

Sandra Carvalho Torres

**Estilos de gestão construtiva de conflitos numa  
organização empresarial**

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

FACULDADE DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS

PORTO, 2012



Sandra Carvalho Torres

**Estilos de gestão construtiva de conflitos numa  
organização empresarial**

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

FACULDADE DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS

PORTO, 2012

Sandra Carvalho Torres

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

**FACULDADE DE CIENCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**Estilos de gestão construtiva de conflitos numa  
organização empresarial**

Dissertação de Mestrado em Mediação e Interculturalidades  
apresentada à Universidade Fernando Pessoa, por Sandra  
Carvalho Torres, como parte dos requisitos para a obtenção do  
grau de Mestre em Mediação e Interculturalidades, sob  
orientação do Prof. Doutor Pedro Cunha.

**Porto, 2012**

Um agradecimento à minha família, que me apoiou incondicionalmente, em especial ao Rui e à Francisca que se viram privados de muitos momentos a três.

Ao Professor Doutor Pedro Cunha pela disponibilidade e motivação demonstrados na abordagem do tema e pela assertividade e entusiasmo da sua orientação.

Ao departamento de recursos humanos da organização tida na amostra, que possibilitou a recolha dos dados essenciais para a elaboração deste trabalho.

A todos os participantes por colaborarem e possibilitarem a realização do trabalho.

À Cátia pelo incentivo e apoio na conclusão deste projeto.

A todos aqueles que por alguma forma contribuíram para a resolução deste trabalho.

**Muito Obrigada!**

Sandra Carvalho Torres

## RESUMO

Este trabalho de Investigação surgiu no âmbito da Dissertação de Mestrado em Mediação e Interculturalidade. O objetivo principal desta investigação foi o de identificar as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pela organização objeto de análise empírica. Metodologicamente trata-se de um estudo do tipo descritivo, e quantitativo, uma vez que se procedeu à aplicação de um questionário sobre Estratégias para a Gestão de Conflitos, da autoria de Jesuíno (1992). A opção por este instrumento assentou fundamentalmente no fato de se tratar de 1 escala originalmente portuguesa e não ter sido ainda objeto de estudo de outras investigações.

Neste sentido, a pesquisa empírica procurou cruzar 1 conjunto amplo de variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias, estado civil, tipo de colaborador, se tem colaboradores a seu cargo e tempo de trabalho na organização) com os cinco estilos de Gestão de Conflitos enunciadas no referencial teórico de base do instrumento utilizado.

Os resultados apontam para que os cinco estilos de gestão de conflito estejam presentes na nossa amostra, no entanto os estilos compromisso e colaboração parecem ser os mais utilizados e o Evitamento o menos presente. As variáveis sociodemográficas como o género, colaboradores a cargo, habilitações literárias e o estado civil parecem estar correlacionadas com os estilos preferenciais a adotar numa situação de conflito. A idade e o tempo de trabalho na organização da amostra não apresentam correlação direta com nenhum dos estilos de gestão de conflito.

**Palavras – Chave:** Estilos, Conflito, Organização, Equipa.



## **ABSTRACT**

This work arose within the Research Dissertation in Mediation and Interculturalism. The main objective of this research was to identify strategies of conflict management used by the organization subject to empirical analysis. Methodologically this is a descriptive study, and quantitative, since it proceeded to a questionnaire on Strategies for Conflict Management, authored by Jesuíno (1992). The choice of this instrument was based primarily on the fact it is one scale originally Portuguese and has not yet been studied by other investigations.

In this sense, empirical research sought to cross one broad set of sociodemographic variables (gender, age, educational attainment, marital status, type of employee, if you have employees in charge and working time organization) with the five Conflict Management strategies listed on the theoretical basis of the instrument used. The results indicate that the five styles of conflict management are present in our sample, however the commitment and collaboration styles seem to be the most used and the least Avoidance present. Sociodemographic variables such as gender, employees or dependents, qualifications and marital status appear to be correlated with the styles preferred to adopt a conflict. The age and working time organization in the sample do not appear to present any direct correlation with any of the styles of conflict management.

**Keywords:** Styles, Conflict, Organization, Team.

## ÍNDICE GERAL

### Parte Teórica

<b>Introdução</b> .....	18
<b>1. Natureza do conflito</b> .....	21
1.1. Conceito .....	21
1.2. Níveis/categorias do conflito .....	22
1.3. Fatores desencadeantes do conflito .....	23
1.4. Consequências positivas e negativas do conflito .....	25
<b>2. A dinâmica da gestão de conflitos</b> .....	28
2.1. Estilos de resolução de conflitos .....	29
2.1.1. Abordagem dicotômica .....	31
2.1.2. Abordagem de Putnam e Wilson (1982) .....	31
2.1.3. Abordagem bidimensional .....	32
2.1.4. Modelo de Rahin e Bonoma (1979) .....	32
2.1.5. Abordagem de Rubin, Pruitt e Kim (1994) .....	34
2.1.6. Abordagem de Thomas (1992) .....	35
2.1.7. Abordagem de Van de Vliert e Euwema (1994) .....	36
2.2. Fatores que influenciam os estilos de gestão de conflitos .....	37
2.3. Obstáculos à gestão construtiva de conflitos .....	41
2.4. Competências de Gestão Construtiva dos conflitos .....	42

## **Parte Empírica**

<b>3. Método</b> .....	45
3.1. Introdução .....	45
3.2. Objetivos .....	45
3.3. Hipóteses .....	46
3.4. Instrumentos e procedimentos .....	47
3.5. Caraterização sociodemográfica da amostra selecionada .....	49
3.5.1. Género .....	50
3.5.2. Idade .....	50
3.5.3. Habilitações literárias .....	51
3.5.4. Estado civil .....	51
3.5.5. Tipo de colaborador .....	52
3.5.6. Colaboradores a cargo .....	52
3.5.7. Tempo de serviço na organização .....	53
3.6. Caraterização das subescalas .....	53
3.6.1. Colaboração .....	54
3.6.2. Compromisso .....	55
3.6.3. Competição .....	55
3.6.4. Acomodação .....	56
3.6.5. Evitamento .....	56
<b>4. Análise e discussão de resultados</b> .....	58
4.1 Introdução .....	58
4.2. Qualidades psicométricas do instrumento .....	59

4.2.1. Fidelidade .....	59
4.2.2. Validade .....	62
4.2.3. Sensibilidade .....	67
4.3. Relações entre as variáveis sociodemográficas e os estilos de gestão de conflitos .....	68
4.3.1. Análise do cruzamento entre género e estilos e gestão de conflito.....	69
4.3.2. Análise do cruzamento entre idade e estilos de gestão de conflitos .....	71
4.3.3. Análise do cruzamento entre estado civil e estilos de gestão de conflitos .....	72
4.3.4. Análise do cruzamento entre habilitações literárias e estilos de gestão de conflitos .....	73
4.3.5. Análise do cruzamento entre tipo de colaborador e estilos de gestão de conflitos .....	75
4.3.6. Análise do cruzamento entre o nível hierárquico e estilos de gestão de conflitos .....	76
4.3.7. Análise do cruzamento entre o tempo na organização e estilos de gestão de conflitos .....	78
<b>Conclusões</b> .....	80
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	88

## **ANEXOS**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo A - Questionário Sociodemográfico

Anexo B - Questionário “ Estratégias para a gestão do conflito “ (Jesuino, 1992)

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Distribuição da amostra segundo o estado civil .....	51
Gráfico 2: Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço .....	53

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra segundo o género .....	50
Tabela 2: Distribuição da amostra segundo a idade .....	50
Tabela 3: Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias .....	51
Tabela 4: Distribuição da amostra segundo o tipo de colaborador .....	52
Tabela 5: Distribuição da amostra segundo os colaboradores a cargo .....	52
Tabela 6: Estatísticas descritivas de estratégias de gestão do conflito .....	54
Tabela 7: Distribuição das respostas na subescala Colaboração .....	54
Tabela 8: Distribuição de respostas na subescala Compromisso .....	55
Tabela 9: Distribuição de respostas na subescala Competição .....	55
Tabela 10: Distribuição de respostas na subescala Acomodação .....	56
Tabela 11: Distribuição de respostas na subescala Evitamento .....	57
Tabela 12: Consistência interna de estratégia de gestão dos conflitos .....	61
Tabela 13: Estatísticas descritivas de estratégias de gestão dos conflitos .....	62
Tabela 14: Item do questionário” ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuíno, 1992) “ para o Fator 1: Compromisso pela Colaboração ...	64
Tabela 15: Item do questionário” ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuíno, 1992) “ para o Fator 2: Acomodação Colaborativa .....	65
Tabela 16: Item do questionário” ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuíno, 1992) “ para o Fator 3: Evitamento .....	65
Tabela 17: Item do questionário” ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuíno, 1992) “ para o Fator 4: Competição .....	66
Tabela 18: Item do questionário” ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuíno, 1992) “ para o Fator 5: Acomodação para o compromisso ....	66

Tabela 19: <i>Sensibilidade da escala e subescalas do questionário Anexo B</i> .....	68
Tabela 20: Diferenças nas pontuações das cinco estratégias de gestão do conflito em relação ao género .....	70
Tabela 21: Média e Desvio padrão dos estilos de gestão dos conflitos em relação à idade .....	71
Tabela 22: Resultados da análise da variância (Anova Oneway) em função do estado civil .....	72
Tabela 23: Média e Desvio padrão dos estilos de gestão dos conflitos em relação ao estado civil .....	73
Tabela 24: Média e Desvio padrão da variável habilitações literárias .....	74
Tabela 25: Diferenças das Médias, Desvio padrão e Variâncias dos estilos de gestão dos conflitos em relação ao tipo de colaborador .....	75
Tabela 26: Média e Desvio padrão dos estilos de gestão dos conflitos em relação a colaboradores a cargo .....	77
Tabela 27: Resultados da análise da variância (Anova Oneway) em função da variável colaboradores a cargo .....	77
Tabela 28: Resultados da análise da variância (Anova Oneway) em função da variável tempo de serviço.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Fases de evolução de um conflito .....	25
Figura 2.1. Modelo Bidimensional dos cinco Estilos de Gestão de Conflito (Rahim & Bonoma, 1979) .....	32
Figura 2.2. Modelo de Thomas (1992) .....	35
Figura 2.3. Evolução de um sistema deficiente de resolução de conflitos para um sistema eficaz .....	42

## **PARTE TEÓRICA**

## Introdução

O conflito e a gestão do mesmo sempre foram temas que, mais ou menos declarados, estiveram presentes na evolução da humanidade. Já Darwin e Lamarc afirmavam que o conflito centrava-se na evolução das espécies, a manutenção do mais apto e a sua descendência. Para Freud todo o conflito estava centrado na libido e no “self”. Desde as civilizações mais antigas, como a chinesa, a gestão e resolução do conflito já era prática habitual na comunidade. Assim, apesar da gestão de conflitos ser um tema milenar ainda é muito atual. Este reveste-se de conceitos ancestrais com uma nova abordagem, ajudando a resolver situações tão simples como a venda de uma maçã ou uma eventual terceira guerra à escala mundial, despoletada pelo conflito Esraelo-Palestiniano. Mesmo a África do Sul durante o *Apartheid* apoiou-se nos princípios da resolução construtiva de conflitos (um dos mediadores foi Carl Rogers) para chegarem a uma solução satisfatória onde o importante terá sido o esbatimento da escalada de um conflito com enorme carga emocional (Rogers, 1986).

Hoje em dia com a abertura dos mercados, a livre circulação de bens e serviços e o aumento de interdependência, nomeadamente dos países da união europeia com sociedades mais abertas, o conflito poderá estar cada vez mais presente nestas relações dependentes podendo fomentar entre países, sociedades, grupos ou indivíduos atitudes mais negativas ou agressivas. Sabe-se que o conflito é indissociável da sociedade e necessariamente presente, sendo importante estarmos munidos de estratégias e instrumentos para os resolver da maneira mais positiva e satisfatória para todos.

Atualmente, estamos perante uma sociedade altamente competitiva e muitas vezes percecionada como desigual, na qual na génese dos conflitos estão vários problemas,

cuja resolução construtiva do conflitos e os vários estilos de resolução serão certamente uma mais-valia para conseguirmos construir um futuro mais equilibrado a todos os níveis: escolar, laboral, politica, familiar entre outros (Cunha, 2008).

O ambiente laboral alterou-se com o avanço tecnológico, colocando os profissionais em constante tensão entre as suas responsabilidades e a competitividade do mercado de trabalho. Estes são levados a desafiarem-se superando os próprios limites podendo culminar com desgastes mais ou menos permanentes afetando os ambientes e relações de trabalho. O conflito, e a sua gestão, são formas de relações quotidianas sejam ao nível pessoal, grupal e organizacional. (Cunha & Leitão,2011).

Segundo Rubin (1983, *cit in* Serrano, 1993), a negociação não é a solução para todos os problemas, havendo conflitos que não podem nem devem ser resolvidos através da mesma. No entanto a negociação e a gestão construtiva de conflitos são uma ótima resposta às situações conflituais fornecendo mais resultados positivos do que se obteria sem ela.

Especificamente na área do comportamento organizacional e das organizações industriais, o estudo do conflito já leva um longo caminho. No seu trabalho Kats e Kahn (1978) observaram todos aspetos das organizações, sendo que todas as ações e esforços podem levar a potenciais conflitos (De Dreu & Gelfand,2008). Assim, o conflito, o trabalho e as organizações estão tão fortemente interligados, que alguns autores concluem que as organizações não existem sem o conflito, e o mesmo não existe sem os indivíduos a interdependência destes para a conquista dos objetivos (Pfeffer,1997; Pondy,1967 as cited in De Dreu & Gelfand,2008).

No decurso deste trabalho faremos uma demarcação dos conceitos abordados, em segundo lugar uma revisão da literatura e por fim pretendemos apresentar uma relação entre as variáveis dependentes e independentes que estiveram na base deste trabalho

utilizando dois instrumentos: um questionário sociodemográfico e o questionário Estratégias para a Resolução do Conflito (Jesuino, 1992).

Na base das motivações para o presente trabalho de investigação encontra-se o facto de a investigadora ser colaboradora da organização que foi estudada empiricamente, de facto enquanto mestranda na área da mediação e após ter concluído também o curso de formação profissional de mediação de conflitos, consideramos que seria útil e pertinente, sob o ponto de vista científico, aprofundar as estratégias de gestão de conflitos no domínio organizacional e laboral.

## Natureza do conflito

### 1.1. Conceito

O Homem vive em sociedade em constante interação com os outros necessitando de cooperação para atingir determinados objetivos. A literatura aponta para as grandes vantagens do trabalho em equipa e cooperação, sendo por este motivo que se formam as organizações (Chiavenato, 2004). Assim as organizações são constituídas por conjuntos de pessoas que se unem de forma coordenada para atingirem objetivos comuns, sendo necessário um esforço coletivo de sinergias, utilizando todos os recursos disponibilizados pela organização (Cunha *et al*, 2004).

