

CONFLITO ORGANIZACIONAL NA PERSPETIVA DE GESTORES PORTUGUESES

ISABEL MARIA DÂMASO PIRES

FÁTIMA REGINA NEY MATOS
UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

RAFAEL FERNANDES DE MESQUITA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

MARGARIDA TENENTE SANTOS POCINHO

CONFLITO ORGANIZACIONAL NA PERSPETIVA DE GESTORES PORTUGUESES

Introdução

Ostroff e Bowen (2000) defendem que a estrutura de uma organização é um conjunto de interações que ligam a tecnologia, as tarefas e as pessoas nas organizações e que são estes, os colaboradores, que no seu modo de responderem e se comportarem, contribuem para o sucesso da organização. Ora o seu modo de responder e de se comportar nem sempre é o que se espera nas organizações levando à existência de conflitos.

O conflito é entendido como um fenómeno inevitável na vida organizacional (Thomas, 1992; Putnam, 2011) e também sob ponto de vista das relações humanas, podendo-se racionalizar a sua existência, havendo a aceitação de pontos de vista diferentes. O conflito pode ser visto como positivo para o desempenho organizacional (Dimas & Lourenço, 2011). Neves e Malafaia (2012) referem-se a situação de conflito vivida com raiva, medo, mas o sentimento que define o aspeto positivo ou negativo do conflito é a forma como lidamos com ele. De acordo com a descrição de Gestoso (2011), a perspetiva tradicional (anos trinta e quarenta do séc. XX), defendia que todo o conflito e tudo o que se relacionava com ele, era encarado como negativo e disfuncional para as organizações. Do ponto de vista interacionista (Robbins, 1987; Gestoso, 2011) manter um nível de conflito ótimo no grupo ou organização será uma situação a ter em atenção, ou seja, quer um nível baixo, quer um nível alto da intensidade do conflito, comportam desvantagens ao desempenho. O nível ideal, segundo os autores, seria aquele em que o conflito fosse suficiente para impedir a inércia, a apatia, a baixa capacidade de adaptação, a diminuição da flexibilidade e da estagnação, em geral, os efeitos negativos de um nível baixo de conflito, mas ao mesmo tempo estimulasse a criatividade e a mudança. Para Gestoso (2011), um grau excessivamente elevado de conflito pode conduzir ao stress, à frustração, à hostilidade, a dificuldades de coordenação podendo provocar o caos organizacional e o bloqueio das aspirações de cada uma das partes. Thomas (1992), já defendia que o conflito apresenta funções úteis quando gerido apropriadamente, sendo reconhecido como um dos processos básicos que devem ser geridos nas organizações. Gestoso (2011) refere-se ao conflito como risco, quando afeta a autoestima dos membros da equipa; limita os canais de comunicação; dificulta as interações; fomenta atitudes hostis; diminui a motivação laboral; dificulta o trabalho cooperativo.

O conflito não é apenas inevitável, como já mencionado anteriormente, ele representa a natureza das organizações complexas, não significando rutura de um sistema intencionalmente cooperativo, antes é central a uma organização (Putnam, 2011).

Face ao exposto, assente em uma abordagem qualitativa, apresenta-se a seguinte questão de investigação: Quais as práticas de gestão e conflitos utilizadas por gestores portugueses?

O objetivo é analisar o conflito organizacional e as práticas de gestão que possam existir nas organizações, de acordo com a perspetiva dos gestores entrevistados e a visão que os mesmos têm sobre os tópicos em estudo.

Referencial Teórico

A questão da utilidade de gerir os conflitos prende-se com o que se irá considerar ser as vantagens do conflito e suas desvantagens. Assim vantagens e desvantagens farão parte das categorias a analisar no estudo aqui presente. Fatores que potenciem o conflito, comportamentos associados ao conflito, assim como os diferentes patamares da evolução/escalada do conflito serão igualmente analisadas.

No que concerne às vantagens do conflito, ou aspetos positivos como afirma Deutsch (1973), *cit. in* Cunha (2008): estes podem contribuir para estimular a comunicação e fomentar o reconhecimento da legitimidade de interesses. Para Cunha, Rego, Cunha & Cardoso (2007), o conflito permite clarificar os assuntos e fomentar a compreensão dos argumentos da outra parte; possibilita e reconhece problemas ignorados; conduz a novas abordagens ao problema; resolve desacordos e conflitos de longa data; facultar a partilha de pontos de vista e a compreensão dos valores e objetivos da outra parte. Poderá ainda facilitar a inovação, a mudança e a adaptação, facilitando a integração de interesses opostos, tornando o clima organizacional mais entusiasmante e libertando tensões. Os conflitos ajudam a definir os papéis individuais e coletivos, clarificam as emoções e alargam o autoconhecimento (Neves & Malafaia, 2012).

