentos, e são as organizações de comunicação (jornais, rádios, televisões, que nos fornecem a informação de que desejamos.

Tal como refere Figueiredo (2012) desde que nascemos até que partimos partilhamos a nossa vida com várias organizações, pois estas são feitas de pessoas para pessoas.

2.1.Clima Organizacional

O clima organizacional apresenta alguma subjetividade no seu conceito, pois, mais do que a opinião de cada trabalhador, pondera sim as vontades e as atitudes adotadas e valorizadas pelos mesmos. Assim, o clima organizacional pode, ser considerado o resultado da interpretação das condições de trabalho na organização, constituindo influência sobre aspetos relevantes para as organizações, como a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

2.1.1.Definição de Clima Organizacional

Verbeke et al (1998) citados por Cunha et al (2007) descrevem que “o clima pode, por conseguinte ser considerado o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização. O resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera do trabalho e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e a satisfação no trabalho”. (p.664)

Siqueira e colaboradores (2008), descrevem que,

O clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. (p.29)

Lauer, Ekvall e Britz (2000) referem que o clima é definido como padrões recorrentes do comportamento, das atitudes e sentimentos que caracterizam a vida da organização.

Para Bertrand e Guillemet (1994),

O clima organizacional é um conceito sintético. Engloba todas as características psicossociais da organização, como as que são apreendidas pelos seus membros, a quem influencia o comportamento . . . O clima organizacional inclui comportamentos repetidos, normas, valores dominantes, regras de jogo. (p.184)

Na mesma linha de ideias Litwin e Stringer (1968) citados por Cunha et al (2007) definem o clima organizacional como “ os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo «informal» dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivação das pessoas que trabalham numa determinada organização.” (p.664)

Bertrand e Guillemet (1994), referem ainda que:

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

O clima apresenta uma visão da organização menos harmoniosa, mais conflituosa. Há por vezes, um grande desvio entre a filosofia dos dirigentes e a sua prática quotidiana. Existem por vezes, poucos valores verdadeiramente partilhados. As regras do jogo são algumas vezes muito diferentes segundo o local da organização que se observa, e pode verificar-se que existe frequentemente «dois pesos, duas medidas», ou melhor, que «se todos os homens são iguais, alguns são mais iguais que outros». (p.184)

Já Goleman (2000) apud Cunha et al (2007) “ considera que o clima organizacional decorre de um conjunto de seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho na organização: flexibilidade, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza e empenhamento. . . . O clima é ainda influenciado pelos estilos de liderança e influencia ele próprio – o desempenho financeiro da organização” (p.664), deste modo apresentamos através do quadro 2.1 – as dimensões do clima organizacional.

Quadro 2.1 – As Dimensões do Clima Organizacional

Flexibilidade	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa.
Responsabilidade	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis.
Padrões	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas atividades.
Recompensas	A forma como é percecionado o <i>feedback</i> sobre o desempenho e a adequação das recompensas.
Clareza	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros.
Empenhamento	Nível de empenhamento das pessoas num propósito comum.

Fonte: Goleman (2000) cit in Cunha et al (2007 p. 665)

Haq (2011) numa conferência sobre os conflitos e o impacto no trabalho, apresentou os resultados da sua pesquisa em que a mesma foi baseada num modelo teórico que liga os conflitos interpessoais à percepção das políticas organizacionais e os resultados do trabalho numa amostra de 264 colaboradores de seis organizações. Percecionou que os conflitos interpessoais afetam positivamente a percepção da política organizacional e que esta deve ser a mediadora dos conflitos interpessoais e o stress no trabalho.

Assim no seu estudo podemos corroborar que o clima organizacional é gerador de conflitos mas também as políticas da organização podem ser estruturadas para apaziguar esses mesmos conflitos.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Em síntese, como pudemos constatar o clima organizacional é percebido e trabalhado através dos intervenientes da organização, e como referem os autores Bertrand e Guillemet (1994) nem sempre o clima esperado é o proporcionado, quer seja através dos líderes, quer seja pelos liderados.

2.2.Liderança

Parte do sucesso organizacional depende dos recursos humanos, pois estes possuem as capacidades e conhecimentos necessários ao desenvolvimento da atividade da organização, neste sentido os líderes/chefias devem saber conduzir os conflitos, ou seja, o conflito deve servir como catalisador de mudança, pois é através destes que se procura a criatividade, a mudança e o empenho.

Para Donnelly et al (2006),

O líder tem de ser influenciado pelos seus seguidores. Um líder que tente influenciar os outros através da coerção ou do medo pode eventualmente deparar-se com problemas, isto não significa que se retire ao líder o direito de disciplinar os seus seguidores de forma equitativa, contudo significa que os empregados devem considerar os líderes com sendo acessíveis, equitativos e atenciosos. O líder pode exercer mais influência quando é considerado suscetível de poder ser influenciado, em algumas situações. (p. 340)

2.2.1.Conceito de Liderança

Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konoske, (2006) referem que:

A liderança é um conceito frequentemente discutido, mas o seu significado não é claro. O que distingue um gestor de um líder? Como pode um gestor desenvolver as suas capacidades de liderança, utilizando ao mesmo tempo o seu poder, por forma a motivar e a inspirar os seus empregados a fazerem mais do que são obrigados? No local de trabalho, a liderança pode ser definida como a aplicação de atributos e capacidades pessoais como a visão, a energia e o conhecimento, no sentido de criar uma visão partilhada do futuro. (p.366)

Já Chiavenato (2004) descreve que:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (p.124)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Corroborando com Davis (1967) cit in Donnelly et al (2006),

A liderança é um componente da gestão, mas não é a gestão. . . . Liderança é a capacidade de persuadir os outros, a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos. É o fator humano de união do grupo e que o motiva a atingir os seus objetivos. Atividades de gestão como planejar, organizar e tomar decisões são embriões adormecidos até que o líder acione nas pessoas o poder da motivação e as oriente no sentido da prossecução dos objectivos. (p.338)

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem a:

Liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objectivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direcção numa organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O facto de a organização confiar a seus gestores autoridade formal, não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz. (p.360)

2.2.2. Teorias Sobre Estilos de Liderança

“São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamentos do líder em relação aos seus subordinados. ... Esta é designada pelo que o líder faz, como é o seu comportamento perante os seus subordinados.” (Chiavenato, 2004 p. 124)

2.2.2.1. Teoria da Contingência

A teoria da Contingência foi desenvolvida por Fred Fiedler destacando assim três dimensões situacionais que identificam e influenciam o grau de eficácia dos líderes, a saber:

1. Relação entre o líder e os seguidores: o grau de confiança que os subordinados têm no seu líder. Também inclui a lealdade demonstrada ao líder e os atrativos do líder.

2. Estrutura da tarefa: o grau em que as tarefas dos seguidores são rotineiras em relação às não rotineiras.

3. O poder do cargo: o poder inerente ao cargo do líder. Inclui as recompensas e as punições tradicionalmente associadas ao cargo, à autoridade formal do líder (baseada no lugar ocupado na escala de hierarquia de gestão) e o apoio que o líder recebe dos supervisores e da organização em geral. (Donnelly et al, 2006 pp. 350-351)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Para Donnelly et al (2006) e “de acordo com Fiedler, não se pode falar simplesmente de bons ou maus líderes, o autor defendia que não existia uma melhor forma de liderar. Um líder que consiga ser eficaz numa situação pode não ser eficaz noutra.” (p.351)

Em suma, o líder/chefe tem que se adaptar conforme as circunstâncias do momento ou vice-versa, conforme referia Fiedler, nesta teoria existe sempre a possibilidade de alterar a situação, de forma a que a mesma se adapte ao estilo do líder.

2.2.2.2. Teoria do Caminho-Objetivo

Donnelly et al (2006) refere que esta teoria defende que:

O líder constitui a chave para melhorar a motivação, a satisfação e o desempenho dos subordinados”, e identifica quatro estilos de liderança que podem ser, e são de facto, utilizados:

1.Diretivo. O líder dirige e o subordinado não participa na tomada de decisão.

2.Apoiante. O líder é afável e está interessado nos seus subordinados como pessoas.

3.Participativo. O líder pede, recebe e utiliza as sugestões dos subordinados para tomar as suas decisões.

4.Orientado para os resultados. O líder estabelece objetivos estimulantes para os seus subordinados e demonstra-lhes confiar em que os podem alcançar. (p.353)

2.2.2.3. Teoria do Estilo de Liderança de Vroom, Yetton e Jago

Como descreve Donnelly et al (2006) esta teoria “procura identificar o estilo de liderança mais adequado a um dado conjunto de circunstâncias ou situações. A teoria do estilo de liderança apresenta cinco estilos de liderança:

AI: O líder resolve o problema ou toma a decisão usando a informação disponível.

All: O líder obtém a informação através dos seus seguidores e depois decide qual a solução para o problema. O líder pode ou não informar os seguidores sobre a natureza do problema, quando lhes pede a informação. O papel dos seguidores é fornecer informação.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

CI: O líder partilha o problema com cada um dos seus subordinados, individualmente, obtendo ideias e sugestões, mas sem os juntar em grupo. O líder toma a decisão, que pode ou não refletir a influência dos seguidores.

CII: O líder partilha os problemas com os seus subordinados enquanto grupo, obtendo as suas ideias e sugestões. O líder toma então a decisão, que pode ou não reflectir a influência dos seguidores.

GII: O líder partilha um problema com os seus subordinados enquanto grupo. Em conjunto, o grupo desenvolve e avalia alternativas e tenta chegar a um consenso relativamente à solução. O líder tem um papel de coordenador. A solução que obtiver o apoio de todo o grupo é aceite e implementada. (p.354)

As letras designadas **A**, **C** e **G** definem o estilo de liderança. O **A** é do estilo autocrático, o **C** é de consultivo e o **G** de grupo.

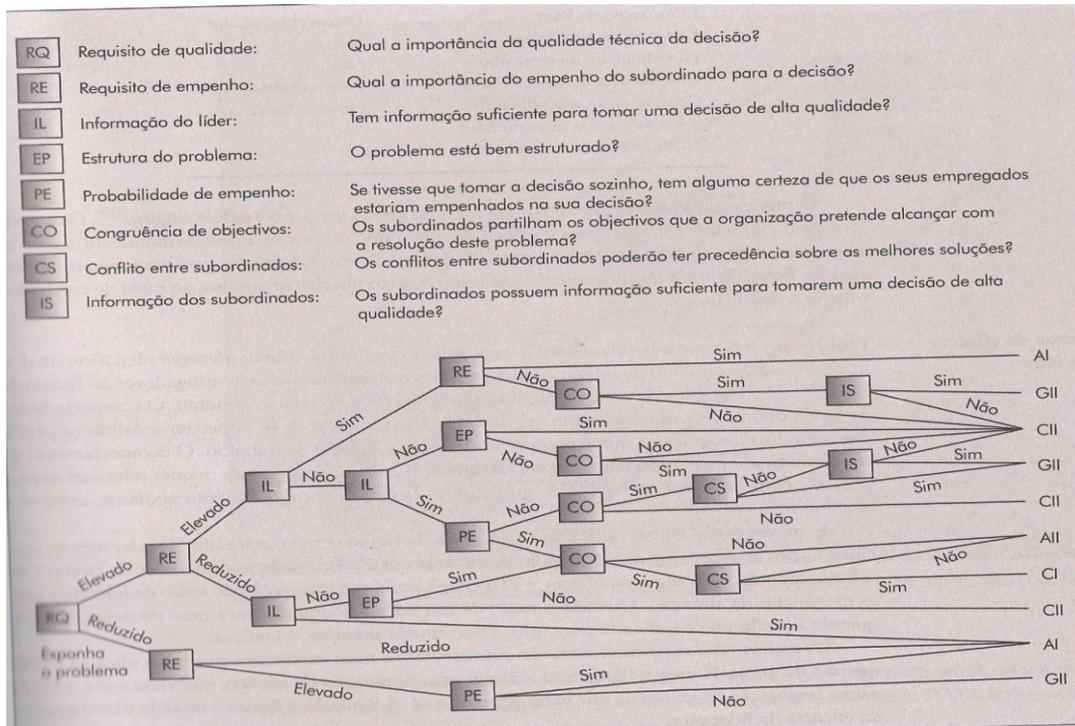
Assim, para Donnelly et al (2006),

O estilo de liderança mais apropriado depende dos atributos da situação-problema. O líder deve tomar em consideração os atributos e as perguntas de diagnóstico. Por exemplo, se o líder estiver interessado na importância da qualidade de uma decisão (o primeiro atributo do problema), pode fazer esta pergunta de diagnóstico: «Haverá um requisito de qualidade que torne uma solução mais racional que outra?» (354)

Para melhor demonstrar esta teoria apresentamos a figura 2.1 com o modelo de Vroom-Yetton-Jago, “ esta teoria utiliza a árvore de decisão para definir o melhor estilo de liderança para uma situação-problema. A figura ilustra como se fazem as sete perguntas-diagnóstico e como uma resposta afirmativa ou negativa orienta a pessoa através da árvore.” (p.354)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Figura 2.1 - O Modelo de Vroom-Yetton-Jago



Fonte: Donnelly et al (2006 p. 355)

2.2.3. Estilos de Liderança

Tal como descreve Donnelly et al (2006),

A liderança é uma função essencial em qualquer tipo de organização. Quer a empresa esteja localizada em Detroit, Maricabo, Moscovo ou Osaca, a liderança é necessária. Os líderes são pessoas que influenciam positivamente o comportamento dos seguidores Por definição um líder pode ajudar a motivar os outros no desempenho das suas tarefas. . . . A verdadeira razão pela qual uma pessoa é reconhecida como líder, e outra não, há anos que vem intrigando os investigadores das organizações. Não se conhece a combinação exata de traços de liderança e de comportamentos que levam ao sucesso. No entanto podemos e devemos estudar a forma como a influência funciona e pode ser eficaz. (p.74)

Descreve-se em seguida no quadro 2.2, os três principais tipos de liderança.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 2.2 – Três Estilos de Liderança

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tomam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Lippitt & White (1952) cit in Chiavenato (2004, p. 125)

2.2.4. O Papel do Líder

Para Mendes (2011), “um líder talentoso saberá como motivar os seus colaboradores e realçar o melhor de cada um, para que se resista aos tempos mais difíceis e se maximize a prosperidade futura da organização.” (p.56)

Assim, é fundamental a aplicação de determinados princípios que podem influenciar de forma significativa o estado de espírito dos colaboradores.

De acordo com Donnelly et al (2006) o líder que utiliza a estratégia do caminho objetivo:

Define o caminho entre o comportamento do subordinado e os objetivos. De certa forma, o líder é o treinador que traça o caminho mais realista da equipa. O líder pode influenciar os caminhos da seguinte forma:

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

- Reconhecendo e estimulando as necessidades que os subordinados têm de sentir recompensa, quando o líder tem controlo sobre essas recompensas.
- Recompensando a realização dos objetivos.
- Apoiando os esforços dos subordinados para alcançar os objetivos.
- Ajudando a reduzir algumas barreiras difíceis de superar.
- Aumentando as oportunidades de satisfação pessoal dos subordinados. (p.353)

Ainda Mendes (2011) refere que “o papel do líder é inspirar os seus colaboradores e convencê-los de que são capazes de ultrapassar a adversidade, devendo os mesmos concentrar a sua atenção nas metas do grupo, permitindo um maior envolvimento individual dos colaboradores, assim como um maior fluxo de informação” (p.56).

Paralelamente, a organização deverá concentrar esforços no sentido de envolver o seu capital humano como um todo, para tal, deve delinear um plano para que cada colaborador sinta que tem um papel preponderante, estimulando o seu envolvimento com a organização.

Çinar e Kaban (2012) estão de acordo que o papel do líder é de extrema importância para a gestão de conflitos, o comportamento dos líderes deve ser assim orientado para o aumento da produtividade dos seus colaboradores, para proporcionar a eficácia das funções de modo a satisfazer as diferentes necessidades. Sabe-se que os conflitos são causados por diferenças dos indivíduos, todos somos diferentes, para tal é necessário compreender também quais as diferenças que estes percecionam quer ao nível de tarefas na estrutura organizacional, quer na partilha de informações, na comunicação insuficiente, pelas diferenças assim como as mudanças estruturais.

Estes autores baseiam-se nas relações entre colegas, líderes e o estilo de gestão de conflitos que é adotado nas organizações, mas o seu principal foco é a liderança visionária.

Já Duluc (2001) descreve que um bom líder é:

Uma pessoa capaz de se afirmar plenamente. Significa que o líder é alguém que se conhece, que está consciente das suas forças, das suas fraquezas. Sabe utilizar plenamente os seus pontos fortes e limitar os seus pontos fracos. O líder sabe o que quer, porque o quer, como o comunicar aos outros, a fim de obter a sua cooperação e adesão. Sabe como atingir os seus objetivos, os seus fins e desempenhar as suas missões. Para uma plena expressão de si mesmo, a chave é conhecer-se a si mesmo, compreender os outros, o mundo. A chave para compreender e conhecer é aprender a partir da sua própria vida e das suas experiências. (p.74)

2.2.5.Liderar é Comunicar?

Chiavenato, (2004) refere que:

As experiências sobre a liderança permitiram concentrar a atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e avaliar os problemas das comunicações entre grupos nas empresas. Identificou-se a necessidade de elevar a competência dos administradores por meio do relacionamento interpessoal, no sentido de adquirirem condições de ultrapassarem os problemas de comunicação humana e de adquirirem confiança e fraqueza no seu relacionamento humano. (p.128)

Nesta perspetiva, a comunicação precisa ser compreendida como a linha mestra que gere a entrada e saída das informações no sistema organizacional.

Corroborando com Mendes (2011), “durante um período de austeridade, normalmente há uma mudança nos processos de negócio que exige reflexão por todos os envolvidos, neste contexto deverão ser envolvidos os colaboradores nos processos e ouvir os seus comentários e opiniões.” (p.56)

O problema é que poucas organizações estão de facto preocupadas em preparar e desenvolver as suas lideranças para serem capazes de transmitir o pensamento e a ação da organização, destacando com clareza e franqueza, as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos pelos colaboradores. Entendendo a comunicação como competência na liderança, cabe ao líder/chefe não apenas o papel de transmitir um alto nível de informações para a sua equipa, mas fazer com que essas informações se transformem em conhecimento.

Mendes refere ainda que “enquanto os líderes não se aperceberem que devem manter os seus subordinados ou a sua equipa constantemente informada, partilhando com os mesmos tudo o que acontece na organização, esclarecendo-os sobre os objetivos e metas que devem ser atingidos, isto é, dando o feedback essencial, como podem os colaboradores sentirem-se satisfeitos com os seus líderes?” (p.56)

Em suma, as organizações, no geral os seus líderes/chefias, devem ser capazes de analisar interesses, compreender as necessidades dos seus subordinados, para que possam resolver os conflitos de uma maneira eficaz. Para tal, requerem habilidade para conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacional e dar início a respostas apropriadas. Em geral o líder/chefe pode e deve interferir para modificar percepções e comportamentos de forma a ajudar a redefinir ou redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Isto é, um bom líder/chefe não deve ter só as capacidades de mandar executar determinados serviços, mas também compreender as ações/comportamentos dos seus subordinados. Saber ouvir para depois comentar, e quando existem conflitos no local de trabalho este deve ter as competências adequadas para saber dar respostas sem ferir susceptibilidades.

2.3. A Comunicação

É crucial entendermos a importância da comunicação dentro das organizações. É bem verdade que não é a resposta a todos os problemas nem garantia da excelência profissional, no entanto é a via que permite a circulação da vida da organização, constituindo nesse sentido a possibilidade de resolução de muitos dos problemas bem como de rentabilização de muitas oportunidades.

Por vezes pensamos que todos nós sentimos os mesmos estímulos, a mesma realidade interpretamos as situações da mesma forma. No entanto, isso não acontece. Numa comunicação, a informação que cada membro recebe, tanto no que se refere a conteúdos como ao sentido que lhe damos, varia dependendo da interpretação perceptiva, varia do estado de espírito da pessoa no momento e, por outro lado, depende de aspetos como experiências vividas.

2.3.1. Conceito de Comunicação

O termo “«comunicação» deriva da palavra latina *communicatio*, na qual se distingue três elementos (*communicatio*): a raiz *munis* que significa «estar encarregado de», que, acrescido do prefixo *co*, expressa o sentido de reunião. Por outro lado, se tivermos presente o sufixo *tio* significa «atividade».” (Freixo, 2006 p.77)

Segundo Kreitner e Kinicke (1998) citado por Ribeiro (2008),

A comunicação pode ser concebida como a troca de informação simples ou complexa entre um interlocutor designado de emissor (E) e um recetor (R) e através dessa troca, o E codifica uma mensagem e o R procura descodificá-la atribuindo significados aos vários elementos que compõem a mesma. (p.24)

Corroborando com Meunier e Peraya (2009), comunicar é um ato fundamental na vida humana. Para comunicarmos uns com os outros, isto é, para trocarmos experiências, utilizamos diferentes meios – sinais visuais, sinais auditivos, gestos – embora o instrumento por excelência da comunicação seja a linguagem verbal, independentemente de ser falada ou escrita. Os outros seres não têm esta linguagem, que é, pois, exclusiva do homem. Constitui o sistema mais rico e complexo da comunicação, obedecendo a regras de gramática, de ortografia e de pronúncia.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

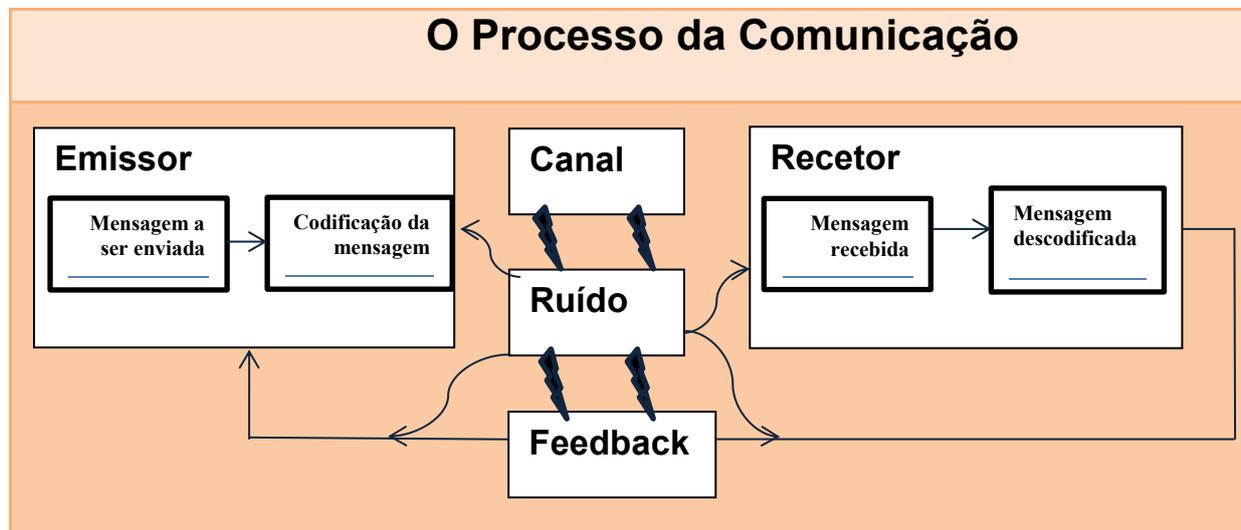
Para Figueredo (2001) “ninguém se comunica consigo mesmo, logo, vemos a necessidade do transmissor e do recetor. É necessário que se tenha o que comunicar, o que nos coloca frente à mensagem, e é imprescindível que haja a compreensão da mensagem, o que torna imperativo a escolha do meio” (p.14).

De acordo com Freixo (2006),

O estudo da comunicação constitui assim uma emergência que se coloca a todas as formações e que se impõe ao exercício da cidadania neste dealbar do milénio, dada a ambiguidade da comunicação. Para qualquer observador mais ou menos às grandes transformações sociais, facilmente identifica a comunicação como um dos símbolos mais fortes do Século XX. O seu objetivo de aproximar os homens, os valores e as culturas, está no âmago do modelo democrático e impõe-se através de técnicas cada vez mais eficazes e sedutoras. (p.12)

A comunicação é assim, o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para a outra. Se não houver compreensão, não ocorre comunicação, isto é, se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa, a comunicação não se efetivou, ou seja, não houve *feedback* entre emissor e recetor. “Qualquer comunicação é um ato e um ato social. Oriunda da relação social, a comunicação forma, mantém ou transforma a relação” (cit in Meunier & Peraya, 2009: p.283), apresenta-se na figura 2.2 - o processo da comunicação.

Figura 2.2 – O Processo da Comunicação



Fonte: Robbins (2010 p. 327)

Assim e de acordo com Meunier e Peraya (2009), a comunicação está contida no nosso ambiente social: numa conversa de café, no nosso trabalho, no seio familiar, num gesto de reprovação, num sinal de trânsito, num espetáculo de dança, num diálogo de surdos-mudos. Todas

estas situações exemplificam como é impossível dissociarmos a nossa vida da nossa necessidade da comunicação. Sem a comunicação, cada um de nós seria um mundo isolado.

2.3.2. A Comunicação nas Organizações

Donnelly et al, (2006) referem que atualmente se vive num ambiente global de trabalho e por isso mesmo o sucesso de um negócio depende e muito da capacidade de gestão de uma força de trabalho de grande diversidade bem como da gestão da imagem da empresa no exterior. Uma vez que falamos de gerir a diversidade, uma comunicação eficaz pode potenciar a harmonia dos colaboradores. Neste sentido, define-se comunicação da gestão como a comunicação adotada em termos de gestão com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos. As empresas/organizações mais cuidadosas têm desenvolvido programas para fomentar uma comunicação mais eficaz, adotando inclusive uma abordagem pró-ativa para antecipar os possíveis problemas resultantes da força de trabalho diversificada.

As organizações, como sistema aberto para o exterior, têm sempre de corresponder às expectativas do seu público. As mesmas estão constantemente a comunicar com o exterior através da sua imagem, pelo que tentam de todas as formas perceber qual a imagem que passam para o exterior, e o que se pensa delas.

Através de mensagens, os públicos da organização formam uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores da imagem, num sentido que lhes seja favorável. A comunicação da organização transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

Wiiio (1995) cit in Cunha et al (2007), “a comunicação é uma condição sine qua non da vida social, da vida organizacional. Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação (...) De facto, uma organização é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha.” (p.434)

Cada vez mais se verifica que as empresas/organizações hoje em dia estão a ter processos constantes de mudanças emergentes, tem que advir a reações, quer de mercados nacionais ou mercados internacionais e corresponder as expectativas o mais depressa possível, dando assim respostas aos investidores, clientes, fornecedores entre outros. Para dar resposta a este efeito verifica-se através do modelo PAPI de Casse (1994) os Estilos de Comunicação (quadro 2.3), atendendo assim cada vez mais às respostas emergentes, em que os gestores utilizam de entre quatro estilos de comunicação, o processo, a ação, as pessoas e as ideias.

De acordo com Cunha et al (2007),

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

O estilo processo propende para a factualidade, organização, estratégias, estrutura, táticas, estabelecimento de regras, regulações, sistemas. O estilo ação inclina-se para a mudança, a melhoria das situações existentes, a tradução de ideias em ações, a eficácia, o alcance de bons resultados. O estilo pessoas preocupa-se com as necessidades e direitos dos outros, a ética, os sentimentos e emoções, o espírito de equipa, a compreensão mútua. O estilo ideias caracteriza-se por uma forte orientação para os conceitos, as abstrações, as teorias e os modelos, a imaginação, a criatividade, a inovação, o futuro. . . . Os autores referem ainda que alguns gestores combinam mais do que um estilo para ter uma estrutura mais equilibrada. (p.460)

Quadro 2.3 – Estilos de Comunicação – O Modelo de PAPI

ESTILOS	As pessoas falam acerca de:	As pessoas são:	Pendores metafóricos
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Factos • Análise • Procedimentos • Observações • Planeamento • Organização • Detalhes • Controlo • Testes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemáticas (passo a passo) • Lógicas • Factuais • Cautelosas • Pacientes 	Estes são vários caminhos que dispomos. Cada um deles tem estes destinos. As vantagens e desvantagens de cada um são estas.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Objetivos • Desempenho • Produtividade • Eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmáticos • Diretas (ao assunto) • Impacientes • Decididas • Rápidas e energéticas 	Este é o melhor caminho para alcançar o melhor destino. As razões são as seguintes.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Necessidades • Motivações • Sentimentos • Espírito de equipa • Compreensão 	<ul style="list-style-type: none"> • Espontâneas • Empáticas • Subjetivas • Emocionais • Sensíveis • Cordiais 	Estes caminhos têm as seguintes implicações para as pessoas. Se atuarmos deste modo, podemos afetar os sentimentos e desejos.
Ideias	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos • Inovação • Criatividade • Interdependência • Alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginativas; cheias de ideias • Carismáticas • Díficeis de entender • Irrealistas • Provocadoras 	Temos muitos caminhos alternativos. Discutamos as suas características. Necessitamos de explorar os problemas e oportunidades de cada um.

Fonte: Casse (1994) adaptado por Cunha et al (2007 p.460)

2.3.3. Canais de Comunicação

De acordo com Figueiredo (2009),

A escolha correta do canal pelo qual a mensagem será transmitida está condicionada a fatores como: trivialidade, grau de importância e de sigilo. Esses fatores irão influenciar diretamente na eficiência e eficácia da informação a ser transmitida. Escolher o melhor canal de comunicação para a organização não é tarefa fácil, todavia é extremamente importante que a opção seja feita de maneira consciente e bem planejada, pois uma escolha mal feita poderá acarretar em grandes prejuízos. Outros fatores como o porte da empresa, qual o público a que se destina a mensagem, além da periodicidade da mesma, também devem ser levados em conta no momento da escolha do canal.