Segundo Argyris (1975, *cit in* Chiavenato, 2004), as organizações apresentam-se como sistemas complexos, sendo constituídas por um conjunto de atividades humanas em diversos níveis: personalidades, grupal, intergrupal, normas, valores, atitudes, tornando as situações complexas. À medida que as organizações aumentam os recursos, o número de pessoas e os níveis hierárquicos também aumentam sendo diretamente proporcional o distanciamento entre as pessoas. Esta distância pode despoletar o aparecimento de um conflito entre os objetivos pessoais e organizacionais, havendo diminuição de interações diretas entre o topo e a base da pirâmide. São cada vez mais complexas, sistemas vivos em constante dinâmica (Chiavenato, 2004).

As organizações não funcionam sozinhas, necessitam das pessoas para dirigi-las, impulsiona-las e dinamiza-las. As organizações dependem das pessoas e estas constituem a unidade básica das organizações. No entanto a variabilidade humana é enorme e cada pessoa é um fenómeno multidimensional, sujeito à influência de muitas variáveis. Hoje em dia as diferenças numa organização são enfatizadas visto que quanto

maior a diferenciação das pessoas, maior será o potencial de criatividade e inovação da organização (Chiavenato, 2004).

Existem várias definições de conflito, umas mais abrangentes inclusivas do que outras mas todas são unânimes em colocar o indivíduo social como vetor desta temática.

Torna-se necessário distinguir conflito de problema pois muitas vezes poderão ser confundidos. Nem todos os problemas são geradores de conflitos, mas todos os conflitos emergiram de um problema ou mais problemas. Sendo os problemas menos complexos e de mais fácil resolução. No problema as partes estão interessadas em chegar á solução do mesmo seja este de diferentes perceções, opiniões ou outra temática. A solução deve obter a concordância dos intervenientes. No conflito o cerne está numa perceção aparente ou real em condição divergente existe o interesse em vencer a disputa tomando as partes uma atitude de hostilidade ou negativa em relação ao outro ou outros (Cunha & Leitão, 2011).

Para Rahim (2002) é um processo interativo, traduzido pela incompatibilidade, desacordo ou divergências entre duas entidades sociais. O conflito como processo interativo não exclui o próprio, visto que como ser social o individuo também tem conflitos consigo mesmo.

## **1.2. Níveis/Categorias do Conflito**

O conflito existe desde sempre nas sociedades sociais estando presente nos mais variados níveis, sejam interpessoais, intrapessoais, intergrupais, nacionais, internacionais, políticos, religiosos, laborais, entre outros (Cunha, 2008). É transversal às sociedades e responsável pelas suas mudanças, sejam macrossociais ou micro (Cunha & Leitão, 2011).

Nas organizações o conflito entre grupos ou equipa pode ter fatores substantivos e/ou emocionais. Este tipo de conflito é bastante comum, podendo dificultar a coordenação e integração das atividades bem como a coordenação das equipas em gestão e podendo colocar em questão objetivos propostos (Chiavenato, 2004).

O conflito interpessoal ocorre entre duas ou mais pessoas, que se encontram em lados opostos, podendo o conflito ter uma natureza substantiva, emocional ou ambas. O mesmo afeta o comportamento nas organizações estando por base os mesmos conflitos que envolvem a pessoa isoladamente, gerando pressões reais ou percebidas e expectativas incompatíveis (Shermerhorn *et al*, *cit in* Franque, 2006).

O conflito interorganizacional retrata a presença de conflitos entre organizações que concorrem no mesmo mercado, nomeadamente, no mercado farmacêutico em que a subida de uma organização implica o decréscimo da outra, seja em posição no mercado, vendas ou competitividade. As organizações têm interesses comuns e interesses opostos que nem sempre são fáceis de coordenar (Serrano & Rodríguez, 1993).

### **1.3. Fatores desencadeantes do conflito**

O conflito pressupõe que as partes se enfrentem para alcançar um objetivo percecionado como incompatível (Serrano & Rodríguez, 1993). O conceito de conflito passará por uma ou mais forças convergentes, mas que seguem em sentidos opostos, onde a necessidade de uma gestão construtiva de conflitos se torna premente, por forma a chegar a uma resolução positiva e satisfatória para ambas as partes.

Nem todos os conflitos são iguais, pois diferem na sua intensidade, na qualidade têm especificidades próprias que os distinguem, embora tenham estruturalmente a mesma

dinâmica. É necessário o profundo conhecimento do mesmo para avaliação e resolução do conflito (Serrano, 1996).

Em todos os conflitos existem condicionantes antecedentes desencadeantes como seja uma “raiz objetiva “ que encerra grande cariz motivacional e perceções distorcidas e simplificadas do “outro” que condicionam a sua resolução (Serrano, 1996).

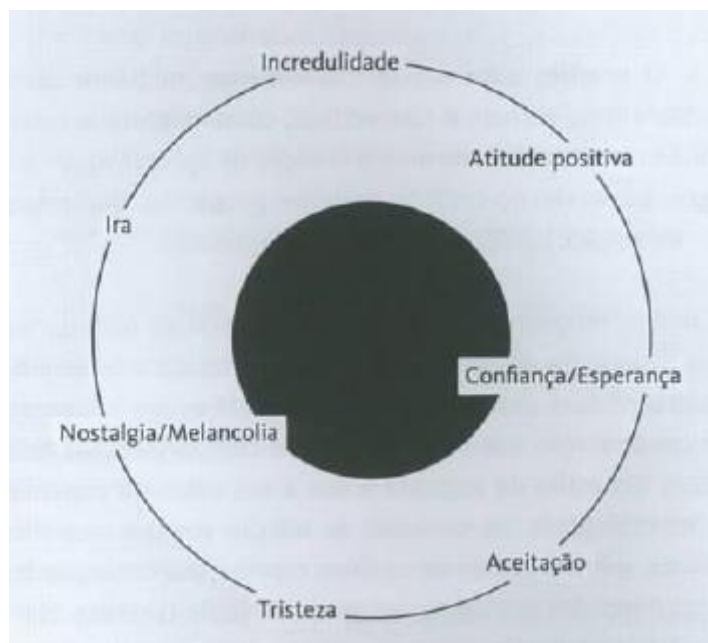
Segundo González-Capitel (2001), todos conflitos passam por etapas comuns, designadas por etapas emocionais destacando-se três fases do conflito:

1 - Escalada do conflito, em que cada parte se tenta sobrepor à outra, com críticas, aumento de pessoas evocadas, endurecimento do discurso, muitas vezes a informação é distorcida para favorecimento da parte.

2 – Estancamento do Conflito, quando as partes ficam sem “objetos de arremesso” As partes vem-se como adversários mas começam a perder a esperança de conseguir o seu objetivo.

3 – Desmembrar do conflito, aumentar as individualizações evitando estereótipos, melhorar a escuta ativa, começar a resolução do conflito por um problema mais simples, encontrar acordos parciais, flexibilizar as porções do conflito menos importantes e manter firmes as mais importantes, fazer de maneira diferente pode trazer benefícios como moeda de troca (Rubim, 1983, *cit in* González-Capitel, 2001).

Para González-Capitel (2001), os conflitos passam por diversas etapas: Incredulidade, Ira, Nostalgia/Melancolia, Tristeza/Depressão, Aceitação, Confiança/Esperança e Atitude positiva. Estes embora sejam diferentes no conteúdo ou origem, passam por etapas comuns. São etapas emocionais em que não será necessária a travessia por todas elas. Nas etapas da ira e depressão não será prudente executar qualquer intervenção, pois o indivíduo não será capaz de fazer uma “ leitura” racional do conflito para tomar decisões conscientes.



**Figura1.1.** Fases de evolução de um conflito [Fonte: Traduzido e adaptado de González-Capitel (2001)].

#### **1.4. Consequências positivas e negativas do conflito**

O conflito é reconhecido por muitos autores como o motor do desenvolvimento social e que os seus efeitos são positivos, sempre que for gerido adequadamente de modo a alcançar soluções satisfatórias cooperativas e integrantes em benefício de ambas as partes (Deutsch, 1973, *cit in* McIntyre, 2007).

Rahin (2002) refere que nem todos os conflitos devem ser resolvidos, alguns, numa escala macro, poderão ser mantidos diminuindo-se a sua intensidade, especialmente em tarefas de rotina. Neste tipo de conflito substantivo e menos afetivo considera a gestão de conflito em vez da sua resolução, eliminação ou finalização do conflito, podendo assim trazer benefícios em alterações de rotinas introduzindo a mudança, pensamento inovador e desenvolvimento do conhecimento do meio e desenvolvimento organizacional.

Alguns conflitos, causados por reações negativas dos membros das organizações podem ter igual impacto no desenvolvimento da organização e no desempenho individual e grupal dos indivíduos. Este tipo de conflito pode ter que ser reduzido (ex. assédio, ataques pessoais e outros), mas nem todos os conflitos devem ser reduzidos. O facto dos membros da organização terem que gerir as suas interações, gerindo diferenças e perceções de forma construtiva, implica uma aprendizagem de diferentes estilos de gestão de conflitos, aumentando as capacidades de gerir diversas situações eficazmente (Cunha & Leitão, 2011)

Segundo Cunha, Moreira e Silva (2003), os resultados positivos decorrentes do conflito são bastantes: O conflito leva os indivíduos a ficarem mais despertos, esforçados, produzindo energia estimulando curiosidade e interesses de maneira a melhorar a realização de tarefas e solução de problemas. Fortalece os sentimentos de identidade. Num conflito o grupo torna-se mais coeso, melhora a identificação do mesmo com os interesses em comum, gerando motivação e interesse pelo trabalho em equipa. O conflito desperta ainda a atenção para problemas já existentes.

“...o conflito é um motor do desenvolvimento social e os seus efeitos são positivos sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de forma a estabelecer relações cada vez mais cooperativas” (Cunha, Moreira e Silva, 2003 ).

De igual modo o conflito pode ter efeitos nefastos desencadeando sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, pois as partes envolvidas vêem a outra como um bloqueio ao atingir dos seus objetivos podendo afetar a habilidade e desempenho de tarefas e o bem-estar das partes envolvidas. Ao aumentar a unidade do grupo pode diminuir a liberdade criativa individual bloqueando alguns membros do grupo levando á diminuição de eficácia quanto ao desempenho de tarefas e ao atingir dos objetivos. O

conflito autoalimenta-se, gasta energia sendo esta necessária na realização de tarefas.

Prejudica a comunicação entre as partes distorcendo as percepções e sentimentos.

É cada vez mais consensual entre os autores que o conflito poderá ter implicações negativas bem como positivas dependendo da sua natureza e conhecimento, devendo ser escolhida a solução que melhor “satisfaça” o mesmo.

## **2. A dinâmica da gestão de conflitos**

A gestão de conflitos através da negociação nem sempre tem unicamente a intervenção das duas partes interessadas. Existem situações em que se recorre a uma terceira pessoa, sendo as situações mais praticadas a mediação e a arbitragem. A grande diferença entre as duas centra-se no controlo da situação final: na mediação a solução final fica ao cargo dos negociadores podendo as partes interessadas aceitar ou não um acordo proposto ou facilitado pelo mediador, na arbitragem essa decisão é executada pela estância arbitral (Jesuino, 1992).

Existe uma relação de poder entre as partes e vontade de chegar a um acordo sendo que todo processo traduz-se em propostas e contrapropostas. Além dos aspetos negociáveis, são também muito importantes os aspetos psicológicos e sociais de ambas as partes (Jaca & Díaz, 2005).

A preocupação das partes intervenientes num conflito é chegar a um acordo eficaz, aceitável e que satisfaça as suas principais expectativas. A negociação vai impondo concessões, reajustamentos preceptivos e mudanças num processo em que os oponentes não atingem, por completo a satisfação das suas necessidades (Serrano, 1996).

Assim a eficácia negocial não implica a total ausência de concessões, negar o conflito ou manipular para os objetivos serem alcançados mas existem um conjunto de variáveis importantes e decisivas para a eficácia num encontro negocial, como sendo: variáveis comportamentais, cognitivas, de personalidade e de negociação (Cunha & Leitão, 2011).

Em termos de variáveis comportamentais podemos ainda falar de estratégias negociais, sendo este um plano de ação especificando os grandes objetivos de médio prazo, identifica oportunidades com base em critérios definidos (Cunha & Leitão, 2011).

As estratégias sejam distributivas ou competitivas (reduzir a resistência do oponente) e integrativas ou colaborativas (explorar as oportunidades com potencial integrativo) são ambas necessárias para gerar valor em negociação. É de salientar que os valores pessoais e as normas culturais têm um papel determinante na opção das estratégias consideradas éticas e aceitáveis em determinada negociação (Jaca & Díaz, 2005).

As variáveis cognitivas centram-se na importância das emoções das opiniões, atitudes e comportamentos em negociação (Cunha & Leitão, 2011).

Quando se negocia pretende-se alcançar resultados positivos para o próprio e para a organização. A dicotomia entre obter e conceder, entre satisfazer e ficar satisfeito, entre a competitividade e a cooperação, faz da negociação uma situação social em que é preciso atuar com duplo e contraposto sentido. Quando o negociador é representante de uma organização esta dualidade está muito presente: a organização espera resultados positivos e a parte oposta exige concessões e condutas operativas (Serrano & Rodríguez, 1993).

Como já foi referido toda a negociação está mediatizada por relações de poder entre as partes, sendo que é necessário um certo equilíbrio de poder para que se produza a mesma, se uma parte exerce um poder maior estamos perante uma imposição. Todo processo de negociação depende em grande medida da perceção e das expectativas que se tem da outra parte que têm de ser geridas (Serrano & Rodríguez, 1993).

## **2.1. Estilos de gestão de conflitos**

Como referido anteriormente, em muitas situações torna-se imperativo a gestão eficaz do conflito e não a sua eliminação ou resolução. No entanto, Rahim (2002) refere que ainda não existe literatura suficiente com um conjunto de regras sobre quando manter

reduzir ou ampliar o conflito bem como linhas de orientação de como pode ser mantido, reduzido ou ampliado. Não existem ainda regras de como é possível gerir um conflito quando este envolve vários pontos de divergência.

Por forma à gestão de conflito ser eficaz esta deve seguir certos critérios que são enumerados por Rahim (2002):

- Eficácia e aprendizagem organizacionais - é expectável que a aprendizagem leve a uma longevidade em termos de eficácia. Assim as estratégias de gestão de conflitos devem ser propostas para impulsionarem o pensamento crítico e inovador que levando a um diagnóstico e intervenção mais assertivos.
- Necessidades dos *stakeholders* - a gestão de conflitos deve ser pensada de maneira a satisfazer as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.
- Um gestor deve reger-se por um comportamento ético e fomentá-lo na organização sendo expectável que se tal não acontecer a organização deve ser alertada e sanções devem ser impostas.

Existem nas organizações processos dinâmicos que levam ao desenvolvimento do conflito no qual as partes se influenciam mutuamente. Quando uma parte percebe um potencial conflito passando a agir de acordo com esses sentimentos. A reação gerada pela outra parte pode ser positiva ou negativa resultando numa intensificação do conflito ou numa forma de resolução.

Assim sendo, como é possível gerir um conflito quando ambas as partes consideram os seus interesses importantes e divergentes?