Gestoso (2011) refere que o conflito promove a reflexão sobre a prática profissional, promovendo a aprendizagem de novas habilidades e destrezas; estabelece novos sistemas de relação e de comunicação na equipa; favorece e desenvolve a coesão e a autoestima profissional; cria valores conjuntos no grupo; melhora a relação com os utilizadores.

No que diz respeito às desvantagens ou aspetos negativos, na opinião de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), os efeitos negativos dos conflitos são múltiplos e disfuncionais, destruindo a moral dos grupos e organizações, induzindo cada adversário a fazer atribuições hostis ao outro, provocando decréscimo nos níveis de satisfação, aumentando os níveis de tensão e stress, podendo provocar problemas de saúde física e psicológica, aprofundando as diferenças, impedindo a cooperação. Deutsch (1973), *cit. in* Cunha (2008) menciona que o conflito pode gerar insegurança comunicativa, pode desencadear posições de força e poder, fomento de atitudes de hostilidade e falsos julgamentos e perceções. Pruitt e Rubin (1986) enfatizam que um dos aspetos mais demolidores dos conflitos é o escalamento, quando surge a rivalidade em que cada parte tenta ganhar à custa da outra, lutando até conduzir o conflito ao fomento da sua intensidade.

Outro aspeto a ser considerado é saber se os gestores estão conscientes de que o conflito tem vários patamares, mencionado por Pruitt e Rubin (1986) como evolução do conflito/escalamento, e que se estes forem conscientemente reconhecidos, podem levar a uma gestão mais eficaz do conflito. Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) referem que a escalada reflete-se no aumento da quantidade de temas em disputa, na hostilidade crescente, no recurso progressivo a objetivos e exigências mais ambiciosas, no uso crescente de táticas coercivas, no empobrecimento dos níveis de confiança mútua e na prevalência da lógica de soma-zero. Nascimento e Sayed (2002) apresentam um modelo de evolução de conflito que se aplica a qualquer tipo de conflito, dependendo da importância dada ao conflito. Expõem nove níveis de conflito desde o estado inicial do conflito – (1) discussão, seguindo-se (2) o debate, (3) as façanhas, (4) as imagens fixas, (5) o *loss of face*, (6) as estratégias, a (7) falta de humanidade, (8) o ataque de nervos, terminando com os ataques generalizados, atingindo-se a (9) agressividade.

Nascimento e Sayed (2002) afirmam que são vários os fatores facilitadores de conflitos: a competição entre as pessoas, a escassez de recursos disponíveis, a divergência de alvos entre as partes e tentativas de autonomia de uma pessoa em relação à outra, os direitos não atendidos ou não conquistados, as mudanças externas acompanhadas por tensões, a ansiedade e o medo, a luta pelo poder, a necessidade de status, o desejo de êxito económico, a manipulação de terceiros, as necessidades individuais e expectativas não atendidas, as carências de informação, o tempo e a tecnologia, a escassez de recursos, as diferenças culturais e individuais, as divergências de metas, a tentativa de autonomia, as emoções não expressas e inadequadas, a obrigatoriedade de consenso, o meio ambiente adverso e os preconceitos. No seu livro *Conflito e Negociação*, elaborado de acordo com investigações

feitas, Cunha (2008), afirma que o grupo procura a concordância e o consenso, contribuindo para decisões defeituosas não aceitando outras perspectivas.

Identificar igualmente quais os comportamentos que poderão estar na base do conflito e de os evitar, são um dos pontos importantes na gestão de conflito. Gillen (2001) distingue quatro tipos de comportamentos envolvidos no conflito: (1) passivo, em que o indivíduo procura evitar o conflito, mesmo que lhe provoque desconforto; (2) o comportamento agressivo, que é quando o indivíduo aspira derrotar, mesmo à custa dos outros; o comportamento (3) passivo/agressivo, é o indivíduo que apresenta um comportamento misto e o comportamento (4) assertivo. .