Existem pontos positivos, negativos, vantagens e desvantagens em todos os canais de comunicação, internos disponíveis. Afim de não criar um clima de incertezas, dúvidas e expectativas, mais eficiente deve ser a comunicação interna, o que implica também na escolha e prática daqueles canais que melhor se enquadrem no perfil e objetivos da organização. (p.10)

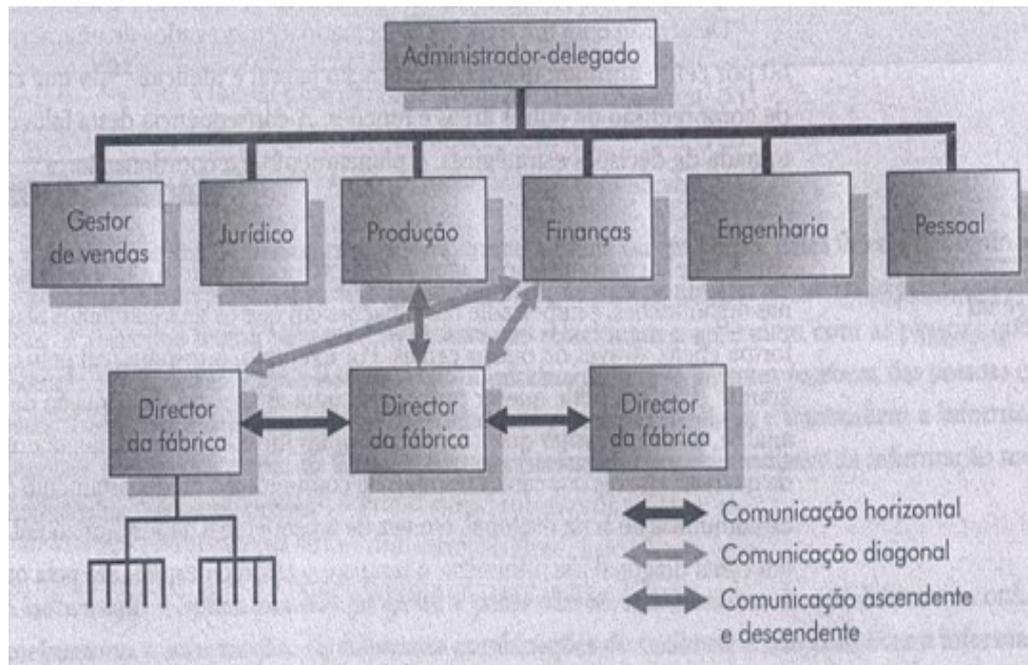
As organizações devem estar em plena eficiência dos seus atos de comunicação, pois sem dúvida que uma comunicação deficiente dá azo a conflitos como nos refere Robbins (2010).

Segundo Robbins et al, (2010),

Uma comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas comunicando – escrevendo, lendo, falando, escutando – , parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. (p.325)

Para a comunicação dentro das organizações ser clara e precisa necessita de um organograma bem planejado, organizado em quatro direções: ascendente, descendente, horizontal e diagonal, que definem o quadro da comunicação, ver figura 2.3.

Figura 2.3 – Canais de Comunicação nas Organizações



Fonte: Donnely et al (2000, p.381)

2.3.3.1. Comunicação Ascendente /Descendente (Canais Verticais)

Os autores Cunha et al (2007) referem que:

Os canais de comunicação descendentes (de cima para baixo) referem-se à comunicação entre o superior e os subordinados, veiculando ordens e instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, por exemplo de objetivos, visão, mudança estratégica, assim como, procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais e publicações da empresa. A eficácia da comunicação descendente é afetada pelas competências de comunicação dos gestores, por exemplo, se têm um estilo assertivo ou não, e os subordinados pela capacidade de audição. (p.465)

Redfield (1985) apud Figueredo (2001) comenta que ainda,

O interesse e a aceitação da informação contribuem para a eficácia da comunicação. Nas comunicações descendentes verifica-se que é mais fácil despertar “o “interesse pela presença de autoridade, mas a aceitação pode ser variável, conforme o nível de moral do superior. No caminho da comunicação ascendente, é mais difícil, uma vez e em casos excepcionais os supervisores estão disponíveis para receber informação dos seus subordinados, a não ser que lhes tenham pedido algum relatório ou outro e que necessite mesmo daquela informação,

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

noutros casos, é muito difícil estes estarem predispostos para receber outras informações. (p.5)

Neste sentido e de acordo com Bisel, Messesmith e Kelley (2012) é mais fácil aceitar a comunicação por parte de um supervisor, talvez por medo, respeito pela hierarquia, do que um supervisor aceitar a informação por parte do subordinado.

Schnake et al (1990) citados por Cunha et al (2007) “quando a comunicação não é eficaz, esta comunicação suscita equívocos, ansiedades, insatisfação e rumores entre os colaboradores, podendo também suscitar, entre estes, dúvidas sobre o método mais adequado para exercerem as suas funções.” (p.465)

Os canais ascendentes (de baixo para cima) referem-se à comunicação entre o subordinado e o superior hierárquico, veiculando informações a respeito do trabalho executado, pedidos de esclarecimentos, queixas, caixas de sugestões, reuniões de grupo.

Para Cunha et al (2007), “pode ser sujeito a distorções em maior grau do que a comunicação resultante do canal descendente, pois devido à diferença de status, os subordinados por vezes têm dificuldade em expor informação desagradável, incómoda, ou que os prejudique.” (p.465)

2.3.3.2. Canais Horizontais / Comunicação Lateral

Referem-se às comunicações laterais entre dois órgãos (dois departamentos, duas secções) ou dois cargos (dois gerentes) no mesmo nível hierárquico e tem três funções principais: “a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais”.

Cunha et al (2007) dá como exemplo: “o diretor comercial contacta com o diretor financeiro tendo em vista discutir a possibilidade de alargar o prazo de pagamento a um cliente importante” (p.465).

Robbins (2010) aconselha as organizações a utilizarem o método da comunicação horizontal/lateral, uma vez que esta economiza tempo e facilita a coordenação.

2.3.3.3. Canais Diagonais

Corroborando com os autores Cunha et al (2007 p.466), “apesar de pouco frequente nas organizações, são importantes nas situações em que a comunicação não está garantida através dos outros canais”, podendo minimizar o tempo e o esforço despendido pela organização. Uma situação de risco para as organizações, é quando ocorrem as falhas de comunicação, pois muitos dos

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

problemas que estas enfrentam derivam da falta de comunicação, de má comunicação ou das distorções nela contida.

Uma comunicação eficaz pode, muitas vezes, solucionar problemas antigos e persistentes, podendo dar lugar a pessoas e ambientes mais leves e motivados, proporcionando mais e melhor de si, com produtividade e desenvoltura de quem percebe que é possível crescer e gerar crescimento conseqüente dentro dessa mesma organização. Sabemos que uma comunicação eficaz pode oferecer um resultado positivo para a organização.

2.3.4.Barreiras no Processo de Comunicação

Há uma série de fatores organizacionais e interpessoais que podem dificultar o processo de comunicação, ilustramos através do quadro 2.4, segundo a teoria de Tannen (1995) - algumas das principais barreiras à comunicação.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 2.4 – Algumas das Principais Barreiras à Comunicação

Barreira	Breve Explicação	Ilustração/potenciais causas
Diferentes quadros de referência	As diferentes experiências, valores, sentimentos, desejos, motivações, receios, ambições, valores, expectativas das pessoas podem gerar diferentes significações	. As pessoas de diferentes culturas encaram a vida e o mundo de modo distinto (no que concerne, por exemplo, à interajuda, confiança, transparência).
Percepção seletiva	De entre as mensagens recebidas, as pessoas tendem a desconsiderar as que colidem com as suas perspectivas de vida ou não confirmam aquilo em que acreditam.	. Um colaborador habituado a ser repreendido por um determinado superior pode interpretar negativamente um elogio.
Incompetência em escutar	Escutar implica compreender os sentimentos do interlocutor, mostra interesse genuíno em ouvi-lo, não mostrar distração, não interromper.	. A pessoa interrompe o interlocutor e faz avaliações antes que este termine a sua intervenção.
Ausência de confiança	Quando impera a desconfiança, as pessoas retraem-se na transmissão das informações, as mensagens são alvo de “segundas” interpretações, vinga a concepção de que “a história não está bem contada”.	. As pessoas fazem afirmações dissonantes dos seus atos. . Um gestor “mata os mensageiros das más notícias”.
Juízos de valor, estereótipos e preconceitos	A interpretação projetada sobre a mensagem é influenciada pela avaliação que se faz do emissor.	. A pessoa cultiva o preconceito de que “ todos os patrões são autoritários”.
Credibilidade da fonte	A credibilidade refere-se ao grau em que a informação proporcionada é credível. Depende, em grande medida, da confiança, carácter, competência, cortesia da fonte.	. Os colaboradores fabris não acreditam num diretor-geral completamente desconhecedor das atividades da fábrica.
Problemas semânticos	As mesmas palavras têm diferentes significados para diferentes pessoas.	. As pessoas de diferentes especialidades usam jargão técnico que pode ser incompreensível para a generalidade das pessoas.
Diferenças culturais	As pessoas de diferentes culturas interpretam distintamente as palavras e a linguagem não-verbal.	. No Brunei é considerado obsceno apontar com o dedo indicador.
Barreiras físicas	A distância entre as pessoas, os ruídos, os problemas técnicos erige obstáculos sérios à comunicação.	. As pessoas estão muito afastadas geograficamente.
Contexto/arranjo espacial	O modo como os locais de trabalho estão organizados, assim como o local onde a mensagem é emitida/recebida, podem interferir na comunicação.	. Um líder de uma reunião que se coloca sozinho no topo de uma mesa retangular comprida pode transmitir uma imagem de “domínio” e inibir a participação espontânea dos presentes.

Fonte: Tannen (1995) cit in Cunha et al (2007 p. 444)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

O quadro 2.4 “pretende elencar sucintamente as barreiras mais comumente expostas – mas não pretende ser exaustivo. Alguns desenvolvimentos são relegados para as causas subjacentes à fraca competência no ato de ouvir” (Cunha et al., 2007 p. 446).

Segundo Figueredo (2001) uma outra barreira à comunicação é sem dúvida a resistência dos atores envolvidos num processo de mudança, o mesmo refere que:

Vivemos em uma teia de hábitos. O hábito é em parte explicado pelo conforto e segurança que temos ao executar tarefas que conhecemos bem. Sempre que uma comunicação tenta entrar nessa zona de conforto e fazer mudanças encontramos resistência. Essa resistência não é apenas uma defesa contra a invasão de nossa zona de conforto. Ela pode ser minimizada ou até eliminada, com treinamento, já que as pessoas se sentem mais seguras ao executar tarefas em que estão treinadas. (p.5)

2.3.5. Quando a Comunicação Falha

Figueredo (2001) refere no seu artigo “Comunicação Organizacional – Quando a Comunicação Falha” que criar um sistema de comunicação eficaz deve ser o grande desafio das organizações, uma vez que estas cometem imensos erros e estes mesmos erros em muito são por falhas na comunicação. Um sistema de comunicação eficaz é assim a estratégia primordial para as organizações que procuram o sucesso, a sua evolução.

Segundo Shermerhorn (1991) apud Figueredo (2001) “a comunicação organizacional é um processo específico pela qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e o seu ambiente. Aqui reflete-se que não é só importante, como a comunicação circula no meio organizacional entre supervisores e subordinados, mas como essa mesma comunicação flui em toda a organização” (p.5).

Figueredo (2001) apresenta-nos um estudo de caso, que incidiu em três setores de uma organização, a tecelagem, beneficiamento e a confeção. A tecelagem era a transmissora para o beneficiamento, o beneficiamento era o recetor da tecelagem e transmissor para a confeção. Ainda, este estudo procurou dar resposta a uma grande questão. O porquê da falha da comunicação em prol dos objetivos/processo da organização?

Redfield (1985) apud Figueredo (2001), refere que para as organizações terem uma comunicação eficiente é necessário que esta mesma comunicação seja clara, coerente, adequada, atual, bem distribuída, adaptada e uniformizada, que tenha interesse e seja aceite. Sendo que, a comunicação coerente assenta essencialmente no esforço para melhorar o emprego dessa mesma

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

comunicação, isto é, procura o entendimento da linguagem, enfatizando assim o grau de compreensão.

Figueredo (2001) relata-nos ainda que, se deve salientar a importância da clareza no uso dos procedimentos operacionais e manuais para a execução de funções. Como? Os procedimentos com o tempo tendem a tornar-se um meio de transmissão de informações técnicas, onde para mudar um processo, muda-se uma instrução, mas que este quando é demasiado técnico ou detalhado pode dificultar a comunicação, ou seja, a sua compreensão, uma vez que existe uma diversidade média cultural nas equipas de trabalho e cada pessoa tem a sua própria capacidade de assimilar essa informação.

Como exemplo Figueredo (2001) descreve um caso que foi objeto do seu estudo.

Ao implementar um sistema de garantia de qualidade a gerência da organização determinou aos supervisores dos diversos setores que elaborassem os procedimentos operacionais. Não obstante foi, as dificuldades que lhes surgiram, ou seja, tiveram imensas dificuldades em elaborar esses mesmos procedimentos sozinhos, este mesmo problema foi resolvido porque ao fazerem uma nova elaboração dos procedimentos pediram a participação atia dos seus subordinados, mais concreto ainda, foram os subordinados que elaboraram os procedimentos e os supervisores apenas lhe deram a forma.

Neste ponto, verificamos a existência da comunicação eficaz existente na organização como um todo, isto é, é incompreensível que os gestores adotem medidas em que só os supervisores são enquadrados nas decisões, evitando muitas vezes a opinião dos subordinados da linha operacional e que em parte são muitas vezes que têm um maior conhecimento do trabalho, pois é a vivência do seu dia a dia.

Em suma e de acordo com Redfield (1985) apud Figueredo (2001) o objetivo da comunicação é assegurar o perfeito fluxo das informações, sendo necessário achar o ponto ideal, o ponto de equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada. O autor refere ainda que a comunicação deve ser coerente e bem distribuída, ou seja, além de fazer passar a informação à que fazer chegar essa mesma informação ao destino certo.

2.3.5.1. Ausência de Comunicação

A ausência de comunicação, ou uma comunicação deficiente, constitui, efetivamente, uma das maiores causas dos problemas que as nossas organizações enfrentam nos dias de hoje. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, utilizamos variadas formas de linguagem, todas elas cada vez

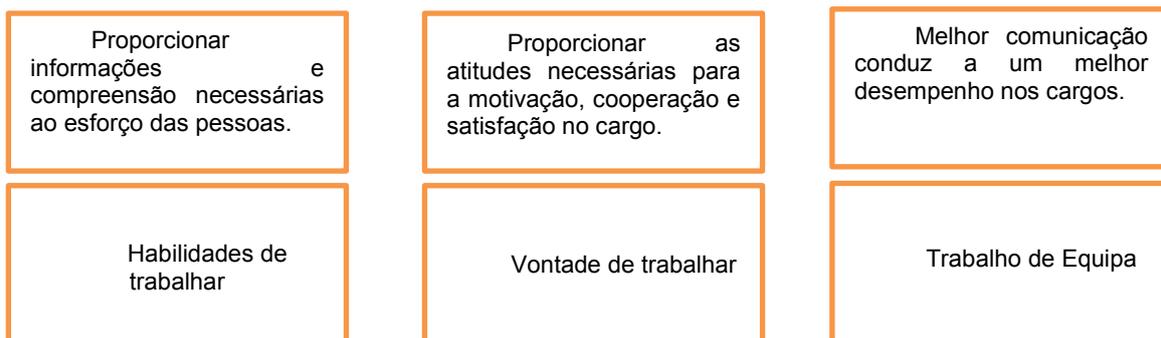
A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

mais elaboradas e complexas, e recorrendo também a um maior número de meios de comunicação, todos eles rápidos e sofisticados. Além disso, comunicamos com um número mais elevado de pessoas, e com uma maior rapidez de comunicação.

Contudo, a forma como comunicamos é frequentemente menosprezada, apesar de ser o fator que mais influencia o sentido dado ou interpretado na comunicação. Retiramos à nossa atividade de comunicar o que de mais importante a mesma pode ter: o toque humano. É aqui que reside um dos maiores problemas da nossa sociedade: comunicamos sem contacto humano.

Para Chiavenato (2004) “a comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social ” (p.128), para o efeito apresentamos a figura 2.4 – os principais propósitos da comunicação.

Figura 2.4 - Os Principais Propósitos da Comunicação



Fonte: Chiavenato (2004 p. 128)

2.3.6. Comunicação Supervisor (chefias) /Subordinados

No artigo Supervisor-Subordinate Communication : Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning dos autores Bisel, Messesmith e Kelley os mesmos descrevem nove situações sobre a função e os efeitos da comunicação entre os supervisores e os subordinados, a aprendizagem organizacional e as consequências dos comportamentos refletidos na comunicação entre supervisor e subordinado. Os autores explicam ainda o efeito mãe-hierárquico, ou seja, quando os subordinados discordam dos supervisores e ao invés de darem a sua opinião, os mesmos só se expressam através do silêncio. Silêncio este que é gerador de barreiras para a aprendizagem organizacional.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Situação 1 – Os trabalhadores (subordinados) que tem um contrato de trabalho com uma organização recebem diretivas de um representante da organização (supervisor), num contexto de comprometimento com uma cultura democrática onde a autonomia da direção e dos trabalhadores são privilegiados.

Situação 2 – Os supervisores são motivados pelo contexto da estrutura de comando, para proteger a sua própria imagem pública, ao se comunicarem com os subordinados. Estruturas de comando e políticas organizacionais são assim tentativas de comunicação para concretizar a rotinizar instruções, orientações para que as ações possam ser coordenadas e as metas atingidas com a máxima eficiência.

Situação 3 – Os supervisores não são motivados pelo contexto da estrutura de comando para protegerem os seus subordinados da sua própria imagem, ao comunicarem com estes.

Situação 4 – Os subordinados são motivados pelo contexto da estrutura de comando, para proteger a sua própria imagem ao se comunicarem com os supervisores.

Tal como refere Waldron (1991) apud Bisel et al (2012) os subordinados são suscetíveis de ajudar os seus superiores a manterem a sua imagem pública, evitando com estes sentimentos negativos e prejudicando o relacionamento.

Situação 5 – Os subordinados são motivados pelo contexto da estrutura de comando para protegerem os seus supervisores da sua própria imagem, ao comunicarem com estes.

Bolino (1999) apud Bisel et al (2012) referem que os subordinados que mostram deferência e concordam com os seus supervisores (lhes agradam) recebem melhor avaliação de desempenho, o que por sua vez tendem a receber também mais oportunidades de promoção do que os subordinados que não o fazem, ou seja, são táticas de influência de gestão.

Situação 6 - Os supervisores tendem a ser mais ameaçados pelo feedback negativo dos seus subordinados do que vice-versa (efeito mãe hierárquico).

Como as mensagens podem ser interpretadas, pode ser um feedback negativo (ex: discordância) de um chefe pode ser menos ameaçador porque seria o esperado, mas noutra expectativa sobre o feedback negativo dos subordinados a aceitação poderia já não ser da mesma forma. Ou seja, há mais probabilidade de serem os subordinados a estabelecerem uma comunicação negativa, quer por medo, ou por outra razão qualquer.

Situação 7 – Os subordinados tendem a usar o silêncio ou equívoco quando percebem um desentendimento com os seus supervisores.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Os autores referem que independentemente dos supervisores serem comunicativamente incompetentes, os subordinados são constantemente motivados por exagerar nas dimensões relacionais (ou seja, a adequação e delicadeza) ao se comunicarem com seus supervisores. Nestas situações os subordinados podem perceber que a sua segurança no emprego está em jogo.

Situação 8 – O efeito mãe-hierárquica é aumentado pela percepção da distância estrutural e funcional na relação supervisor-subordinado em relação.

Situação 9 – Canais de feedback anónimos quando usados com frequência pelos tomadores de alto nível de decisão, moderada associação entre a distância estrutural e funcional supervisor-subordinado, relações organizacionais e resultados de aprendizagem. Ou seja, a relação supervisor-subordinado pode reforçar a eficácia de uma ação coordenada. Se houver diretivas provenientes de supervisores estas tendem a ser bem-sucedidas, sem quaisquer falta de ética sendo sempre compreendidas pelos subordinados.

Em suma e de acordo com os autores, as relações supervisor-subordinado normalmente contaminam o compartilhamento de informação. Os supervisores constantemente dão ordens aos seus subordinados, ao invés de comunicarem com estes, o que compromete a aprendizagem organizacional, produzindo ignorância estrutural nas organizações.

Tal como referem os autores Bisel et al (2012), o efeito mãe hierárquica aqui representa uma teoria da comunicação para descrever uma fonte de ignorância organizacional tendo o seu efeito relacionado com o sucesso organizacional.

Harvey et al (2001) apud Bisel et al (2012) acredita que o efeito mãe hierárquica muitas vezes dificulta o acerto da dissidência crucial e a discordância de subordinados e, por sua vez, resulta em formas de ignorância organizacional.

Assim, podemos afirmar que o grau em que os subordinados estabelecem a comunicação pode estar associado com as distâncias estruturais e funcionais que caracterizam a hierarquia da organização assim como a cultura da mesma.

Poderemos concluir que se verifica uma relação direta e positiva entre a comunicação e o conflito (com especial enfoque na comunicação interna) e os níveis de satisfação dos colaboradores de uma determinada organização. Podendo assim afirmar que quanto melhor for a comunicação, menores serão as barreiras interdepartamentais e entre hierarquias, promovendo assim um maior envolvimento uniforme dos colaboradores gerando maiores níveis de satisfação e de cooperação para atingirem os objetivos da organização. Sem comunicação nas organizações certamente não haveria conflitos, poderíamos até dizer que as pessoas seriam como robots, mas a falta de comunicação ou a má comunicação é um fator que influencia no crescimento das organizações.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Em síntese, e corroborando com Galpin (2000), para que a comunicação organizacional seja eficaz deve reger-se por princípios fundamentais “ as comunicações devem ser realistas e honestas. Se as notícias negativas forem encobertas, criar-se-á a crença de que as mensagens não são verdadeiras. Pelo contrário, uma comunicação honesta em todos os aspetos, tanto nos bons como nos maus, ajudará a acreditar nas mensagens. . . . As comunicações deverão ser proativas e não reativas, a comunicação proativa contribuirá para evitar a necessidade de uma posição defendida durante um processo.” (p. 66)

Uma má interpretação, um tom de voz mais elevado, um gesto menos apropriado, quer por parte das chefias, quer dos colaboradores de uma organização pode significar um pequeno conflito e por vezes é necessário compreender essa mesma comunicação para que se evitem tais conflitos de dispersão de comunicação, a não ser que esta traga soluções benéficas tanto para a organização como para os seus colaboradores.

CAPÍTULO 3 – CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Introdução

Reconhece-se com Cunha e Leitão (2011) que “nem todos os problemas levam a conflitos, mas todos os conflitos pressupõem um problema. Uma opção racional, consistirá desse modo, em concentrar-se na resolução desses problemas (em geral, menos complexos e mais facilmente solúveis que os conflitos), o que poderá conduzir à redução de conflitos (situações que como se sabe, são de mais difícil gestão do que um mero problema.” (p.23)

Cunha et al (2007), descrevem que:

O conflito constitui uma evidência tão vincada da vida das organizações que seria estulto supor que é desnecessário, sempre negativo ou passível de supressão dos grupos, pessoas, organizações, seja de modo mais vigoroso ou em diferendos de ténue escalada. As pessoas desentendem-se devido a discordâncias de ideias, contraste de pontos de vista, desejos distintos, interpretações diferentes das ocorrências, valores opostos. Os gestores antagonizam-se acerca das estratégias que devem seguir nas organizações, subordinados colidem entre si quanto à pertinência da adesão a greves, ou quanto aos modos de agir a alterações políticas das organizações, clientes e fornecedores divergem em matéria de preços e prazos de entregas. Os membros de uma equipa contendem acerca do modo apropriado de levar a cabo as tarefas e assim, vezes incontornáveis, a vida organizacional decorre – umas vezes de modo pacífico, outras vezes transformando-se numa autêntica confusão. (518)

3.1. Conflitos: Conceito

Chanlat (1996) cit in Pereira, Guelbert, Sehaber, Boloni e Santos (2009) referem que “os conceitos e opiniões sobre o conflito evoluíram nas últimas décadas, modificando-se conforme as diferentes perspetivas do estudo das organizações. De modo geral, estas análises adotam uma estrutura funcionalista da organização, que coloca em relevo a contribuição particular de cada escola de pensamento administrativo sobre o modo de conceber a organização e, portanto, de considerar o conflito” (sp).

Segundo Ferreira (1996) cit in Figueiredo (2012) “o conflito vem do latim *conflictu*, embate dos que lutam; discussão acompanhada de injúrias e ameaças; desavença; guerra; combate; colisão; choque; o elemento básico determinante da ação dramática, a qual se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças (p.25).

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Chiavenato (2004) refere que o conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e que se podem chocar, o conflito é assim o sobressair de opiniões divergentes, que podem ser analisados como conflito desejável e que agrega valor nas organizações, ou pelo contrário, podem ser conflitos indesejáveis que trazem custos para a organização.

Segundo Thomas (1990) citado por McIntyre (2007),

Não existe uma definição simples de conflito. O conflito é o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma.

Esta definição tem três características:

- O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito;
- Tem que existir uma interação;
- Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes. (p.297)

Seguindo o mesmo raciocínio Robbins (2008 p.156) descreve que,

O conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Aqui, torna-se imperioso para todos os líderes o conhecimento de como atuar diante dos conflitos para que não surjam ameaças.

Petit e Dubois (2000, p.104) adiantam que,

O conflito é um conjunto de interações concretas e complexas, isto numa perspetiva psicossociológica, ou seja, nesta perspetiva há o interesse em considerar o conflito como um conjunto de interações concretas e complexas entre os indivíduos ou grupos, sem esquecer, todavia, que elas são as manifestações localizadas de fenómenos de poder que se inscrevem na dinâmica global de uma dada sociedade. A forma corrente dos nossos dias de resolver um conflito não é reduzir o adversário a nada, mas antes negociar uma solução aceitável para cada uma das partes. (p.104)

Corroborando com Cunha et al (2007),

Os conflitos provocam sentimentos/emoções-cognições nos intervenientes. Sentimentos comuns são o orgulho, a altivez a ira, o medo, a culpa, o remorso, a tristeza Estes sentimentos podem ser eles próprios fomentadores de novos conflitos e/ou reforçar os acontecimentos, do historial de relacionamentos com a contraparte.

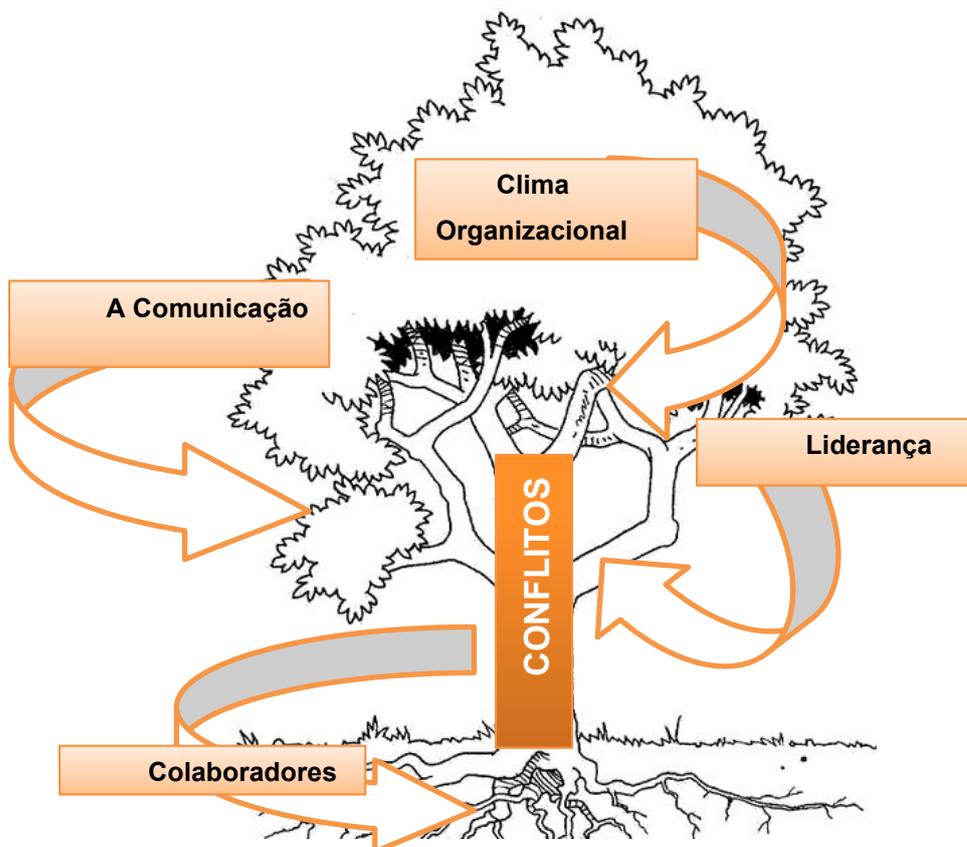
A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

As cognições respeitam ao modo como cada parte concebe a outra, atribui causas aos respectivos comportamentos, interpreta a evolução do conflito, descortina potenciais soluções para o diferendo. (p.532)

Andrade (2004) cit in Spagnol, Santiago, Campos e Badaró (2010), referem que “as fontes mais comuns que desencadeiam situações de conflito são: problemas de comunicação, estrutura organizacional, disputa de papeis, escassez de recursos, mal-entendidos, falta de compromisso e outras.” (p.804)

Seguindo esta linha de ideias, tentámos elaborar um primeiro desenho para o nosso estudo, como apresentamos na figura 3.1 “A Raiz dos Conflitos” em que colocamos na raiz os colaboradores, supostamente onde se iniciam os mesmos, no tronco colocámos os conflitos, partindo do pressuposto que estes são originados pelos diversos temas, tais como: o clima organizacional, a comunicação e a liderança, pelo que repartimos pelos diversos “galhos” da árvore, e conseqüentemente, iremos ver que tipo de frutos a mesma irá dar – se ameaças ou oportunidades para os colaboradores.

Figura 3.1 - A Raiz dos Conflitos



Fonte: Elaboração própria

3.2. Conflitos Organizacionais

De acordo com Drory & Romm (1990) citados por Haq (2011), a presença de conflitos é essencial para a percepção da política organizacional.

Para Çynar e Kaban (2012) os conflitos organizacionais são causados por uma série de fatores: pelas diferenças entre os indivíduos, pela estrutura organizacional, pela comunicação insuficiente, mudanças e sistemas de incertezas, o tamanho da organização, as diferenças nos métodos de gestão, entre outros.