Existem vários estilos de resolução de conflitos, podendo assumir um carácter mais estrutural, presente na realidade organizacional enfatizando mecanismos de integração e de diferenciação, que segundo Rahim (2002) a organização poderá beneficiar com a alteração da intensidade (redução ou potencialização) dos conflitos mais do que com a

sua resolução, ou de carácter mais comportamental, tendo como objetivo a resolução, sendo que serão sempre de situações divergentes entre uma ou mais partes numa relação de interdependência (Cunha & Leitão, 2011).

### **2.1.1. Abordagem dicotómica**

Deutsch (1973), propõe a aproximação dicotómica distinguindo duas formas de gerir o conflito: Cooperação com uma construção positiva da relação de interdependência dos sujeitos) e competição (processo em que a relação de interdependência é vista como negativa). É denominada a teoria da cooperação e da competição, parte de uma premissa geral que define a influência e a interdependência das metas sobre a dinâmica da interação e os resultados da mesma (Jaca & Díaz,2009).

A abordagem dicotómica de Deustch é apontada por alguns autores como insuficiente pois não traduz a diversidade de comportamentos apresentados pelos indivíduos (Cunha & Leitão, 2011).

### **2.1.2. Abordagem de Putnam e Wilson (1982)**

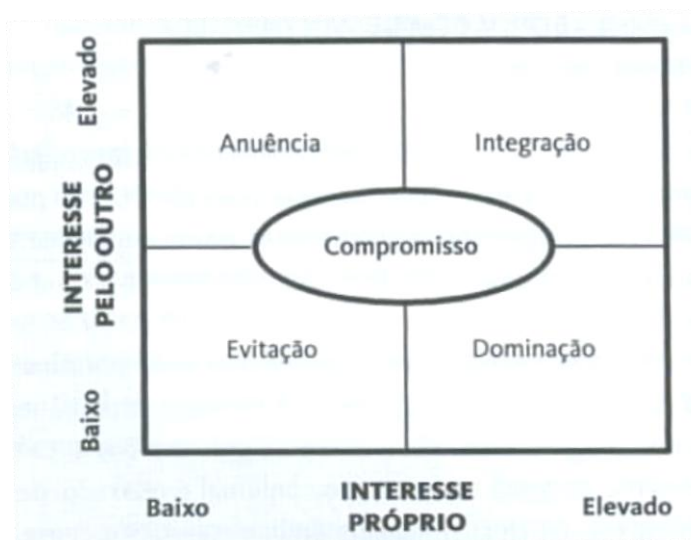
Putnam e Wilson propõem três estilos de resolução de conflitos, sendo eles a não confrontação (evitar o confronto ou ceder perante a outra parte), orientação para a solução (procura de compromisso satisfatório para ambas as partes) e controlo (procura de acordo satisfatório para o próprio. Este modelo não diferencia a não confrontação com a orientação para a solução sendo que esta é apontada pelos autores como a sua limitação (Cunha & Leitão, 2011).

### 2.1.3. Abordagem Bidimensional

As abordagens bidimensionais têm a concordância de vários autores ao nível individual e grupal, onde podemos assumir perante o conflito cinco estilos negociais. A abordagem bidimensional baseia-se nos interesses das partes em conflito. Toma como referencia os trabalhos de Blake e Mouton (1964) e a teoria de cooperação e competição de Deutch (1973), centrando-se no interesse, como fator determinante da interação das partes. As abordagens de Thomas e Rahim são semelhantes (Cunha & Leitão, 2011).

### 2.1.4. Modelo de Rahim e Bonoma (1979)

Neste modelo existem duas dimensões básicas: preocupação com próprio (elevada ou baixa satisfação das sua necessidades e preocupação (elevada ou baixa) em satisfazer as necessidades dos outros. Estas duas dimensões combinadas produzem cinco estilos específicos de como lidar com o conflito (Rahim, 1992).



**Figura 2.1.** Modelo Bidimensional dos cinco Estilos de Gestão de Conflito (Rahim & Bonoma, 1979)

[Fonte: Adaptado de Munduate & Díaz (2009)].

Evitamento - baixa preocupação consigo e com os outros, tenta evitar o conflito, pode adiar o assunto até ao momento mais apropriado ou a pessoa pode retirar-se do cenário de ameaçador.

Acomodação - baixa preocupação consigo próprio e elevada preocupação com os outros, tenta minimizar as diferenças e focar o esforço na resolução do problema nos pontos comuns às partes a fim de satisfazer a outra parte tem como objetivo a coexistência pacífica e o reconhecimento de interesses comuns, existe um elemento de generosidade, bondade e obediência relativamente á outra parte.

Integração - elevada preocupação com os outros e consigo próprio, muito útil quando estamos perante problemas complexos, implica assertividade e colaboração entre as partes, troca de informação. O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo este o mais eficaz na resolução de conflitos. Está patente o ganhar/ganhar no qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício de ambas as partes. É alcançada através da confrontação dos assuntos e da vontade dos envolvidos em reconhecer o que está errado e que merece atenção. É utilizada quando o interesse de ambos os lados é importante. Os pontos de vista das partes podem ser combinados numa solução mais abrangente e consenso no compromisso.

Dominação - elevada preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros. Este estilo está associado a um autoritarismo, refletindo uma preocupação em impor o interesse do próprio. Um indivíduo com este estilo faz tudo para ganhar ou atingir o seu objetivo, frequentemente ignorando as necessidades da outra parte. Também pode ser utilizada quando se torna necessário tomar decisões rápidas, por vezes impostas, impopulares ou importantes. É uma estratégia de ganhar/perder que pode não resolver o conflito, fomentando ainda conflitos futuros (Rahim, 2002).

Concessão Mútua - preocupação média com o próprio e com os outros. É um estilo intermédio em que ambas as partes cedem para conseguir ganhar outras coisas. Ambas as partes têm igual poder, normalmente sem pressão de tempo tende-se a chegar a uma solução temporária em que nenhuma das partes se sente totalmente satisfeita, podendo em base manter-se os pressupostos para futuros conflitos (Rahim, 2002).

As Dimensões Cognitivo-afetivas espelham as intenções das partes em alcançar, desenvolver e distribuir os resultados obtidos (Cunha & Leitão, 2011).

### **2.1.5. Abordagem de Rubin, Pruitt e Kim (1994)**

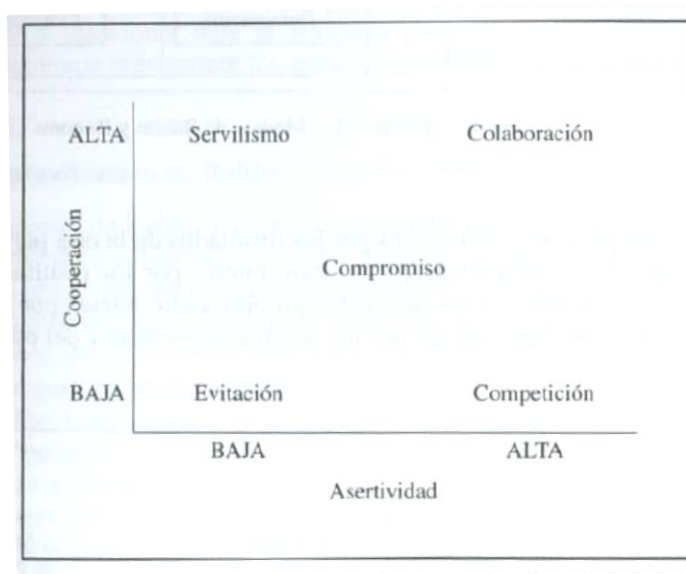
Esta abordagem define dois eixos sendo estes os interesses pelos resultados dos próprios e o interesse pelos resultados da outra parte. A resolução de problemas vai ser a tradução entre o cruzamento destas duas dimensões e o grau de interesse (baixo ou elevado). Assim são encontrados:

- Rivalidade, competição ou dominação, quando estamos perante um interesse elevado pelos resultados do próprio e baixo interesse pelos resultados do outro,
- Concessão, cedência ou cooperação, quando o interesse é elevado pelos resultados da outra parte e baixo interesse pelos resultados do próprio,
- Inação, quando existe um baixo interesse pelos resultados de ambas as partes (Cunha & Leitão, 2011).

### 2.1.6. Abordagem de Thomas (1992)

Thomas, na sua análise, cruza duas dimensões: Assertividade (intenção de satisfazer os próprios interesses) e cooperação (intenção de satisfazer os interesses do outro). Ao articular estas duas dimensões podem ser encontradas os vários estilos de resolução de conflitos: Competição (assertividade e não cooperante), evitamento (não assertividade e não cooperação), colaboração (assertividade e colaboração), servilismo (colaborativo e não assertivo) e compromisso (mediano na assertividade e colaboração). Como todas as outras abordagens também aqui se encontram algumas vantagens e desvantagens. É uma abordagem melhorada em relação às tipologias unidimensional e á dos três estilos, no entanto a crítica efetuada pelos investigadores é relativa à predição do interesse intrapessoal, não podendo este ser percecionado pelos demais, mensurada ou descritiva da conduta do indivíduo (Cunha & Leitão, 2011).

Vários autores defendem que as abordagens em cinco estilos são redutoras relativamente à amplitude de respostas quando se equaciona o comportamento humano (Cunha & Leitão, 2011).



**Figura2.2.** Modelo de Thomas (1992) [Font: Adaptado de Munduate& Díaz (2009)].

### **2.1.7. Abordagem de Van de Vliert e Euwema (1994)**

Esta abordagem é mais recente, possibilitando a integração das propostas anteriores referenciando comportamentos e não predisposições de gestão de conflito. Esta abordagem integra a atividade do comportamento com o nível de agradabilidade. O grau de comportamento pode ser de abertura, direto ou espontâneo referente ao estilo de gestão do conflito sendo que a agradabilidade pode ser relaxada, descontraída ou jovial, quanto ao comportamento de gestão conflitual. Nestas dualidades de passivo/ativo e agradável/desagradável, relativas aos comportamentos emerge uma diversidade de possibilidades referente à gestão dos conflitos (Cunha & Leitão, 2011). A acomodação expressa-se através dos seguintes comportamentos: atuar consoante os desejos do oponente, atender às sugestões do oponente e realizar concessões.

Por sua vez, o evitamento revela-se mediante comportamentos como procurar protelar o problema para o refletir; banalizar as situações ou elaborar perguntas insignificantes e descontextualizadas para finalizar o diálogo.

A solução de problemas descreve-se pela procura de um acordo satisfatório para ambas as partes e manifesta-se mediante a procura de informação para uma abordagem rigorosa do problema, pela análise conjunta da situação e pela integração de ideias de ambas as partes para chegar a uma decisão conjunta.

A dominação define-se através do emprego de comportamentos orientados para a concretização de objetivos próprios em detrimento dos desejos e objetivos do oponente. É possível distinguir dois grandes tipos de ações no âmbito da dominação: comportamentos de luta direta - são ações que pretendem nitidamente minimizar os objetivos do oponente e fomentar as concessões por parte do oponente; e comportamentos de luta indireta - ações que não expressam um confronto direto, como

por exemplo, desviar propositadamente o tema do conflito. O estilo compromisso posiciona-se no meio dos quatro mencionados; caracteriza-se por um interesse intermédio de si mesmo e pela outra parte. Este estilo implica um intercâmbio de concessões, na procura de uma posição intermédia aceitável para ambas as partes. Como é sublinhado por Van de Vliert (1997), não é um estilo isento de controvérsia; bem pelo contrário, é um dos estilos mais controversos por estar situado entre a dimensão integrativa e distributiva da gestão dos conflitos. Este modelo, revela ao nível prático diversas vantagens, traduzidas pela utilização da observação como metodologia aplicada à análise dos estilos de gestão do conflito, reportando-se desta forma a comportamentos de gestão do conflito e não a predisposições; outra vantagem será a que se refere à caracterização dos estilos de gestão numa dupla dimensão: ativo/passivo e agradável/desagradável, a qual considera a diversidade de comportamentos existentes, mormente no estilo de dominação; e, por fim, a vantagem de englobar as abordagens dicotómica, dos três estilos e a bidimensional numa única taxionomia de respostas ao conflito (Jaca & Díaz, 2009).

## **2.2. Fatores que influenciam os estilos de gestão de conflitos**

As características individuais e de personalidade assim como as estratégias definidas são determinantes para a eficácia da negociação.

O conflito existe em todos os lados e está bem patente no “ seio “ das organizações que tendem a gerar conflitos. Existem obstáculos que são mais evidentes á gestão dos conflitos, entre eles estão a distinção entre problema e conflito, como já vimos anteriormente,” ler” o conflito através de perceções muitas vezes enviesadas, não favorecimento da comunicação entre as partes e posicionamento rígido dos envolvidos,

culpabilizações, continuar uma ou ambas as partes presas a situações passadas, não valorizar necessidades expectativas e interesses dos outros ausência ou má gestão dos recursos, negar-se a negociar com a outra parte (Cunha & Leitão, 2011).

Diferenças individuais como género, idade, crenças valores experiência ou mesmo personalidade têm uma influência muito marcada no estilo adotado de lidar com o conflito (McIntyre, 2007).

Em estudos recentes demonstram um grande impacto da personalidade na adoção dos vários estilos de resolução de conflitos.

Cunha (2003), num estudo exploratório com um total de 128 sujeitos de vários contextos sociais, demonstrou existirem diferenças significativas nas variáveis idade, profissão, tempo de experiência e tipo de negociador, embora os resultados não demonstrando diferenças com base no género. Neste estudo, apesar das mulheres partilharem da mesma opinião que os homens, foi evidenciada alguma diferença referente ao estilo de resolução do conflito. As mulheres optam mais por o estilo de Concessão mútua (compromisso), apresentando assim maior tendência ao compromisso do que os seus colegas homens. Um dos fatores que mais tem impacto na gestão do conflito é a personalidade. Chanin & Schneer (1984) detetaram que as pessoas mais emotivas preferiam enfrentar o conflito através dos estilos de concessão mútua e acomodação, enquanto os mais intelectuais (racionalistas) preferiam utilizar os estilos dominação e integração (McIntyre, 2007).

Igualmente num estudo incluindo 234 administradores de doze universidades do estado de Ohio (EUA), Neff (1986) reportou que as mulheres utilizavam mais o estilo de concessão mútua com os seus superiores homens. Quanto aos outros estilos de resolução de conflitos não foram encontradas quaisquer diferenças entre homens e mulheres (McIntyre, 2007).

Num estudo no Japão, realizado por Cole (1996), foi observado que os homens adoptam um estilo mais dominador do que as mulheres enquanto as mulheres optam por estilos de evitamento e concessão mútua (McIntyre, 2007).

Watson (1994) concluiu que a situação de poder parece ser preditiva de comportamentos de negociação sem grande ênfase na variável independente género, existindo base empírica que sustenta a visão que níveis altos de poder conduzem a estilos de negociação mais cooperativos. Existe ainda alguma correlação de que estes efeitos podem aplicar-se mais aos homens que às mulheres, sendo que a privação de poder influencia homens e mulheres de forma diferente (Watson, 1994). Watson e Hoffman (1996) observaram o efeito do poder organizacional no emprego de estilos de gestão de conflito numa experiência de negociação simulada, com uma amostra de 80 gerentes com diferentes níveis de poder, verificaram que os gestores com um nível elevado de poder tendem a ser mais cooperativos, enquanto à medida que diminui o nível de poder os gerentes tendem a ser mais competitivos. Estes resultados não apoiam a ideia que os estilos competitivos de negociação se encontram frequentemente presentes ao mais alto grau organizacional (Monteiro, 2010).