No que diz respeito à relação gestor – gestão de conflito (GC), a literatura também aborda como algo importante os estilos de gestão presentes. O modelo utilizado ao nível das táticas de GC foi de Thomas (1992, cit. in Cunha, Rego, Cunha e Cardoso 2007), que nos propõe cinco estilos de atuação para administrar conflitos numa organização. Trata-se de um modelo bidimensional: os interesses próprios e os interesses da outra parte. O Estilo de Evitação ou fuga ao conflito é utilizado quando o problema em causa não é muito importante, quando não há a convicção de ganhar o conflito, quando é preciso ganhar tempo ou quando o conflito não é vantajoso. O Estilo de Acomodação tem como propósito deixar os problemas maiores para depois. O Estilo Competitivo refere-se a um comando autoritário que é útil quando é necessário tomar uma decisão com rapidez ou uma decisão impopular. O Estilo de Compromisso consiste quando os envolvidos aceitam perdas e ganhos para ambas as partes. O Estilo Colaboração ocorre numa situação de ganhar/ganhar, em que todos os interesses envolvem ambas as partes.

Goleman (2002), afirma que o gestor para gerar resultados, tem de estar atento aos aspetos pouco visíveis: as emoções das pessoas, a realidade emocional da organização, sendo que o papel do gestor é fundamental para a Gestão de Conflitos. Na opinião de Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), a gestão não é impor valores sobre os colaboradores, mas antes gerir o conflito de modo a que sejam alcançados os resultados desejáveis e possuir condutas que facilitem a administração de conflitos, de modo a que os resultados sejam alcançados conforme o desejável.

Procedimentos Metodológicos

Os participantes do presente estudo foram seis gestores de diferentes segmentos profissionais e não desempenham apenas funções técnicas, são gestores de equipas de trabalho, com seis a onze colaboradores a seu cargo. As equipas são formadas quer por elementos do sexo feminino quer do sexo masculino. Todos os gestores possuem formação superior e pertencem aos quadros superiores das empresas em que exercem a sua atividade profissional, na área de serviços. Em questão de experiência profissional, em funções de gestão, apenas um dos elementos entrevistados possui experiência de menos de 10 anos, todos os outros entrevistados têm uma experiência de mais de 10 anos a gerir equipas de trabalho. Atuam em organizações na área da saúde, no turismo e na área social. Na área da saúde, do setor público, os participantes no estudo são: um Diretor de Serviço Hospitalar, um Enfermeiro Chefe e um Técnico Coordenador. Na área da saúde do setor privado, um dos participantes é um Empresário Executivo. No setor do turismo e ligada ao setor público, a participante é uma Diretora. Na área social do setor público/privado a participante é Diretora Técnica, de uma Instituição Pública de Solidariedade Social. Dois dos entrevistados são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. As idades variam entre os 36 e 53 anos de idade, somente um dos entrevistados possui 70 anos.

O motivo da escolha dos sujeitos justificou-se por se considerar que são gestores de equipas de áreas de atividade de importância estratégica para a comunidade de Coimbra, com grande relevância na cidade no que diz respeito ao tipo de atividades que essas organizações desenvolvem. Qualquer destas atividades tem na sua missão a boa prestação de cuidados e serviços à comunidade. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008) estes são critérios que se devem considerar para a escolha dos participantes.

Os participantes foram escolhidos por conveniência, tendo em conta o já mencionado. Como o estudo incide sobre o conflito organizacional e a Gestão do conflito nas organizações, e esta ter implicação no desempenho profissional, é nos gestores de equipas que coordenam pessoas, que deve residir esta preocupação (Goleman 2002), e é daí que devem emanar as políticas necessárias para o sucesso das mesmas. Foi com este propósito, que se procurou organizações que nos permitiram tirar algumas conclusões sobre a perceção dos gestores, no que diz respeito à teoria e à sua aplicabilidade a situações humanas em contextos contemporâneos de vida real.

O ponto de saturação aconteceu na sexta entrevista, a redundância ou repetição nos dados obtidos, pouco acrescentariam ao material recolhido, não contribuindo para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento da reflexão teórica, com a repetição de ideias (Corbin e Strauss, 2008). Com as seis entrevistas verificou-se ser suficiente para encontrar tendências. Como refere Bryman (1988) o objetivo dos estudos qualitativos é encontrar tendências explicativas dos fenómenos e não a representatividade.