Thomas (1992) cit in Guerra, Martinez e Medina (2005), referem que,

O estudo das consequências dos conflitos em ambientes organizacionais é contínuo. Os primeiros teóricos do conflito organizacional sugeriam que o conflito era prejudicial ao funcionamento da organização, enquanto que, e em contraste, os estudos mais recentes demonstram que o conflito pode ser vantajoso, de modo que possa até ser recomendado a ser estimulado (Amason, 1996; Jehn, 1994; Van de Vliert & De Dreu, 1994). (p.159)

Dutra (2002) refere que, as organizações devem saber atuar perante os seus colaboradores e os seus conflitos, para tal é necessário permanentemente compreendê-los em toda a sua extensão.

Cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de vantagem mútua das expectativas e das necessidades. As organizações não conseguirão fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirão alavancar na competitividade por meio dessas mesmas pessoas.

De acordo com Fachada (1998) cit in Teixeira (2011),

Qualquer organização formada por pessoas constitui uma fonte de potencial conflito. A autora salienta vários estudos acerca da cooperação, estabilidade e das fontes geradoras de conflitos no seio das organizações e aponta os principais motivos geradores de conflito.

- Relações de trabalho – relacionamento subordinação/autoridade;
- Competição em relação de recursos escassos – espaços e equipamentos são partilhados, pode ser uma potencial fonte de conflito;
- Ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade – Quando os papéis de quem manda e quem deve obedecer não estão bem definidos e reconhecidos por todos pode desencadear o conflito;

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

- Interdependência – Quando não existe cooperação entre colegas no que concerne à realização de determinadas tarefas.
- Diferenciação – Quando diferentes funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outro grupo são menos competentes ou merecedores;
- Quando os objetivos, os valores, as expectativas e os interesses são colocados em níveis diferentes, pode desencadear o conflito;
- A autonomia, a crítica e a ambição dos indivíduos pode dar origem ao conflito. (p.40)

Já Cunha e Leitão (2011, p.30), referem um outro conjunto de fatores que estão na iminência dos conflitos nas organizações, são eles:

- ✓ Uma cultura organizacional caracterizada pelo confronto e desconfiança;
- ✓ Existência de sistemas incorretos de transmissão de informação (ruído, ocultação, demoras, etc);
- ✓ Presença de ambiguidade e indefinição relativamente às responsabilidades e papéis de cada colaborador;
- ✓ Inexistência de coordenação entre os diferentes níveis ou unidades da organização;
- ✓ Incremento do grau de diferenciação intraorganizacional;
- ✓ Aumento do grau de interdependência entre os colaboradores;
- ✓ Existência de estilos de direção desapropriados ou ausência de competências de direção;
- ✓ Presença de normas e regras inadequadas;
- ✓ Existência de conflitos anteriores não resolvidos.

Para Cunha et al (2007), o “conflito constitui uma evidência tão vincada da vida das organizações que seria estulto supor que é desnecessário, sempre negativo ou passível de

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

supressão os grupos, pessoas, organizações, seja de modo mais vigoroso ou em diferendos de ténue escalada.” (p.518)

Mas não só, de acordo com os autores, outros aspetos poderão ser acrescentados aos mencionados, pois o tema não se esvazia pelos fatores aqui descritos. Entre as principais causas que podem provocar conflitos numa equipa/grupo de trabalho, podem evidenciar-se: diferenças e estilos interpessoais, diferenças de atitudes, metas competitivas e não cooperativas, tamanho do grupo, comportamento do líder perante situações de conflito, critérios de recompensas e avaliação de desempenho, problemas com a comunicação e sobreposição de tarefas.

3.2.1. O Processo dos Conflitos nas Organizações

Chiavenato (1999) identifica que “as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito, uma vez que este é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana.

Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno - intrapessoal que envolve dilemas de ordem pessoal, o externo que envolve vários níveis - interpessoal, intergrupar, intergrupar, intra-organizacional e inter-organizacional, assim os conflitos podem ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

- Conflito percebido – Ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que os seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros, que existem oportunidades para interferência ou bloqueio, é o chamado conflito latente.
- Conflito experienciado – Quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra, é o chamado conflito velado, quando este é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.
- Conflito manifestado – Quando o conflito é expressado e manifestado através de um comportamento que é o de interferência ativa ou passiva, pelo mesmo por uma das partes, é o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação” (p.361).

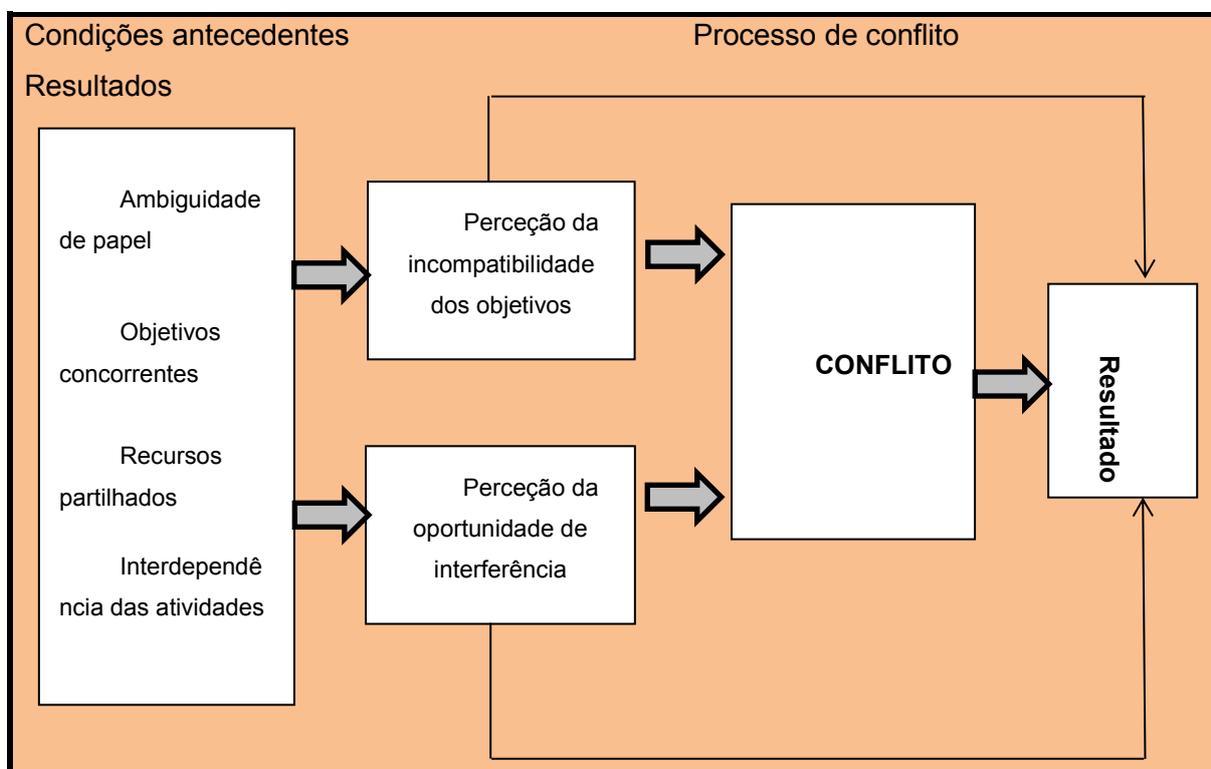
Segundo Noronha e Noronha (2002) “o conflito é um estado de espírito que se baseia essencialmente na percepção existente das partes envolvidas de que um determinado alvo ou estímulo lhes provoca respostas antagónicas.” (p.7)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Assim, enquanto as partes envolvidas não perceberem que algo errado se passa, de certa forma não podemos desencadear o processo de conflito, uma vez que as partes têm que perceber que estão a fazer parte do mesmo.

De acordo com Chiavenato (1999), o processo que é desencadeado com o conflito, deverá ser um processo dinâmico, na qual as partes que o influenciaram, ficam a conhecer também todo o seu processo, sumariamente os resultados inerentes do conflito, pelo que na figura 3.2 apresentamos as condições antecedentes do conflito e suas percepções.

Figura 3.2 – Condições Antecedentes do Conflito e as Percepções Resultantes



Fonte: Chiavenato (1999 p. 362)

3.3. Classificação do Conflito e seu Tipo

Mais do que estudar um conflito, é essencial perceber o que provocou esse conflito, qual o nível do mesmo, uma vez que existe uma diversidade de níveis de conflito como o intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intra-organizacional, intergrupar e inter-organizacional. Além de que estes podem ainda ser classificados como conflitos de objetivos/interesses, cognitivos, normativos, de recursos, intelectivos e avaliativos, como demonstramos através do quadro 3.1 - tipos de conflito.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 3.1 - Tipos de Conflito

<p>Conflitos Objetivos / Interesses</p>	<p>Resulta do facto de pelo menos uma das partes percecionarem que os seus fins, interesses, objetivos ou satisfação de necessidades são incompatíveis com os da contraparte. A parte que se sente ameaçada procura então garantir o alcance dos seus objetivos.</p>
<p>Conflitos Cognitivos</p>	<p>Advêm da divergência na avaliação cognitiva de dados empíricos ou factuais, e expressam-se em controvérsias. (...) As controvérsias podem ser construtivas (as partes trocam informação, confiam e ouvem-se mutuamente, tentam incorporar as perspetivas da outra, ou destrutivas (as partes ocultam informação importante, não se escutam mutuamente e tentam dominar inteiramente a outra).</p>
<p>Conflitos Normativos</p>	<p>Resultam de divergências em matérias relacionadas com as formas apropriadas de comportamento. A origem do diferendo pode radicar em critérios de ordem ética, de justiça, de hierarquia social ou outros critérios presentes no sistema social.</p>
<p>Conflitos Recursos</p>	<p>Radicam no acesso e distribuição de recursos escassos. Por exemplo, dois departamentos confrontam-se do uso partilhado de um dado equipamento.</p>
<p>Conflitos Inteletivos</p>	<p>São conflitos de compreensão em torno de factos ou dados. Tendem a possuir soluções corretas de acordo com padrões comumente aceites.</p>
<p>Conflitos Avaliativos</p>	<p>Os avaliativos não têm soluções corretas, são fruto de diferenças nos gostos, escalas de valor.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2007 p.519)

3.3.1. Classificação do Conflito – Nível

“A diversidade dos conflitos torna-os suscetíveis de serem categorizados de diferentes modos. Uma das categorizações mais simples distingue-os de acordo com o nível em que ocorrerem:

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

intrapessoais, interpessoais, intra-grupais, intra-organizacionais e inter-organizacionais, intergrupais.” (Cunha et al, 2007, p. 519)

No quadro 3.2, apresentamos um resumo dos níveis de conflito.

Quadro 3.2 – Conflitos a Vários Níveis

Nível	Exemplos/comentários	
Intrapessoal	O conflito ocorre dentro do indivíduo. Pode radicar no conflito de ideias, pensamentos, emoções, valores, predisposições.	Dissonância cognitiva (a pessoa fuma embora saiba, por conselho médico que está proibida de fazê-lo). Dissonância emocional (a pessoa tem que expressar emoções – ex: rir-se perante os clientes embora não corresponda aos seus sentimentos).
Interpessoal	O conflito ocorre entre indivíduos (e.g., amigos, colegas de trabalho).	Vários colegas de trabalho entram em “guerra” por um lugar aberto em concurso. Dois diretores discordam acerca da estratégia a seguir pela organização, ou do prazo de pronto pagamento.
Intragrupal	O conflito ocorre dentro de um pequeno grupo.	Os membros de uma equipa de trabalho divergem acerca do modo como devem reagir a uma dada política organizacional, ou acerca do melhor modo de reorganizar a célula de fabricação.
Intra-organizacional	O conflito abrange a generalidade das partes da organização.	A organização transforma-se numa “arena política completa” devido à introdução inesperada de novas políticas.
Intergrupal	O conflito ocorre entre grupos (e.g., equipa A vs. Equipa B).	Os departamentos comercial e financeiro colidem a propósito dos prazos de pagamento a conceder aos clientes.
Inter-organizacional	O conflito ocorre entre organizações.	Duas organizações digladiam-se em torno de um contrato de fornecimento a uma terceira empresa.

Fonte: Gordon (1996), Lewicki et al (1999) cit in Cunha et al (2007 p. 520)

3.4. Administrando Conflitos

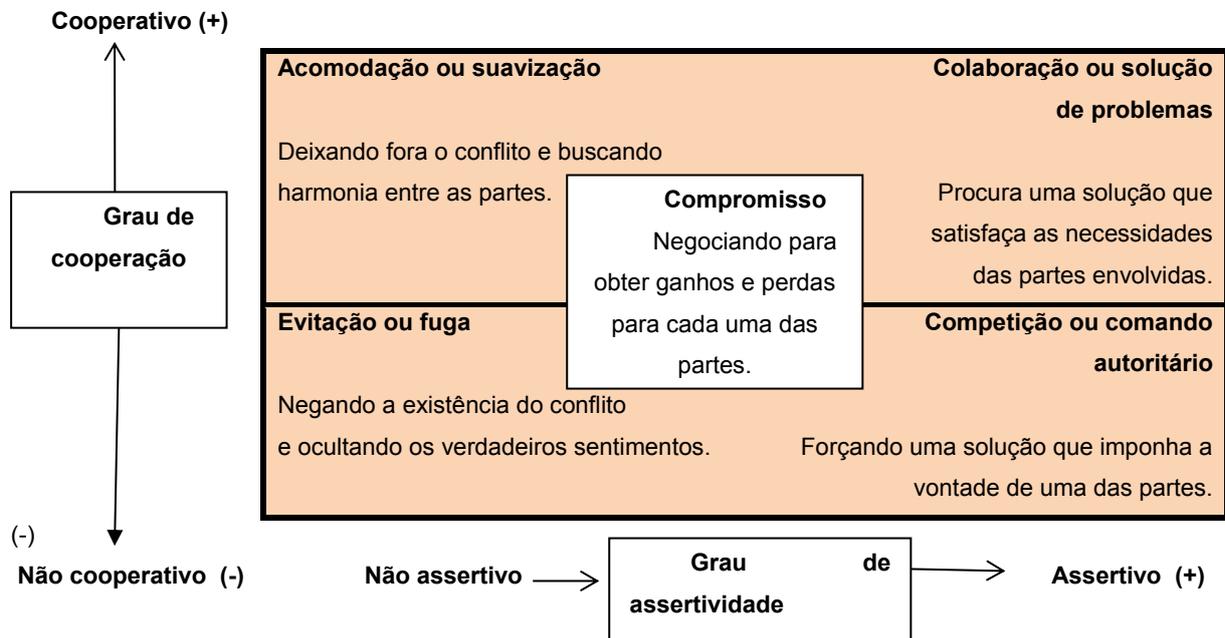
Chiavenato (1999) identifica cinco estilos de administração de conflitos, estilos que dão ênfase ao desejo de satisfazer as necessidades, os próprios interesses (assertividade) e, noutro extremo, estilos que têm em conta os interesses da outra parte (cooperação). De um lado, uma

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

dimensão assertiva (tentativa de satisfazer os seus próprios interesses e objetivos) e, de outro, uma dimensão cooperativa (tentativa de satisfazer os interesses das outras pessoas).

- **Estilo de evitação** – Reflete numa postura, nem assertiva nem cooperativa, na pretensão de evitar ou “fugir” do conflito. É assim uma atitude de fuga, em que o gestor procura evitar as situações de conflito, procurando outra saída ou deixando as coisas como estão, para que, com o tempo o conflito se torne menos intenso.
- **Estilo acomodação** – Reflete o grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste na resolução dos pontos menores de discordância deixando assim os problemas de maior, mais para a frente. Este estilo é eficaz, quando as pessoas sabem que algo está errado, quando um assunto é muito importante, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar noutras situações ou quando se quer manter a harmonia, que é de todas a mais importante.
- **Estilo competitivo** – É o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes, em que a urgência é necessária. É a atitude de confronto e de dominação em que uma parte entra na competição do tipo ganha-perde, com a força do uso do poder.
- **Estilo de compromisso** – Reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação. É utilizada quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução. Ocorre quando as partes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo.
- **Estilo de colaboração** – ou de resolução de problemas - Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intercâmbio para reduzir as diferenças. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso. O objetivo é que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução encontrada” (pp, 366:367). Demonstramos os cinco estilos de administração de conflitos através da figura 3.3.

Figura 3.3 – Os Cinco Estilos de Administração de Conflitos



Fonte: Chiavenato (1999, p.367)

A preocupação das ciências sociais por toda a problemática relacionada com o conflito, expressa nitidamente que não se trata apenas de mais um tema da moda para os investigadores sociais, mas que nos encontramos perante uma procura crescente de conhecimentos, pelo que destacamos no quadro 3.3 as vantagens vs desvantagens das estratégias para os cinco estilos da gestão de conflitos.

São múltiplas as razões que explicam o estado das coisas, mas o certo é que em todos os níveis da vida social vai-se abrindo uma perspectiva de abordagem dos conflitos que passa pelo diálogo, pela procura de acordos, objetivos comuns, ou seja, soluções construtivas para a resolução de tais conflitos.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 3.3 -Vantagens versus Desvantagens, Indicações, Contra-indicações das Cinco Estratégias de Gestão do Conflito

Estratégias	Vantagens	Desvantagens	Exemplos de situações em que é apropriada	Exemplos de situações em que não é apropriada
Evitamento	Economia de tempo. A escalada do conflito pode ser estancada.	Representa uma solução provisória que não ataca o problema subjacente.	<ul style="list-style-type: none"> . O assunto é trivial. . É impossível concretizar os interesses das partes. . É necessário tempo para obter informação, refletir e delinear ações. 	<ul style="list-style-type: none"> . Os problemas são difíceis e graves. . O assunto necessita de resolução simples. . O assunto necessita de solução urgente.
Acomodação	Encorajamento da cooperação futura.	Fracassa em lidar com o problema subjacente. A outra parte pode fazer exigências crescentes.	<ul style="list-style-type: none"> . Pretende-se obter, mais tarde, algo em troca. . É importante manter a harmonia e bom relacionamento com o interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> . Os problemas são complexos ou graves. . A outra parte não atua de modo ético.
Competição /dominação	Rapidez. Pode estimular a criatividade e energizar as pessoas.	Conduz ao ressentimento do perdedor. Dificulta negociações posteriores (a parte perdedora pode adotar o estilo competitivo/revanchista)	<ul style="list-style-type: none"> . Uma solução impopular é necessária. . O assunto é de reduzida importância. . O prazo limite está prestes a expirar. . Uma decisão favorável à outra parte pode ser custosa para nós. 	<ul style="list-style-type: none"> . O ambiente é aberto e participativo. . O assunto é complexo. . As partes possuem idêntico poder (podendo a competição gerar impasse e/ou escalada). . Não é necessária uma solução rápida.
Compromisso	Soluções rápidas. A democraticidade inerente não gera perdedores únicos.	Nenhuma das partes fica satisfeita. Inviabiliza/abafa as soluções criativas para os problemas.	<ul style="list-style-type: none"> . As partes perfilham objetivos antagônicos ou mutuamente exclusivos. . As partes detêm poderes equilibrados. . O consenso não é expectável. . É necessária uma solução temporária para um problema complexo. 	<ul style="list-style-type: none"> . A outra parte é mais poderosa. . O problema é complexo e exige uma abordagem colaborativa.
Colaboração	As partes lidam com o problema e não apenas com os sintomas.	Consome excessivo tempo.	<ul style="list-style-type: none"> . É necessária uma solução de longo prazo. . Os assuntos são complexos, puros de incompreensões, equívocos, mal-entendidos. . Pretende-se melhorar as relações de trabalho, a motivação e o empenhamento. 	<ul style="list-style-type: none"> . Os conflitos radicam em sistemas de valores opostos (caso em que o conflito só é dirimido com a vitória de um sobre o outro). . O tempo disponível é escasso, sendo necessária uma decisão urgente.

Cunha et al (2007 p .524)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Cunha et al (2007) descreve que,

A tipologia das orientações estratégicas da gestão do conflito pode ser transportada para o domínio da personalidade dos indivíduos. Nesse caso, os estilos representam, não as condutas dos contendores, mas as suas preferências ou propensões. Temos, assim, indivíduos mais propensos para a colaboração, outros mais inclinados para a competição, alguns com uma propensão que se espalha por todos os estilos, e assim sucessivamente. (p.525)

O conflito é antes de mais, um facto social necessário e inevitavelmente presente. Mas, como diz o velho ditado “nem tudo são rosas”, nem todo o conflito é necessário, infelizmente muitos conflitos são inúteis, pelo que não têm nenhum fundamento. O conflito em si, enquanto realidade social, é necessário, mas nem todos os conflitos têm que o ser, pelo que nos perguntamos, será melhor evitar o conflito?

3.5. Resolvendo Conflitos - Estratégias

Ao determinarmos as perspetivas e as consequências do conflito, é necessário os gestores analisarem no processo quais são as partes envolvidas no processo desse mesmo conflito, quais as motivações, reações aos resultados e disposição das partes para aceitar as novas propostas. O ambiente organizacional competitivo requer novas situações conflituosas, pelo que é necessário serem direcionadas para potencializar as consequências positivas.

Ury et al (2009) indicam que, quando existem relações contínuas entre pessoas com interesses muito diferentes, é inevitável que surjam conflitos. Estes podem ter consequências positivas se as partes se exprimirem, ou seja indicarem as suas divergências, fazerem concessões difíceis, entrarem em acordo que satisfaça as necessidades de ambas as partes, este sim, é um fator de crescimento, de mudança, quer para os indivíduos quer para as organizações, com estas atitudes depreende-se uma harmonia, para tal apresentam-nos um diagnóstico para a resolução de conflitos em que o mesmo procura dar resposta a três perguntas:

1. Quais são as questões atuais e recentes em discussão? Quem são as partes? Quantos conflitos existem? As respostas a estas perguntas sugerem o tipo e número de conflitos que o sistema de resolução terá de tratar no futuro.

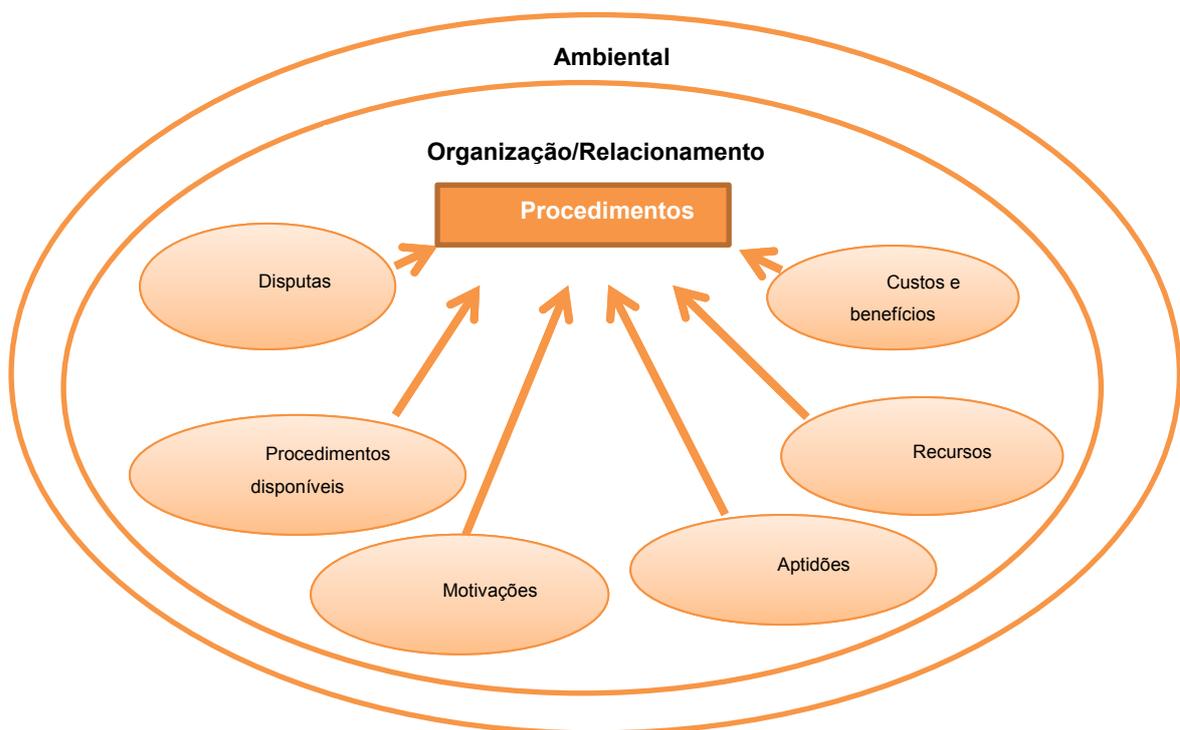
2. Como são resolvidos os conflitos? Que tipos de processo de resolução são utilizados e com que frequência? Quais os custos e os benefícios globais destes procedimentos. As respostas a estas questões fornecem um quadro dos processos existentes, a partir do qual o especialista em conceção pode trabalhar.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

3. Porque se utilizam determinados processos e não outros? A que propósito dão os tribunais cobertura – à luta pelo poder e a outros processos dispendiosos? Quais os obstáculos que impedem a utilização da negociação baseada nos interesses? Se este tipo de negociação vier a tornar-se o usual, é necessário que tenha em conta tais propósitos e vença esses obstáculos. (p.56)

Ury et al (2009) descrevem que o “cerne de um sistema de resolução de conflitos consiste nos processos utilizados para os resolver. Os *inputs* são os conflitos, sendo os *outputs* os custos e os benefícios: despesas de transação, nível de satisfação com os resultados, impacto nos relacionamentos e frequência conflitual. Existem quatro fatores principais que afetam diretamente os processos utilizados: os procedimentos disponíveis, as motivações e as competências das partes e os recursos disponíveis. Assim, o sistema de resolução de conflitos, figura 3.4 serve uma organização ou relacionamento que, por sua vez, existe num ambiente socioeconómico e cultural mais amplo, que afeta indiretamente os procedimentos utilizados.

Figura 3.4 - Modelo de Um Sistema de Resolução de Conflitos



Fonte: Ury et al (2009 p. 57)

Duluc (2001) refere, que é tendencial referirmos que os grupos harmoniosos têm mais êxito do que os grupos conflituosos, o que ele não considera válido, tanto os grupos harmoniosos como os conflituosos são bem e mal sucedidos na mesma proporção, considera assim que o sucesso

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

depende então da maneira como os membros resolvem as suas desavenças. Com efeito, constata-se que os grupos eficazes sabem reerguer-se após um conflito, enquanto os grupos ineficazes se desintegram com os desacordos.

Segundo Serrano (1996) citado por Cunha (2008) a atividade negocial, resolver um conflito, traduz-se “em eficácia quando resolve o conflito que o originou, de modo que ambas as partes percebam e cheguem à conclusão de que o acordo é aceitável e que satisfaz as expectativas de cada uma delas.” (p. 83).

Para Noronha e Noronha (2002), a resolução do conflito é possível através da maximização de vantagens e minimização de desvantagens, pelo que se atua com o evitamento de situações conflitantes, ou ainda por opção em relação a uma das respostas que estão em cima da “mesa”.

Contudo, existe a frustração consequente, que pode surgir de uma das partes, pelo que há o dever de atenuar respostas emocionais desajustadas assim como sintomas psicopatológicos.

Kozan, Ergin e Varoglu (2007), num estudo sobre a intervenção e estratégias de resolução de conflitos para gestores e subordinados na Turquia, referem que os gestores devem ter mais formação para a resolução dos mesmos, uma vez que estes são a principal “arma” de intervenção.

O seu estudo incidiu sob as estratégias de intervenção no local de trabalho, dando ênfase à harmonia e ao grau de delegação de autoridade aos subordinados. Este estudo, desenvolveu um modelo que incorporou algumas variáveis chave, como o ambiente no contexto organizacional, a posição do gestor, a natureza do conflito e qual o impacto do conflito no seio organizacional.

Nesse estudo os investigadores concluíram que os gestores revertem para uma reestruturação de conflitos com alto impacto, enfatizando a harmonia e a estratégia motivacional.

Robbins et al (2010) apresenta-nos uma outra forma de reduzir os conflitos, dos quais demonstramos através do quadro 3.4.

Quadro 3.4 – Redução de Conflitos

Resolução de problemas	Encontro entre as partes conflitantes, com o propósito de: identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.
Metas super ordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso, digamos dinheiro, oportunidades de promoção, espaço físico de trabalho – a expansão do recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
Não - enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se nele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando os seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
Comando autoritário	A administração usa a sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica o seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas para alterar atitudes e comportamentos que causem os conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas, etc.

Fonte: Robbins (2010 p.444)

3.6. Conflito e Cooperação

De acordo com Chiavenato (2004, p.305), conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas, essas teorias que antes ignoravam o problema-conflito. Enquanto hoje se considera a cooperação e o conflito como dois aspectos da atividade social, sendo que estes estão inseparavelmente ligados entre si. Assim, a relação do conflito é mais vista como uma fase do esquema “conflito-cooperação”, do que um “fim do conflito”.

As organizações devem assim obter a cooperação dos seus colaboradores e sanar os conflitos, ou seja, criar condições em que os conflitos façam parte integrante das organizações, mas que possam ser controlados e dirigidos para canais úteis e produtivos. Logo depreendemos com esta

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

análise de Chiavenato que os conflitos quando controlados e bem monitorizados podem trazer vantagens para as organizações.

O autor refere ainda, que os estruturalistas indicam importantes funções sociais do conflito e não concordam com a sua repressão artificial. Por meio do conflito, pode-se avaliar o poder e o ajustamento do sistema das organizações à situação real e, assim atingir a harmonia na organização.

O conflito gera mudanças e provavelmente conflitos constituem novos conflitos, que novamente geram novas mudanças, as quais provocam outras inovações e assim por diante.

John Eldridge (1968) citado por Noronha e Noronha (2002, p.22) referem que foi muito importante investigar a cooperação e a estabilidade numa organização assim como as fontes geradoras de conflito. É impensável ignorar estes problemas porque constituem o aspeto fundamental duma organização. O mais importante é tomar conhecimento das diferentes perspetivas para estudar melhor o conflito organizacional que tem tendência a se transformar num campo de minas para a política da organização, e encontrar assim a sua resolução.