Assim a evidência aponta para que genericamente não haja diferenças entre os géneros no estilo de resolução de conflitos, no entanto apontam que as mulheres têm maior tendência para a negociação e menos para a confrontação (Monteiro, 2010).

Rego & Jesuíno (2002), numa amostra constituída por 82 gestores, 43 docentes universitários e 179 estudantes de licenciatura, efetuaram um estudo baseado num questionário proposto por Jesuíno (1992), centrado na abordagem proposta por Tomas (1977). Constataram que não existem diferenças significativas entre os perfis médios dos estudantes e dos docentes, embora os professores sejam menos orientados para o poder e para o estilo competitivo. Existem evidências mais claras na subamostra dos

gestores: estes estão mais orientados para o poder, menos inclinados para o evitamento e mais direcionados para a colaboração e acomodação. Os indivíduos do género masculino são significativamente mais orientados para o sucesso do que os do feminino. (Monteiro,2010). Sutschek (2002) abordou a preferência dos gestores relativamente aos estilos de resolução dos conflitos com os seus colegas de trabalho. O instrumento utilizado para avaliar os estilos de gestão do conflito entre colegas foi o ROCII. Constatou que as mulheres utilizam os estilos de gestão do conflito por esta ordem: integração, compromisso, servilismo, evitamento e dominação. Os homens evidenciaram utilizar os estilos de gestão do conflito na seguinte ordem: integração, compromisso, servilismo, dominação e evitação. Contudo, homens e mulheres classificam preferencialmente os mesmos três estilos de gestão de conflito (integração, compromisso e submissão). Um dado interessante, no referido estudo, é que os homens declaram preferir usar a estratégia de dominação, após terem utilizado a estratégia de evitamento. As mulheres preferem usar a estratégia de evitamento após terem utilizado a estratégia de dominação. Uma das limitações principais deste estudo é, uma vez mais, o reduzido tamanho da amostra (74 sujeitos) e o desequilíbrio entre o número de participantes de cada sexo, o que dificulta as comparações realizadas (Monteiro, 2010).

Na literatura estão descritos alguns trabalhos sobre o efeito do poder *versus* género no comportamento do negociador, realçando-se, neste âmbito, os estudos de Watson (1994) e de Watson e Hoffman (1996). Watson (1994) após uma meta-análise de oito artigos sobre poder, género e estilos de negociação concluiu que é o poder e não o género que prediz a cooperação na negociação. Assim, cinco de oito estudos reconheceram que género e poder se influenciam significativamente um ao outro indicando vários tipos de interação. Dois estudos encontraram que um nível elevado de poder situacional conduz os homens, mas não as mulheres, a comportarem-se de modo mais competitivo. Num

dos estudos analisados foi encontrado o efeito inverso, isto é, com aumento de poder as mulheres utilizam comportamentos dominadores; contudo Watson observa que estes resultados podem ser pouco fidedignos porque o grupo em estudo era composto por mulheres com invulgares níveis de alta autoestima e homens com invulgares níveis de baixa autoestima (Monteiro, 2010).

Existem, muitas incoerências entre os resultados dos estudos, alguns efetuados em laboratório, outros nas organizações com número de participantes muitos deles reduzidos, Foram também utilizados instrumentos diferentes, o que por si só pode produzir enviesamentos na consistência dos resultados (Mcintyre, 2007).

### **2.3. Obstáculos à gestão construtiva de conflitos**

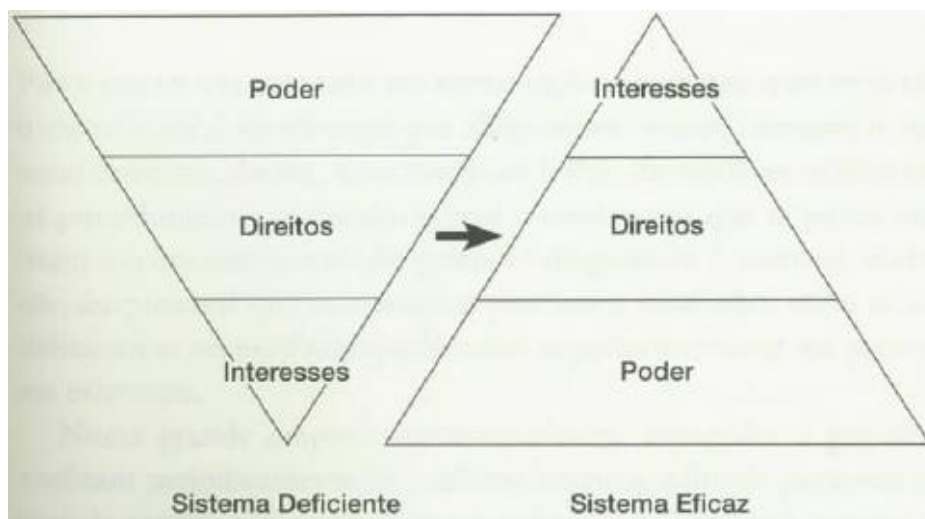
Por toda a diversidade na génese e conteúdo do conflito são muitas as dificuldades para a gestão construtiva do conflito. Entre os obstáculos mais comuns encontram-se independentes do contexto e do nível de conflitos seguintes pontos (Cunha & Leitão, 2011):

- Incapacidade de distinguir entre conflito e problema;
- Subestimação e sobrestimação da capacidade de resolução do mesmo;
- Erradas perceções interpessoais, e incapacidade para manter a comunicação;
- Enriquecimento de posições e discussões sobre do passado;
- Culpabilização da outra parte, sendo esta considerada como adversária;
- Não-aceitação nem visualização de necessidades e interesses comuns;
- Negação da negociação até que a outra parte reconheça o seu erro;
- Ausência ou má utilização dos recursos;
- Negação ao outro do seu direito a trocar.

## 2.4. Competências de gestão construtiva dos conflitos

Deutch (1990,1994) refere que são necessárias certas competências para a resolução construtiva do conflito. São elas: diagnosticar o que tipo de conflito, respeitando e identificando os interesses de ambas as partes de maneira a encontrar pontos de concordância, distinguir entre “posições” e “interesses”. Os pontos divergentes devem ser trabalhados por ambas as partes, manter escuta ativa e comunicação aberta evitando enviesamentos, distorções, juízos errados e pensamento estereotipado. É importante desenvolver competências para lidar com os conflitos mais difíceis, conhecendo-se o próprio e conhecendo a sua resposta em situações mais exacerbadas (Cunha & Leitão, 2011).

A resolução de conflitos deve ser orientada pelos interesses e não pelo poder (Ury, Brett & Golberg, 2009)



**Figura2.3.** *Evolução de um sistema deficiente de resolução de conflitos para um sistema eficaz [Fonte: Adaptado de Ury, Brett & Golberg (2009)].*

Rahin (2002) refere que para uma intervenção eficaz, é necessário um diagnóstico da situação, saber se é necessária intervenção e qual o tipo da mesma. É premente aferir se

o conflito será mais emocional/afetivo, ou mais de cariz substantivo. Assim estão encontradas duas intervenções no conflito: processual ou estrutural. Uma intervenção processual pretende melhorar a dinâmica da organização alterando a intensidade afetiva, substantiva e alternado os estilos de resolução de conflitos interpessoais dos indivíduos dentro da organização. Na intervenção estrutural o conflito é gerido através da alteração da perceção da intensidade do conflito dos membros da organização, intervindo ao nível da integração, procedimentos, sistema de recompensa, entre outros.

## **PARTE EMPÍRICA**

### **3. Método**

#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo abordaremos os objetivos, as hipóteses de investigação, as variáveis em estudo e os instrumentos e procedimentos utilizados no decurso desta investigação empírica. Realizou-se um estudo descritivo, transversal, observacional, baseado no autorrelato de cariz quantitativo (Almeida & Freire, 2007). O objetivo da investigação foi o de fornecer alguma evidência empírica ilustrativa do modo como se combinam as variáveis em estudo. Como a investigação ocorreu numa empresa multinacional foi necessário obter o consentimento prévio pelo departamento de recursos humanos, vigorando a premissa de confidencialidade e anonimato dos participantes. Foi enviada uma carta pelo nosso orientador ao qual tivemos resposta afirmativa por parte dos sujeitos da nossa amostra para a participação no estudo. Visto ser um período de início de férias e de muitas reuniões na organização, foram enviados dois *emails* com intervalo de um mês a fim de conseguirmos um total de 117 respostas válidas.

#### **3.2. Objetivos**

Um dos objetivos do presente estudo é verificar se os vários estilos de resolução de conflitos estão presentes no tecido empresarial da organização tida como amostra. Além deste objetivo foram ainda considerados outros, nomeadamente, se o questionário utilizado "Estratégias para a Resolução do Conflito" (Jesuíno, 1992) permite avaliar os estilos de resolução de conflitos na amostra proposta e, ainda, verificar se as variáveis demográficas selecionadas (género, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de colaborador, colaboradores a cargo e tempo de experiência) influenciam na escolha das estratégias de resolução de conflitos.

### 3.3. Hipóteses

A relevância das hipóteses no trabalho científico é inquestionável, já que as mesmas representam a origem que dirige a investigação, constituindo uma antecipação sobre a experiência que a própria experiência deve julgar (Cunha, 2000).

Para a formulação das hipóteses baseamo-nos nos estudos e literatura sobre o tema que fundamentam as hipóteses.

Para verificação ou refutação das nossas hipóteses utilizamos como referência a hipótese nula a um nível de significância ( $\alpha \leq 0,05$ ).

**Hipótese 1** – Esperamos obter os cinco estilos de gestão de conflitos presentes nas pontuações recolhidas.

**Hipótese 2** – Os indivíduos do sexo masculino têm tendência a ser mais colaborativos do que os indivíduos do sexo feminino.

**Hipótese 3** – Os sujeitos do sexo feminino tendem a ser mais evitadores do que os indivíduos do sexo masculino.

**Hipótese 4** – Espera-se que existam diferenças significativas na escolha dos estilos de resolução de conflitos em função da idade.

**Hipótese 5** – Verifica-se que os indivíduos com mais habilitações literárias são tendencialmente mais colaborativos do que os indivíduos com menos habilitações literárias.

**Hipótese 6** – O estilo compromisso está mais patente nos indivíduos ligados às vendas.

**Hipótese 7** – O estilo colaboração está mais patente nos indivíduos ligados às vendas.

**Hipótese 8** – Verifica-se que os indivíduos com dependentes a seu cargo evidenciam mais o estilo Compromisso do que os indivíduos que não tem pessoas a seu cargo na organização.

### **3.4. Instrumentos e procedimentos**

Foram utilizados dois instrumentos, nomeadamente o “Questionário de dados sociodemográficos “ (Anexo A) e o “ Questionário - Estratégias para a gestão do Conflito” (Anexo B).

Do primeiro questionário (Anexo A) constam 7 questões simples e diretas, permitindo uma rápida caracterização da amostra. As questões que compõem este breve questionário tiveram em consideração as variáveis de cariz sociodemográfico que nos interessavam conhecer, atendendo às características da população de inquiridos. (lembramos aqui que a investigadora desenvolve a sua atividade profissional no seio da organização que foi objeto de estudo).

As variáveis independentes são características que podem ser ou não manipuladas pelo investigador para conhecer o seu impacto numa outra variável (Almeida & Freire, 2007). Neste caso, são o sexo, a idade, as habilitações literárias, o estado civil, o número de filhos, o tipo de colaborador e se têm colaboradores a cargo e o tempo de serviço na organização.

O segundo instrumento foi o questionário construído com base em Thomas (1992) e elaborado por Jorge Correia Jesuíno, (1992) “Estratégias para a gestão do Conflito” (Anexo B).

As variáveis dependentes são, por sua vez, referentes às características que sofrem alteração quando o investigador manipula a variável independente (Almeida & Freire, 2007). Para este estudo, todas as questões da escala das estratégias para a gestão do conflito, são variáveis dependentes.

Este instrumento permite avaliar qual é o estilo de estratégias de gestão de conflitos que os indivíduos preferem, dentro de: Colaboração, Acomodação, Compromisso,

Competição e Evitamento. Estas dimensões são encontradas tendo por base os comportamentos registados pelos participantes quando expostos a determinadas situações de conflito.

Trata-se de uma escala composta por 25 itens sob a forma de afirmações em que as respostas são dadas pelo sujeito numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos. A cada um destes pontos corresponde um determinado grau de intensidade que traduz o número de vezes que o sujeito pensa adotar determinado comportamento e/ou pensamento e, estes vão desde: (1) “Nunca”, “Raramente”, “Por Vezes”, “Com frequência” e (5) “Habitualmente”. O tempo médio de preenchimento deste questionário é de cerca de 10 a 15 minutos.

As escalas de *Likert* apresentam as vantagens de terem uma construção menos morosa e mais simples, permitem um maior grau de informação sobre o estilo estudado possibilitando o estabelecimento de graduações de resposta.

Este questionário encontra-se dividido em 5 subescalas que avaliam cada um dos diferentes estilos de estratégias para lidar com o conflito, sendo:

- Colaboração, este estilo avalia-se através dos itens 6, 9, 16, 18 e 25 e, revela a preocupação do sujeito com a satisfação dos interesses das várias partes envolvidas.
- Compromisso, avaliado através dos itens 1, 5, 10, 15 e 21 e que traduz situações de cedência e ganho de algo.
- Competição, formado pelos itens 3, 8, 11, 13 e 23, que estão relacionados com situações de preocupação do próprio em fazer prevalecer o seu próprio interesse.
- Acomodação, é formada pelos itens 2, 4, 14, 19 e 20 relaciona-se com situações em que existe esforço do próprio em satisfazer os interesses do outro.
- Evitamento avalia-se pelos itens 7, 12, 17, 22 e 24 da escala e traduz uma baixa preocupação do sujeito consigo próprio e com os outros.

A cotação da escala é feita através do somatório dos itens de cada um dos 5 estilos, o que pode variar entre 1 e 25. O valor obtido divide-se por cinco de forma a obtermos a média de cada um dos estilos. Por fim, a média mais elevada traduz a estratégia primária de gestão de conflitos e, a segunda maior média refere-se à estratégia secundária de gestão de conflitos do sujeito (Jesuino, 2003).

Os questionários foram elaborados num programa informático administrados via correio eletrónico para os colaboradores da empresa, ao qual responderam, por forma anónima e confidencial. Estas premissas foram asseguradas desde o início do projeto pela forma como as respostas foram recolhidas e trabalhadas em SPSS versão 20, para o *Windows*.

É de referir que a investigadora trabalha na organização tida na amostra e identificou-se como tal para executar a referida investigação podendo existir assim uma componente de desejabilidade social por parte dos sujeitos da amostra.

### **3.5. Caracterização sociodemográfica da amostra selecionada**

A amostra do nosso estudo é constituída por 117 colaboradores de uma empresa farmacêutica, com 220 colaboradores, o que reflete uma taxa de adesão de 53,2%.