O instrumento de investigação utilizado foi inquérito por entrevista semiestruturada. O inquérito foi realizado durante o mês de Outubro de 2017, com a duração média de uma hora por entrevista. Os entrevistados foram convidados a participar segundo agendamento prévio, tendo sido transmitida toda a informação acerca do objetivo, finalidade, motivo da escolha dos intervenientes, grupo de questões, resultados a alcançar e informação quanto à duração prevista das entrevistas do presente estudo. Foram dadas informações sobre os aspetos éticos e confidenciais, garantindo o total anonimato e a confidencialidade dos dados, nomeadamente no que respeita à identidade dos entrevistados e da própria Instituição, permitindo assim uma maior fidedignidade nas respostas.

Resultados e Discussão

A apresentação dos resultados tem dois momentos: no primeiro apresentam-se as frequências do número de alusões/referências aos diferentes aspetos do tema em estudo e no segundo momento, procura-se fazer a discussão dos resultados fazendo-os acompanhar de frases ilustrativas proferidas pelos entrevistados relativos a esses mesmos aspetos do tema em estudo.

No que respeita à Caracterização dos Conflitos, as vantagens do conflito representam 52% na abordagem dos gestores, seguidos de 26% quanto ao ponto das desvantagens e os restantes 22% são referidos os tipos de comportamento dos envolvidos nos conflitos.

No que se refere às desvantagens, Gráfico 1, a maior percentagem está refletida, com 54%, conflito visto como disfuncional e com um valor considerável (aproximadamente 15%) em relação ao conflito como risco (proporcionador de atitudes hostis e desmotivação).

Não foram mencionadas as desvantagens em relação a ser algo prejudicial para a organização, nem como gerador de atitudes hostis.

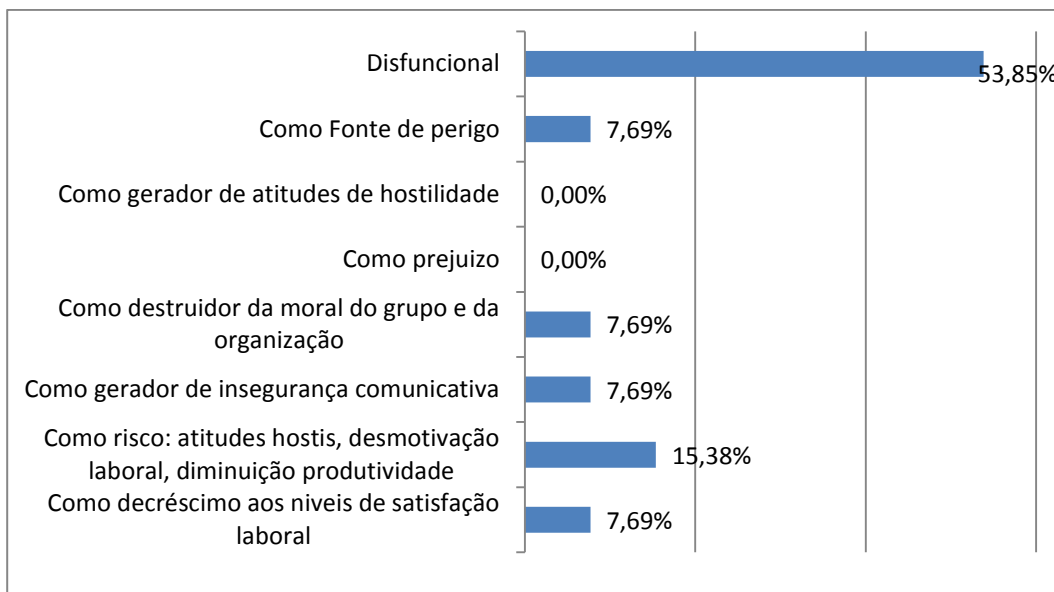


Gráfico 1 – Caraterização dos conflitos pelos gestores /desvantagens.

No Gráfico 2 podemos observar que o conflito, no que se refere às suas vantagens, como funcional e útil para o alargamento de novas ideias e soluções criativas, obteve um valor de 23% para cada um dos itens. Valores entre 12% e 15% no que concerne ao conflito como fonte de desenvolvimento, importante para partilha de pontos de vista diferentes e convergência de ideias.