Para diversos autores é essencial que existam conflitos nas organizações, para estas não estagnarem, estimularem a criatividade e promover as devidas mudanças organizacionais, como contrapartida Robbins (2010) apresenta-nos um quadro resumo (quadro 3.5) dos pontos ou contra pontos da forma em que os conflitos podem beneficiar ou não as organizações.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 3.5 - Contrapontos do Conflito

PONTO	↔	CONTRAPONTO
Os Conflitos Beneficiam as Organizações		
<p>O conflito é uma forma de introduzir mudanças radicais. Trata-se de um artifício eficaz pelo qual os dirigentes da empresa/organização podem mudar drasticamente a estrutura de poder existente, o padrão vidente de interação e certas atitudes arraigadas. Se não há conflitos, isso significa que os problemas reais não estão sendo abordados.</p> <p>O conflito facilita a coesão do grupo. Ao mesmo tempo que o conflito aumenta a hostilidade entre diferentes grupos, as ameaças externas unem internamente o grupo como a unidade. Os conflitos intergrupais aumentam a identificação dos membros com o grupo ao qual pertencem. Tal coesão intragrupal é um recurso importante de que os grupos se utilizam em tempos bons e, em especial, em tempos maus.</p> <p>O conflito melhora a eficácia do grupo e da organização. Os grupos e as organizações isentos de conflitos tendem a sofrer de apatia, estagnação, pensamento grupal e outros males debilitantes. Na verdade, muitas organizações fracassam em virtude da falta de conflitos, e não por excesso deles. A estagnação é a maior ameaça às empresas/organizações, mas, uma vez que ocorre lentamente, seus efeitos prejudiciais costumam passar despercebidos até que seja tarde demais.</p> <p>O conflito pode quebrar a complacência – embora muitos de nós não gostemos dele, ele é muitas vezes a maior esperança para o salvamento da organização.</p>	<p>Os conflitos de um modo geral são disfuncionais, e uma das principais responsabilidades da administração é manter sua intensidade a mais baixa possível. Alguns pontos corroboram essa posição.</p> <p>As consequências negativas de um conflito podem ser devastadoras. A lista de aspectos negativos associados ao conflito é assustadora. Os mais óbvios são o aumento da rotatividade, a redução da satisfação dos funcionários, a ineficiência nas unidades de trabalho, a sabotagem, a negligência, as queixas trabalhistas e as greves.</p> <p>Os executivos eficazes constroem equipas. Um bom executivo constrói uma equipa coordenada. O conflito trabalha contra esse objetivo. Quando um grupo funciona direito, o todo se torna maior do que a soma das suas partes. A administração cria equipas de trabalho por meio de minimização dos conflitos internos e da facilitação da coordenação interna.</p> <p>O conflito é evitável. Pode ser verdade que o conflito é inevitável quando uma organização está em uma espiral descendente, mas a meta de uma boa liderança e de uma administração eficaz é evitar a espiral no início.</p>	

Fonte: Robbins et al (2010 p. 461)

Ainda assim, as organizações devem olhar para os seus colaboradores como um todo, acreditando ou não, se os conflitos lhes podem favorecer. Devem promover recompensas, porque de

certa forma estimulam o esforço individual dos seus colaboradores, mas aqui também se verifica um clima de competição, logo a possibilidade de haver conflito aumenta, o que pode estimular um clima de competição também pode estimular um clima de criatividade, quem será que ganha? Ao contrário disso, a organização que dá um grande ênfase à eficiência total, estimula a cooperação dos indivíduos e ajuda a promover o esforço total do grupo.

Diante do facto, o conflito é inerente ao relacionamento humano. Nas organizações existem uma série de motivos para se instaurar conflitos, quer seja a nível individual ou de grupo, quer seja de recompensas, de distribuição de tarefas, entre muitos outros fatores que ao longo do trabalho se tem vindo a mencionar, mas é importante observar e reter que gerir conflitos não significa acabar com eles, gerir significa tirar proveito do conflito para otimizar os resultados organizacionais, pelo que no próximo ponto iremos focar algumas vantagens e desvantagens dos conflitos.

3.7. Comparação e Pontos de Vista dos Conflitos

Segundo Verma (1998), ao longo dos anos as visões distintas sobre os conflitos nas organizações foram evoluindo. A partir do século XIX até meados dos anos 1940, assumia-se que o conflito era ruim, que tinha sempre um impacto negativo e que prejudicava o desempenho dos colaboradores nas organizações. Assim, o conflito deveria ser evitado, pois nesta visão estava inteiramente ligado à violência, à destruição e à irracionalidade, a chamada visão tradicional dos conflitos.

A resposta ao conflito nesta circunstância era reduzi-lo, suprimi-lo e até eliminá-lo. Mas nesta data ainda se verificam algumas organizações com esta opinião, que o conflito deve ser evitado.

No final dos anos 1940 até 1970, argumentava-se que o conflito era natural e inevitável em todas as organizações e que podia ter um efeito positivo ou efeito negativo, dependendo de como o mesmo era tratado, aqui pautava-se pela visão contemporânea.

Numa visão mais interacionista, assume-se que o conflito é necessário para aumentar o desempenho, quer individual quer organizacional.

Esta abordagem incentiva os gestores a manter um nível adequado de conflitos suficiente para promover e manter os seus projetos de forma autocrítica, viáveis, criativos e inovadores.

Segundo Sarpkaya (2012), e na mesma linha de ideias de Verma (1998), de acordo com o ponto de vista tradicional o conflito é destrutivo para as organizações e este deve ser evitado. Na abordagem comportamental defende que o conflito é inevitável, que alguns conflitos são prejudiciais

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

mas outros são funcionais. Do ponto de vista interacionista uma organização sem conflitos não é saudável, sendo que o conflito é necessário. Para um resumo das três visões do conflito e seu efeito, ver quadro 3.6.

Quadro 3.6 - Comparação de Pontos de Vista dos Conflitos

	VISÃO TRADICIONAL	VISÃO CONTEMPORÂNEA	VISÃO INTERACIONISTA
PONTOS PRINCIPAIS	<ul style="list-style-type: none"> - Causado por agitadores. - Ruim. - Deve ser evitado. - Deve ser suprimido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inevitável entre os seres humanos. - Nem sempre é ruim. - Resultado natural de mudança. - Podem ser gerenciados 	<ul style="list-style-type: none"> - Resulta de compromisso com metas. - Muitas vezes é benéfico. - Deve ser estimulado. - Deve ter como objetivo fomentar a criatividade.
EFEITO SOBRE O DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> - O desempenho diminui quando aumenta o nível do conflito. 	<ul style="list-style-type: none"> - O desempenho depende, principalmente, como o conflito é tratado. Geralmente o desempenho aumenta até um certo nível, como aumenta o conflito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certo nível de conflito é necessário para aumentar o desempenho. O desempenho aumenta com o conflito a um nível certo, então este só declina se o conflito aumenta ou permanece sem solução.
AÇÕES RECOMENDADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Não fazer nada se $a = d$ - Resolução de conflitos se $a > d$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Não fazer nada se $a = d$ - Resolver o conflito se $a > d$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Não fazer nada se $a = d$ - Resolver o conflito se $a > d$ - Estimular o conflito se $a > d$

Nota: a = nível real do conflito ; d = nível desejado do conflito

Fonte: Verma (1998 p. 2)

3.8. Conflitos – Ameaças ou Oportunidades (positivo/negativo)

Segundo Rahim (2001) citado por Teixeira (2011),

Os conflitos foram alvo de análise pelas teorias da gestão clássica, por autores como Taylor, Fayol e Weber. Para estes a existência de conflito representava falta de colaboração entre os

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

funcionários, uma falha por parte da própria organização, algo negativo que prejudicava o bom funcionamento e produção de qualquer organização. Acreditavam ainda que o estabelecimento de determinadas estruturas organizacionais específicas, tais como a criação de regras, hierarquias e procedimentos bem definidos, seriam a solução para minimizar a necessidade ou ocorrência de conflitos. . . . A ausência de conflitos articulada com a cooperação e a harmonia resultariam da eficácia organizacional. (p.29)

Guillén (2007) cit in Teixeira (2011) “ o conflito é algo natural, fruto da interação dos grupos e das organizações, o qual não é obrigatoriamente negativo. Este faz parte do processo de evolução e crescimento e deve ser utilizado de modo positivo para um bom progresso e desempenho das organizações.” (p.30)

Boulding (1962) citado por Robalo (2006), considera que os conflitos têm o seu próprio ciclo de vida. Segundo esta teoria, os conflitos surgem, existem durante algum tempo e finalmente desaparecem devido a suas próprias tendências inerentes, sem intervenções de resolução como a mediação. Pode acontecer porém, que o tempo de manifestação seja muito prolongado (p.14).

O conflito acontece como um fenómeno processual cíclico, em que os episódios seguem uma sequência de acontecimentos. Na primeira fase, observam-se as individualidades e as condições antecedentes ao relacionamento, depois, uma das partes, ou ambas, percebe na situação, uma situação de desvantagem no relacionamento com o outro, o que provoca tensão, sentimento de desconforto, e a condição do conflito passa a ser conhecida por todos os que interagem com os conflitantes.

Na perspectiva do sociólogo John Paul Lederach, citado por Maldonado (2010),

Utiliza-se a metáfora dos óculos multifocais para dizer que precisamos de lentes integradas numa única armação para entender as diferentes camadas do conflito: ver o problema imediato, a complexidade de sentimentos subjacente ao problema e vislumbrar o futuro do relacionamento ao olhar para o conflito não como um problema que necessita de uma solução, mas como uma oportunidade de crescimento e transformação de pessoas e relacionamentos. Conflito e mudanças fazem parte da normalidade e da vida humana. (p.53)

A existência de conflitos numa equipa de trabalho traz consequências que podem ser consideradas oportunidades, quando o conflito contribui para o desenvolvimento de novas soluções, para os problemas existentes ou para a melhoria da performance da equipa, no entanto os conflitos também são considerados uma ameaça, quando a performance é prejudicada devido ao bloqueio da comunicação, redução de motivação e até desistência da continuidade do trabalho.

Deutsch (1973) citado por Passos (2005),

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Faz uma distinção entre conflito cooperativo (ou construtivo) e conflito competitivo (ou destrutivo), tendo como base as consequências do conflito para os indivíduos envolvidos. Segundo o autor, estes dois tipos de conflito encontram-se nos pólos opostos de um contínuo em que num extremo encontramos um tipo de conflito que têm consequências positivas para todos os indivíduos envolvidos (conflito cooperativo) e no outro extremo, um tipo de conflito que têm consequências negativas para os indivíduos (conflito competitivo). (p.150)

Sendo pois o conflito inevitável, saber lidar com ele parece ser o grande desafio das equipas e principalmente de seus líderes/chefias. Cada indivíduo tem o seu próprio estilo de lidar com os conflitos, de conhece-los, e conhecer o estilo da outra parte, tende a facilitar a sua atuação diante de tais situações.

Num estudo efetuado sobre as “Situações de Conflito Vivenciadas no Contexto Hospitalar”, os autores Spagnol et al (2010) aferiram que,

O conflito na percepção dos técnicos e auxiliares de enfermagem está relacionado à divergência de ideias, desacordo, desavença, desentendimento e discórdia entre duas ou mais pessoas, opiniões contrárias e visões diferentes no local de trabalho. Na visão destes profissionais percebe-se que a palavra conflito está associada a um contexto negativo, em que duas ou mais pessoas apresentam interesses pessoais, entram em discórdia e não chegam a um consenso. (p.807)

Ainda no mesmo estudo, os autores descrevem que os fatores que geram conflitos no contexto organizacional, são: a falta de responsabilidade e compromisso no trabalho, a falta de cooperação entre os funcionários, divergências de opiniões e condutas para exercer o trabalho; a falta de motivação e desvalorização no trabalho, falta de informação e diálogo entre os profissionais.

Os autores Noronha e Noronha (2002), referem que os conflitos tanto podem trazer benefícios como proporcionar custos, mas que o objetivo principal das organizações não deve ser de eliminar os conflitos mas sim mantê-los, a um nível baixo para que ajude a organização a tirar o máximo proveito destes, eliminando, tanto quanto possível os prejuízos causados por estes.

No quadro 3.7 descrevemos os potenciais efeitos positivos assim como negativos do conflito.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 3.7 - Potenciais Efeitos Positivos e Negativos do Conflito

Negativos (efeitos disfuncionais)	Positivos (efeitos funcionais)
- Destrói a moral dos grupos e organizações.	- Permite clarificar os assuntos. Fomenta a compreensão dos argumentos da contraparte.
- Induz cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro.	- É um antídoto contra o pensamento grupal.
- Aumenta os níveis de tensão e stresse, pode suscitar problemas de saúde (física e psicológica).	- Permite que os méritos das diferentes ideias, propostas e argumentos sejam testados.
- Polariza os grupos e os indivíduos, aprofunda e dilata as diferenças.	- Conduz a novas abordagens ao problema, permitindo resolver desacordos e conflitos de longa data.
- Obstrui a cooperação.	- Faculta a partilha de pontos de vista e compreensão dos valores e objetivos da contraparte.
- Empobrece o processo de coordenação de trabalho.	- Pode induzir a motivação e a energia necessárias à melhor execução das tarefas.
- Cria suspeições, desconfianças e estereótipos negativos acerca dos outros.	- Cada pessoa ou grupo adquire maior compreensão da sua própria posição na discussão (é forçada a articular os seus pontos de vista e a descortinar os argumentos que a suportem).
- Desvia as energias das tarefas mais importantes (os objetivos da organização e a satisfação individual subordinam-se às lutas entre os contendores).	- Facilita a inovação, a mudança e a adaptação.
- Torna a organização numa “arena política completa”.	- Cada contendor incrementa a sua identidade (individual, grupal ou organizacional).
- Gera um clima paranoico	- Aumenta a lealdade e a coesão no seio de cada grupo rival.
- Suscita distorção no fluxo da comunicação.	- Pode facilitar a integração de interesses opostos.
- Gera um clima caracterizado pela orientação soma-zero.	- Desafia o <i>status quo</i> . Torna o clima organizacional mais entusiasmante.
- Arruína a carreira de algumas pessoas.	- Permite libertar tensões.
- Aumenta os níveis de absentismo e <i>turnover</i> .	- Se for construtivo, pode gerar maior aceitação dos acordos e decisões.
- Reduz o empenhamento organizacional.	- Fortalece as relações interpessoais quando é resolvido construtivamente.
- Os líderes transitam de estilos de liderança participativa para estilos diretivos (visando manter firmeza sobre o ambiente de trabalho).	- Reduz a preguiça social.

Fonte: Walton (1969) apud Cunha et al (2007 p.536)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Coser (1970) citado por Cunha (2008) “considera que se podem visualizar várias funções positivas do conflito, entre as quais o autor destaca o facto de o fenómeno constituir o motor da mudança, permite o estabelecimento da diferença intergrupar, proporciona a obtenção de fins concretos e contribuiu ainda para a integração ou coesão social” (p.35).

De acordo com Chiavenato (1999, p.309), os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito – tanto a nível interno como externo – sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora. Todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização.

Entre os aspetos mais destrutivos do conflito Pruitt e Rubin (1986) citados por Cunha (2008), relevam a ascensão, que acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, cada parte tenta sobressair, ou seja, tenta sair-se bem à custa do outro, operando medindo um conjunto de movimentos e contrariedades cujo resultado tende a conduzir o conflito ao desenvolvimento da sua intensidade.

Com pertinência afirma Deutsh (1990) citado por Cunha (2008), que,

O conflito têm consequências negativas e positivas, pelo que deve ser fundamental que se anime o potencial construtivo do conflito. Assim apresenta um conjunto de ideias chave para o desenvolvimento de conhecimentos e competências na resolução construtiva de conflitos.

1. É importante saber em que tipo de conflito está implicado, isto é, se é um conflito de soma nula (para uma das partes ganhar, a outra tem que perder) é o chamado Ganha – perde, se é um conflito de motivos mistos (ambas podem ganhar e ambas podem perder, uma pode ganhar e a outra pode perder) ganha-ganha; perde-perde ou perde-ganha, ou se é um conflito cooperativo (ambas podem ganhar ou ambas podem perder) ganha – ganha, perde – perde, porque os distintos tipos requerem diferentes tipos de estratégias e táticas para a sua condução.
2. Respeitar os seus próprios interesses e os da outra parte, aqui há a destacar que a insegurança pessoal e a vulnerabilidade conduzem as pessoas, frequentemente a uma perspectiva de “ganhar-perder”, que se pode repercutir no evitar do conflito, numa resolução prematura ou num envolvimento obsessivo.
3. Distinguir nitidamente entre “interesses” e “posições” – sinteticamente, podemos referir que as posições podem ser opostas, mas não os interesses, sendo que não raras as vezes, quando as partes revelam os seus interesses subjacentes há a possibilidade de se encontrar uma solução que satisfaça ambas.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

4. Explorar os seus interesses e os da outra parte, de modo a intensificar os interesses comuns e compatíveis que ambas as partes partilham, trata-se aqui, de identificar os interesses partilhados por ambos os lados e de explorar plenamente os interesses de cada um, o que aumenta a empatia e auxilia a solução de problemas.
5. Definir os interesses entre as partes como um problema mútuo a ser resolvido de modo cooperativo, tal pressuposto passa por em 1º lugar diagnosticar o problema e de seguida procurar criativamente novas opções de gestão do conflito tendentes ao ganho mútuo.
6. Na comunicação com a outra parte, escutar atentamente e falar de modo a ser compreendido, o que requer a tentativa de ter a perspetiva do outro e de verificar continuamente se se consegue fazer isso.
7. Estar atento às tendências para o evitamento, distorções percetivas, juízos erróneos e pensamento estereotipado que usualmente se dão em ambas as partes no decorrer do conflito.
8. Desenvolver competências para lidar com os conflitos difíceis, de modo a não se sentir desamparado ou desesperado quando confrontado com sujeitos mais poderosos.
9. Conhecer-se e saber como tipicamente se responde em diferentes tipos de situações conflituais. (pp.36:37)

Segundo Chiavenato (1999) o conflito gera resultados positivos e negativos, entre os resultados positivos-constructivos estão:

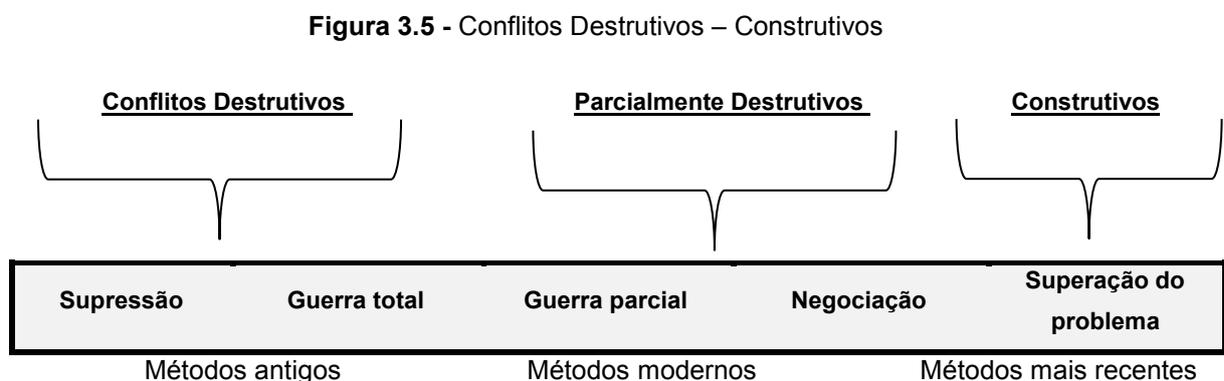
- Desperta sentimentos e energia nos membros do grupo. Esse estado de espírito alimenta o interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, assim como desenvolve a criatividade, aumenta a motivação, a energia e a produtividade na execução das tarefas;
- Estimula sentimentos de identidade no grupo, aumentando a coesão intergrupal;
- O conflito é um mero chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios;
- As pessoas aprendem através do confronto de ideias, o que pode melhorar a qualidade das decisões;
- O conflito pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes mais graves;
- Facilita a inovação, a mudança e a adaptação, evitando a entropia;
- Permite libertar tensões. (p.368)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Dentro dos resultados negativos-destrutivos, os quais chamamos também as ameaças:

- Cria ambientes de trabalho indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois os indivíduos e grupos vêm os seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas, porque cria ambientes de trabalho;
- Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida para o próprio conflito e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho, logo reduz o desempenho e a produtividade;
- A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influencia a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos, ou seja, enfraquece o relacionamento e afeta a cooperação entre pessoas e grupos.
- Os conflitos podem provocar stress, desgaste emocional, sentimentos de dor, antagonismos, hostilidade e insatisfação no trabalho;
- Suscita comportamentos retaliatórios e irresponsáveis;
- Dificuldade em responder à mudança e inovação;
- Pode destruir o grupo e até mesmo a organização. (p.368)

Exemplificamos na figura 3.5, segundo Chiavenato (2004), a forma de conduzir os conflitos, nos métodos antigos, métodos modernos e nos métodos mais recentes.



Fonte: Chiavenato (2004 p. 369)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Para Robbins et al (2010) “os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões e fomentam um ambiente de autoavaliação e de mudança.” (p.445)

Os autores referem ainda que os,

Conflitos tanto podem ser construtivos quanto destrutivos para o funcionamento de um grupo ou de uma unidade . . . assim como os níveis de conflito podem ser altos demais ou excessivamente baixos. Ambos os extremos prejudicam o desempenho. O nível ótimo seria aquele em que há conflito suficiente para evitar a estagnação, estimular a criatividade, permitir que as tensões sejam liberadas e que se inicie um processo de mudanças, sem ser destrutivo ou prejudicar a coordenação das atividades. (p.459)

Para Tjosvold (2006) um número elevado de investigadores, usando as mais diferentes perspectivas teóricas sobre os conflitos e a tomada de decisões sob a redução dos mesmos,

Têm empiricamente documentado o valor do conflito para a tomada de decisões e outros temas centrais da vida organizacional e social (Amason, 1996; Anderson, 1983; Coser, 1978; George, 1974; Gruenfeld, 1995; Mason & Mitroff, 1981; Peterson & Nemeth, 1996; Schweiger *et al*, 1986; Tetlock et al, 1994). O conflito em si não é destrutivo, quando é bem gerido pode ser construtivo, ajuda-nos a resolver as questões, entender os problemas, criar soluções e fortalecer relações. (p.88)

Deutsch (1973) cit in Tjosvold (2008) argumentou que os conflitos são construtivos na medida em que os participantes o considerem, isto é, quando eles verificam que tem mais benefícios do que custos.

Tjosvold (2008) descreve que através do conflito, o pensamento convencional é desafiado, ameaças e oportunidades são identificados e novas soluções são praticadas.

Segundo Falk (2000),

Existe uma grande tendência de atribuir aos conflitos uma conexão negativa, relacionando-o com brigas, guerra e destruição. O conflito em si não é danoso, nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas, destrutivas decorrentes do grau de aprofundamento, intensidade, duração, do contexto, da oportunidade e do modo em como ele é enfrentado e administrado. O conflito possui assim numerosas funções positivas, rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais (p.30)

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Sintetizando, os conflitos podem trazer resultados positivos ou negativos, nisto podem ser considerados como oportunidades mas também como ameaças tanto para as pessoas como para as organizações, a questão primordial é como o conflito é administrado, de forma a aumentar os efeitos construtivos e minimizar então os destrutivos, essa tarefa cabe então ao gestor, embora muitas vezes este também seja um ator envolvido. O gestor deve procurar soluções sempre que possível de forma construtiva, para tal deve saber efetuar as suas escolhas, utilizando os meios e as técnicas eficazes para o efeito.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Introdução

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, evidenciando a natureza do mesmo, os motivos que levaram à escolha do método aplicado, as fontes a que recorreremos e a técnica utilizada na recolha de dados, para assim atingirmos os objetivos propostos.

Após a escolha do tema, procedemos à leitura da bibliografia, quer através de dissertações de doutoramento, mestrados, livros e artigos científicos para selecionar os mais importantes para este estudo.

Freixo (2011, p.161), descreve que:

A revisão de literatura consiste no desenvolvimento de um texto que sintetiza e integra contributos de diferentes autores sobre a matéria em estudo, estabelecendo ligações entre eles e expondo a problemática em comum . . . com efeito, uma questão que normalmente se coloca é a de saber que tipo de informação pesquisar, para o efeito dever-se-á considerar três tipos de informação:

1. A informação de origem teórica;
2. A informação empírica
3. Informação metodológica

Nesta lógica a documentação com a informação teórica refere-se às teorias, modelos e aos quadros conceptuais que fundamentam e estão na base do problema de investigação.

Por sua vez os documentos empíricos facultam-nos informação não negligenciada pois dão-nos conta de outros estudos na área. . . . e já publicados em artigos, ensaios, teses ou livros. Finalmente o terceiro e último tipo de informação a ter em consideração é a revisão bibliográfica, que se prende com diversos ou diferentes métodos ou abordagens para o desenvolvimento de uma investigação numa determinada área. (Freixo 2011, pp.160:161)

Na opinião de Deshais (1997),

Na investigação qualitativa o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los. O objetivo desta abordagem de investigação utilizada é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Esta forma de

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

desenvolver o conhecimento demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação. (146)

A investigação empírica irá enquadrar-se no estudo das atitudes/opiniões dos conflitos quer por parte das chefias, quer seja dos subordinados, à qual inquirimos, com o questionário ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*) numa amostra por conveniência 174 colaboradores do Município de Sines.

Na sustentação metodológica deste trabalho tivemos como base a matriz de Franque (2006), que apresentou uma Dissertação de Mestrado intitulada “Análise dos Estilos de Gestão do Conflito Predominantes em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de S. Miguel”. Este investigador utilizou as formas A (chefias) forma B (subordinados) e a forma C (colegas/pares), a salientar que na presente investigação ainda se debruçámos sobre a forma D (reação à discordância e ao conflito), anexo A de Maddux (1991) citados por Cunha e Leitão (2011), de realçar que ambas as formas foram adaptadas pela autora.

4.1.Método de Investigação

Metodologicamente trata-se de um estudo do tipo descritivo, tendo uma cariz exploratória, uma vez que se trata de formulação de hipóteses, para uma realidade concreta que pretendeu estudar, a perceção dos conflitos, pelo que é intitulado pelo “A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso, que para um rigor científico, recorreremos ao questionário como instrumento de recolha de dados.

Deshais (1997) refere que se “recorre ao método descritivo para identificar os principais fatores ou variáveis que existem numa dada situação ou comportamento. . . . A finalidade principal deste método é assim fornecer uma caracterização precisa das variáveis envolvidas num fenómeno ou acontecimento” (p.106).

O estudo a desenvolver procurará estudar e compreender o modo em que os colaboradores da organização em estudo percecionam os conflitos, se existe falta de comunicação, ou se esta é eficaz, o que acham do tipo de liderança, do tipo de clima organizacional e se os conflitos normalmente percecionados são com os colegas ou com as chefias.

Para a recolha dos dados, aplicámos o questionário, por ser a opção mais lógica para o estudo em si, e, supostamente pela finalidade quantitativa que queríamos certificar.

Deshais (1997) descreve “o método de investigação quantitativo constitui um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação dos factos

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador. Assim, esta abordagem reflete um processo complexo que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível. O investigador adota um processo ordenado que o leva a percorrer uma série de etapas, indo da definição do problema à obtenção de resultados.” (pp.144:145)

Para o autor, “na investigação qualitativa o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los, O objetivo desta abordagem de investigação utilizada é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Esta forma de desenvolver o conhecimento demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação.” (Deshaies, 1997, p.146)

Para uma melhor compreensão mostramos no quadro 4.1 a comparação entre os métodos qualitativo e quantitativo

Quadro 4.1 - Investigação Quantitativa e Qualitativa

QUANTITATIVA	QUALITATIVA
Objetivo	Valorização da subjetividade
Uma realidade	Múltiplas realidades
Redução, controlo, predição	Descoberta, descrição, compreensão
Mensurável	Interpretativa
Mecanista	Organística
O todo é a soma das partes	O todo é mais do que a soma das partes
Relatório de análises estatística	Relatório de narrativa
Separação do investigador relativamente ao processo	O investigador faz parte do processo
Sujeitos	Participantes
Livre de contexto	Dependente do contexto

Fonte: Freixo (2011, p.147)

Contudo numa revisão de literatura há sempre a ter em conta os tipos de fontes a que o investigador recorre: fontes primárias, secundárias ou terciárias.

4.1.1. Fontes Primárias

As fontes primárias estão relacionadas com o período da investigação, quer entrevistas, questionários entre outros.

Corroborando com Freixo (2011 p.163) “as fontes primárias, conforme a designação deixa transparecer, referem-se às fontes originais consultadas pelo investigador, em que este tipo de informação não foi alvo de qualquer resumo ou interpretação por parte de outro investigador, como exemplo as teses, monografias originais que reagrupam artigos de investigação publicados em revistas científicas.”

Podemos afirmar que os dados primários estão relacionados com o estudo de caso, mais propriamente à recolha de informação através da recolha de dados do inquérito por questionário aplicados aos Colaboradores do Município de Sines (amostra).

Para Freixo (2011, p.282) o questionário é um “ conjunto de enunciados ou de questões que permitem avalia as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou colher qualquer outra informação junto dos sujeitos”.

4.1.2. Fontes Secundárias

São fontes relacionadas com a pesquisa documental (livros, artigos, dissertações, teses, revistas) em que foram explorados os temas do estudo: As organizações, o clima organizacional, a liderança, comunicação e os conflitos. Com o intuito de perceber a ligação entre as temáticas e a aplicação do questionário em si.

Segundo a perspectiva de Bell (2002) as fontes secundárias são as interpretações dos acontecimentos do período baseadas nas fontes primárias.

Na mesma linha de ideias Freixo (2011 p.163) descreve que “as fontes secundárias, em primeiro lugar permitem-nos a consulta das fontes primárias. Este tipo de fonte facultam-nos o acesso a textos já interpretados e publicados sobre determinado tema”.

4.1.3. Fontes Terciárias

Freixo (2011,pp.163:164) refere que “as fontes terciárias são tomadas por obras especializadas e que abarcam conhecimentos ou explicações mais concisas e que se relacionam

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

com conceitos . . . isto é, as fontes terciárias compilam, selecionam, organizam informação da fonte primária ou secundária.

4.2. Caraterização e Definição da População/Amostra

Carmo e Ferreira (2008) cit in Teixeira (2011) “a *população* ou *universo* designa-se como um conjunto de pessoas as quais possuem um ou mais aspetos em comum. A *amostra* define-se como um subconjunto de indivíduos que fazem parte dessa população.” (p.193)

Segundo Freixo (2011) “a descrição da população e da amostra faculta uma boa ideia sobre a eventual generalização dos resultados. Por sua vez, as caraterísticas da população definem o grupo dos sujeitos que serão incluídos no estudo e precisam os critérios de seleção.” (p.183)

Para este estudo foram distribuídos num total 250 questionários aos subordinados e chefias do Município de Sines, numa população de 401 trabalhadores (população-alvo conforme consta no anexo n.º 1), obteve-se resposta de 174 (n=amostra). Os questionários foram entregues presencialmente junto de cada colaborador e explicado o teor do mesmo e qual o seu fim.