Passaremos a caracterizar os sujeitos constituintes da nossa amostra segundo o género, idade, habilitações literárias, estado civil, tipo de colaborador, se te colaboradores a cargo e tempo de serviço. Integra-se numa organização com formação continua e cuidada, ao tentar perceber o outro e criar empatia, desenvolver a escuta ativa, de como atingir os objetivos, como comunicar eficazmente as mensagens, bem como a preocupação pelos benefícios para ambas as partes.

### 3.5.1. Género

Relativamente ao género dos participantes a maioria é do género feminino com 53,8% comparativamente com 46,2% do género masculino.

*Tabela 1: Distribuição da amostra segundo o género*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	63	53,8
Masculino	54	46,2
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

### 3.5.2. Idade

Relativamente à idade agrupamos a mesma em escalões etários representados no gráfico nº 2 onde podemos verificar que maioria dos participantes 50,4% situa-se na faixa etária entre os 31 e os 40 anos, 35,9% entre os 41 e os 50 anos, 10,3% entre os 21 e os 30 anos e uma minoria de 3,4% entre os 51 e os 60 anos. Assim a maior parte da amostra é composta por adultos jovens.

*Tabela 2: Distribuição da amostra segundo a idade*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 21 e 30 anos	12	10,3
Entre 31 e 40 anos	59	50,4
Entre 41 e 50 anos	42	35,9
Entre 51 e 60 anos	4	3,4
Mais de 60 anos	0	0,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

### 3.5.3. Habilitações Literárias

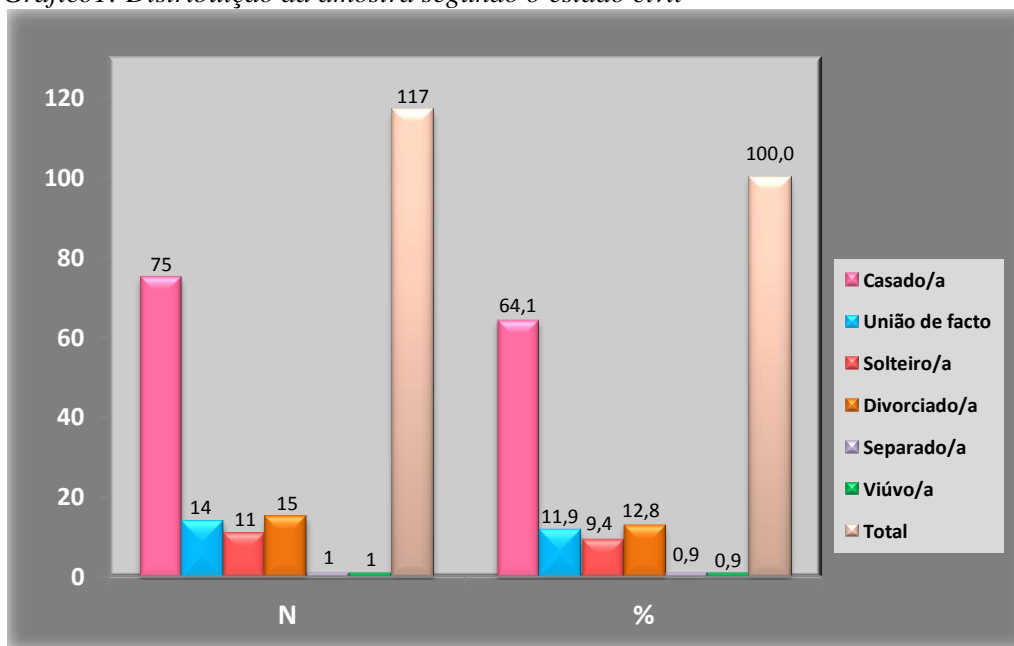
Quanto ao grau académico, a maioria com 49,5% possui uma licenciatura e 26,5% ensino secundário (10.º ao 12.º ano).

*Tabela 3: Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias*

	N	%
10.º ao 12.º ano	31	26,5
Licenciatura	58	49,5
Pós-Graduação	16	13,7
MBA	3	2,6
Mestrado	9	7,7
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

### 3.5.4. Estado Civil

*Gráfico1: Distribuição da amostra segundo o estado civil*



Quanto ao estado civil, 64,1% dos participantes é casado, 11,9% vive em união de facto, 12,8% é divorciado e 9,4% é solteiro. Temos 2 grupos unicamente com um elemento, são eles o grupo Separado e o grupo Viúvo.

### 3.5.5. Tipo de colaborador

Relativamente ao tipo de colaborador verifica-se que a maioria dos colaboradores desempenham funções externas/vendas, 59,0% e apenas 41% é colaborador interno. O subgrupo dos colaboradores externos/vendas representam os delegados de informação médica, o subgrupo dos internos representa os vários diretores da organização, departamentos de marketing, recursos humanos, colaboradores administrativos e de armazém que não “negoceiam” com sujeitos externos à organização no seu dia-a-dia.

*Tabela 4: Distribuição da amostra segundo o Tipo de colaborado*

	<b>N</b>	<b>%</b>
Externo/Vendas	69	59,0
Interno	48	41,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

### 3.5.6. Colaboradores a cargo

*Tabela 5: Distribuição da amostra segundo os colaboradores a cargo*

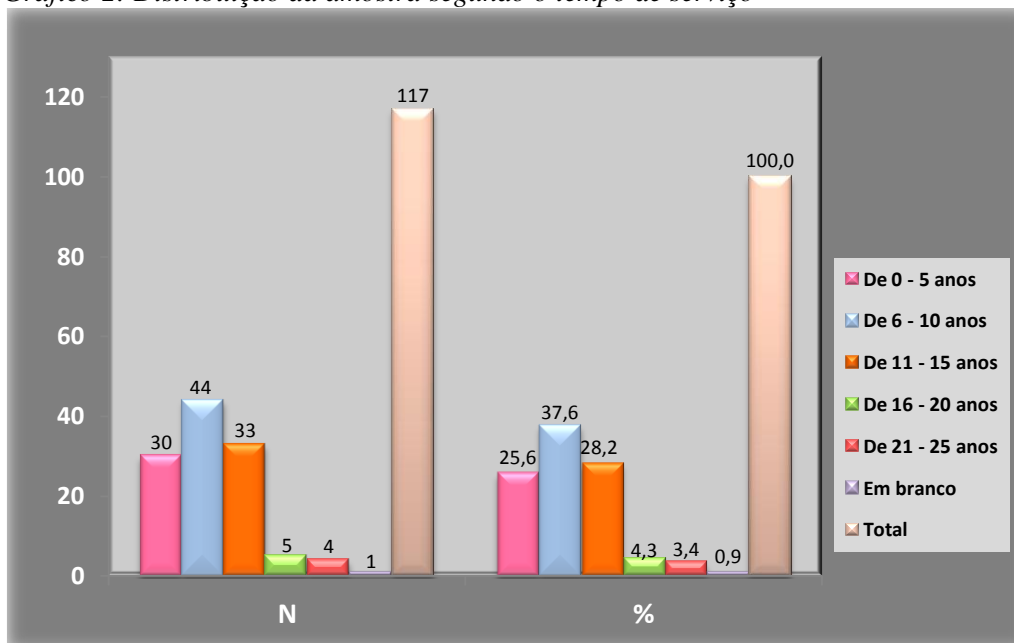
	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	25	21,4
Não	92	78,6
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

A organização opera com um sistema de pequenas equipas lideradas por um chefe que coordena a mesma. As equipas interagem entre si estando dependentes de outras para o sucesso da equipa e para o sucesso global da organização. Esta distribuição da amostra está desequilibrada devido á natureza de composição das equipas de trabalho. Unicamente 21.4% da nossa amostra tem colaboradores a cargo, ou seja lidera uma

equipa de trabalho sendo que os restantes 78.6 % fazem parte de uma equipa sem funções de chefia.

### 3.5.7. Tempo de serviço na organização

Gráfico 2: Distribuição da amostra segundo o tempo de serviço



Quanto ao tempo de serviço 37,6% trabalha na empresa entre 6 e 10 anos, 28,2% entre 11 e 15 anos e 25,6% até 5 anos. Só 9 colaboradores é que estão na organização há mais de 16 anos. Um dos colaboradores não respondeu a esta questão.

### 3.6. Caracterização das Subescalas

O instrumento “Estratégias para a Resolução do Conflito”, contém cinco subescalas: Colaboração; Compromisso, Competição; Acomodação e Evitamento, cada uma composta por 5 itens cada.

Tabela 6: Estatísticas descritivas de estratégias de gestão de conflitos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Colaboração	117	2	5	3,84	.496
Compromisso	117	3	5	4,16	.452
Competição	117	2	5	3,56	.478
Acomodação	117	2	5	3,46	.428
Evitamento	117	1	4	2,43	.444

### 3.6.1. Colaboração

Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Pode significar a tentativa de uma solução “ganha-ganha”, permitindo a ambas as partes o alcance dos seus objetivos; ou permitir a ambas as partes chegar a um consenso englobando os aspetos mais válidos dos dois lados.

A média de respostas que compõem este fator foi de 3,84, o que corresponde à escala Com Frequência com 69% de respostas para esta estratégia de gestão de conflito.

Tabela 7: Distribuição de respostas na Subescala Colaboração

Opções de resposta	N	%
Raramente	1	1%
Por vezes	26	22%
Com Frequência	81	69%
Habitualmente	9	8%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

### 3.6.2. Compromisso

**Tabela 8:** *Distribuição de respostas na Subescala Compromisso*

<b>Opções de resposta</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Por vezes	7	6%
Com Frequência	83	71%
Habitualmente	27	23%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

Representa uma tentativa moderada de satisfazer os interesses de ambas as partes envolvidas. Decorre com uma busca parcial de um objetivo, da procura de um acordo parcial ou aceitação parcial de culpa.

A média de respostas que compõem este fator foi de 4,16, o que corresponde à escala Com Frequência com 71% de respostas para esta estratégia de gestão de conflito.

### 3.6.3. Competição

Reflete a tentativa de satisfazer unicamente os interesses do próprio sem considerar os interesses da outra parte. Tentativa de alcançar os objetivos sacrificando os do adversário.

Na tabela seguinte podemos verificar que a escala de respostas com frequência teve 51% das respostas com uma média de 3,56 como verificamos na tabela 6.

**Tabela 9:** *Distribuição de respostas na Subescala Competição*

<b>Opções de resposta</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Raramente	2	2%
Por vezes	51	44%
Com Frequência	60	51%
Habitualmente	4	3%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

### 3.6.4. Acomodação

Consiste na tentativa ou predisposição para satisfazer os objetivos dos outros negligenciando os próprios.

Da leitura da tabela 6 retiramos que a média de respostas para a acomodação foi de 3,46, o que corresponde a Por vezes na escala com 49% das respostas, no entanto os resultados foram muito semelhantes em termos percentuais para as respostas Com frequência com o resultado de 48%.

**Tabela 10:** *Distribuição de respostas na Subescala Acomodação*

<b>Opções de resposta</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Raramente	1	1%
Por vezes	57	49%
Com Frequência	56	48%
Habitualmente	3	3%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

### 3.6.5. Evitamento

O indivíduo ignora os objetivos de ambas as partes. Evita envolver-se no conflito, permitindo que os eventos sigam o seu percurso sem interferir.

A média de respostas para o evitamento foi de 2,43, o que corresponde a Raramente na escala com 60% das respostas.

**Tabela 11:** *Distribuição de respostas na Subescala Evitamento*

<b>Opções de resposta</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nunca	1	1%
Raramente	70	60%
Por vezes	44	38%
Com Frequência	2	2%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

São nas escalas Colaboração, Compromisso e Evitamento que encontramos a maior discrepância nas opções de resposta manifestando claramente uma opção pelos estilos referidos perante uma situação de conflito.

## **4. Análise e discussão de resultados**

### **4.1. Introdução**

Esta investigação é um estudo de caso visto a amostra da nossa investigação dever-se unicamente a uma organização. Concluída a aplicação do questionário, a colheita de dados obtida foi sujeita a tratamento estatístico com recurso à aplicação informática SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20, para o *Windows*. Cada questionário foi numerado e foram introduzidos os seus dados na base de dados, construída previamente, originando a tabela matriz.

No presente capítulo iremos proceder à análise e discussão dos resultados obtidos através do tratamento estatístico realizado aos dados recolhidos na pesquisa empírica. Nesse sentido, começamos por apresentar as qualidades psicométricas evidenciadas pela escala em utilização na presente investigação.

De seguida, passamos a apresentar os resultados e respetiva análise obtidos através das análises descritivas e diferenciais (T-Student e *Anova oneway*) para os cruzamentos entre as variáveis sociodemográficas por nós selecionadas (género, idade, habilitações literárias, estado civil, tipo de colaborador, colaboradores a cargo e tempo de serviço na organização) e os diferentes estilos de gestão de conflito, tal como são operacionalizados no Questionário "Estratégias para a resolução do conflito" (Jesuíno, 1992).

## **4.2. Qualidades psicométricas do instrumento**

O estudo das qualidades psicométricas da escala de estratégias para a resolução de conflitos (Jesuíno, 1992) manifesta-se de extrema importância, nomeadamente a sensibilidade, a fidelidade e a validade dos resultados. Contudo, antes de apresentar as qualidades psicométricas do instrumento, reveste-se de especial importância mencionar que se deve atribuir os coeficientes de sensibilidade, fidelidade e validade aos resultados e não ao teste. Assim, salvaguarda-se que um teste pode reunir tais características num dado grupo/situação e não noutra (Almeida & Freire, 1997).

Para Almeida e Freire (1997), a fidelidade dos resultados traduzem o grau de confiança ou de exatidão que podemos ter na informação obtida. O conceito apresenta dois significados mais habituais; o teste avalia o mesmo quando aplicados em dois momentos diferentes aos mesmos sujeitos (conceito de estabilidade ou constância dos resultados) e os itens compõem o teste apresentam-se como um todo homogéneo consistência interna ou homogeneidade dos itens.

Desse modo um teste que tenha esta característica é um teste que mede o que se pretende medir independentemente de quem mede.

### **4.2.1. Fidelidade**

A fidelidade está relacionada com a capacidade para retratar resultados, logo é a qualidade psicométrica que qualquer método deve possuir. A fidelidade, consiste em saber se um instrumento mede bem o que se pretende medir, ou seja, saber se este fornece resultados consistentes em várias medições com os mesmos sujeitos (conceito

de estabilidade ou constância dos resultados) e se existe homogeneidade dos itens (consistência interna) (Almeida e Freire, 1997).

A avaliação da fidelidade efetuou-se através do método da consistência interna mediante a análise do coeficiente *Alpha* de Cronbach, através do qual se procura avaliar em que grau a variância geral dos resultados na prova se associa ao somatório da variância item a item (Almeida e Freire, 1997).

Assim a avaliação da fidelidade foi estimada através do estudo da consistência interna, baseando-se no princípio de que cada parte de uma escala deve ser consistente com as outras partes. A consistência interna da Escala de Estratégias para a Resolução do Conflito foi analisada com recurso ao *Alfa* de Cronbach, visto que o mesmo relaciona as medidas das correlações inter-itens.

O *Alpha* de Cronbach é uma das medidas para verificar a Consistência Interna de um grupo de variáveis (Itens) podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo com igual número de itens. Os métodos de consistência interna devem exigir coeficientes situados entre 80 e 1 (Pestana e Gageiro, 2000).