Nada foi mencionado enquanto vantagens no que diz respeito a ser fonte de oportunidade, como estímulo à comunicação ou como forma de resolução de desacordos.

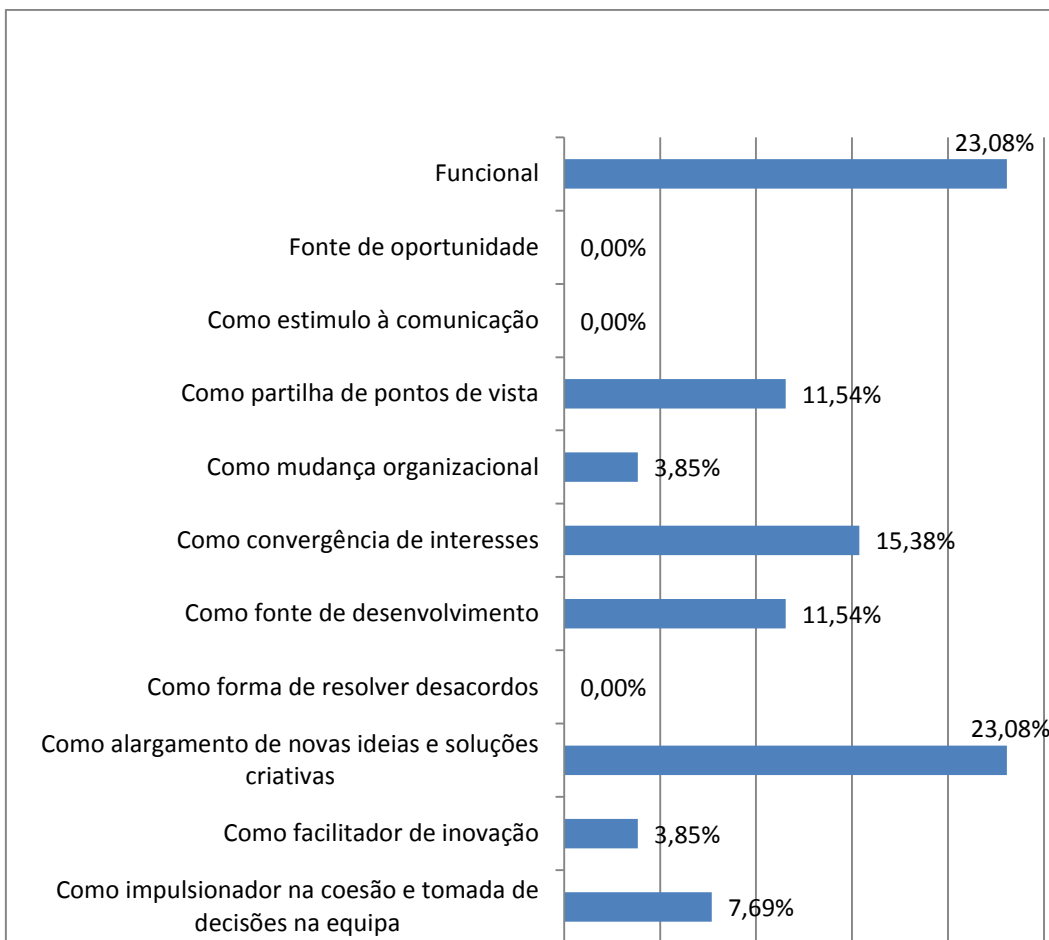


Gráfico 2 – Caracterização dos conflitos pelos gestores/vantagens.

O tipo de comportamento mais referido é o tipo de comportamento passivo com um valor de 45% aproximadamente, seguido do tipo de comportamento misto (passivo/agressivo) próximo dos 27,5%. No estilo agressivo o valor a que se chegou foi ao valor de 18% e com valor inferior a 10% o tipo de comportamento assertivo. Valores que se podem verificar pelo Gráfico 3.