4.3. Variáveis de Estudo e Modelo de Análise

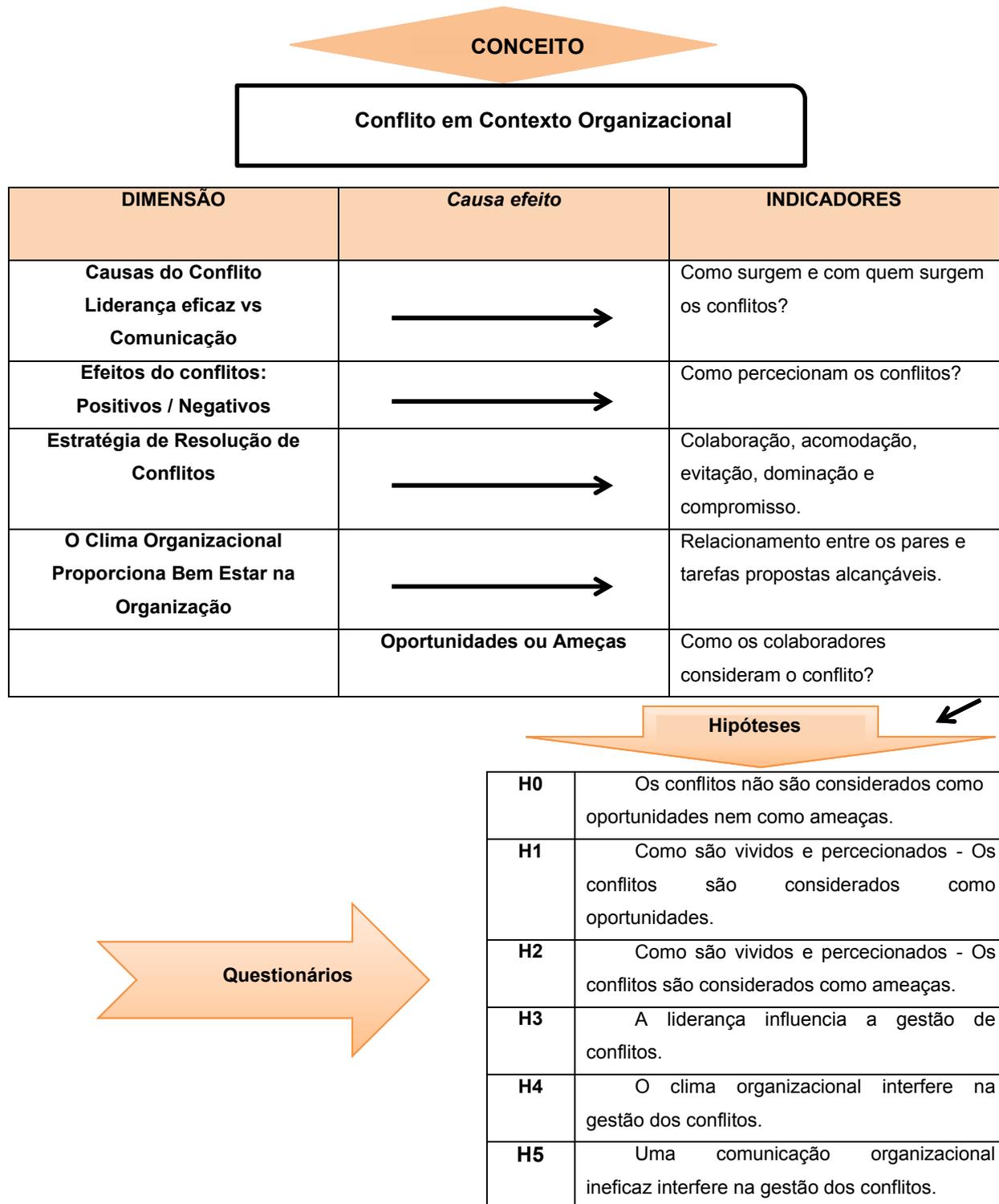
Fortin (1999) citado por Figueiredo (2012) “define a variável como a caraterística de pessoas, objetos ou de situações estudadas numa investigação a que se pode atribuir diversos valores.” (p.83)

Neste sentido, para este estudo “A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso” propôs-se estudar as seguintes variáveis:

Conflitos e o tipo de gestão de conflitos, comunicação organizacional, clima organizacional e a liderança, conforme demonstramos através do nosso modelo de análise, figura 4.1.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Figura 4.1 - Modelo de Análise



Fonte: Elaboração própria

4.4. Instrumento de Recolha de Dados

Freixo (2011) refere que “o questionário é o instrumento mais utilizado para a recolha de informação, constituindo um dos instrumentos de colheita de dados que necessita de respostas escritas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de enunciados ou de questões que permitem avaliar as atitudes, e opiniões dos sujeitos. . . . é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis.” (p.197)

“O investigador utiliza o questionário como um instrumento de medida que lhe permitirá eventualmente confirmar ou infirmar uma ou várias hipóteses de investigação” (cf. Ibidem:197).

Como instrumento de recolha de dados e para complementar este estudo, utilizámos o questionário (apêndice 1), Forma A (com as chefias) com 20 questões. O mesmo foi entregue aos colaboradores do município de Sines que não exercem cargos de chefia, foi adaptado de ROCI – II (RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY – Versão Portuguesa do Rahim Organizational Conflict Inventory II) retirado de Cunha e Leitão (2011).

Às chefias entregámos o questionário (apêndice 2) em que utilizámos a forma C (com os subordinados) com 24 questões, de ressaltar que em ambos os questionários foi ainda aplicada a forma B (com os pares/colegas) com 20 questões e a forma D (a minha reação à discordância e ao conflito) com 13 questões.

A versão original do instrumento surgiu em 1983, também nos Estados Unidos da América e designa-se de *Rahim Organizational Conflict Inventory - ROCI*. Revista a escala original, o questionário mais recente é o ROCI-II. O seu autor, Afzalur Rahim, tem um longo percurso académico e inúmeras publicações na área dos conflitos organizacionais. Esta escala tem sido muito utilizada em investigação social, garantia das suas patenteadas propriedades psicométricas.

O ROCI-II pretende conhecer os estilos de gestão de conflito que estão na base das relações interpessoais e pode ser aplicado num cenário laboral de qualquer organização. É composto por 28 itens, que se distribuem por cinco dimensões ou subescalas e que se baseiam na conceptualização dos cinco estilos de gestão do conflito interpessoal: integração (colaboração) – sete itens, evitação – seis itens, dominação – cinco itens, acomodação – seis itens, compromisso – quatro itens (Franque, 2006).

O questionário é de auto-preenchimento e demora cerca de 10 a 15 minutos a preencher.

Este instrumento desdobra-se em três formas distintas, com indicação de utilização de cada uma, de acordo com os níveis de hierarquia entre os participantes. A Forma A aplica-se na relação

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

com superiores, a Forma C destina-se no contacto com subordinados e por fim, a Forma B, utiliza-se entre parceiros ou colegas (Cunha & Silva, 2010). O formato da escala é exatamente igual, alterando-se apenas em cada item o vocábulo referente à versão a que se destina.

Para responder a cada um foi utilizada uma escala tipo Likert (quadro 4.2) com cinco opções de resposta, em que 1 corresponde a “discordo fortemente” e 5 a “concordo fortemente”. Assim, cada item tem uma pontuação que varia entre 1 e 5, enquanto o score total do instrumento é de 150 pontos. Quanto mais alta a pontuação obtida, maior a propensão da pessoa a usar um determinado estilo, ou estilos, no tratamento dos conflitos interpessoais.

No instrumento para a forma A e B o score total das subescalas é o seguinte:

Colaboração, Evitação e Compromisso é de 20 pontos, Dominação é de 15 pontos, e Acomodação é de 25 pontos. Para a forma C o score total das subescalas é o seguinte: Integração e Acomodação é de 30 pontos, Evitação, Dominação e Compromisso é de 20 pontos.

Quadro 4.2 – Escala Tipo Likert

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

Fonte: Freixo (2011)

Como descreve Freixo (2011) esta escala “têm cinco níveis, em que cada um desses diferentes níveis é considerado de igual amplitude significando a análise dos dados provenientes deste tipo se baseia, normalmente, em resultados somados a partir de um intervalo de *itens*, podendo trabalharem-se com o pressuposto de o intervalo-igual” (p.213).

Inicialmente pedimos autorização (ver apêndice 3) na qual entregámos cópia dos questionários (ver apêndice 1 e 2) ao vereador com as competências delegadas pelos Recursos Humanos do Município, para que pudéssemos efetuar tal estudo, e só depois da devida autorização pudemos aplicar os questionários a todos os colaboradores presentes.

O questionário foi baseado em questões fechadas para facilitar a recolha de dados, seguindo-se com um pré teste para validação do mesmo, em que foi aplicado inicialmente a dez colaboradores para que obtivéssemos um feedback do mesmo, na qual foi fundamental para se perceber a adequabilidade do mesmo, pois poderiam haver questões de difícil compreensão.

Como descreve Freixo (2011) nas perguntas fechadas temos vantagens e desvantagens, pelo que enumeramos aqui algumas delas no quadro 4.3.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 4.3 - Vantagens e Desvantagens na Utilização de Questionários - Perguntas Fechadas

Vantagens	Desvantagens
Maior rapidez e facilidade de resposta.	Dificuldade em elaborar as respostas possíveis a uma determinada questão.
Maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise das respostas.	Não estimula a originalidade e a variedade de resposta.
Facilita a categorização das respostas para posterior análise.	Não preza uma elevada concentração do inquirido sobre o assunto em questão.
Permite contextualizar melhor a questão.	O inquirido pode optar por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo esta uma representação fiel da realidade.

Fonte: Adaptado de Freixo (2011)

De acordo com o exposto, e como já foi referido, os mesmos foram elaborados através de questionários de ROCI – II retirado de Cunha e Leitão (2011) e depois adaptados para o contexto deste trabalho, em que intitulámos os questionários como “A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Trabalhadores?” Um Estudo de Caso., e na nota introdutória explicámos num pequeno texto o que pretendíamos com o mesmo.

Os questionários foram divididos em cinco partes.

Questionário dos subordinados

Parte 1 – Caracterização sociodemográfica e profissional

Parte 2 – Forma A (a forma como age perante uma situação de conflito com a chefia)

Parte 3 – Forma B (a forma como age com os pares/colegas)

Parte 4 – Forma D (a reação à discordância e ao conflito)

Parte 5 – Os conflitos ocorrem na maioria com? E são considerados como ameaças ou oportunidades?

Questionário das chefias

Parte I – Caracterização sociodemográfica e profissional

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Parte 2 – Forma C (a forma como agem perante uma situação de conflito com os subordinados)

Parte 3 – Forma B (a forma como agem com os pares/colegas)

Parte 4 – Forma D (a reação à discordância e ao conflito)

Parte 5 – Os conflitos ocorrem na maioria com? E são considerados como ameaças ou oportunidades?

Na primeira parte está a caracterização sociodemográfica e profissional, onde se colocam questões que visam a caracterização do respondente, tal como: a idade, género, habilitações académicas, categoria profissional, setor e vínculo laboral.

Na segunda parte, e na forma A (questionário entregue aos subordinados) é composta por 20 questões que visa verificar a forma como estes agem perante uma situação de conflito com a chefia.

Na terceira parte e na forma B foram efetuadas 20 questões que procura identificar a forma como estes agem com os pares/colegas, a forma C (questionário entregue às chefias) é composta por 24 questões que pretende verificar a forma como as chefias agem perante uma situação de conflito com os subordinados. Na forma D efetuámos 13 questões para perceber a reação à discordância e ao conflito.

Na parte cinco, estão apenas três questões, na qual pretendemos saber se os conflitos ocorrem na maioria com os subordinados, colegas ou chefias, e se os conflitos serão considerados como ameaças ou oportunidades?

4.4.1. Caracterização das Subescalas/Dimensões

Como já se referiu, o questionário aplicado baseia-se na conceptualização dos cinco estilos de gestão do conflito interpessoal: Na forma A e B - (quadro 4.4), na colaboração – quatro itens, evitação – quatro itens, dominação – três itens, acomodação – cinco e compromisso – quatro itens.

Na forma C, a colaboração com - seis itens, evitação - quatro itens, dominação – quatro itens, acomodação – seis itens e o compromisso com quatro itens.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Quadro 4.4 – Caracterização das Subescalas/Dimensões do Estilo de Gestão de Conflitos
Forma A – B – C ROCI II

FORMA A		FORMA B		FORMA C	
<i>DIMENSÕES</i>	<i>ITENS</i>	<i>DIMENSÕES</i>	<i>ITENS</i>	<i>DIMENSÕES</i>	<i>ITENS</i>
Colaboração	1-4-5-12	Colaboração	1-4-5-12	Colaboração	1-4-5-12-22-23
Evitação	3-6-16-17	Evitação	3-6-16-17	Evitação	3-6-16-17
Dominação	8-9-18	Dominação	8-9-18	Dominação	8-9-18-21
Acomodação	2-10-11-13-19	Acomodação	2-10-11-13-19	Acomodação	2-10-11-13-19-24
Compromisso	7-14-15-20	Compromisso	7-14-15-20	Compromisso	7-14-15-20

Fonte: Elaboração própria

Robbins et al (2010) indica-nos as estratégias de resolução de conflitos.

4.4.1.1. Colaboração

Estratégia em que as partes conflitantes procuram satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

4.4.1.2. Evitação

Estratégia em que uma das partes procura fugir de um conflito ou tenta suprimi-lo.

4.4.1.3. Dominação

Estratégia na qual as partes procuram a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto na outra parte.

4.4.1.4. Acomodação

Estratégia caracterizada pela disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses dos outros antes dos seus.

4.4.1.5. Compromisso

Estratégia na qual as partes estão dispostas a abrir mão de alguma coisa para solucionar um conflito (p.442).

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade
para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

A adaptação transcultural do questionário para a população portuguesa foi realizada por Pedro Cunha em 2002 e já conta com inúmeras aplicações em investigações realizadas em diferentes contextos (Franque, 2006; Marques e Cunha, 2004; Galinha, 2009; Cunha e Silva, 2010).

Neste estudo adaptou-se a escala portuguesa para 24 itens (Forma C) 20 itens (Forma A e B), mantendo-se as respetivas subescalas e obteve-se um *Alfa de Cronbach* de 0,86 (Forma A), 0,85 (Forma B) e 0,81 (Forma C), superior na Forma A e B ao obtido na versão original da escala e na adaptação portuguesa e igual na Forma C ao obtido na adaptação portuguesa. (ver tabela 4.1)

Na forma A e B cada item tem uma pontuação que varia entre 1 e 5, enquanto o *score* total do instrumento é de 100 pontos, na forma C o *score* total é de 120 pontos.

Tabela 4.1 – Consistência Interna da Escala e das Subescalas de Conflito ROCI-II - Forma A, B,C

Dimensões	ROCI – II Original (1983) Itens		ROCI – II Adaptação Portuguesa (2002)		ROCI – II Reduzida e adaptada Parrinha (2015) Forma A		ROCI – II Reduzida e adaptada Parrinha (2015) Forma B		ROCI – II Reduzida e adaptada Parrinha (2015) Forma C	
	a de Cronbach	Itens	a de Cronbach	Itens	a de Cronbach	Itens	a de Cronbach	Itens	a de Cronbach	Itens
Colaboração	0,77	a de Cronbach escala total: 0,80	0,80	a de Cronbach escala total: 0,81	0,68	a de Cronbach escala total: 0,86	0,66	a de Cronbach escala total: 0,85	0,61	a de Cronbach escala total: 0,81
Evitação	0,75		0,79		0,61		0,60		0,60	
Dominação	0,72		0,80		0,60		0,72		0,60	
Acomodação	0,72		0,75		0,69		0,61		0,61	
Compromisso	0,72		0,68		0,62		0,62		0,60	

Fonte: Elaboração própria

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Neste processo de validação surgiram algumas alterações relativas à composição das sub-escalas, com a eliminação de três itens. Conforme se verifica ao analisar a tabela 4.1 a escala foi adaptada pela autora, diminuindo alguns itens, o que aumentou ainda mais a validade da escala, assim a fidelidade do instrumento mantém-se garantida.

Conforme foi descrito atrás, na forma D - a minha reação à discordância e ao conflito utilizámos uma outra escala para os itens propostos. Esta tem como objetivo principal avaliar a ausência de conflito, em que se utilizou a versão original de Maddux (1991), retirado de Cunha e Leitão (2011) e ainda adaptado pela autora para este estudo. Para os 13 itens apresentados obteve-se um *Alfa de Cronbach* de 0,77.

Neste estudo adaptou-se a escala portuguesa para 13 itens, e obteve-se um *Alfa de Cronbach* de 0,77.

Assim, cada item tem uma pontuação que varia entre 1 e 5, enquanto o *score* total do instrumento pode variar entre 13 pontos e 65 pontos. Quanto mais baixa a pontuação obtida, significa que necessita de saber a razão do conflito e aprender as técnicas de resolução construtiva de conflitos. Quanto mais alta a pontuação obtida, maior a atitude realista face aos conflitos e parece disposto a resolvê-los.

Como podemos apreciar na tabela seguinte (tabela 4.2), o valor global do *alfa* para a escala de reação à discordância e ao conflito foi de 0,776 indicando-nos uma boa consistência interna.

Tabela 4.2 - *Alpha Cronbach's* Total da Escala - Reação à Discordância e ao Conflito

Cronbach's Alpha	Nº Itens
0,776	13

Fonte: Elaboração própria

4.5. Técnicas de Recolha de Dados

Segundo Freixo (2011) “os dados provenientes dos factos observados no decurso da colheita de dados são analisados e apresentados de forma a facultar uma ligação lógica com o objeto do estudo e do problema proposto, segundo se trate de explorar ou de descrever os fenómenos ou de verificar relações entre variáveis.” (p.215)

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Após a recolha dos questionários proceder-se-á ao tratamento dos dados com base na análise estatística quer através do Microsoft Excell e do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 22.0.

CAPITULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

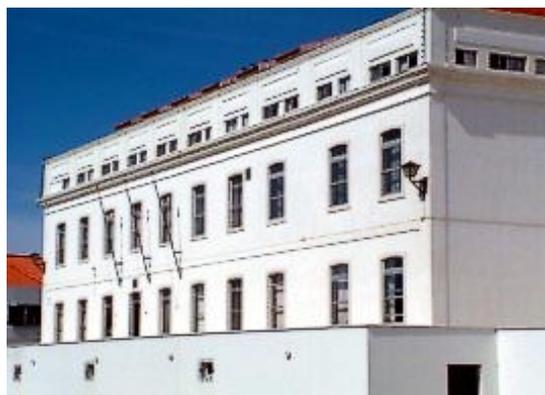
5.1. Caraterização do Município de Sines – (delimitação da investigação)

Esta investigação pretendeu ser um estudo de caso sob “A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma ameaça ou uma Oportunidade para os Trabalhadores – Um estudo de Caso”, o mesmo foi efetuado no Município de Sines.

Segundo Deshaies (1997) “o estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, assim, mais do que uma metodologia, um estudo de caso é essencialmente um desenho de investigação.” (p.109)

Para João Ponte (2006) citado por Deshaies (1997) “ um estudo de caso pode ter propósitos muito variados, pode utilizar uma grande variedade de instrumentos e estratégias, assumindo formatos específicos e envolvendo técnicas de recolha e análise de dados muito diversas. . . . A sua base é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, estudando uma dada entidade no seu contexto real tirando todo o partido de fontes múltiplas com recurso a entrevistas, observações, documentos e artefactos”. (p.110)

Figura 5.1 - Paços do Concelho - Município de Sines



Fonte: www.sines.pt

Entidade administrativa de gestão do território: Município de Sines, com Paços do Conselho no Largo Ramos Costa, 7520-159 Sines – Portugal.

Contacto telefónico: 269 630600

Site www.sines.pt e email info@mun-sines.pt

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

Este município é atualmente presidido pelo eleito Dr. Nuno Mascarenhas.

Localização: Litoral sudoeste de Portugal, distrito de Setúbal, província do Alentejo. Limita a sul com o concelho de Odemira e a norte e nordeste com o concelho de Santiago do Cacém. O concelho de Sines situa-se a 150 quilómetros a sul de Lisboa, capital do país.

Área: 202,7 Km² (Censos 2011)

Freguesias: Sines e Porto Covo

Principais povoações: Sines (cidade, sede do concelho e da freguesia de Sines) e Porto Covo (lugar, sede da freguesia de Porto Covo), que distam cerca de 13Km uma da outra.

População: De acordo com os dados provisórios dos Censos 2011 (INE), a população residente no concelho de Sines totaliza 14238 habitantes.

Economia: Comércio e serviços, portos, polímeros, produção elétrica, pesca e turismo. Na parte norte concentra-se a indústria e serviços, na parte sul, a atividade turística.

Fundação do município: 24 de novembro de 1362 (carta de elevação de Sines a vila por D. Pedro I).

Figura histórica: Vasco da gama, navegador.

Slogan: Terra das Descobertas

Sines numa frase: Concelho litoral alentejano que sobressai na sua região pela sua ligação ao mar, grau de industrialização e dinamismo demográfico.

(<http://www.sines.pt/PT/Concelho/sines1pagina/Paginas/default.aspx> acedido em 16 de fevereiro de 2015).

Figura 5.2 - Mapa da localização do município de Sines



Fonte: www.sines.pt

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? – Um Estudo de Caso

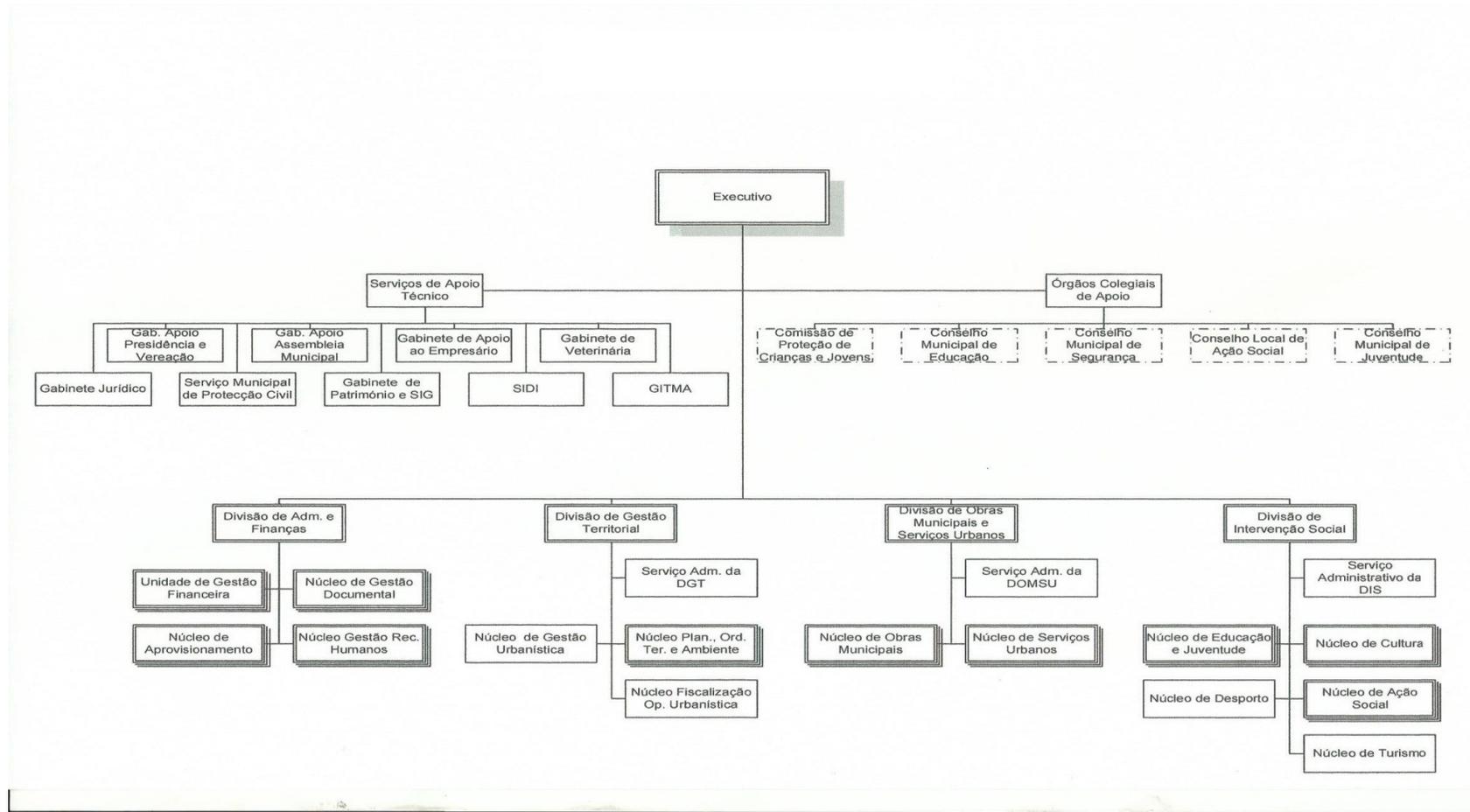
O Município tem como missão o desenvolvimento sustentável do concelho de forma a assegurar a qualidade de vida dos seus atuais habitantes e a garantir a das gerações vindouras, pautando-se para o efeito pelos valores da qualidade, responsabilidade, transparência e participação, eficácia na gestão, solidariedade e cooperação institucional e sustentabilidade.

No desempenho das atividades em que ficam investidos por força do regulamento dos serviços da Câmara Municipal de Sines, bem como daquelas que, posteriormente for julgado útil atribuir-lhes, os serviços da Câmara Municipal devem subordinar-se aos seguintes objetivos centrais:

- 1 – Melhorar permanentemente os serviços prestados às populações;
- 2 – Aproveitar racional e eficazmente os recursos ao seu dispor;
- 3 – Dignificar e valorizar profissionalmente os seus trabalhadores;
- 4 – Promover o desenvolvimento económico, social e cultural do Concelho;
- 5 – Contribuir para o aumento do prestígio do Poder Local.

(Artigo 1º, 2.º e 3º - Regulamento dos Serviços da Câmara Municipal de Sines - Diário da República, 2ª série – Nº 6 – 9 de janeiro de 2013).

Figura 5.3 – Organograma do Município de Sines

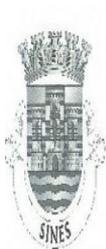


Fonte: www.sines.pt

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

A 31 de Dezembro de 2014, o capital humano do Município de Sines era constituído por 401 colaboradores (ver figura 5.4), sendo a sua relação estabelecida através de contrato por tempo indeterminado, contrato a termo resolutivo certo, comissão de serviço e outras modalidades (prestação de serviços na modalidade de tarefa e avença e mobilidade interinstitucional e cargos por nomeação), ver gráfico 5.1 e tabela 5.1.

Figura 5.4 – Contagem dos Trabalhadores por Cargo/Carreira Segundo a Modalidade de Vinculação e Género



		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais Técnico Superior	Carreiras Gerais Assistente Técnico	Carreiras Gerais Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
Comissão de Serviço	M	,00	3,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00	4,00
	F	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	3,00	4,00
	Total	,00	4,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	4,00	8,00
CTFP por tempo indeterminado	M	,00	,00	18,00	9,00	108,00	,00	3,00	,00	6,00	144,00
	F	,00	,00	44,00	76,00	119,00	,00	3,00	,00	,00	242,00
	Total	,00	,00	62,00	85,00	227,00	,00	6,00	,00	6,00	386,00
CTFP a termo resolutivo certo	M	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00
	F	,00	,00	5,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	5,00
	Total	,00	,00	6,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	6,00
CTFP a termo resolutivo incerto	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	Total	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
Outra	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00
	Total	,00	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00
Totais	M	0,00	3,00	19,00	9,00	108,00	0,00	3,00	0,00	7,00	149,00
	F	0,00	1,00	49,00	77,00	119,00	0,00	3,00	0,00	3,00	252,00
	Total	0,00	4,00	68,00	86,00	227,00	0,00	6,00	0,00	10,00	401,00

Fonte: www.sines.pt

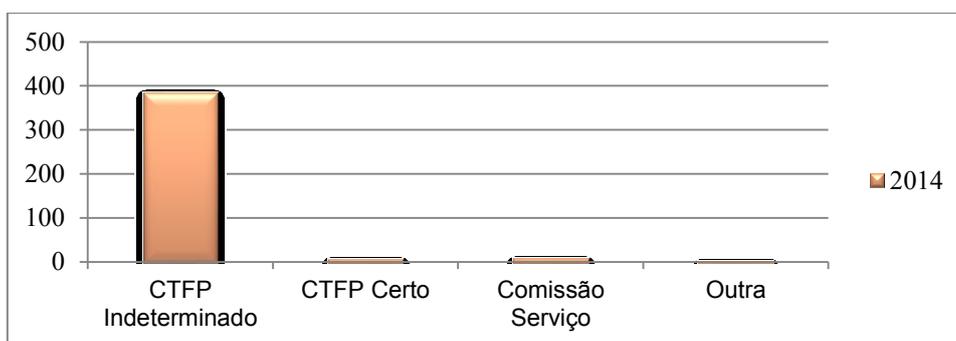
Como podemos verificar no gráfico 5.1 e na tabela 5.1 (ver anexo 1), o tipo de relação jurídica de emprego predominante no Município de Sines é o contrato por tempo indeterminado, com

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

386 colaboradores (96%) seguido depois pela comissão de serviço com 8 colaboradores (2%). Na tabela 9.6 verificamos que a maior percentagem 86,2% equivale a 150 colaboradores que estão afetos ao quadro do município.