Numa análise mais detalhada e de maior interesse para a presente investigação (por subescalas), verificam-se valores bastante interessantes para os estilos Colaboração, Compromisso e Competição, sendo que no caso da Acomodação e Evitamento são menos satisfatórios. O coeficiente *Alfa* da escala no nosso estudo situa-se em 69.9 para a escala total, indicando-nos uma boa consistência interna.

Na tabela1 é possível visualizar o *Alpha* de Cronbach associado a cada uma das estratégias de gestão de conflitos, bem como o da escala original aferida á população Portuguesa por Jesuíno (1992).

É possível verificar que as maiores discrepâncias se situam nas subescalas Acomodação e Evitamento onde são registados os *Alpha* de Cronbach menores da nossa escala e os valores maiores na escala original.

**Tabela 12:** *Consistência Interna estratégias gestão de conflitos*

	<i>Alpha de Cronbach</i> <i>Escala Utilizada</i> (N=117)	<i>Alpha de Cronbach</i> <i>Escala Original</i> (N= 304)	Nº de Itens
Colaboração	.547	.660	5
Compromisso	.648	.610	5
Competição	.571	.470	5
Acomodação	.439	.730	5
Evitamento	.384	.730	5

Note-se que estes valores podem ser explicados por oposição à escala original, entre outros aspetos pelo facto de a nossa amostra ser constituída apenas por indivíduos com larga experiência negocial, não contendo sujeitos ingénuos no processo de gestão de conflitos (tal como são os estudantes universitários que foram utilizados no estudo original a que nos reportamos).

Uma das limitações do *Alpha de Cronbach* consiste na dependência do número de itens, a segunda limitação reside no facto dos pressupostos em que se baseia poderem nunca, ou quase nunca, se constatarem na prática; os dados aproximam-se da situação requerida, podendo falar-se de estimações de fiabilidade do que de verdadeira fiabilidade.

Os sujeitos da nossa amostra obtêm os valores mais elevados no estilo Compromisso com uma média de 20.79 (e um dp =2.258), seguido da Colaboração com uma média de 19.21 (e um dp =2.480), encontrando-se os valores mais baixos no estilo Evitamento com 12.16 de média (e 2.220 de dp).

As estatísticas descritivas das estratégias de gestão de conflitos podem ser observadas na tabela 13.

**Tabela 13:** *Estatísticas descritivas de estratégias de gestão de conflitos*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Colaboração	117	12	25	19,21	2,480
Compromisso	117	15	25	20,79	2,258
Competição	117	12	25	17,31	2,388
Acomodação	117	12	23	17,31	2,139
Evitamento	117	7	22	12,16	2,220

#### 4.2.2. Validade

A validade corresponde à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de fato, o que pretende medir, ou seja, que a medida reflita o conteúdo em questão (Bryman & Cramer, 1992).

A escala de Estratégias para a resolução de conflitos de Jesuíno (1992) já foi aferida e validada para a população portuguesa em contexto organizacional, com uma amostra de 304 indivíduos: 179 estudantes da Universidade de Aveiro, 43 docentes da mesma instituição e 82 gestores de empresas que operavam na mesma região.

Dado que a nossa amostra se reporta exclusivamente ao meio empresarial, consideramos que seria interessante realizar uma análise fatorial das componentes principais, no caso da extração de fatores, e o Método da Rotação Varimax, através do programa estatístico SPSS.

Os resultados que obtivemos indicam que os cinco primeiros fatores explicam 52,05% da variância dos itens. De referir, ainda, que os dois primeiros fatores explicam 32,2% da variância.

A rotação das componentes principais possibilita encontrar um novo conjunto de pesos dos itens para cada componente, ainda que a proporção de variância explicada por cada um dos componentes se mantenha estável. Deste modo, a análise das componentes principais permite encontrar funções matemáticas entre as variáveis que expliquem o máximo possível da variação existente nos dados e os permitam descrever e reduzir (Pestana & Gageiro, 2000.) Procedeu-se também à análise das comparações das correlações simples com as parciais observadas entre variáveis, através do cálculo do valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mensura a adequação da amostra. Os itens que possuem carga fatorial igual ou superior a 0,5 são considerados itens intensamente relacionados com o fator em causa.

Assim, relativamente à análise dos valores da matriz rodada de fatores os dados permitem-nos concluir que:

- o fator 1 é composto pelos itens 1, 5 e 21 (compromisso) e pelos itens 6 e 16 ( Colaboração);
- o fator 2 é composto pelos itens 14 e 19 ( Acomodação) , 10 ( compromisso) e pelo 25 ( Colaboração);
- o fator 3 é composto pelos itens 7, 12, 17 e 22 ( Evitamento );
- o fator 4 é composto pelos itens 8, 13 e 23 ( Competição );
- finalmente, o fator 5 é composto pelos itens 20 ( Acomodação) e 15 ( Compromisso).

Relativamente ao fator 1, os itens que o constituem são os que constam na tabela 14, sendo que este fator explica 22,9 % da variância total.

Como podemos verificar os itens que compõem o Fator 1, o qual designa-mos por Compromisso pela Colaboração, definem um estilo orientado para o debate de tema,

análise de interesses em comum e o atingimento de um compromisso satisfatório para ambas as partes.

**Tabela 14:** *Itens do questionário "ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuino, 1992) " para o Fator 1: Compromisso pela Colaboração*

---

1." Expõe o problema claramente procurando uma solução".
5. " Procura um compromisso".
6. "Enfrenta abertamente a questão".
16. "Encara o conflito de forma direta".
21." Exprime claramente o seu ponto de vista".

---

Verificamos ainda que tendo este fator dois itens da Colaboração com bastante peso fatorial, parece-nos pertinente mencionar que transmite também a ideia de que o compromisso, para os sujeitos da nossa amostra, só poderá ser atingido através da colaboração.

Relativamente ao Fator dois, que designamos por Acomodação Colaborativa, este explica 9,28% do total da variância presente nos itens já referidos, configurando estes, na nossa perspectiva, um estilo de baixa preocupação com o próprio e elevada preocupação com os outros, tenta minimizar as diferenças e focar o esforço nos pontos comuns e resolução do problema. Neste fator também encontramos itens da colaboração com peso fatorial, ou seja, os sujeitos da nossa amostra quando optam por Acomodação têm consciência que é necessário uma certa Colaboração.

Podemos dizer que a presença nestes dois fatores de itens do estilo Colaboração, deixa bem patente a dinâmica e cultura da organização na qual se insere a amostra desta investigação.

**Tabela 15:** *Itens do questionário "ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuino, 1992) " para o Fator 2: Acomodação Colaborativa*

---

10. "Procura uma solução intermédia".
14. "Atenua as diferenças".
19. "Procura suavizar as discordâncias".
25. "Toma em consideração ambos os lados do problema".

---

Como podemos verificar pela tabela 16 os itens que compõem o Fator 3, que explicam 8,14% da variância total, estão totalmente relacionados com Evitamento, uma baixa preocupação consigo e com os demais, podendo adiar o assunto até um momento mais oportuno, tentando evitar o conflito. Podemos referir que o Evitamento é um fator puro, pois não apresenta nenhum item com peso fatorial de outro estilo.

**Tabela 16:** *Itens do questionário "ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuino, 1992) " para o Fator 3: Evitamento*

---

7. "Procura não se envolver".
12. "Desiste facilmente".
17. "Retira-se da situação".
22. "Ignora o conflito".

---

No que concerne ao Fator 4, este explica 6,45 % da variância total dos itens. Estes traduzem um estilo de maior Competição, sendo esta uma abordagem assertiva e nada colaborativa, existe um interesse muito acentuado pelos resultados do próprio e baixo interesse pelos resultados do outro. A Tabela 17 evidencia os itens do Fator 4. É interessante verificar que assim como no Fator 3 Evitamento, também o Fator Competição, não apresenta itens de outro estilo.

---

**Tabela 17:** *Itens do questionário "ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuino, 1992) " para o Fator 4: Competição*

---

8. "Insiste numa determinada solução".

---

13. "Tenta levar a sua por diante".

---

23. "Impõe a sua solução".

---

Em relação aos itens que compõem o Fator 5, ao qual podemos chamar Acomodação para o Compromisso, pois os itens exprimem uma tentativa de expor o problema, procurando chegar a um fim, pela assertividade e cooperação médias notando-se uma preocupação em suavizar as discordâncias. Este Fator explica 5,21% da variância total dos itens e encontra-se traduzido na Tabela 18.

**Tabela 18:** *Itens do questionário "ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuino, 1992) " para o Fator 5: Acomodação para o Compromisso*

---

15. "Está pronto a negociar".

---

20. "Cede um pouco para receber algo em troca".

---

Como verificamos com a análise fatorial a Colaboração está integrada nos dois primeiros fatores, tendo estes um peso de 30 % da variância total. Faz parte da cultura organizacional da nossa amostra, fomentar a colaboração pois a estrutura suporta-se em relações de interdependência em função do mesmo fim. Para Cisneros, Medina e Dorado (2005, cit in Cunha e Leitão, 2011), a gestão do conflito espelha a estratégia organizacional, podendo ser determinante atendendo à conjuntura, em intervenções estruturais ou de caráter mais comportamental. O estilo Colaboração parece ser um meio para atingir um fim. A colaboração faz parte da cultura organizacional onde se insere a nossa amostra, sendo fomentada e estimulada por todos os colaboradores.

A nossa primeira hipótese, de se obter uma estrutura empírica entre os cinco estilos distintos na resolução de conflitos e que significa testar se os colaboradores da empresa do estudo utilizam os vários estilos ou se focam mais num do que no outro fica, com estes dados, confirmada.

**H<sub>1</sub>** – Esperamos obter os cinco estilos de gestão de conflitos presentes nas pontuações recolhidas.

A menos de 5% de probabilidade de erro e para valores de  $F=234.244$ ,  $p \text{ value} = 0$  (inferior a 0.001), conclui-se que existem pelo menos dois “estilos” com médias significativamente distintas (a saber, Evitamento e Compromisso), isto é, os estilos estão presentes, mas com pontuações de médias muito diferentes com significância estatística para os dois estilos referidos. Por tudo o que se disse neste domínio a **H<sub>1</sub>** é confirmada.

#### **4.2.3. Sensibilidade**

Uma outra qualidade psicométrica refere-se à capacidade para discriminar os inquiridos face ao atributo em análise entre si, distribuindo-se segundo uma curva normal (também designada por curva de Gauss) (Almeida & Freire, 1997).

A sensibilidade é o grau em que os resultados obtidos aparecem distribuídos diferenciando os indivíduos entre si nos seus níveis de realização, relacionados com a normalidade ou não da distribuição dos resultados em análise. É determinada pelos valores de média e mediana que deverão estar o mais próximo possível (Almeida & Freire, 1997).

**Tabela 19:** *Sensibilidade da escala e subescalas do questionário Anexo B*

	N Itens	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	DP	C. Curtose	C. Assimetria
Colaboração	5	12	25	19,21	19,00	2,480	,110	-,156
Compromisso	5	15	25	20,79	21,00	2,258	-,398	-,182
Competição	5	12	25	17,31	18,00	2,388	,494	,296
Acomodação	5	12	23	17,31	18,00	2,139	,300	,133
Evitamento	5	7	22	12,16	12,00	2,220	2,64	,840

Pela observação da tabela 19, constatamos que a amplitude dos resultados em cada subescala e a escala total é boa e que a média e a mediana estão muito próximas, o que indica que o coeficiente de assimetria esteja muito próximo de zero.

Assim está demonstrado uma distribuição normal dos resultados (Anastasi, 1977), conferindo à escala utilizada e respetivas subescalas a capacidade para discriminar os sujeitos entre si os resultados aferidos.

#### **4.3. Relações entre as variáveis sociodemográficas e os estilos de gestão de conflitos**

É importante salientar a ideia transmitida por alguns autores, de que para uma gestão funcional do conflito estes estilos de gestão de conflito devem ser empregues contingentemente, ou seja, não existe um estilo considerado melhor ou pior, tendo cada um as suas vantagens e limitações estando sujeito às restrições próprias de cada situação (Cunha e Leitão, 2011; Jaca & Díaz, 2009).

### 4.3.1. Relação entre género e estratégias de gestão de conflito

Para aferir as diferenças entre as várias estratégias de conflito adotadas pelos dois géneros, concretizamos uma análise descritiva e um teste *T de student* para amostras independentes, por forma a verificarmos se existem diferenças significativas na referida amostra.

Na tabela 20 estão apresentadas as diferenças de médias entre género. Apenas na dimensão “Evitamento” houve diferenças estatisticamente significativas ao nível da variável em análise. De facto, a média amostral do indicador “Evitamento” pelas respondentes do sexo feminino (12.60) foi superior à obtida pelos respondentes do sexo masculino (11.65). Relativamente à hipótese por nós levantada tendo por base as diferenças entre o género e as tomadas de estilo na gestão construtiva dos conflitos, conseguimos apurar que a **H2** (“Os indivíduos do género masculino têm tendência a ser mais colaborativos do que os do género feminino”) é confirmada, com um valor de *p* muito sobreponível a 0,05.

Verificamos ainda que o género feminino na nossa amostra mostra ter um estilo de evitamento mais presente do que o género masculino, confirmando a H3 (“Os indivíduos do género feminino tendem a ser mais evitadores do que os do género masculino”). Este valor é estatisticamente significativo com  $p = 0,020$ . Estes resultados são igualmente confirmados pela literatura encontrada por Jesuíno (1992) com a escala original pois aferiu que normalmente as mulheres tendem a ser mais evitadoras, exceto na amostra de gestoras. Quando as mulheres têm cargos de gestão apresentam pontuações mais elevadas nos motivos de sucesso, e são menos evitadoras e mais colaborativas do que os gestores homens. O Evitamento é o estilo menos presente na nossa amostra embora se note uma diferença significativamente estatística entre o

género feminino e o masculino, sendo o primeiro o que detém maior predominância no referido estilo. Os comportamentos de evitamento parecem ser mais consistentes com o papel do género feminino (Cunha 2008). Cole (1996), num estudo realizado no Japão referiu também a preferência do género masculino em adotar o estilo mais dominador, enquanto as mulheres optam por estilos de evitamento e concessão mutua (compromisso), (McIntyre, 2007).

**Tabela 20:** *Diferenças nas pontuações das cinco estratégias de gestão do conflito em relação ao género*

	N	Médio Grupo F	Média Grupo M	P-values
Colaboração	117	18,81	19,69	0,055
Compromisso	117	20,73	20,85	0,774
Competição	117	17,89	17,67	0,616
Acomodação	117	17,25	17,37	0,770
Evitamento	117	12,60	11,65	0,020 *

\*Estatisticamente significativo

É importante salientar que para a Colaboração, o grupo do género masculino tem uma média com pontuação maior, traduzindo uma tendência de maior neste estilo do que o grupo feminino. O valor de significância é .055, sendo que este é um valor que se aproxima bastante da relevância estatística.

Ainda pela pontuação das respostas dos sujeitos da nossa amostra, o Compromisso é o estilo mais utilizado mesmo não se registando diferenças significativas com base na variável género.