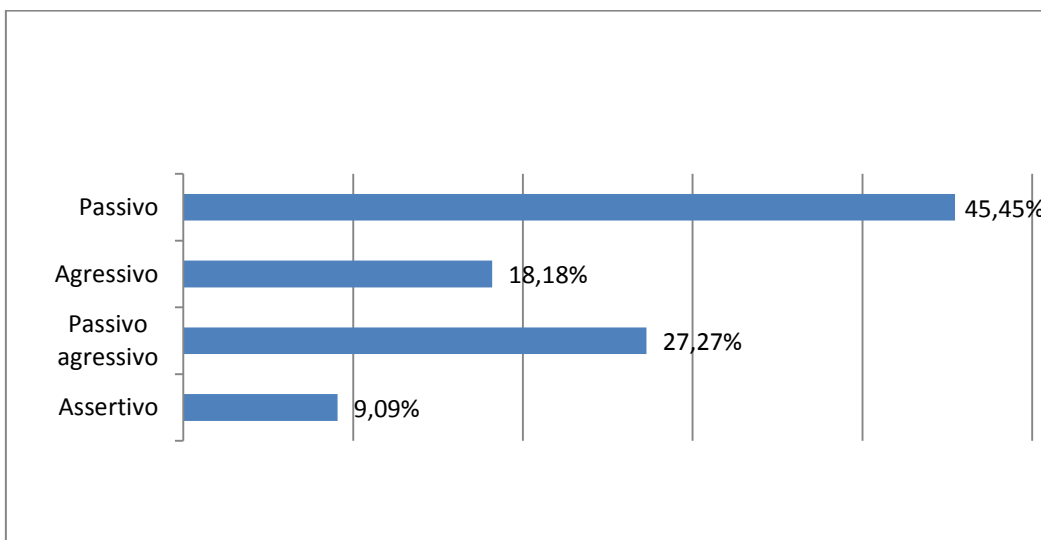


Gráfico 3 – Caracterização dos conflitos/tipos de comportamento dos envolvidos.

Na categoria da Evolução dos Conflitos, quanto aos fatores que potenciam os conflitos, foi um ponto abordado pelos seus líderes em 67% das intervenções e quanto aos níveis do conflito/escalamento, o valor ronda os 33%.

Esses fatores facilitadores encontram-se evidenciados no Gráfico 5, sendo a sua frequência, no geral, baixa. A comunicação insuficiente (13% aproximadamente), o grau de especialização e formalização das tarefas (13% aproximadamente) e com 16% relacionadas com situações de mudança acompanhadas por tensão.

A história e identidade dos intervenientes, experiências de vida, valores, cultura, o elevado número de participantes na decisão, assim como as políticas, regras, padrões foram referenciados em 6,4%. A classificação de serviço e sistemas de recompensa, as pressões no tempo e complexidade nas tarefas rondam os 3%. As diferenças étnicas e sexuais, o meio ambiente adverso, os preconceitos e estereótipos, a ambiguidade na definição de responsabilidades, os estilos de chefia, a escassez de recursos disponíveis foram parâmetros sem qualquer referência por parte dos entrevistados (0%).



Gráfico 4 - Fatores facilitadores de potenciais conflitos na organização.

Como demonstra o Gráfico 6, no que diz respeito à evolução dos conflitos/ escalamento dos conflitos, os gestores mencionam o *nível 1- discussão*, em 27% das intervenções, seguido do *nível 5 -Loss of face* mencionado em 20%. 13% É o valor em relação ao *nível 3 - façanhas*, *nível 8 - ataque de nervos* e o *nível 9 - ataques generalizados*.

O *nível 6*, associado às estratégias e o *nível 2*, relacionado com as generalizações não são mencionados pelos entrevistados.