Gráfico 5.1 – Colaboradores Segundo o Tipo de Relação Jurídica de Emprego

2014



Fonte: Dados extraídos do Anexo 1

Tabela 5.1 – Colaboradores Segundo o Tipo de Relação Jurídica de Emprego

2014

	CTFP Indeterminado	CTFP Certo	Comissão de Serviço	Outra	Total
2014	386	6	8	1	401

Fonte: Dados extraídos do Anexo 1

A distribuição dos trabalhadores do Município por carreira está presente na tabela 5.2 e no gráfico 5.2. A análise desta variável evidencia a superioridade numérica da carreira de Assistente Operacional, na qual estavam integrados 56% (227) dos trabalhadores à data de 31 de Dezembro de 2014.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

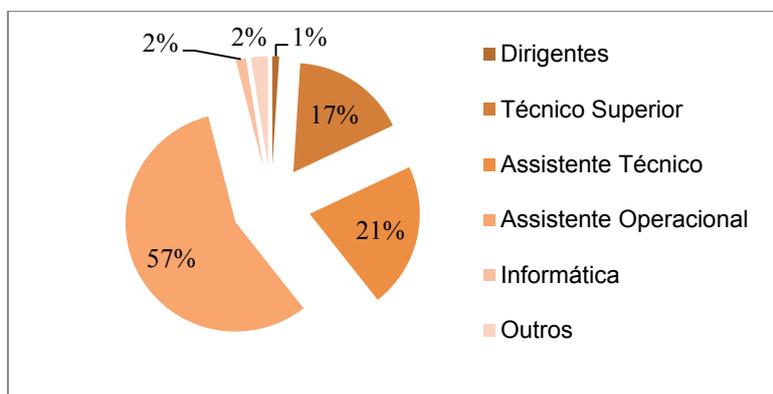
Tabela 5.2 – Colaboradores Segundo a Categoria Profissional e Género - 2014

CARREIRA			TOTAL
	HOMENS	MULHERES	
Dirigente	3	1	4
Técnico Superior	19	49	68
Assistente Técnico	9	77	86
Assistente Operacional	108	119	227
Informática	3	3	6
Outra	7	3	10
Total	149	252	401

Fonte: Dados extraídos do Anexo 1

No gráfico 5.2 verifica-se uma maioria de trabalhadores na carreira de Assistente Operacional com uma percentagem de 57%, seguindo-se com 21% os Assistentes Técnicos, com 17% os Técnicos superiores, 2% Outros (aqui estão incluídos os encarregados operacionais), com 2% os Informáticos e em minoria com 1% os Dirigentes.

Gráfico 5.2 - % de Colaboradores por Carreira, 2014



Fonte: Dados extraídos do Anexo 1

Após a caracterização do Município de Sines, iremos explicar primeiramente a caracterização dos respondentes, quer a nível pessoal e profissional e o seu grau de relação jurídica perante este organismo.

De seguida, apresentamos a análise de frequências absolutas, e o seu resultado em percentagens (frequências relativas), assim como uma análise descritiva, tendo como base o cruzamento das variáveis compostas pelo questionário.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Assim, com este cruzamento e recolha de informações, pretende-se verificar a fiabilidade de respostas para se chegar à conclusão de como os colaboradores do Município de Sines percebem os conflitos, se são positivos-constructivos ou se são negativos-destrutivos.

A análise das respostas obtidas pretende de forma criteriosa expressar como os colaboradores percebem os conflitos, o tipo de liderança, o clima da sua organização e se a comunicação organizacional é eficaz.

5.2.Caraterização dos Respondentes

Neste ponto iremos apresentar a descrição sociodemográfica dos respondentes, quer a nível pessoal (idade, género e habilitações académicas) quer a nível profissional (categoria profissional e vínculo laboral) .

Para uma população de 401 colaboradores, a nossa amostra foi de 174 o que representa 43,4% o que consideramos uma amostra bastante boa, 28 respondentes como chefes e 146 como subordinados (ver tabela 5.3).

De salientar que foram entregues 250 questionários, 40 foram distribuídos às chefias e 210 aos restantes trabalhadores.

A maioria dos trabalhadores do Município de Sines pertence ao género feminino com 67% (ver tabela 5.4), as idades são compreendidas entre os 18 e os 69 anos em que a sua maioria são trabalhadores entre os 40-49 anos (conforme consta na tabela 5.5).

Nas habilitações literárias aferimos que a maioria dos respondentes tem o ensino secundário, com cerca de 41%, e a categoria profissional mais acentuada dos respondentes verificou-se nos assistentes operacionais com 84 respostas o que equivale a 41%, o que não é de estranhar, uma vez que, e como verificamos na tabela 5.6 (Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias) os efetivos assistentes operacionais do município são 227, isto é 56% da totalidade dos colaboradores deste município.

- **Tipo de Respondente (chefia/subordinado)**

Num total de 174 respondentes , verificámos que 28 respostas pertencem às chefias (uma vez que responderam à forma C do questionário e 146 são subordinados, respondendo estes à forma A.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Tabela 5.3 - Frequência e Percentagem por Tipo de Respondente (**chefia/subordinado**)

Tipo de Respondente	Frequência	Percentagem
Forma C com subordinados (chefias)	28	16,1 %
Forma A com chefia (Subordinados)	146	83,9 %
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Gênero**

Na tabela 5.4 constatamos que 57 colaboradores são do sexo masculino e 117 são do sexo feminino o que equivale a uma taxa de 67,2%.

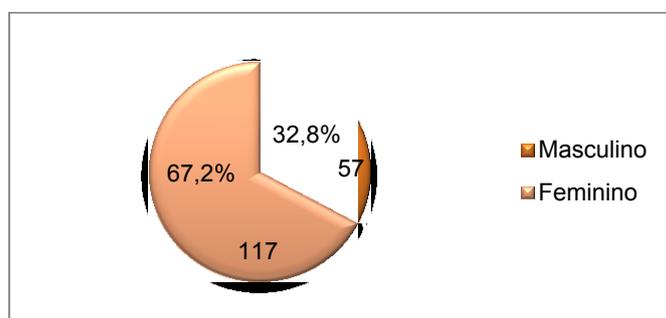
Tabela 5.4 – Frequência e Percentagem por Gênero

Gênero	Frequência	Percentagem
Masculino	57	32,8%
Feminino	117	67,2%
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver gráfico 9.1.)

Gráfico 5.3 - Frequências Absolutas e Percentagens por Gênero



Fonte: Elaboração própria

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

- **Idade**

A variável das idades foi categorizada em 5 blocos, de forma a ser mais acessível para os respondentes mas também para a investigadora poder trabalhar os dados.

Assim, verificamos através da leitura da tabela 5.5 que a idade média dos trabalhadores está entre os 40 e os 49 anos com 35,1% dos respondentes, e a idade mínima situa-se entre os 18 e os 29 anos com 2,3%.

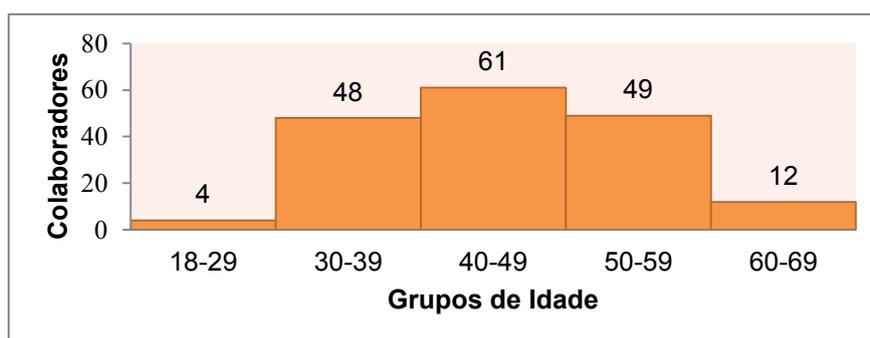
Tabela 5.5 – Frequência e Percentagem por Grupos de Idade

Grupos de Idade	Frequência	Percentagem
18-29 anos	4	2,3 %
30-39 anos	48	27,6 %
40-49 anos	61	35,1 %
50-59 anos	49	28,2 %
60-69 anos	12	6,9 %
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

Graficamente apresenta-se do seguinte modo (ver gráfico 5.4).

Gráfico 5.4 - Frequências Absolutas por Grupos de Idade



Fonte: Elaboração própria

- **Habilitações Literárias**

A análise do capital humano do Município de Sines, na perspetiva das qualificações académicas permite constatar que apenas 23,6% dos trabalhadores são detentores de licenciatura e

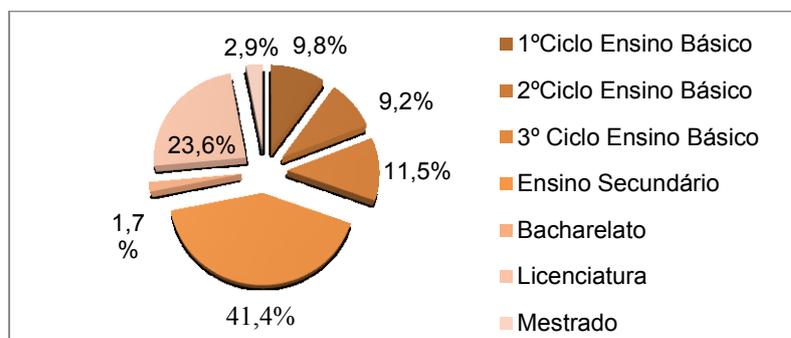
A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

que de 41,4% possui o ensino secundário, 9,8% têm o 1º ciclo do ensino básico, 9,2% detem o 2º ciclo do ensino básico e 11,5% têm o 3º ciclo do ensino básico. Apenas 1,7% são detentores do bacharelato e 2,9% de mestrado (conforme consta na tabela 5.6).

A estrutura interna desta variável está diretamente relacionada com as estrutura de carreiras da organização, ou seja, com a predominância relativa da carreira de assistente operacional face às restantes.

O gráfico 5.5 mostra-nos a percentagem por níveis académicos, por sua vez podemos verificar que existe uma pequena percentagem 9,8%, isto é 17 colaboradores com habilitações baixas (1º ciclo ensino básico). Verifica-se assim que este Município têm vindo a incentivar o seu capital humano, para que estes cresçam, quer a nível profissional e pessoal.

Gráfico 5.5 – Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Tabela 5.6 - Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias

Habilitações	Frequência	Percentagem
1º Ciclo Ensino Básico	17	9,8 %
2º Ciclo Ensino Básico	16	9,2 %
3º Ciclo Ensino Básico	20	11,5 %
Ensino Secundário	72	41,4 %
Bacharelato	3	1,7 %
Licenciatura	41	23,6 %
Mestrado	7	2,9 %
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

5.2.1.Caraterização Profissional

- **Relação Jurídica de Emprego**

Na apreciação dos resultados verificamos com a tabela 5.7 que o tipo de vínculo profissional que predominou nos nossos inquiridos foram os funcionários do quadro, isto é, com uma frequência absoluta de 150 respondentes, o que equivale a uma percentagem de 86,2%, ainda que 23 são contratados e apenas 1 é nomeado.

Tabela 5.7 - Frequência e Percentagem por Vínculo Profissional

Vínculo Profissional	Frequência	Percentagem
Quadro	150	86,2 %
Contratado	23	13,2 %
Nomeação	1	0,6 %
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Trabalhadores Segundo a Categoria Profissional e Género**

No presente estudo e conforme podemos verificar através da tabela 5.8 a maioria dos respondentes tem a categoria profissional de assistente operacional com 48,3% o que equivale a 84 profissionais, seguindo de 20,7% que são os técnicos superiores (36 colaboradores), 4% são coordenadores técnicos (7), 3,4% são Encarregados operacionais (6 colaboradores), 1,1% chefes de divisão (2 chefes), com 0,6 , apenas respondeu 1 diretor de departamento e 1 Encarregado Geral.

Tabela 5.8 – Frequência e Percentagem por Categoria Profissional

Categoria Profissional	Frequência	Percentagem
Encarregado Operacional - Outro	6	3,4 %
Coordenador Técnico	7	4,0 %
Técnico Superior	36	20,7 %
Chefe Divisão	2	1,1 %
Diretor de Departamento	1	0,6 %
Encarregado Geral – Outro	1	0,6 %
Assistente Operacional	84	48,3 %
Assistente Técnico	33	19,0 %
Técnico de Informática	2	1,1 %
Outro	2	1,1 %
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

5.2.2.Descrição Sociodemográfica – Chefias

Como se pode constatar através da tabela 5.3, a frequência e percentagem por tipo de respondente indica-nos que responderam 28 chefias e 146 subordinados, pelo que passamos a enunciar os dados referente aos chefes, uma vez que não pudemos fazer comparação amostrais porque temos uma grande disparidade na diferença entre as chefias e os subordinados.

Dos 28 chefes a responder a este questionário, a grande maioria integra os quadros do município (96,4%).

De salientar que a maioria das chefias é do género feminino (57,1%), com idades compreendidas entre os 50-59 anos (42,9%) com habilitações literárias ao nível do ensino superior (67,1% - soma das % de bacharelato+ licenciatura + mestrado). Relativamente à categoria profissional, mais de um terço é técnico superior (39,3%), um quarto é coordenador técnico (25,0%) e mais de um quinto é encarregado operacional (21,4%).

- **Género - Chefias**

Como se pode observar na tabela 5.9, 57,1% das chefias são do sexo feminino, enquanto 42,9% são do sexo masculino.

Tabela 5.9 - Frequência e Percentagem por Género – **Chefias**

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	12	42,9 %
Feminino	16	57,1 %
Total	28	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Idade - Chefias**

Na tabela 5.10, verificamos que a maioria (12 chefias) tem a idade compreendida entre os 50 e os 59 anos, igualando no intervalo de idades dos 30-39 anos, e nos 40-49 anos, com ambas 8 respondentes.

Tabela 5.10 - Frequência e Percentagem por Idade – **Chefias**

Idade	Frequência	Percentagem
30 – 39 anos	8	28,6 %
40 – 49 anos	8	28,6 %
50 – 59 anos	12	42,9 %
Total	28	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Habilitações Literárias - Chefias**

No que concerne às habilitações literárias, podemos observar na tabela 5.11 que a maioria das chefias tem licenciatura, isto é 13 colaboradores são licenciados, 2 têm mestrado, apenas 1 têm bacharelato, 2 têm o 3º ciclo do ensino básico, apenas 1 chefia tem o 2º ciclo do ensino básico e os restantes 7 têm o ensino secundário.

Tabela 5.11 - Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias – **Chefias**

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
1º Ciclo Ensino Básico	2	7,1 %
2º Ciclo Ensino Básico	1	3,6 %
3º Ciclo Ensino Básico	2	7,1 %
Ensino Secundário	7	25,0 %
Bacharelato	1	3,6 %
Licenciatura	13	46,4 %
Mestrado	2	7,1 %
Total	28	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Categoria Profissional - Chefias**

Na tabela 5.12, constatámos a frequência por categoria profissional, verificando assim que 6 chefes são encarregados operacionais, 7 são coordenadores técnicos, 11 técnicos superiores, 2 chefes de divisão, 1 diretor de departamento e 1 encarregado geral, totalizando assim 28 chefias em que vinte sete são do quadro do Município e um está afeto por nomeação como constatamos na tabela 5.13.

Tabela 5.12 - Frequência e Percentagem por Categoria Profissional – **Chefias**

Categoria Profissional	Frequência	Percentagem
Encarregado Operacional - Outro	6	21,4 %
Coordenador Técnico	7	25,0 %
Técnico Superior	11	39,3 %
Chefe Divisão	2	7,1 %
Diretor de Departamento	1	3,6 %
Encarregado Geral – Outro	1	3,6 %
Total	28	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Vínculo Profissional – Chefias**

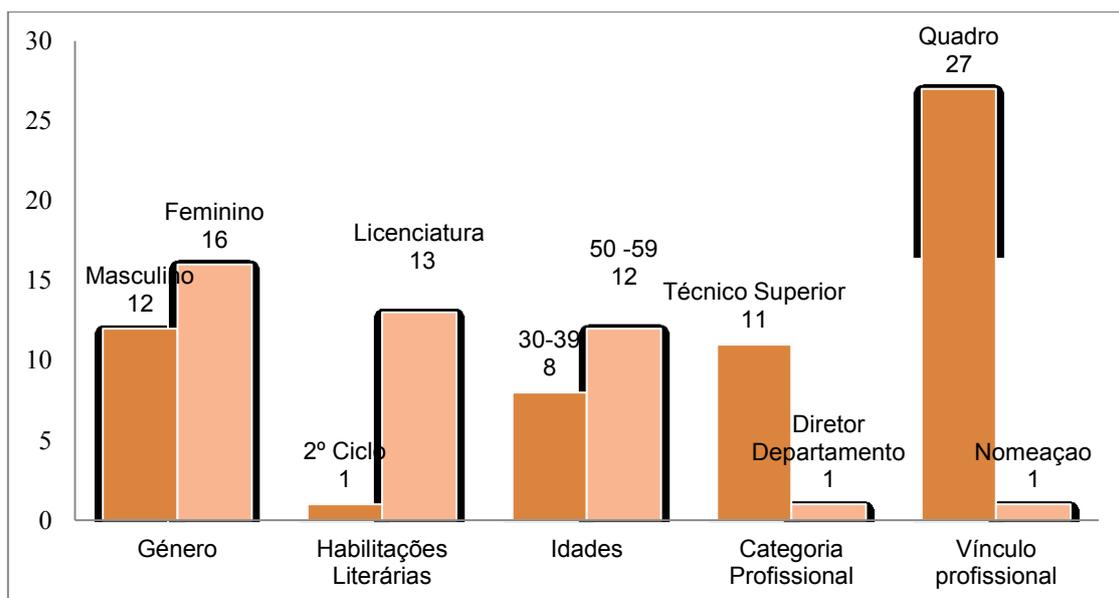
Tabela 5.13 - Frequência e Percentagem por Vínculo Profissional - **Chefias**

Vínculo Profissional	Frequência	Percentagem
Quadro	27	96,4 %
Nomeação	1	3,6 %
Total	28	100 %

Fonte: Elaboração própria

Gráficamente demonstramos as frequências acima referidas através do gráfico 5.6.

Gráfico 5.6 - Resultados Gerais da Descrição Sociodemográfica das **Chefias**



Fonte: Elaboração própria

5.2.3. Descrição Sociodemográfica – Subordinados

Dos 146 subordinados a responder ao questionário na Forma A, a grande maioria integra os quadros da organização (84,2%) e 15,6% são contratados.

A maioria dos subordinados é do género feminino (69,2%) conforme demonstra na tabela

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

5.14, com idades entre os 30-49 anos, 64,4% (ver tabela 5.15), e quanto às habilitações literárias (tabela 5.16) 44,5% tem o ensino secundário e 22,7% o ensino superior. Relativamente à categoria profissional, mais de metade é assistente operacional (57,5%), e um quinto é assistente técnico (22,6%), conforme consta na tabela 5.17.

- **Género - Subordinados**

Na tabela 5.14, verificamos que a maioria dos subordinados respondentes são do sexo feminino, responderam 101 colaboradores o que equivale a 69,2%, apenas 45 são do sexo masculino.

Tabela 5.14 - Frequência e Percentagem por Género – **Subordinados**

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	45	30,8 %
Feminino	101	69,2 %
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Idade - Subordinados**

Constatamos com a tabela 5.15 que 53 subordinados têm idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, e apenas 4 têm entre os 18 e os 29 anos.

Tabela 5.15 - Frequência e Percentagem por Idade – **Subordinados**

Idade	Frequência	Percentagem
18 – 29 anos	4	2,7 %
30 – 39 anos	40	27,4 %
40 – 49 anos	53	36,3 %
50 – 59 anos	37	25,3 %
60 – 69 anos	12	8,2 %
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

- **Habilitações Literárias - Subordinados**

A distribuição das habilitações literárias está presente na tabela 5.16, esta descreve que 44,5% (65) dos subordinados têm o ensino secundário, seguindo-se 19,2% (28) os licenciados.

Tabela 5.16 - Frequência e Percentagem por Habilitações Literárias – **Subordinados**

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
1º Ciclo Ensino Básico	15	10,3 %
2º Ciclo Ensino Básico	15	10,3 %
3º Ciclo Ensino Básico	18	12,3 %
Ensino Secundário	65	44,5%
Bacharelato	2	1,4 %
Licenciatura	28	19,2 %
Mestrado	3	2,1 %
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Categoria Profissional - Subordinados**

Na tabela 5.17 verifica-se que 84 subordinados são assistentes operacionais, seguindo-se 33 assistentes técnicos, 25 técnicos superiores e em igualdade de respondentes 2 técnicos de informática e 2 como outro.

Tabela 5.17 - Frequência e Percentagem por Categoria Profissional – **Subordinados**

Categoria Profissional	Frequência	Percentagem
Técnico Superior	25	17,1 %
Assistente Operacional	84	57,5 %
Assistente Técnico	33	22,6 %
Técnico de Informática	2	1,4 %
Outro	2	1,4 %
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

- **Vínculo Profissional – Subordinados**

Como se constata através da tabela 5.18, o vínculo profissional que predomina nos subordinados é do quadro com 123 respondentes, seguindo-se 23 contratados.

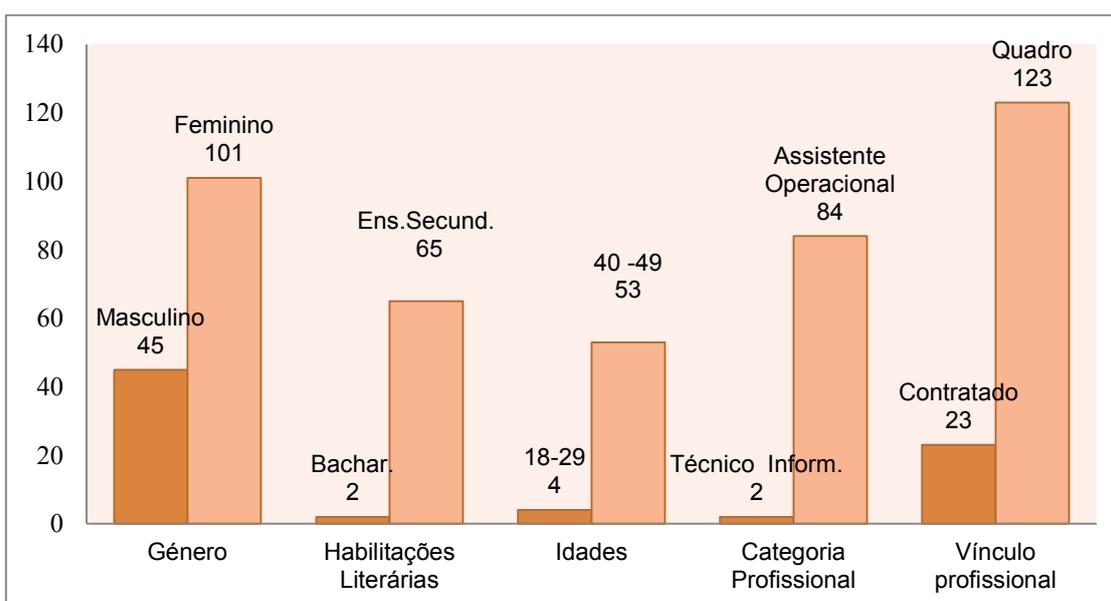
Tabela 5.18 - Frequência e Percentagem por Vínculo Profissional – **Subordinados**

Vínculo Profissional	Frequência	Percentagem
Quadro	123	84,2 %
Contratado	23	15,8 %
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

Verificamos através do gráfico 5.7 os resultados gerais da descrição sociodemográfica dos subordinados, 101 respondentes são do género feminino, 45 do género masculino, as habilitações literárias do mesmos e na sua maioria têm o ensino secundário, em menor valor com apenas 2 pessoas indicam o bacharelato. A idade média destes colaboradores situa-se entre os 40-49 anos com 53 colaboradores e a mínima 18-29 com apenas 4. Como podemos também verificar, a maioria assume a categoria de assistente operacional 84 respondentes, em minoria responderam os técnicos de informática, apenas 2. De realçar que destes colaboradores, 123 fazem parte integrante do município uma vez que estão no quadro da organização e apenas 23 são contratados.

Gráfico 5.7 - Resultados Gerais da Descrição Sociodemográfica dos **Subordinados**



Fonte: Elaboração própria

Depois de explanada a caracterização sociodemográfica dos respondentes, apresenta-se de seguida os dados referentes às reações quanto aos conflitos.

5.3. Análise dos Resultados

A nossa primeira análise foi apurar os dados sociodemográficos dos respondentes (variáveis independentes), no conjunto de todos os respondentes, quer em individual chefias/subordinados, para que eventualmente se pudessem fazer comparações.

Expostas as variáveis em estudo, constatou-se que responderam 28 chefias e 146 subordinados, num total de 174 respondentes. 96,4% das chefias integram os quadros do município, assim como 84,2% dos subordinados, a idade média dos trabalhadores está situada entre os 40 e os 49 anos com 35,1% dos respondentes, e a idade mínima situa-se entre os 18 e os 29 anos com 2,3%.

Quanto ao género 117 respondentes são do sexo feminino e 57 do sexo masculino,

Nas habilitações literárias aferimos que a maioria dos respondentes tem o ensino secundário, isto é 72 colaboradores, 41 são detentores de licenciatura, apenas 17 colaboradores têm habilitações baixas (1º ciclo ensino básico).

A categoria profissional mais acentuada dos respondentes verificou-se nos assistentes operacionais com 84 respostas o que equivale a 41%, seguindo-se 36 os técnicos superiores, 7 coordenadores-técnicos, 6 encarregados-operacionais, 2 chefes de divisão, 1 diretor de departamento e 1 encarregado geral.

No ponto 5.3.1. iremos apresentar os resultados da análise¹ dos questionários efetuados às chefias e no ponto 5.3.2. os resultados obtidos do questionário respondido pelos subordinados.

5.3.1. Análise da Reação aos Conflitos – Chefias

Neste ponto iremos demonstrar os resultados obtidos sob a reação aos conflitos das chefias. Com a verificação dos dados iremos perceber o tipo de reação das chefias perante conflitos que surgem com os seus subordinados ou com os colegas.

Nota 1 – Outputs gravados no ficheiro da análise de dados (CD entregue na Universidade de Évora).

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Conforme consta na tabela 5.19 a maioria dos chefes inquiridos não têm uma postura de conflito, observa-se que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação que têm em média 19,53, seguido logo pela colaboração com 19,43. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem-no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a forma dominação do conflito que apresenta um valor de 14,64. Numa postura de compromisso temos o valor de 14,70 e nos chefes que utilizam um estilo mais de evitação verificamos o valor médio de 14,46.

Tabela 5.19 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos **Chefes** (Forma C)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=12)		Feminino (N=14)		Total (N=26)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma C - (Relação com Subordinados)						
Colaboração	19,83	1,80	19,13	2,18	19,43	2,02
Evitação	14,92	0,90	14,13	2,09	14,46	1,71
Acomodação	19,00	3,88	20,00	3,09	19,53	3,44
Dominação	15,17	1,64	14,25	1,98	14,64	1,87
Compromisso	14,82	1,83	14,65	2,31	14,70	2,09

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da dimensão do estilo de gestão de conflitos utilizados pelas chefias com os subordinados, procurámos verificar o modo de gestão que estes utilizavam nos relacionamentos com os colegas/pares. E constata-se, através da tabela 5.20 que a média de 18,92 tem um estilo de acomodação do conflito perante os colegas, seguido do estilo de integração com 15,85, a salientar que temos respondentes que assinalaram a dominação, isto é, existem chefes que ainda tentam dominar a situação de conflito em seu favor.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Tabela 5.20 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos **Chefes** (Forma B)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=12)		Feminino (N=14)		Total (N=26)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma B - (Relação com Colegas)						
Colaboração	15,92	0,90	15,80	2,07	15,85	1,63
Evitação	14,08	1,24	13,50	2,21	13,77	1,82
Acomodação	18,83	2,20	19,00	1,66	18,92	1,90
Dominação	9,33	1,56	8,21	1,80	8,73	1,76
Compromisso	12,92	1,88	13,64	1,59	13,31	1,74

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5.21 descreve o estilo de gestão de conflitos dos chefes relativamente aos subordinados e na relação com os colegas, observando-se através do total que os chefes apresentam uma boa gestão de conflitos quer com os subordinados (M=85,36) quer com os colegas (M=70,46). Quando comparadas as diferenças entre géneros os chefes homens apresentam uma melhor gestão de conflitos com os subordinados (M=86,27) e colegas (M=71,08) do que as chefes mulheres (M=84,64; M=69,93, respetivamente).

Tabela 5.21 - Descrição dos Estilos de Gestão de Conflitos dos **Chefes** (Forma C e B)

Formas	Masculino (N=12)		Feminino (N=14)		Total (N=26)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma C - Total (relação com subordinados)	86,27	6,68	84,64	8,86	85,36	7,86
Roci-II - Forma B – Total (relação com colegas)	71,08	4,99	69,93	6,72	70,46	5,90

Fonte: Elaboração própria

Verificamos na tabela 5.22 o total da escala de situação de conflitos – forma C (subordinados) que teve uma média de 88, mostrando que a maioria dos chefes que participaram neste estudo têm um nível de boa gestão e de pouco conflito com os subordinados, a salientar que nem todos os chefes responderam a todas as questões, pelo que não pudemos considerar a sua totalidade (n=25).

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Tabela 5.22 – Escala Total de Situação de Conflito – Forma C

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Total	25	74.00	102.00	87.5200	7.13045	50.843

Fonte: Elaboração própria

E quando analisamos se o facto de ser chefe homem ou mulher, pode influenciar o conflito, quando observamos os resultados (ver tabela 5.23), nestes não existem grandes diferenças, uma vez que o total é 86 pontos para as mulheres e nos homens é 89 pontos.

Tabela 5.23 – O Género como Influência na Escala Total de Situação de Conflito

Género	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Masculino	11	80.00	102.00	89.0000	6.32456	40.000
Feminino	14	74.00	102.00	86.3571	7.73212	59.786

Fonte: Elaboração própria

Na tentativa de aprofundar a associação das diferentes variáveis em estudo quer para os **chefes** quer para os **subordinados** realizou-se uma correlação, utilizando o teste não paramétrico *spearman*.

Conforme se pode observar na tabela 5.24, existe uma correlação positiva moderada entre as dimensões que transmitem uma atitude positiva face à gestão de conflitos por parte dos chefes.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Tabela 5.24 – Correlações entre as Diferentes Formas (B, C, D) do ROCI-II e da Escala de Reação à Discordância e Ausência de Conflitos para **Chefes**

	Forma B – ROCI-II	Forma C – ROCI-II	Reação à discordância e ausência de conflitos
Forma B – ROCI-II	-		
Forma C – ROCI-II	.501*	-	
Reação à discordância e ausência de conflitos	.306	-.001	-

*p<.05

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5.25 descreve a reação à discordância e ausência de conflitos dos chefes observando-se através do total que os chefes manifestam uma atitude realista face aos conflitos e parecem dispostos a resolvê-los. Quando comparadas as diferenças entre géneros os chefes mulheres apresentam uma maior atitude realista face aos conflitos e parecem mais dispostas a resolvê-los que os homens. Porém a pontuação dos chefes homens apenas é ligeiramente inferior.