### 4.3.2. Relação entre idade e estratégias de gestão de conflito

**Tabela 21:** Média e Desvio Padrão das estratégias de gestão de conflito em relação à idade

Idade		Evitamento	Colaboração	Compromisso	Competição	Acomodação
21-30 anos	M	12,17	18,42	19,42	17,17	16,58
	DP	1,467	1,676	2,065	2,290	2,466
31-40 anos	M	12,49	19,24	20,85	17,63	17,51
	DP	2,549	2,615	2,333	2,399	2,120
41-50 anos	M	11,74	19,14	21,00	18,00	17,19
	DP	1,951	2,322	2,141	2,379	2,155
51-60 anos	M	11,75	22,00	21,75	19,75	17,75
	DP	,500	2,944	2,062	2,217	,957

Os resultados obtidos vão de encontro com os de outras investigações que também cruzaram a mesma variável, com os estilos de gestão de conflitos, ainda que tais constructos fossem mensurados por instrumentos diferentes dos aqui utilizados. Assim a **H4** (“Espera-se que existam diferenças significativas na escolha dos estilos de resolução dos conflitos em função da idade”) é infirmada.

As análises da variância (*Anova Oneway*) efetuadas comprovam que a variável idade não demonstra diferenças significativas relativamente à adoção dos vários estilos de gestão de conflito. Podemos ainda constatar que é no grupo de idade mais avançada que encontramos as maiores médias de Colaboração, Compromisso, Competição e Acomodação. No grupo com idades compreendidas entre 31 - 40 é onde encontramos uma maior tendência ao evitamento, embora como podemos verificar pelo valor de significância (p) estas diferenças não são estatisticamente significativas.

### 4.3.3. Relação entre estado civil e estratégias de gestão de conflito

Apenas nos estilos “Compromisso” e “Competição” se verificam diferenças estatisticamente significativas ( $\leq 0,05$ ). Para uma leitura mais pormenorizada desta interpretação de resultados, veja-se a tabela 22.

**Tabela 22:** *Resultados da análise da variância (Anova Oneway) em função do estado civil*

	F	P- Value
Colaboração	0,656	0,657
Compromisso	2,233	0,056
Competição	2,621	0,028
Acomodação	1,502	0,195
Evitamento	0,613	0,690

Assim, podemos verificar que é no grupo dos casados onde encontramos a média mais elevada de pontuações para o estilo compromisso e no grupo dos divorciados encontramos as pontuações mais elevadas para a competição. Podemos, desse modo, aferir que os divorciados da nossa amostra são o grupo mais competitivo seguido pelo grupo dos casados, tendo estes as pontuações médias mais elevadas no estilo compromisso. É este o grupo que opta por este estilo (compromisso) com mais frequência para gerir os conflitos encontrados na organização.

Os grupos Separado e Viúvo são formados unicamente por um só elemento, pelo que não poderemos considerar os resultados nestes dois grupos com valor estatístico para a presente investigação.

**Tabela 23:** Média e Desvio padrão dos estilos de gestão de conflitos em função do estado civil

Estado Civil		N	Média	Desvio Padrão
Casado	Compromisso	75	21,27	2,177
	Competição	75	18,12	2,388
União de Facto	Compromisso	14	20,43	2,441
	Competição	14	17,07	2,129
Solteiro	Compromisso	11	19,64	1,912
	Competição	11	16,64	2,803
Divorciado	Compromisso	15	19,73	2,282
	Competição	15	18,20	1,521
Separado	Compromisso	1	19,00	.
	Competição	1	13,00	.
Viúvo	Compromisso	1	20,00	.
	Competição	1	14,00	.

#### 4.3.4. Relação entre habilitações literárias e estratégias de gestão de conflito

Apesar de encontrarmos valores de médias diferentes nos vários grupos de habilitações literárias, estas não são estatisticamente significativas conforme podemos comprovar pela análise da *Anova Oneway* descrita na tabela seguinte.

Deste modo, a **H5** (“Verifica-se que os indivíduos com mais habilitações literárias são tendencialmente mais colaborativos do que os indivíduos com menos habilitações literárias”) é infirmada, apesar de ser entre os detentores de MBA que encontramos as maiores médias para o estilo Colaboração. Os valores encontrados parecem ser consistentes com o defendido na literatura científica existente sobre o assunto, pois é entre os indivíduos com habilitações literárias mais elevadas que encontramos pontuações médias também mais elevadas ao nível dos estilos Compromisso, Colaboração e Acomodação.

**Tabela 24:** Média e desvio padrão da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias		N	Média	Desvio Padrão
10º ao 12.º ano	Compromisso	31	21,16	2,115
	Competição	31	18,52	2,448
	Colaboração	31	19,52	1,786
	Acomodação	31	17,16	1,614
	Evitamento	31	11,74	2,113
Licenciatura	Compromisso	58	20,38	2,262
	Competição	58	17,67	2,571
	Colaboração	58	18,78	2,902
	Acomodação	58	17,29	2,377
	Evitamento	58	12,67	2,423
Pós-Graduação	Compromisso	16	21,38	1,893
	Competição	16	17,00	1,789
	Colaboração	16	19,75	1,612
	Acomodação	16	17,31	1,815
	Evitamento	16	11,38	2,062
MBA	Compromisso	3	22,67	2,309
	Competição	3	17,00	0
	Colaboração	3	20,67	1,155
	Acomodação	3	19,67	0,577
	Evitamento	3	11,00	0
Mestrado	Compromisso	9	20,44	2,963
	Competição	9	17,67	1,871
	Colaboração	9	19,56	2,963
	Acomodação	9	17,11	2,804
	Evitamento	9	12,11	0,782

Podemos ainda verificar que, em todos os subgrupos da nossa amostra é no Compromisso onde encontramos as maiores pontuações médias e no estilo evitamento onde encontramos as menores pontuações médias.

Rahim (1986) refere que os sujeitos de maior nível académico utilizam menos o estilo Evitamento e mais vezes o estilo Dominação do que os que têm menor nível académico

os resultados da nossa amostra vêm de encontro aos estudos de Rahim , pois também na nossa amostra os sujeitos com maior habilitações literárias obtêm as maiores pontuações de média nos estilos Compromisso, Colaboração e Acomodação tendo a menor pontuação de média no Evitamento relativamente ao restante da amostra.

#### 4.3.5. Relação entre tipo de colaborador e estratégias de gestão de conflito

Relativamente ao tipo de colaborador, a nossa amostra encontra-se distribuída por 69 colaboradores externos/vendas e 48 colaboradores internos. Através da análise dos dados provenientes da aplicação do teste *T de student* para amostras independentes, verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas ao nível dos estilos Colaboração e Compromisso, conforme verificamos quando o valor de P é menor ou igual a 0,05.

**Tabela 25:** *Diferenças da Média, Desvio padrão e variância das estratégias de gestão do conflito em relação ao Tipo de colaborador*

	Tipo colaborador	Média	Desvio Padrão	P-values	F
Colaboração	Externo/Vendas	19,64	2,407	,026*	,501
	Interno	18,60	2,482		
Compromisso	Externo/Vendas	21,14	2,185	,039*	4,248
	Interno	20,27	2,285		
Competição	Externo/Vendas	18,06	2,307	,141	,071
	Interno	17,40	2,473		
Acomodação	Externo/Vendas	17,45	2,407	,393	,000
	Interno	17,10	2,482		
Evitamento	Externo/Vendas	12,09	2,466	,661	,017
	Interno	12,27	1,830		

\*Estatisticamente Significativo

Relativamente à **H6** (“O estilo compromisso está mais patente nos indivíduos ligados às vendas”), a mesma está confirmada pelos dados apresentados e recolhidos após análise

da variância. Referente ao estilo Compromisso, são os colaboradores externos/vendas que apresentam a média mais elevada nas pontuações, com um valor de significância de  $p = ,039$ .

Na colaboração verificamos que a média das respostas dos colaboradores externos/vendas é mais elevada, sendo este dado significativamente estatístico com  $p = ,026$ . Assim, confirmamos a **H7** (“O estilo colaboração está mais patente nos indivíduos ligados às vendas”).

Na análise podemos verificar que os dados são estatisticamente significativos para dois estilos de gestão de conflitos: Compromisso e Colaboração, o que vai de encontro ao que hipotetizamos em **H6** e **H7**. É no grupo dos colaboradores externos/vendas que encontramos as pontuações médias mais elevadas para os dois estilos já referidos. Podemos ainda observar que é no estilo evitamento que encontramos os menores valores de média, não se verificando a existência de diferenças significativamente estatísticas relativamente ao tipo de colaborador.

#### **4.3.6. Relação entre nível hierárquico e estratégias de gestão de conflito**

Na organização na qual foi recolhida a nossa amostra, o facto de ter colaboradores a cargo significa que se é líder de uma equipa de trabalho, que se coordena e chefia um grupo de trabalhadores num determinado departamento da mesma. Verificamos que o facto de se ter colaboradores a cargo interfere com as estratégias de gestão de conflito a adotar.

**Tabela 26:** Média e Desvio padrão dos estilos de gestão dos conflitos em relação a colaboradores a cargo

	Indique se tem colaboradores a seu cargo:	N	Média	Desvio Padrão
Colaboração	Sim	25	19,96	2,606
	Não	92	19,01	2,420
Compromisso	Sim	25	21,88	1,666
	Não	92	20,49	2,313
Competição	Sim	25	17,52	2,182
	Não	92	17,86	2,448
Acomodação	Sim	25	18,16	2,075
	Não	92	17,08	2,108
Evitamento	Sim	25	11,68	2,076
	Não	92	12,29	2,251

De facto, existem diferenças estatisticamente significativas para os estilos Compromisso e Acomodação, sendo que também no estilo Colaboração se apresentam médias mais elevadas nos líderes de equipa *versus* os colaboradores que não têm pessoas a cargo, embora esta diferença não seja estatisticamente significativa.

O valor de significância para Compromisso é estatisticamente significativo, com  $F = 7,899$  e  $p = ,006$ , pelo que a **H8** (“Verifica-se que os indivíduos com dependentes a seu cargo evidenciam o estilo Compromisso do que os indivíduos que não têm pessoas a seu cargo na organização”) é totalmente confirmada.

**Tabela 27:** Resultados da análise da variância (Anova Oneway) em função da variável colaboradores a cargo

	F	P - Value
Colaboração	2,926	,090
Compromisso	7,899	,006
Competição	0,303	,532
Acomodação	5,230	,024
Evitamento	1,507	,222

De igual modo, os indivíduos com colaboradores a cargo têm a média mais elevada nas pontuações do estilo Acomodação, sendo esta diferença estatisticamente significativa com  $F = 5,230$  e  $p = ,024$ , conforme podemos verificar na tabela 27.

Podemos ainda verificar que o Evitamento traduz as menores médias nos dois grupos, sendo que ainda a sua pontuação é mais reduzida no grupo com pessoas a cargo, embora esta diferença não tenha significado estatístico.

Os nossos resultados vão de encontro aos encontrados com a escala original. Jesuíno (1992) após investigação com a mesma escala refere que o poder associa-se negativamente com o estilo Evitamento, sendo o único que se relaciona positivamente com a Competição, Colaboração e Compromisso. Acrescenta que, a pessoa mais orientada para o poder se inclina mais fortemente para a competição e os mais motivados para o sucesso, tendem a rejeitar claramente o evitamento e a inclinarem-se para a colaboração.

#### **4.3.7. Relação entre tempo de serviço na organização e estratégias de gestão de conflito.**

*Tabela 28: Resultados da análise da variância (Anova Oneway) em função da variável tempo de serviço*

	F	P - Value
Colaboração	1,059	,406
Compromisso	1,468	,105
Competição	,504	,965
Acomodação	1,365	,154
Evitamento	1,032	,436

Segundo uma análise *Anova Oneway*, verificamos que não existe relação estatisticamente significativa entre tempo de serviço e estilo de gestão de conflitos utilizado pelos indivíduos da nossa amostra.

## CONCLUSÕES

Sendo o conflito um fenómeno inevitável, importa entender e discernir as suas causas para geri-lo eficazmente, eliminando as suas disfuncionalidades e maximizando os seus efeitos funcionais. Ao nível da gestão do conflito organizacional, importa escolher e implementar as estratégias de resolução de conflitos adequadas a cada tipo de conflito.

Considera-se, assim, que o conflito é um fenómeno sempre presente nas mais diversas áreas da nossa vida que é suscetível de ser gerido e compreendido como algo positivo. Existem também diferenças ao abordar o fenómeno, de acordo com a perspetiva em análise.

Somos conhecedores de que outras variáveis influenciam o comportamento dos sujeitos na resolução do conflito, tais como a perceção dos sujeitos acerca da situação negocial, o poder da situação e as expectativas face à mesma, a cultura organizacional, entre outras, podendo tais variáveis constituírem aspetos a analisar em futuras investigações.

No presente estudo, tentamos fornecer conhecimentos básicos e algumas estratégias para a gestão dos conflitos e de que maneira as variáveis sociodemográficas se pode correlacionar (ou não) com os cinco estilos de gestão de conflitos que tomamos por referência nesta investigação. A gestão construtiva do conflito nas organizações é um elemento essencial para a eficácia organizacional. São vários os autores que fomentam a ideia de que o desempenho organizacional poderia beneficiar com a estimulação do conflito sob determinadas condições (Munduate,1992; Van de Vliert e De Breu, 1994, *cit in* Cunha,2000).

Para Rahim (1985), embora alguns teóricos da área comportamental sugiram o estilo integrativo ou a resolução de problemas como o mais apropriado na gestão dos problemas (Blake e Mouton, Likert e Likert, 1976, *cit in* Rahim, 1985), outros refutam esta ideia e referem que, para os conflitos interpessoais serem geridos funcionalmente,

um estilo pode ser mais apropriado do que outro, dependendo da situação. O mesmo autor revela que os estilos Colaboração e o Compromisso são os mais indicados quando estamos perante assuntos estratégicos e os restantes problemas são mais apropriados para os conflitos do dia-a-dia (Rahim, 1985).

Indo de encontro à literatura anteriormente referida, os estilos Colaboração e Compromisso foram os mais utilizados pelos sujeitos do nosso estudo.

Em seguida, apresentamos uma síntese dos resultados principais obtidos na presente investigação, destacando-se os seguintes pontos:

1. A presente investigação apresenta resultados que vão de encontro a investigações prévias como Rego & Jesuíno (2002) com a escala original aplicada a uma amostra da população portuguesa. O coeficiente *Alfa* da escala no nosso estudo situa-se em 69.9 para a escala total, indicando-nos uma boa consistência interna para a mesma. O *Alfa* de Cronbach para as subescalas é de .547 para a Colaboração, .648 para Compromisso, .571 para Competição, .439 para Acomodação e .384 para Evitamento. Os valores destas duas últimas subescalas pode ser explicado pelo facto de os indivíduos da nossa amostra, ao contrário da amostra original, possuem larga experiência no mercado de trabalho, no que respeita ao processo de negociação. Podemos referir que o Questionário “ Estratégias para a gestão do conflito “ (Jesuíno, 1992) possui um conjunto de itens adequado à finalidade para a qual foi concebido, como de facto já tinha sido demonstrado com a escala original, demonstrando ainda garantia de validade de conteúdo enquanto instrumento demonstrativo dos diferentes estilos para a gestão construtiva dos conflitos, de acordo com o modelo teórico que sustenta o mencionado instrumento.