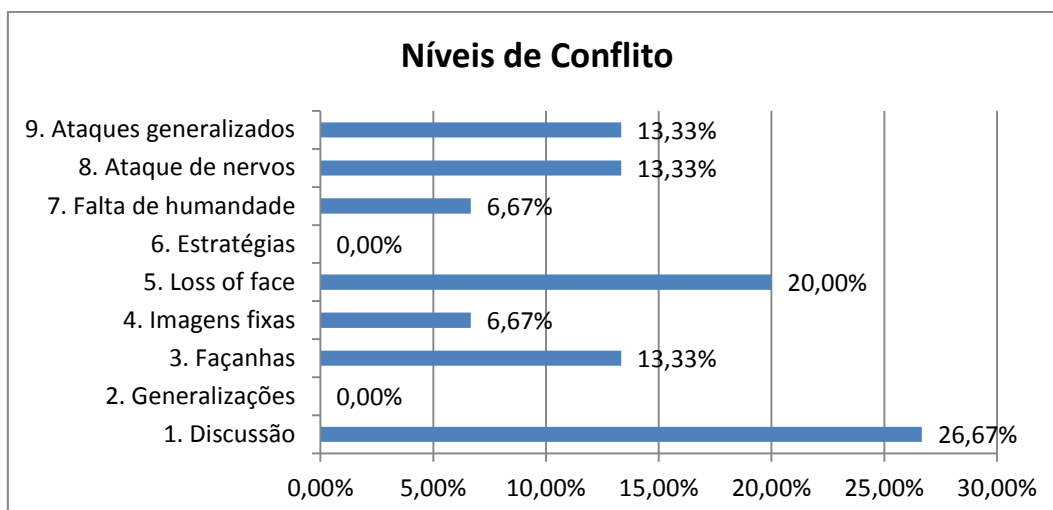


Gráfico 5 – Evolução dos conflitos/escalamento dos conflitos.

Relativamente à categoria da Gestão de Conflitos no que diz respeito aos Custos associados à existência de conflitos quando não geridos, temos valores muito dispersos. Sendo o maior valor de 12% em relação ao impacto no desempenho e no desgaste no empenho das pessoas e na implementação das decisões. Os gastos com os advogados não são mencionados. O desvio de energias de tarefas importantes e dos objetivos da organização foi pontuado em 9%. O valor de 6% incidiu na hostilidade e isolamento entre pessoas, no elevado stress laboral, na alta proporção de colaboradores com problemas, no absentismo e turnover, na restrição da informação a partilhar, nos atrasos no processo decisório, e no aumento de reclamações internas e externas. Valores apresentados no Gráfico 6.