Tabela 5.25 – Descrição da Reação à Discordância e Ausência de Conflito dos **Chefes**

	Masculino (N=12)		Feminino (N=15)		Total (N=27)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Escala reação à discordância e ausência de conflitos dos chefes	45,25	6,75	48,27	4,86	46,93	5,86

Fonte: Elaboração própria

Após a análise, verificamos que os chefes inquiridos não têm postura de conflito, uma vez que o estilo de gestão mais frequentemente utilizado é o de colaboração e o de acomodação, o que pode significar que tudo fazem para estabelecer uma boa comunicação para salvaguardar os objectivos de ambos e também os relacionamentos, como se verifica uma média de 19,53 na acomodação, pode expressar, tal como referem os autores Cunha et al (2007), uma vantagem para ambos, em que significa o “encorajamento da cooperação futura”.

5.3.2. Análise da Reação aos Conflitos – Subordinados

Relativamente à reação aos conflitos percebidos pelos subordinados na relação com as chefias, constatamos através da tabela 5.26 que a maioria não têm uma postura de conflito, observa-se que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação que têm em média 17,65, seguido logo pela colaboração com 16,38. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem – no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a forma dominação do conflito que apresenta um valor de 9,97. Numa postura de compromisso temos o valor de 15,33 e nos chefes que utilizam um estilo mais de evitação verificamos o valor de 15,49.

Tabela 5.26 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos **Subordinados** (Forma A)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=45)		Feminino (N=101)		Total (N=146)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma A - (Relação com Chefes)						
Colaboração	15,76	1,75	16,65	1,97	16,38	1,94
Evitação	14,87	2,78	15,77	2,17	15,49	2,40
Acomodação	17,80	3,46	17,58	3,28	17,65	3,33
Dominação	9,93	2,12	9,98	1,91	9,97	1,97
Compromisso	15,24	2,26	15,37	2,19	15,33	2,20

Fonte: Elaboração própria

Na análise aos estilos de gestão praticados pelos subordinados em relação aos seus colegas /pares, verificamos na tabela 5.27, que a estratégia mais utilizada por estes e com uma média de 18,12 é o estilo acomodação, seguido da colaboração com 15,67, e menos frequente é o estilo dominação que apenas tem uma média de 9,01.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Tabela 5.27 – Descrição das Dimensões dos Estilos de Gestão de Conflito dos **Subordinados** (Forma B)

Estilos de Gestão de Conflitos	Masculino (N=45)		Feminino (N=101)		Total (N=146)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma B - (Relação com Colegas/Pares)						
Colaboração	15,33	2,42	15,82	2,07	15,67	2,18
Evitação	13,91	2,48	14,26	2,39	14,15	2,41
Acomodação	18,42	2,86	17,99	2,59	18,12	2,68
Dominação	9,33	2,47	8,86	2,58	9,01	2,54
Compromisso	13,88	2,70	13,37	2,53	13,53	2,58

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5.28 descreve o estilo de gestão de conflitos dos **subordinados** relativamente à relação com os chefes e com os colegas, observando-se através do total que os subordinados apresentam uma boa gestão de conflitos quer com os chefes (M=74,70) quer com os colegas (M=70,47). Quando comparadas as diferenças entre géneros os subordinados mulheres apresentam uma melhor gestão de conflitos com os chefes (M=75,19) e os subordinados homens apresentam uma melhor gestão de conflitos com os colegas (M=70,89).

Tabela 5.28 – Descrição dos Estilos de Gestão de Conflito dos **Subordinados** (Forma A e B)

Forma	Masculino (N=45)		Feminino (N=100)		Total (N=145)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Roci-II - Forma A - Total (relação com chefes)	73,60	10,48	75,19	8,60	74,70	9,21
Roci-II - Forma B – Total (relação com colegas)	70,89	11,21	70,29	9,08	70,47	9,75

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5.29 descreve a reação à discordância e ausência de conflitos dos **subordinados** observando-se através do total que os subordinados manifestam uma atitude realista face aos conflitos e parecem dispostos a resolvê-los. Não existindo diferenças entre os géneros.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Tabela 5.29 – Descrição da Reação à Discordância e Ausência de Conflitos dos **Subordinados**

	Masculino (N=45)		Feminino (N=101)		Total (N=146)	
	M	DP	M	DP	M	DP
Escala da reação à discordância e ausência de conflitos dos subordinados	47,82	7,03	47,92	6,21	47,89	6,45

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 5.30 apresentamos as correlações entre as diferentes formas (A, B, D) do ROCI-II e da escala de reação à discordância e ausência de conflitos para subordinados, através do teste não paramétrico *spearman*, como se pode observar, encontra-se uma correlação positiva forte entre as dimensões face à gestão de conflitos e reação à discordância e ausência de conflitos por parte dos subordinados.

Tabela 5.30 - Correlações entre as Diferentes Formas (A,B,D) do ROCI – II e da Escala de Reação à Discordância e Ausência de Conflitos para **Subordinados**

	Forma A – ROCI-II	Forma B – ROCI-II	Reação à discordância e ausência de conflitos
Forma A – ROCI-II	-		
Forma B – ROCI-II	.679***	-	
Reação à discordância e ausência de conflitos	.391***	.432***	-

***p<.0005

Fonte: Elaboração própria

Procurámos saber junto dos subordinados a forma destes lidarem com os chefes em situações de conflito, para percebermos se as chefias são determinantes ou não para chegarem a um estado razoável de negociações e assim tentar descobrir o tipo de líderes que inquirimos.

Cunha *et al* (2007) refere que,

Em geral, as definições concebem a liderança como sendo um papel no qual alguém dentro de um grupo se especializa. Mas a tese colide com as aceções segundo as quais ela é um processo de influência que ocorre num sistema social e é partilhada entre os seus membros. Deste ponto de vista, qualquer membro do grupo ou organização pode liderar em determinado momento e/ou em certas matérias, não havendo clara distinção entre líderes e seguidores. Alguns teóricos limitam a liderança às tentativas de influência que suscitam o empenhamento

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

entusiástico dos alvos eliminando as que resultam de obediência passiva ou aberta. Dessa perspectiva, quando um chefe manipula ou coage os seus subordinados não há liderança (p.332).

Na tabela 5.31 em que - perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável, verifica-se que acima de 60% concordam em analisar as situações juntamente com os chefes para chegarem a soluções aceitáveis, assim percebe-se que a maioria dos respondentes procura responder às expectativas do seu líder.

Corroborando com Cunha et al (2007), verificamos que os subordinados são seguidores dos seus líderes tal como se constata na tabela abaixo.

Tabela 5.31 - Perante uma Dificuldade de Trabalho com o Meu Chefe, Tento Analisar a Situação com Ele para Encontrar uma Solução Aceitável

Escola	Frequência	Porcentagem
Discordo Fortemente	1	0,7 %
Discordo	3	2,1 %
Indiferente	5	3,4%
Concordo	90	61,6%
Concordo Fortemente	47	32,2%
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

E quando surgem situações/problemas procurámos saber o que fariam os subordinados nesta situação, se mostram as suas ideias (normalmente o “dar palpites”) ou se colaboravam como uma equipa para chegar à decisão final. E foi através da tabela 5.32 que se verificou que 99 dos respondentes concordam em integrar as suas ideias e as dos chefes para alcançar uma decisão conjunta, 34 concordam fortemente, apenas uma minoria não concorda, sendo que 2 discordam fortemente, 3 discordam e oito são indiferentes.

Tabela 5.32 – Perante uma Situação Problemática com o Meu Chefe, Tento Integrar as Minhas Ideias e as Suas para Alcançar uma Decisão Conjunta

Escola	Frequência	Porcentagem
Discordo Fortemente	2	1,4 %
Discordo	3	2,1 %
Indiferente	8	5,5%
Concordo	99	67,8%
Concordo Fortemente	34	23,%
Total	146	100 %

Fonte: Elaboração própria

Ainda neste capítulo procuram-se interpretar e discutir os resultados do estudo, comparando os mesmos a alguns estudos da mesma dimensão, assim como à base teórica do mesmo.

Prontamente e de acordo com os resultados apresentados, iremos confirmar ou infirmar as nossas hipóteses.

Como foi referido, as qualidades psicométricas do instrumento aplicado foram asseguradas, na forma A com o *Alfa de Cronbach* de 0,86, na forma B com 0,85, na forma C 0,81 e na forma D com um *Alfa de Cronbach* de 0,77, o que revela uma boa consistência interna.

Relativamente à amostra, verificámos que o total de respondentes foi de 174, em que 28 responderam como chefias e 146 como subordinados.

De realçar que face à dimensão populacional dos chefes, a leitura dos resultados é importante mas não deve ser generalizada para outras instituições.

A maioria dos colaboradores respondentes é do género feminino, com 67,2%, enquanto que os do género masculino soma o valor de 32,8%. As idades variam entre os 18 e os 69 anos, sendo que a maioria (35,1%) têm a idade compreendida entre os 40 e os 49 anos.

Nas habilitações literárias aferimos que a maior percentagem estava situada no ensino secundário com 41% e apenas 9,8% têm o 1º ciclo do ensino básico.

Quanto ao vínculo profissional predominante nos nossos inquiridos é o quadro (efetivos) com 86,2%, e a categoria profissional mais destacada, com maior número de respostas foi para os assistentes operacionais com um total de 84 respostas, seguido os técnicos superiores com 36

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

elementos, com 4% os coordenadores técnicos (n=7) 6 encarregados operacionais, 2 chefes de divisão, 1 diretor de departamento e 1 encarregado geral.

Face ao exposto e indo ao encontro no nosso objetivo geral, apurar as causas dos conflitos na organização e determinar se os mesmos são prejudiciais ou benéficos para os colaboradores, procurámos em primeiro lugar perceber o tipo de gestão de conflitos usualmente utilizado quer pelas chefias quer pelos subordinados, de seguida compreender se o estilo de liderança influencia na gestão de conflitos, entender o tipo de clima organizacional e se a comunicação existente é eficaz, e por fim confirmar ou infirmar se os conflitos são considerados como oportunidades ou como ameaças.

Conforme consta na tabela 5.19 a maioria dos **chefes** inquiridos não têm uma postura de conflito, observa-se que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação que têm em média 19,53, seguido logo pela integração com 19,43. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem-no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a forma dominação do conflito que apresenta um valor de 14,64. Numa postura de compromisso temos o valor de 14,70 e nos chefes que utilizam um estilo mais de evitação verificamos o valor médio de 14,46.

As tabelas 5.19 e 5.20 descrevem as dimensões dos estilos de gestão de conflitos dos **chefes** relativamente aos subordinados e na relação com os colegas, observando-se através do total das subescalas que os chefes apresentam uma melhor gestão de conflitos com os subordinados em todas as subescalas (M=19,43; M=14,46; M= 19,53; M=14,64 e M=14,70) do que na relação os colegas (M=15,85; M=13,77; M= 18,92; M=8,73 e M=13,31, respetivamente). Quando comparadas as diferenças entre géneros os chefes homens apresentam uma melhor gestão de conflitos com os subordinados e com os colegas à exceção da subescala acomodação, em que a gestão de conflitos é melhor nos chefes mulheres com os subordinados e com os colegas.

As tabelas 5.26 e 5.27 descrevem as dimensões dos estilos de gestão de conflitos dos **subordinados** relativamente aos chefes e na relação com os colegas, observando-se através do total das subescalas que os subordinados apresentam uma melhor gestão de conflitos com os chefes nas subescalas – colaboração, evitação, dominação e compromisso (M=16,38; M=15,49; M= 9,97; e M=15,33) do que na relação os colegas (M=15,67; M=14,15; M= 9,01; e M=13,53, respetivamente), à exceção da subescala acomodação (M=17,65; M=18,12, respetivamente). Quando comparadas as diferenças entre géneros os subordinados mulheres apresentam uma melhor gestão de conflitos com os chefes e com os colegas à exceção da subescala acomodação, em que a gestão de conflitos é melhor com os subordinados homens com os chefes e a relação com os colegas.

Prosseguindo as etapas dos nossos objetivos específicos, procurámos saber se o clima na organização influenciava o conflito, e como conseguimos ver através da tabela 5.33, 57

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

colaboradores concordaram com esta afirmação, 55 discordam, pelo que verifica na análise deste quadro que os respondentes estão um pouco balanceados quanto a esta questão.

Tabela 5.33 – O Clima na Minha Organização Influencia o Conflito

Escala	Frequência	Porcentagem
Discordo Fortemente	16	9,2%
Discordo	55	31,6%
Indiferente	30	17,2%
Concordo	57	32,8%
Concordo Fortemente	16	9,2%
Total	174	100 %

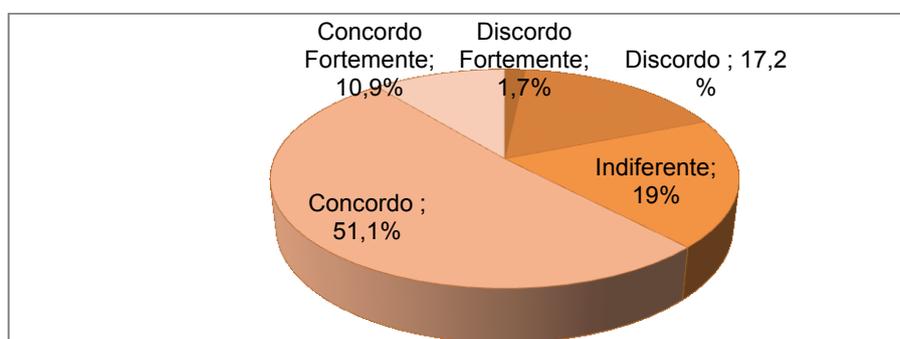
Fonte: Elaboração própria

Todas as organizações comunicativas pressupõem que a organização favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todos os colaboradores, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa, com estes indicadores levará a uma maior satisfação dentro da estrutura organizacional (Bourne & Bourne, 2010).

Corroborando com os autores fomos afirmar a veracidade neste estudo, em que confirmamos que a percepção dos colaboradores quanto à comunicação na sua organização, aponta para a eficácia. Como demonstra no gráfico 5.8, 51,1% confirmam que a comunicação no local de trabalho é eficaz, 19% mostraram-se indiferentes a esta questão, 17,2% discordaram, 10,9% concordaram fortemente e apenas 1,7% discorda fortemente.

Verificamos assim que a maioria considera que a comunicação organizacional é eficaz, apenas alguns respondentes discordam desta questão.

Gráfico 5.8 - A Comunicação Organizacional é Eficaz e Eficiente



Fonte: Elaboração própria

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Quando questionámos os inquiridos sob o relacionamento entre colegas, se o mesmo era harmonioso, (ver tabela 5.34), 45,4% concordaram e 18,4% concordam fortemente o que equivale a 111 colaboradores a confirmarem que há harmonia entre colegas, apenas 19,5 % discorda e 16,7% são indiferentes.

Tabela 5.34 - O Relacionamento entre Colegas é Harmonioso

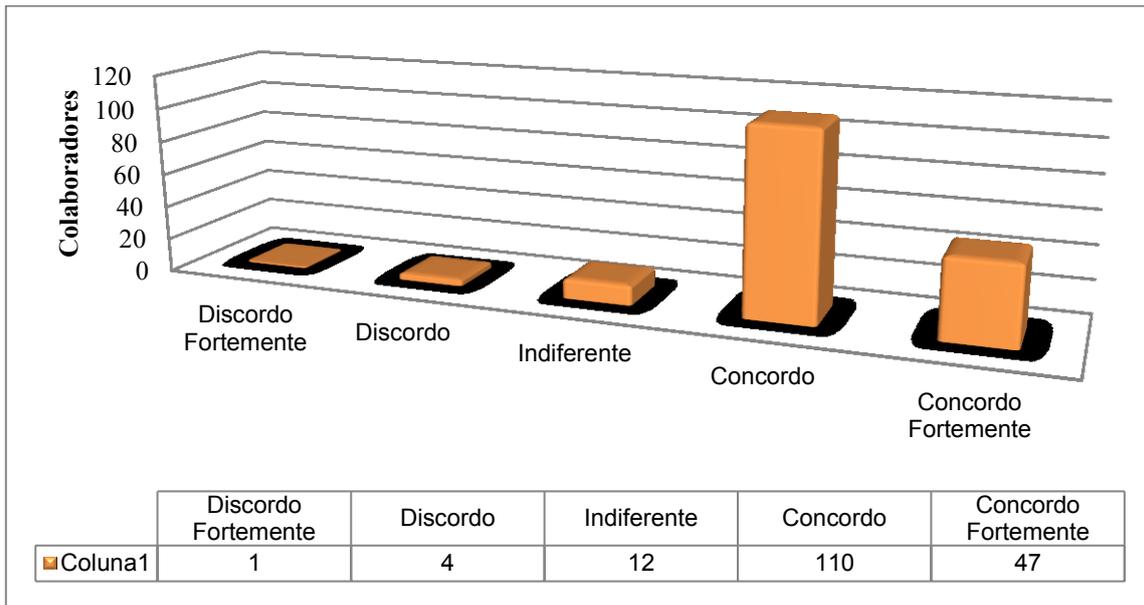
Escala	Frequência	Percentagem
Discordo	34	19,5%
Indiferente	29	16,7%
Concordo	79	45,4%
Concordo Fortemente	32	18,4%
Total	174	100 %

Fonte: Elaboração própria

Cunha et al (2007, p. 43) referem que “o conflito é uma realidade incontornável da vida social e, a *fortiori* da vida organizacional. A conceção clássica aduzindo que a sua presença é perniciosa e, portanto, carecente de estratégias gestionárias conducentes ao seu evitamento, perde vigor. Deu lugar à conceção segundo a qual o conflito denota vantagens e desvantagens, podendo ser benéfico em certas circunstâncias e para certas finalidades”.

Dentro desta realidade vamos apresentar os dados relativamente à percepção dos conflitos por parte dos respondentes, quando questionados se o conflito faz parte da vida e que procura, com todas as forças resolvê-lo, podemos observar através do gráfico 5.9 que 110 respondentes concordam com esta afirmação, 47 concordam fortemente, 12 são indiferentes, 4 discordam e apenas um discorda fortemente. Aqui está presente que a maioria tem consciência que os conflitos fazem parte do dia-a-dia, mas estes colaboradores fazem questão de obter soluções para que os mesmos fiquem resolvidos.

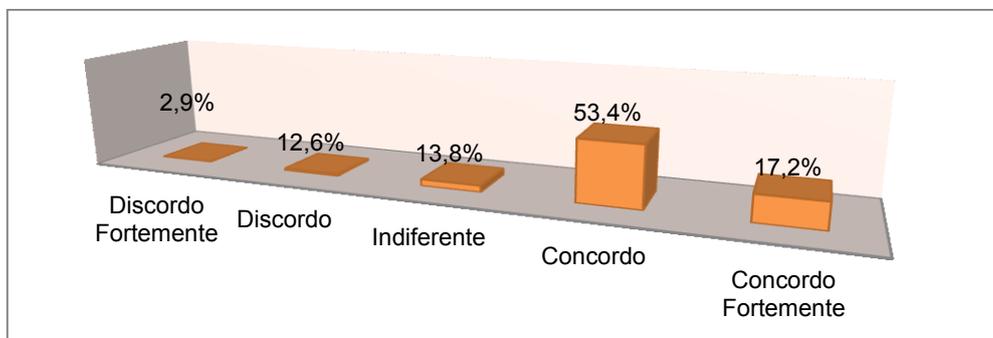
Gráfico 5.9 - O Conflito Faz Parte da Vida e Procuuro, com Todas as Minhas Forças Resolvê-lo



Fonte: Elaboração própria

E quando se questiona se consideram o conflito como positivo ou como algo que procura tocar na área comportamental de cada um, o saber ser e estar, verificamos no gráfico 5.10 que 53,4% concordam, 17,2% concordam fortemente, 13,8% são indiferentes, 12,6% discordam e 2,9% discordam fortemente, aqui também se verifica a consciencialização para a problemática dos conflitos, em que se percebe francamente que os respondentes consideram o conflito positivo, e que também nesta situação podem exprimir as suas ideias e sentimentos e que até podem tirar proveito desta mesma situação.

Gráfico 5.10 - O Conflito é Positivo, Porque me Obriga a Examinar Cuidadosamente as Minhas Ideias



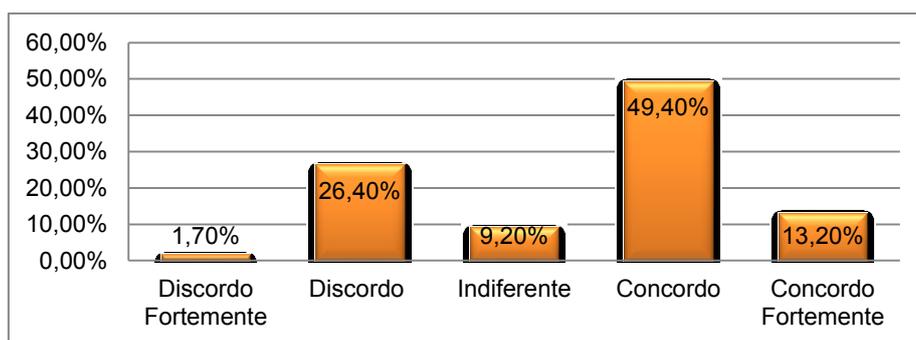
Fonte: Elaboração própria

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Nesta mesma linha de ideias comenta Tjosvold (2008) que os conflitos são por vezes mal geridos, a gestão de conflitos pode contribuir para a eficácia da organização, mas também exige muito, por parte dos protagonistas, uma vez que estes devem geri-los emocionalmente mas também serem racionais. Devem expressar os seus sentimentos, mas também desenvolver os seus argumentos, usando um raciocínio dedutivo e indutivo. Eles devem expressar honestamente os seus pontos de vista, mas fazê-lo de maneira em que incentivem os outros a expressar também as suas ideias.

Questionámos os respondentes se os conflitos produziam soluções para os problemas, e confirmamos através do gráfico 5.11, que 49,4% (n=86) concordam com esta afirmação, 13,2% (n=23) concordam fortemente, 26,4% (n=46) discordam, 9,2% (n=16) são indiferentes ou não têm opinião e 1,7 (n=3) discordam, podemos assim verificar que a maioria destes colaboradores consideram que geralmente existem soluções para os problemas identificados.

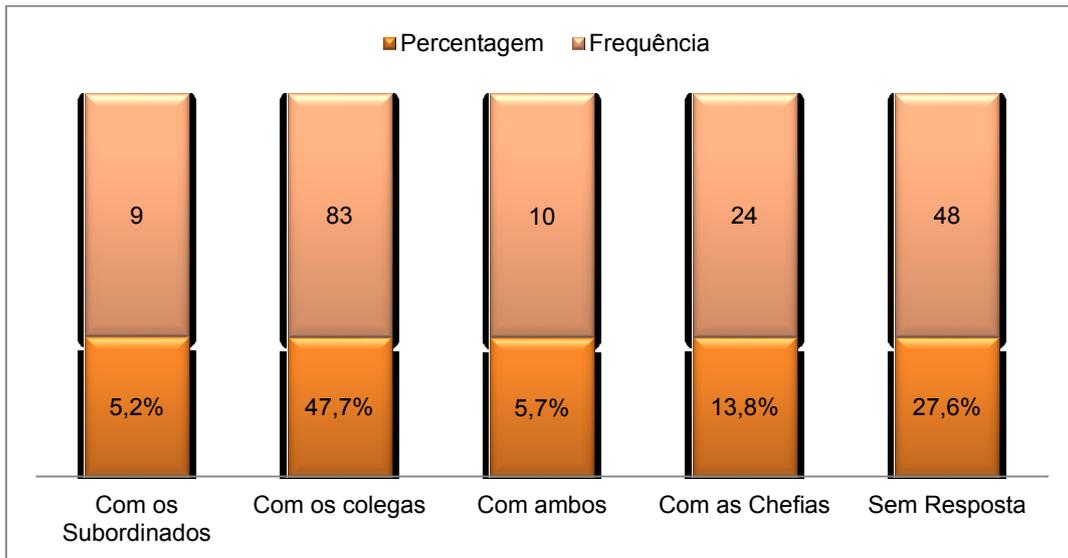
Gráfico 5.11 - O Conflito Geralmente Produz Soluções Para os Problemas



Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 5.12 observamos que geralmente os conflitos que ocorrem no Município de Sines são na sua maioria entre colegas com 47,7% (n=83), apenas 13,8% (24) responderam que os conflitos que percebem são com as chefias, 27,6% (n=48) não responderam a esta questão, 5,7% (n=10) responderam que têm conflitos com ambos, quer seja com as chefias ou com os colegas, conflitos com os subordinados apenas 5,2% (n=9) apontam para esta classe.

Gráfico 5.12 - Geralmente os Conflitos Que Ocorrem Consigo São na Maioria Com?



Fonte: Elaboração própria

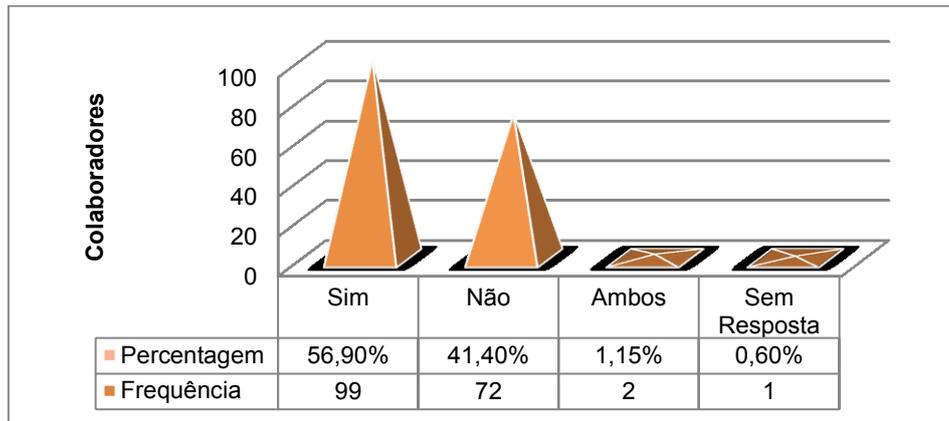
De acordo com Chiavenato (2004) os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito tanto interno como externo, sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno. Também o conflito externo, provocado por forças que vêm de fora da organização pode exercer pressão fortemente desintegradora, todavia, o conflito pode apresentar potencialidades positivas, permitindo o fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertença.

E assim, chegamos à parte final do nosso estudo, em que procurámos saber junto dos respondentes o que consideram quanto aos conflitos, se estes são considerados ameaças ou oportunidades e se consideram que os conflitos podem ser prejudiciais na sua vida profissional.

Apurámos com o gráfico 5.13 que 99 respondentes (56,90%) percebem os conflitos como uma ameaça e julgam estes como algo prejudicial, já 72 respondentes (41,40%) acham que os conflitos não são considerados ameaças nem que estes são prejudiciais, apenas 2 pessoas (1,15%) consideram ambas as hipóteses e 1 pessoa não respondeu a esta questão.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

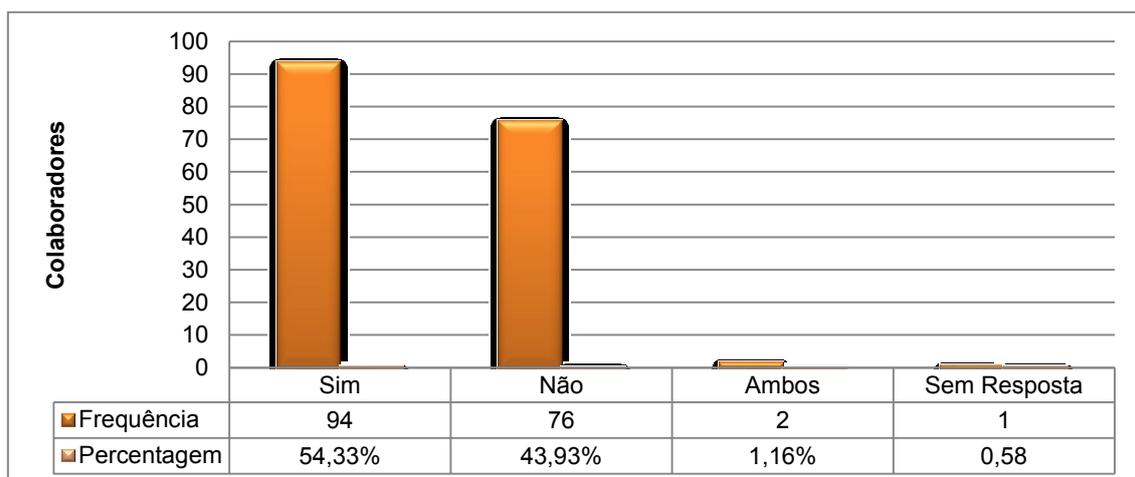
Gráfico 5.13 – Será Uma Ameaça Para o Trabalhador? Poderá um Conflito Ser Prejudicial?



Fonte: Elaboração própria

Quando questionámos os respondentes sob se achavam que os conflitos poderiam ser considerados como uma oportunidade, em que podem ganhar mais aptidão na área comportamental e estes serem benéficos para si, concluímos através do gráfico 5.14, que 94 (54,33%) respondentes consideram os mesmos como uma oportunidade e que a estes podem ser associados benefícios, para 76 (43,93%) respondentes a resposta é contrária, pois estes não consideram que os conflitos lhes possam suscitar oportunidades. Dois colaboradores (1,16%) indicaram ambos, um não respondeu.

Gráfico 5.14 - Será uma Oportunidade para o Trabalhador? Ganha mais Aptidão na Área Comportamental, em que o Mesmo Poderá ser Benéfico Para Si?



Fonte: Elaboração própria

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

No seguimento do nosso estudo encontrámos as respostas para as nossas hipóteses, em que iremos recusar apenas uma e aceitar as restantes.

Hipótese 0: *Os conflitos não são considerados como oportunidades nem como ameaças.* Rejeitamos H0, visto que os conflitos não são vistos como: nem bons nem maus, tendem a ser vistos como obstáculos que necessitam de soluções pensadas em conjunto.