2. Através da análise fatorial e considerando a nossa amostra, constatamos que, segundo os dados da matriz fatorial rodada, o Fator 1 (explica 22,9 % da variância total),

formado pelos itens 1, 5, e 21, define um estilo orientado para o compromisso satisfatório para ambas as partes, o qual designamos Compromisso para a Colaboração, devido a incluir dois itens com peso fatorial da Colaboração, sendo estes os itens 6 e 16. Assim, os itens do Fator 1 parecem ir de encontro à procura do compromisso, estando também, aqui, muito expressiva a cultura de colaboração da organização na amostra.

O Fator dois é composto pelos itens 14 e 19 do estilo Acomodação e 10 e 25 do estilo Colaboração. Este Fator explica 9,28 % do total da variância e configura uma baixa preocupação consigo próprio e elevada preocupação com o outro, tentando minimizar as diferenças e mostrando um esforço na resolução do conflito, sendo esta procura assertiva e colaborativa. Parece estar presente, desse modo, nos indivíduos da nossa amostra que nada se consegue sem a colaboração da outra parte. A colaboração está distribuída pelos dois primeiros fatores tornando-se, segundo a nossa amostra, presente e indispensável para atingir um determinado fim.

Os itens 7, 12, 17 e 22 são os de maior peso para o Fator 3, explicando 8,14 % da variância total. Associam-se ao evitamento do conflito tentando adiar o assunto até ao momento mais apropriado, espelhando uma baixa preocupação pelo próprio e pela outra parte. Este Fator é unicamente composto por itens do estilo Evitamento. O estilo Evitação (Thomas, 1992) está associado à retirada da situação conflitual, não satisfazendo interesses do próprio nem os da outra parte. Este estilo pode ser útil, quando o tema não é de grande importância, ou quando existe um potencial efeito de disfunção no confronto sendo que, as consequências negativas poderiam ser maiores do que as positivas no caso de eventual solução do conflito. Pode ser utilizado como estratégia para resolução de questões de importância menor.

O Fator 4 é composto pelos itens 8, 13 e 23 e explica 6,45% da variância total. Traduzem claramente um estilo competitivo, sendo esta abordagem competitiva mas não cooperante, existindo um interesse elevado pelos interesses do próprio e baixo interesse pelos interesses do outro. Designámos este Fator por Competição sendo exemplo os itens 8 “Insiste numa determinada solução”, o 13 “Tenta levar a sua por diante.” e o 23 “Impõe a sua solução”.

O Fator 5 é composto pelo item 20 da acomodação e pelo item 15 Compromisso. Este fator traduz 5,21% da variância total e, na nossa perspectiva, designamo-lo por Acomodação para o Compromisso. O item 15 “Está pronto a negociar “ e o 20 “Cede um pouco para receber algo em troca “, são os dois exemplos deste Fator.

3. Deste modo, o primeiro objetivo deste estudo foi conseguido, pois consideramos que através das análises sobre a fiabilidade, validade e estrutura interna do instrumento em estudo, o questionário Estratégias para a Gestão do Conflito (Jesuino, 1992) pode constituir um instrumento útil e com garantia de validade suficiente para perceber as estratégias de gestão de conflitos dos sujeitos da nossa amostra, à luz dos pressupostos em que se fundamenta.

O segundo objetivo, de cariz mais exploratório, também conseguido, dizia respeito às comprovações da existência dos vários estilos de gestão de conflitos na organização e de que forma estes se relacionavam com os dados sociodemográficos recolhidos. Este estudo levou-nos também a compreender melhor como os sujeitos da nossa amostra se comportam em situações de conflito.

3. Referente às nossas hipóteses, podemos mencionar que existem variáveis independentes com diferentes médias, tendo estas significado estatístico entre os diferentes grupos de variáveis. São estas, o género, o estado civil, o tipo de colaborador

e o nível hierárquico. As variáveis idade e tempo de serviço não evidenciaram ter correlação com os vários estilos de gestão de conflito.

No caso da variável género foram levantadas duas hipóteses, sendo que a H2- Os indivíduos do género masculino têm tendência a ser mais colaborativos do que os indivíduos do género feminino, é confirmada, constatando-se que o género masculino apresenta maiores pontuações de médias para a Colaboração, ( $p$  apresenta um valor de 0.05). Por sua vez, a H3 - Os indivíduos do género feminino tendem a ser mais evitadores do que os indivíduos do género masculino, é totalmente confirmada com  $p = 0.020$ , mostrando que o género feminino da nossa amostra utiliza o estilo evitamento mais vezes do que o género masculino.

Relativamente à idade, não foram demonstradas diferenças estatisticamente significativas, no entanto podemos referir que é no grupo da idade mais avançada onde encontramos maiores médias para a Colaboração, Compromisso, Competição e Acomodação, sendo que é no grupo de idades 31-40 onde registamos maiores pontuações de média para o Evitamento. Desse modo, a H 4 – Espera-se que existam diferenças significativas na escolha dos estilos de gestão dos conflitos em função da idade é infirmada.

No cruzamento entre as variáveis estado civil e estratégias de gestão de conflitos encontramos dados com significado estatístico nos grupos dos casados e dos divorciados, sendo que os casados pontuam mais para o compromisso com  $p = 0.657$  e valor de média = 21.27. Os divorciados pontuam mais na Competição com média 18,20 e  $p = 0,028$ .

A escolha dos estilos de gestão de conflitos não tem correlação com as habilitações literárias, infirmando a nossa H5 – Verifica-se que os indivíduos com mais habilitações

literárias são tendencialmente mais colaborativos do que os indivíduos com menos habilitações literárias. Contudo, apesar de não ter significância estatística, os valores encontrados parecem ser consistentes com a literatura científica, pois é nos indivíduos com habilitações literárias mais elevadas que encontramos pontuações médias mais elevadas ao nível dos estilos Compromisso, Colaboração e Acomodação.

Na variável tipo de colaborador que se refere a externo/vendas ou interno, a análise estatística permite-nos confirmar H6 e H7. Assim, segundo os dados provenientes da nossa amostra os estilos compromisso e Colaboração estão mais patentes nos colaboradores ligados vendas.

Por outro lado, o nível hierárquico influencia as estratégias de gestão de conflitos. Nesse sentido, podemos referir que existem diferenças estatisticamente significativas para os estilos Compromisso e Acomodação, sendo que também no estilo Colaboração se apresenta, médias mais elevadas nos líderes de equipa *versus* colaboradores que não chefiam equipas, embora esta última não seja estatisticamente significativa. Assim, H8 é confirmada sendo  $F = 7.899$  e  $p = 0.006$ , verificando-se que os indivíduos com subordinados a cargo evidenciam mais o estilo compromisso, indo de encontro ao encontrado por Jesuíno (1992) na escala original.

A variável independente tempo de serviço, na nossa amostra, não comprovou ter qualquer correlação com os estilos de gestão de conflito.

Face ao exposto, pensamos ter contribuído para um melhor conhecimento das várias estratégias para a gestão de conflitos neste estudo de caso. Tivemos como amostra sujeitos de uma organização empresarial multinacional, com grande preocupação na colaboração e partilha de saberes, bem como no atingimento dos seus objetivos. Como

verificamos pela literatura científica revista, a filosofia organizacional pode influenciar a escolha das estratégias para a gestão dos conflitos na mesma organização.

Sendo o trabalho de investigação um processo contínuo, os assuntos não se esgotam no presente trabalho. Esta investigação teve várias limitações que poderão ser ultrapassadas por trabalhos futuros.

A primeira limitação que encontramos foi o de conseguirmos a autorização para realizarmos a investigação na organização na qual se insere a amostra. Esta dificuldade deveu-se à preocupação em manter o anonimato dos colaboradores, bem como as respostas indicadas por cada um. Foi conseguida a autorização para realização do estudo depois de uma carta do nosso orientador para o diretor de Recursos humanos da organização.

A segunda limitação foi o facto de os questionários terem sido enviados por correio eletrónico no começo do período de férias e num período de muitas reuniões e de grande dinâmica organizacional.

A terceira das limitações que encontramos foi o número relativamente pequeno da amostra que é composta por 117 colaboradores, que reflete 53,2% de adesão.

Como pistas futuras, consideramos importante aplicar o instrumento usado em amostra e/ou subgrupos amostrais mais abrangentes, sendo que o *Alpha* de Cronbach aumenta significativamente com o aumento da amostras, de modo a conseguir uma consistência interna mais perto do desejável.

No futuro, seria ainda mais interessante conseguir fazer um trabalho com mais que uma organização para verificar se a política organizacional interfere com a seleção dos estilos de gestão de conflitos.

A gestão dos conflitos numa organização pode ilustrar um aspeto da estratégia organizacional, tendo por base a redução a potencialização ou a resolução de uma

situação de fins ou interesses preferenciais divergentes entre duas ou mais partes envolvidas numa relação de interdependência (Cisneros, Medina e Dorado, 2005 cit in Cunha e Leitão, 2011).

Dado o valor preditivo das variáveis sociodemográficas, também se poderão incluir outras variáveis individuais como a personalidade. De qualquer modo, esperamos que este trabalho de investigação permita um melhor esclarecimento sobre os diferentes estilos de gestão de conflito utilizados numa organização, em contexto laboral, com uma dinâmica de formação muito cuidada, permitindo, assim, abrir outros caminhos para futuras investigações.

As implicações para novos estudos irão possibilitar abrir novos caminhos para futuras investigações.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação Em Psicologia e Educação*. Psiquilíbrios. Braga
- Anastasi, A. (1977). *Testes Psicológicos*. São paulo: EPU
- Cunha, P. (2003). *Algumas reflexões sobre eficácia em negociação: Resultados de um estudo Experimental*. IV Congresso Português de Sociologia
- Cunha, P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação*. (2ª Ed.). Porto: Asa.
- Cunha, P. (2008). A diversidade de práticas na relação entre Género, Conflito e Negociação. *Revista Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5, 266 – 279.
- Cunha, P. & Leitão, S. (2011). *Gestão Construtiva de Conflitos*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. (8ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Deutsch, M. & Coleman, P. (2000). *The Handbook of Conflict Resolution – Theory and Practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guimarães, V. & Martins, M. (2008). Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho* 8, (2) 54-78.
- González-Capitel, C. (2001). *Manual de Mediación*. (2.ª Ed.) Barcelona: Atelier
- Jaca, L. & Díaz, F. (2009). *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.
- Jesuíno, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.

- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (xxv), 295-305.
- Monteiro, A. (2010). *Eficácia Negocial e Características pessoais dos Negociadores*. Santiago de Compostela: Universidade Santiago de Compostela.
- Moreira, M., Silva, P., Cunha, P. (2003). Estilos de Gestão de Conflito nas Organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 42-45. Lisboa: Editora RH, Lda
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Pruitt, D. & Carnevale, P. (1997). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press, reimp
- Pruit, D. & Carnevale, P. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Rahim, M. (1985). A Strategy for Managing Conflict. *Complex Organizations Human Relation*, 38 (1), 81- 89
- Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, (3), 206-235.
- Rego, A. & Jesuino, J. C. (2002). Estilos de Gestão de Conflito e Padrões Motivacionais: Um Estudo Exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8 (1), 83-97.
- Rego, A., Moreira, J. & Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: um estudo da situação portuguesa*. (1ª Ed.). Cascais: Principia.
- Rogers, C. (1986). *No coração da luta Sul-Africana*. Centro de estudos da pessoa. California: La Jolla.
- Serrano, G. & Rodrigues, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema

Serrano, G. (1996). *Elogio de la Negociación. Discurso inaugural lido en la Solene Apertura do curso Académico 1996-97*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.

Sutschek, L.B. (2002). Conflict Resolution Style and Experience in Management: Moderating the Effects of Gender. *V UW-La Crosse JUR*,(5 )

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & Laetta M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>a</sup> Ed.) (pp.651-717). California: Consulting Psychologist Press.

Watson, C., & Hoffman, L. R. (1996). Managers as negotiators: A test of power *versus* gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *Leadership Quarterly*, 7, 63-85.

Watson, C. (1994). "Gender differences in negotiating behavior and outcomes: Factor artefact." In A. Taylor & J. B. Miller (Eds.), *Conflict and gender*. (pp.191-210).

Cresskill, NJ: Hampton Press

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

### Questionário Sociodemográfico



Solicitamos a sua colaboração para fazer parte de uma investigação sobre as estratégias para a resolução do conflito, realizada no âmbito de Mestrado Mediação e Interculturalidades da Universidade Fernando Pessoa.

Trata-se de um estudo académico em que asseguramos a confidencialidade das respostas. Desta forma, solicitamos que responda com honestidade e rigor, para que assim seja possível obter respostas fidedignas. Não há respostas certas ou erradas relativamente às perguntas que se seguem, pretendendo apenas a sua opinião pessoal e sincera.

**Agradecemos a sua colaboração.**

**26. Sexo:**  Feminino  Masculino

**27. Idade:**  21 - 30 Anos  31 - 40 Anos  41 - 50 Anos  51 - 60 Anos  
 Mais de 60 Anos

**28. Habilitações Literárias:**  10º Ao 12º ano  Licenciatura  Pós-graduação  
 MBA  Mestrado

**29. Estado Civil:**  Casado/a  União de facto  Solteiro/a  Divorciado/a  Viúvo/a  
 Separado/a

**30. Indique se é colaborador:**  Externo/Vendas  Interno

**31. Indique se tem colaboradores a cargo:**  Sim  Não

**32. Aproximadamente há quanto tempo trabalha nesta Organização?** \_\_\_\_\_ anos

**Anexo B**

Questionário “ Estratégias para a gestão do conflito “ (Jesuino, 1992)



**ESTRATÉGIAS PARA A RESOLUÇÃO DO CONFLITO (Jesuino, 1992)**

**Quando enfrenta uma situação de conflito, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos?**

Por favor assinale com uma cruz (x), o número que melhor se adequar aos seus sentimentos, relativamente aos seguintes comportamentos:	Nunca	Raramente	Por vezes	Com Frequência	Habitualmente
1 - Expõe o problema claramente procurando uma solução					
2 - Procura não argumentar					
3 - Procura intensamente a solução do problema					
4 - Enfatiza os interesses comuns					
5 - Procura um compromisso					
6 - Enfrenta abertamente a questão					
7 - Procura não se envolver					
8 - Insiste numa determinada solução					
9 - Acentua que as suas diferenças são menos importantes que os fins comuns					
10 - Procura uma solução intermédia					
11 - Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida					
12 - Desiste facilmente					
13 - Tenta levar a sua por diante					
14 - Atenua as diferenças					
15 - Está pronto a negociar					
16 - Encara o conflito de forma directa					
17 - Retira-se da situação					
18 - Não considera um «não» como resposta					
19 - Procura suavizar as discordâncias					
20 - Cede um pouco para receber algo em troca					
21 - Exprime claramente o seu ponto de vista					
22 - Ignora o conflito					
23 - Impõe a sua solução					
24 - Actua como se os nossos objectivos comuns fossem de importância primária					
25 - Toma em consideração ambos os lados do problema					