No que respeita à Hipótese 1: *Como são vividos e percecionados - Os conflitos são considerados como oportunidades.*- Os subordinados apresentam a mesma tendência dos chefes, aceitando e compreendendo claramente o seu papel na organização. Quando questionámos os respondentes se estes reconheciam que os conflitos poderiam ser considerados como uma oportunidade, em que poderiam ganhar mais aptidão na área comportamental e estes serem benéficos para si, concluímos através do gráfico 5.14, 54,33% colaboradores consideram os mesmos como uma oportunidade e que a estes podem ser associados benefícios, para 43,93% respondentes a resposta é contrária, pois estes não consideram que os conflitos lhes possam suscitar oportunidades. Dois colaboradores (1,16%) indicaram ambos, sem resposta apenas 1 (0,58%). Aceitamos hipótese 1 pois verificamos que a maioria percebe os conflitos como uma oportunidade.

Relativamente à Hipótese 2: *Como são vividos e percecionados - Os conflitos são considerados como ameaças.* Já a relação dos colegas (chefes com chefes ou subordinados com subordinados) apesar de não ser conflituosa é gerida de uma forma menos democrática muito possivelmente porque estão ao mesmo nível na organização e é necessário utilizarem estratégias de entendimento diferentes entre si. Apurámos com o gráfico 5.13, 56,90% percecionam os conflitos como uma ameaça e julgam estes como algo prejudicial, já 41,40% acham que os conflitos não são considerados ameaças nem que estes são prejudiciais, apenas 2 pessoas (1,15%) consideram ambas as hipóteses e 1 pessoa não respondeu a esta questão. Aceitamos também a hipótese 2.

Comparando as Hipóteses 1 e 2, verificamos que a maioria considera os conflitos como algo prejudicial e que pode ser ameaçador para o trabalhador.

A Hipóteses 3: *A liderança influencia a gestão de conflitos* - ficou comprovada que na presença de um conflito está patente a procura pela resolução do problema em conjunto, porém os chefes não se acomodam às exigências dos subordinados explicando-lhes o porquê de tomar determinada decisão – estamos claramente na presença de chefes com um estilo democrático. Aceitamos assim a hipótese 3, uma vez que confirmamos que uma liderança eficaz é promotora de uma boa gestão de conflitos.

A Hipótese 4: *O clima organizacional interfere na gestão dos conflitos* - O clima da organização apresenta uma boa gestão de conflitos por parte dos chefes e por parte dos

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

subordinados; ainda assim, 57 colaboradores concordam que o clima organizacional interfere na gestão dos conflitos, 55 discordam, 16 concordam fortemente, 16 discordam fortemente e 30 são indiferentes à questão. Aceitamos a hipótese 4.

O clima organizacional, apresenta assim alguma subjetividade, pois mais do que a opinião de cada colaborador, pondera sim as vontades e as atitudes adotadas e valorizadas por cada colaborador. O clima organizacional pode ser considerado o resultado da interpretação das condições de trabalho, da distribuição de tarefas, dos relacionamentos na organização, constituindo influência sobre aspetos relevantes para as organizações, como a satisfação e a harmonização entre os colaboradores e chefias.

Relativamente à Hipótese 5: *Uma comunicação organizacional ineficaz interfere na gestão dos conflitos* - Existe uma boa comunicação organizacional – verificado nas subescalas da escala ROCI-II. Após a análise, apurámos que os chefes inquiridos não têm postura de conflito, uma vez que o estilo de gestão mais frequentemente utilizado é o de colaboração e o de acomodação, o que pode significar que tudo fazem para estabelecer uma boa comunicação para salvaguardar os objetivos de ambos e também os relacionamentos.

Quando comparamos o nosso estudo a outros já realizados, verificamos que o comportamento dos respondentes é muito coincidente, em que os respondentes só utilizam a dominação em último caso.

No estudo sob a Gestão de Conflitos e Desgaste Profissional no Bloco Operatório da autoria de Vargas (2010), numa amostra de 40 enfermeiros, relativamente à estratégia de gestão de conflitos a que os enfermeiros da amostra recorrem, verificamos que é o compromisso, sendo a secundária a acomodação.

Já Franque (2006), no estudo da Análise dos Estilos de Gestão do Conflito Predominantes em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de S. Miguel, numa amostra de 199 enfermeiros, o autor propôs-se a explorar os comportamentos mais frequentes diante das situações de conflito interpessoal no local de trabalho (hospital e centro de saúde). A principal conclusão é que os enfermeiros no seu meio laboral usam mais o estilo colaboração com média de 4,1658, seguida do estilo compromisso com média 3,8291, sendo o estilo dominação o menos usado com média 2,6080.

De salientar que os enfermeiros utilizam mais a estratégia de acomodação quando lidam com os seus chefes do que com os seus colegas/pares.

Concluída a discussão dos resultados sucede-se agora a conclusão final.

CAPITULO VI – CONCLUSÕES

6.1 Conclusões do Estudo

Como referimos, as organizações são estruturas que procuram realizar os seus objetivos, ou seja, traçar as suas próprias metas e atingi-las num curto espaço de tempo, com uma variedade de recursos a que a estas possam afetar, organizações como: empresas, escolas, universidades, associações recreativas, prisões e outras, mas não nos podemos esquecer que dentro dessas organizações está o capital humano, são os colaboradores que dão vida a essas mesmas organizações, e são estes que contribuem para o sucesso ou insucesso das mesmas.

Segundo Chiavenato (1999), preocupações como a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima organizacional, formação de uma cultura organizacional saudável e a preocupação com o relacionamento interpessoal, são exemplos de responsabilidades da área de Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas. É isto que permite a consecução do objetivo de se promover a integração do homem à organização.

Chiavenato (1999 p.5) descreve ainda que “sem organizações e sem pessoas, certamente não haveria gestão de pessoas”. O relacionamento entre pessoas e organizações era considerado de conflituoso, hoje é a solução, existindo a interdependência de ambos os lados. As pessoas deixaram de ser apenas recursos humanos e assumem o papel de parceiros nas organizações onde trabalham.

Corroborando com Robbins et al (2010) “no mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir um nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões” (p.360).

Assim, procura-se que os líderes consigam fazer com que os seus seguidores façam mais do que aquilo que eles lhes pedem, e é aqui que é propício o início dos conflitos, para tal é necessário as organizações, os gestores, os líderes terem a percepção do que é bom ou mau, considerando que nem todos os conflitos são maus e que podem trazer algo de proveitoso para ambos.

Este estudo consistiu numa investigação em que a temática principal são os conflitos, mas outros temas foram considerados importantes para a veracidade do mesmo, tais como: a liderança, clima organizacional e a comunicação.

Foi então ponderada a hipótese de fazer o estudo numa organização pública, por nas proximidades ser uma organização com um elevado número de colaboradores e o nosso interesse era termos um número razoável de respostas.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Corroborando com Júnior (2003) cit in Pereira (2009), sabendo que “a Administração Pública é um organismo ativo direcionado ao interesse público e, tem por função exercer atividades de gestão e de serviço para o atendimento de necessidades sociais, constata-se a necessidade emergente de uma maior atenção quanto à gestão de pessoas no setor público. Paralelamente, visualiza-se que a satisfação no trabalho é essencial para o bom desempenho dos servidores e colaboradores públicos” (sp).

De acordo com Pereira (2009) sendo a organização estudada um órgão público, em que o seu objetivo é trabalhar em prol dos seus munícipes, constata-se que esta tem uma preocupação acerca dos comportamentos dos seus colaboradores e que no seu todo contribuem para serem uma equipa de excelência.

A metodologia utilizada na realização deste estudo foi o questionário, por ser prático e acessível aos colaboradores, foram entregues 250 questionários, sendo 40 às chefias e 210 aos subordinados, numa população total de 401, e tivemos retorno de 28 questionários das chefias e 146 dos subordinados, o que corresponde a 43,4% da população.

Quanto ao perfil dos respondentes, no que respeita ao género a maioria é do género feminino com 67%, a faixa etária predominante situa-se nos 40-49 anos, sendo as suas habilitações literárias na maioria o ensino secundário. Ainda a salientar que a maioria dos correspondentes assume as funções de assistente operacional com 84 respostas.

O instrumento utilizado foi adaptado do ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*), nas formas A (chefias), B (subordinados) e C (colegas/pares), sobre a forma D (designado pela investigadora), esta forma é o anexo A retirado de Cunha e Leitão (2011), ambos os questionários foram retirados do livro Manual de Gestão Construtiva de Conflitos.

Ainda na sustentação metodológica deste trabalho tivemos como base a matriz de Franque (2006), que apresentou uma Dissertação de Mestrado intitulada “Análise dos Estilos de Gestão do Conflito Predominantes em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de S. Miguel”. Este investigador utilizou as formas A (chefias) forma B (subordinados) e a forma C (colegas/pares), a salientar que na presente investigação ainda se debruçamos sobre a forma D (reação à discordância e ao conflito), anexo A de Maddux (1991) citados por Cunha e Leitão (2011), a revelar que ambas as formas foram adaptadas pela autora.

Conforme foi descrito atrás, na forma D - a minha reação à discordância e ao conflito utilizámos uma outra escala para os itens propostos. Esta tem como objetivo principal avaliar a ausência de conflito, em que se utilizou a versão original de Maddux (1991), retirado de Cunha e Leitão (2011) e ainda adaptado pela autora para este estudo. Para os 13 itens apresentados obteve-se um *Alfa de Cronbach* de 0,77.

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Como pudemos constatar a maioria dos chefes inquiridos não têm uma postura de conflito, observando que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação, seguido logo pela colaboração. Verifica-se ainda que estes independentemente de não entrarem em conflito, existem situações em que os subordinados devem respeitar a posição dos chefes, e estes, se não tiverem que discordar dos subordinados fazem – no em prol de um entendimento, isto nos chefes que utilizam a forma dominação do conflito.

No que concerne aos subordinados as dimensões dos estilos de gestão de conflitos relativamente aos chefes e na relação com os colegas, observa-se que os subordinados apresentam uma melhor gestão de conflitos com os chefes nas subescalas – colaboração, evitação, dominação e compromisso, do que na relação com os colegas.

Ao fazermos uma reflexão conceptual sobre os conflitos, foi identificado o clima organizacional, comunicação organizacional, a liderança como fatores chave a ponderar para obter resposta se o conflito será uma ameaça ou uma oportunidade para as organizações.

Qualquer organização deve ter como um dos seus principais objetivos, proporcionar aos seus colaboradores um maior envolvimento e participação ativa, sendo que estes assumem especial importância no alcance de um bom clima organizacional e conseqüentemente no futuro da organização, para tal procurámos também refletir sob o tema da comunicação nas organizações.

Corroborando com Bertrand e Guillemet,(1994) “o clima organizacional tem por função essencial orientar as pessoas ajudando-as a compreender o seu meio organizacional para que possam daí adaptar o seu comportamento de maneira estável” (p.188).

Verificamos com o estudo que as opiniões divergem quanto ao clima, se este influencia ou não nos conflitos, em que 32,8% concordam com esta afirmação, 9,2% concordam fortemente, 31,6% discordam, 17,7% são indiferentes e 9,2% discordam fortemente.

Outro grande problema nas organizações, são os erros de comunicação, uma vez que não existe feedback positivo, e estas conseqüências podem às vezes ser irreparáveis.

A comunicação organizacional, alia-se aos objetivos de qualquer organização, uma vez que proporciona aos seus colaboradores um maior envolvimento e participação, de modo a assegurar o seu futuro. Assim, a comunicação é imprescindível para o êxito de qualquer organização, devendo ser ativados esforços no sentido de desenvolver eficazes políticas de comunicação interna e externa.

Ao falarmos do papel que a comunicação tem dentro das organizações, debruçamo-nos essencialmente sobre a comunicação interna, uma vez que esta permite, uma maior consolidação das suas infraestruturas, um aumento da qualidade do desempenho, uma maior promoção da

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

participação de todos os colaboradores da organização, permite assegurar um maior envolvimento dos cargos de chefia com os trabalhadores e vice-versa, permite oferecer estabilidade e confiança aos seus colaboradores e constituir um *feedback* por parte dos colegas de trabalho. Sendo que, se não houver comunicação, certamente não há conflitos, e não havendo conflitos, não há mudanças nas estruturas orgânicas, ou seja, não há desenvolvimento organizacional.

Corroborando com Figueiredo (2009) “o processo da comunicação organizacional é de fundamental importância para que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização da qual são parte integrante e se desenvolva um compromisso entre os envolvidos – a empresa precisa deixar claro o que pretende e consciencializar as pessoas com os seus objetivos e metas” (p.9).

Outra abordagem é feita através de Millán e Gómez (2010), onde refere que é típico de qualquer conflito a falta de diálogo entre as partes envolvidas. Esta é uma carência de comunicação com o grupo externo, impede qualquer possibilidade de acordo e costuma estar associada a uma intensa comunicação interna que provoca uma polarização do ponto de vista grupal, inclusive, a mesma discussão interna levará a adotar um maior compromisso, situação da qual é difícil sair.

A comunicação é imprescindível para que qualquer organização se sinta satisfeita, e para isso já referimos que é muito importante uma comunicação eficaz com o exterior, mas também uma comunicação interna eficaz, sendo que a dinâmica das organizações visa coordenar os recursos disponíveis, para atingir os seus objetivos. Este processo leva-nos sempre à interligação e relacionamento de todas as bases que falámos.

Todas as organizações comunicativas pressupõem que a organização favoreça o espírito de equipa, a implicação e o desenvolvimento de todos os colaboradores, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa, com estes indicadores levará a uma maior satisfação dentro da estrutura organizacional (Bourne & Bourne, 2010).

É crucial entendermos a importância da comunicação dentro das organizações. É bem verdade que não é a resposta para todos os problemas nem a garantia da excelência profissional, no entanto é a via que permite a veiculação da vida da organização, constituindo nesse sentido a possibilidade de resolução de muitos dos problemas bem como de rentabilização de muitas oportunidades.

Neste sentido e quando confrontados sob a comunicação organizacional na sua organização, se a mesma é eficaz e eficiente, os respondentes e na sua maioria concorda com esta afirmação, 51,1% concordam e 10,9% concordam fortemente.

Bourne e Bourne (2010), descrevem que as organizações devem cada vez mais ter a noção de que é muito importante encontrar as melhores estratégias para manter e desenvolver o seu capital

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

humano. Para tal é sempre necessário, uma adequação das estratégias ao perfil dos colaboradores, assim como de um bom líder.

Corroborando com os autores, se o líder não tiver as competências essenciais para a resolução dos conflitos certamente que estes se tornam em ameaças, e ainda, a ausência ou uma incorreta eliminação dos conflitos pode por em causas os objetivos organizacionais, e uma boa gestão pode ser a chave do sucesso organizacional.

Segundo Fiedler (1967) citado por Robbins et al (2010), quanto melhor a relação líderes-liderados, mais alto é o grau da estrutura da tarefa e mais forte é o poder da posição, assim, mais controle o líder têm. Descrevendo ainda, que estas situações são bastante favoráveis, porque os líderes possuem um maior controle, contando com a confiança dos seus subordinados (boa relação), dando origem a uma coordenação de atividades específicas e claras (p.365).

Neste sentido e visando o estudo, depreendemos que os líderes inquiridos são do estilo democrático, em que procuram resolver as situações/problemas com os seus subordinados de forma a acharem as soluções adequadas para cada situação.

Verificámos que a maioria dos chefes não têm uma postura de conflito, observando que o estilo de gestão mais frequente é a acomodação, seguido logo pela colaboração, isto é, os chefes procuram participar nos interesses dos subordinados, para que ambos cheguem a uma melhor solução para a resolução dos conflitos.

Assim torna-se imperativo captar e compreender as novas tendências da gestão de recursos humanos nas organizações, mais propriamente dos conflitos que existem nas organizações.

A eficácia de uma equipa não depende apenas do desempenho individual dos seus elementos, mas igualmente da estreita colaboração entre os seus membros, do grau da entrega existente, da capacidade da equipa em tolerar pontos de vista divergentes, isto é, o conflito.

Apesar de existirem diversas teorias sobre a aceitação do conflito inerente à dinâmica da organização, há que ter em conta que esta não só pode ter efeitos negativos mas também efeitos positivos.

Em excesso podem ser prejudiciais para a organização, mas em níveis razoáveis pode ser importante, dotando a mesma de melhores capacidades de resposta aos desafios organizacionais.

Um aspeto importante a salientar é que, embora classicamente o conflito seja visto como uma situação negativa, dentro das organizações, ocasionada principalmente por falhas de comunicação, os conceitos modernos mostram que este fenómeno também pode ser explorado para encorajar a

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação da mudança, pelo que não se deve atribuir aos conflitos a condição de serem bons ou maus (Robbins, 2008).

Na mesma linha de ideias Chiavenato (2004) descreve que os conflitos envolvem aspetos positivos e negativos, embora as possibilidades negativas e destrutivas do conflito tanto interno como externo, sejam mais visíveis. Não há melhor maneira de comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno.

Assim de acordo com o autor, depreendemos que tende a haver sempre conflitos, sejam eles gerados internamente ou externos à organização, os gestores devem é saber gerir os conflitos para que estes sejam uma dependência mútua na mudança organizacional e assim verificarmos as oportunidades nas organizações.

Garesché (2010) descreve que se vivêssemos sozinhos no mundo, nunca teríamos de enfrentar conflitos. Mas uma parte da interação com os outros compreende a necessidade de encontrarmos formas de nos darmos com eles. Mas fomos criados para viver em comunidade. E é por vezes com as pessoas que mais amamos que temos as mais acaloradas divergências. Quando outra pessoa tem um ponto de vista que não faz muito sentido para nós, podemos sentir-nos perturbados, confusos e até ameaçados. É bom estarmos conscientes das nossas emoções e das emoções das outras pessoas, quando trabalhamos com estas diferenças de opinião. Quando surge um conflito, pode no entanto ser difícil encontrar um terreno comum.

O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação na organização, que é da responsabilidade do gestor/líder que facilita a gestão desse conflito. Assim, para facilitar a gestão do conflito, o gestor/líder deverá procurar soluções construtivas e não se identificar demasiadamente com o conflito em curso, deverá saber escolher estratégias de resolução para cada caso e, acima de tudo, deverá ter a consciência do que não sabe, procurando formação adequada na gestão de conflito, se tal sentir necessidade (McIntyre, 2007, p.303).

McIntyre (2007) refere ainda que os conflitos nas organizações existem e sempre existirão, ainda que muitos o tentem ignorar. Normalmente o que ocorre é que as pessoas não se sentem à vontade para se expressarem, utilizando predominantemente o estilo evitação e acomodação, constituindo tal atitude uma perda para a organização. Assim, e numa era cada vez mais globalizada e competitiva é imprescindível que as organizações, os seus gestores/líderes, apliquem o estilo mais adequado de gestão para os seus conflitos, que são inevitáveis, através de formação adequada para os seus colaboradores. E é desta forma que, só aprendendo a gerir eficazmente os conflitos que as organizações estão preparadas para responder à concorrência que vêm do exterior (p.303).

No presente estudo conseguimos apurar que as opiniões divergem, quando questionámos os colaboradores do Município de Sines, acerca das ameaças ou oportunidades que os conflitos

A Percepção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

causariam, e pudemos constatar que 56,90% concordam que são uma ameaça, que o conflito pode ser prejudicial, assim de acordo com o autor McIntyre, em que no geral constatamos que o estilo de gestão predominante nestes respondentes é a acomodação, tudo indica que pode transportar perdas para a organização em vez de constituir uma mais-valia, gerando novas ideias de forma a visar um contributo quer para os participantes quer para a organização.

Quando questionados sobre, se seria uma oportunidade para o trabalhador, em que estes ganhariam mais aptidão na área comportamental e que os mesmos poderiam ser benéficos, 54,33% concordaram, 43,93% não concordavam, 1,16% consideravam ambas as respostas e 0,58% não respondeu.

Assim de acordo com as perspetivas e análises levadas a cabo através da revisão bibliográfica, os conflitos são negativos e positivos, o que nós (enquanto gestores/líderes) podemos fazer é maximizar os conflitos positivos e minimizar os negativos. Os conflitos podem trazer oportunidades quando agregam valor para as organizações, ou seja, novos pontos de vista. Também a salientar são os conflitos negativos – as ameaças, porque através destes, também tiramos lições para a vida, os mesmos devem é ser monitorizados.

Esta visão confirma o que foi exposto anteriormente, o conflito em si, não pode ser considerado uma ameaça ou uma oportunidade, a sua natureza e a forma de administra-lo é que farão com que as suas consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para a organização.

6.2 Limitações do Estudo

Uma das limitações deste estudo, deve-se ao facto da organização ter os seus serviços em vários locais, pois para a aplicação do questionário a autora teve que se deslocar a esses mesmos serviços, explicando a cada colaborador o teor e a finalidade do mesmo.

De realçar que existem muitos colaboradores que trabalham no exterior (motoristas, jardineiros, carpinteiros, e outros – assistentes operacionais), e que na dificuldade de os encontrar a entrega dos questionários foi mais morosa.

Uma outra limitação deve-se à dificuldade em encontrar estudos idênticos e aplicados em autarquias, e que a autora não encontrou, o mais usual é estudos em ambientes hospitalares e escolares.

6.3 Proposta de Investigação Futura

Passamos a destacar algumas propostas de investigação que serão interessantes em investigações futuras.

- Alargar o estudo a outros municípios;
- Implementar projetos, formações sob a gestão de conflitos de forma a contribuir para um melhor desempenho quer a nível pessoal e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bell, J. (2002). *Como realizar um projeto de investigação – um guia para a pesquisa e em ciências sociais e da educação* (2.^a ed.). Lisboa: Gradiva. (Trabalho original publicado em 1993).

Bertrand, Y. & Guillemet (1994). *Organizações : uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 1994). ISBN: 972-9295-44-1.

Bilhim, J.(2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.ISBN: 978-989-646-023-5.

Bisel.S.R., Messesmith, S., & Kelley, M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal of Business Communication*, 49, 128-147. Retirado de <http://job.sagepub.com/content/49/2/128> em 25 outubro de 2013.

Bourne, M., & Bourne, P. (2010). *Motivar pessoas*. Porto: Kindersley - Civilização, Editores. ISBN: 978-989-550-864-8.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (17.^a). Rio de Janeiro: Editora Campus. ISBN: 85-352-0427.

Chiavenato,I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier. ISBN: 85-352-1348-1.

Çinar, F. & Kaban, A. (2012, setembro). Conflict Management and Visionary Leadership : An Application in Hospital Organizations. *8th International Strategic Management Conference*. 58, 197-206. Publicações Elsevier, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044552> em 23 de maio de 2014.

Cunha, P., & Leitão, S (2011). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. ISBN: 978-989-643-074-0.

Cunha, M.P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH. ISBN:978-972-8871-16-1.

Cunha, P. & Silva, P. (2010, fevereiro). Resolução de Conflitos em Contexto de Intervenção Social: Análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social do Norte de Portugal. In C. Mediador (Chair), *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, Portugal.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação* (2.ª ed.). Porto: Edições ASA. ISBN: 978-972-41-2524-4.

Deshaies, B. (1997). *Metodologia de investigação em ciências sociais*: Lisboa: Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 1992). ISBN: 972-8329-95-4.

Diário da República, 2ª série – Nº 6 – 9 de janeiro de 2013 – Regulamento dos Serviços da Câmara Municipal de Sines.

Donnelly, Jr., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2006). *Administração – princípios de gestão empresarial* (10.ª ed.) Lisboa: McGraw-Hill. (Trabalho original publicado em 2000). ISBN: 972-773-037-X.

Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança*. Lisboa: Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 2000). ISBN: 972-771-4667-6.

Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas – modelos, processos, tendências e perspectivas* (4.ª ed.). São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-3120-5.

Falk, M. (2000). *A competência gerencial nos conflitos interpessoais*. Tese de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, retirado de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3186/000288569.pdf?sequence> em 20 de janeiro de 2014.

Figueiredo, K. (2009). *A comunicação eficaz como fator estratégico para as organizações*. Pós-graduação – MBA Gestão estratégica de pessoas. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA.

Figueiredo, L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Tese de Mestrado. Viseu: Universidade Católica Portuguesa, retirado de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf> em 13 de novembro de 2013.

Figueredo, M. (2001). *Comunicação organizacional: quando a comunicação falha*. Pós-graduação em Administração da Produção. ASSELVI – Associação Educacional Leonardo da Vinci. Instituto Catarinense de Pós Graduação- ICPG, retirado de <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-09.pdf> em 13 de novembro de 2013.

Franque, P. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da Ilha de S. Miguel*. Tese de Mestrado: Açores: Universidade dos Açores.

Freixo, M (2011), *Metodologia científica – fundamentos métodos e técnicas* (3.ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 978-989-659-077-2.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

- Freixo, M. (2006). *Teorias e modelos de comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 972-771-841-8.
- Galinha, F. (2009) *Mediar para cuidar. O enfermeiro no serviço de urgência como preventor e gestor de conflitos com a família do utente: contributos das técnicas de mediação familiar*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas – Instituto de Ciências da Família.
- Galpin, T.J. (2000). *O lado humano da mudança – um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo. (Trabalho original publicado em 1996). ISBN: 927-618-227-1.
- Garesché, J. (2010). *Como resolver conflitos*. Prior Velho: Paulinas Editora. ISBN: 978-989-673-120-5.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnely, Jr., & Konoske, R. (2006). *Organizações- comportamento, estrutura e processos* (12.^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill. (Trabalho original publicado em 2000).ISBN: 85-86804-61-4.
- Guerra, J., Martínez, I., & Medina, L. (2005). A Contingency Perspective on the Study of the Consequences of Conflict Types: The Role of Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157-176, retirado de <http://www.tandf.co.uk/journals/pp/1359432X.html> em 13 de novembro de 2013.
- Haq, I. (2011). The Impact of Interpersonal Conflict on the Job. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811023767> em 21 de fevereiro de 2014.
- Kozan, M.K., Canan, E., & Demet V. (2007). Third Party Strategies of Managers in Subordinates Conflicts in Turkey. *International Journal of Conflict Management*, 18 (2), 128-147.
- Lauer, S., Ekvall, G., & Britz, A. (2000). Perceptions of the Beste and Worst Climates for Criativity: Preliminary Validation Evidence for Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13, (2), 171-184, retirado de http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/SOQ_CRJ_Article.pdf em 13 de novembro de 2013.
- Maddux, R. (2001). *Avaliação do desempenho: guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Monitor. ISBN: 972-9413-02-9.
- Maldonado, M. (2010). *O bom conflito*. Lisboa: Guerra e Paz. ISBN: 978-989-8174-63-5.

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Marques, L., & Cunha, P.(2004). Estilos de Gestão de Conflito em Contexto Escolar: Análise de Algumas Variáveis Relevantes. *In Actas V Congresso Português de Sociologia. Sociedades Contemporâneas. Reflexividade e Ação* (pp. 97-100). Braga: Universidade do Minho, retirado de http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628c0505097d_1.pdf em 23 de maio de 2014.

McIntyre, S. (2007). Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações: Estratégias Individuais Negociais. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305, Instituto Superior da Maia, retirado de http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0870-82312007000200009&script=sci_arttext em 20 de janeiro de 2014.

Mendes, A. (2011, novembro). Motivar em tempos de austeridade. *Revista Human Resource*, 18, pp. 55-56.

Meunier, J.P., & Peraya, D. (2009). *Introdução às teorias da comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 2004). ISBN:978-972-771-998-3.

Millán, J., & Gómez. M. (2010). *Conflitos – como desenvolver capacidades enquanto mediador*. Lisboa: Escolar Editora. (Trabalho original publicado em 2008). ISBN: 978-972-592-272-9.

Noronha, M., & Noronha, Z. (2002). *Do conflito à gestão e à decisão negociada*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas. ISBN: 972-707-331-X.

Passos, A. (2005) *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho – o papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e da Empresa.

Pereira, A., Guelbert, M., Sehaber, M., Beloni, B., & Santos, E. (2009). Análise de Conflitos Organizacionais: Características, Estilos e Estratégias. *V Encontro Paranaense de Pesquisa e Extensão em Ciências Sociais Aplicadas Pr – 22 a 24 de junho*. Cascavel.

Petit, F., & Dubois, M. (2000). *Introdução à psicossociologia das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget. (Trabalho original publicado em 1998). ISBN:972-771-273-8.

Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional - Manual Técnico do Formando*. Anje, retirado de <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf> em 16 de março de 2015.

Robalo, S. (2006). *O mediador de conflitos: ser e saber: a formação e a transformação do profissional face ao conflito*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Legal. Lisboa: Instituto Superior de

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

Psicologia Aplicada. ISPA, retirado de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10> em 20 de janeiro de 2014.

Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico. ISBN: 978-989-615-062-4.

Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Trabalho original publicado em 2003). ISBN:978-85-7605-569-3.

Sarpkaya, P. (2012). Types and Causes of Conflict Experienced Instructors. *Editora Elsevier*, 46, 4349-4355, retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812019891> em 21 de fevereiro de 2014.

Siqueira, M. & Colaboradores (2008). *Medidas do comportamento organizacional – ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Bookman. ISBN: 978-85-363-1121-0.

Spagnol, C., Santiago, G., Campos, B., & Badaró, M. (2010). Situações de Conflito Vivenciadas no Contexto Hospitalar. A Visão dos Técnicos e Auxiliares de Enfermagem. 44 (3). *Revista Escola Enfermagem – USP*, retirado de <http://www.ee.usp.br/reeusp> em 21 de fevereiro de 2014.

Teixeira, O. (2011). *Estudo da gestão de conflitos no ensino básico português - o caso do concelho do Funchal*. Tese de Doutoramento. Granada. Universidade de Granada - Faculdade de Ciências da Educação, Departamento de Didáctica e Organização Escolar, retirado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/23256/1/20956022.pdf> em 26 de janeiro de 2014.

Tjosvold, D. (2006). Defining Conflit and Making Choices About its Management - Lighting the Dark Sid of Organizational Life. *International Journal of Conflict Management*, 17 , nº 2, 87-95.

Tjosvold, D. (2008). The Conflict – Positive Organization: It Depend Upon Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19-28.

Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de conflitos*. Lisboa: Actual Editora. (Trabalho original publicado em 1993). ISBN: 978-989-8101-72-3.

Vargas, M. (2010). *Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório – o caso dos enfermeiros*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.

Verma, V. (1998). Conflict Management. (E. J. Pinto, Ed.) *From The Project Management Institute Project Management Handbook*, retirado de

A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho- Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Colaboradores? Um Estudo de Caso

http://www.iei.liu.se/pie/teio12/allmanna_filer/1.171778/confManagementVerma.pdf em 16 abril de 2014.

webgrafia:

www.sines.pt