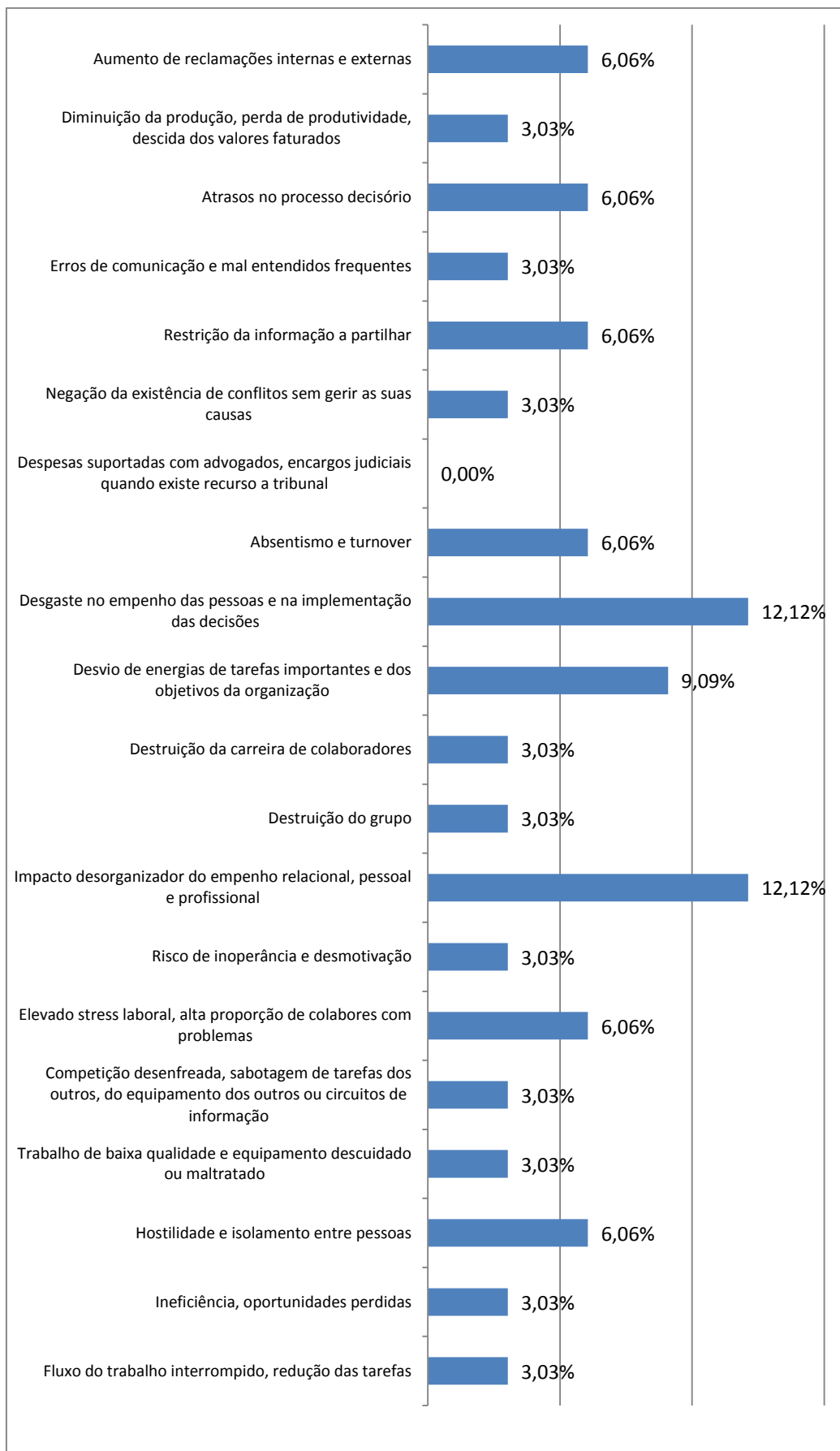


Gráfico 6 – Gestão dos conflitos nas organizações/custos dos conflitos.

Igualmente foi analisada a importância que têm os gestores em relação à gestão dos conflitos na organização, assim como a existência ou não, de práticas relacionadas com a gestão de conflitos por parte dos gestores.

É nas práticas dialogantes que os participantes do estudo incidem mais, apresentando assim um valor de 46%. O estilo de gestão é mencionado em 19% das vezes como forma de alcançar o desejado. Gerir os conflitos foi um dos pontos que surgiram durante a entrevista em 16% das intervenções. Nada foi mencionado em relação a práticas relacionadas com os custos que os conflitos podem acarretar.

Os gestores mencionam que conflitos não geridos podem reduzir a produtividade, numa percentagem de 40%. Os conflitos não geridos, que podem causar inércia no público interno e afetar toda a empresa tiveram um resultado de 30%. Os conflitos não geridos que podem prejudicar o clima organizacional 20% e a percentagem que se refere aos conflitos não geridos que podem prejudicar a imagem da organização, em 10%.

No que diz respeito a tentar identificar qual o estilo de gestão implícito na gestão de conflitos, verificamos que é o estilo de colaboração o mais abordado, com uma percentagem de 44% aproximadamente. O estilo evitação obteve uma percentagem de 25%. O estilo competição e o estilo compromisso registaram um valor de 13%. No estilo acomodação, observa-se de acordo com o gráfico um valor de 6%.

De acordo com os sujeitos entrevistados, existe um discurso comum que traduz a necessidade de práticas de GC nas organizações, com vista ao desempenho profissional cada vez mais eficaz e motivador. Deste modo, dizem os entrevistados que se contribui para equipas de trabalho coesas e dinâmicas prosseguindo o mesmo interesse, metas e objetivos comuns conforme se evidencia pelas seguintes respostas:

(...) Este serviço exige uma alta performance técnica e científica, as pessoas têm que estar bem com elas próprias e bem com os colegas que têm ao lado e focalizadas naquilo que estão a fazer, e naquilo que têm que fazer. A prevenção de conflitos é fundamental (...) encontrar soluções e pedir às pessoas para poderem dar a sua contribuição, envolver as pessoas no processo de decisão e na sua solução (E-3).

Um aspeto importante que surge deste estudo e que a pesquisa encontrou, é que o tema interessa e é importante para os gestores entrevistados, pois dizem:

O conflito se for funcional, se for bem gerido trás bastantes benefícios para as organizações, melhora as escolhas, melhora as decisões, aumenta a comunicação, promove a criatividade (E-4).

(...) É com os conflitos que vão surgindo que se vai construindo, não destruindo mas construindo para atingir metas (E-5).

Talvez a nossa cultura não permita muito a discussão de assuntos em reuniões de serviço que são muito ricas, porque há um confronto de ideias, as pessoas apresentam os seus pontos de vista (...) (E-3).

O que surpreendeu e até foi inesperado foi o facto das pessoas entrevistadas, demonstrarem agrado pelo tema e entusiasmo acerca do interesse e da necessidade da gestão de conflitos nas organizações.

Os resultados obtidos e o conteúdo das entrevistas sugerem em geral, e em relação à literatura científica pesquisada, a confirmação dos conceitos teóricos mais recentes. Não obstante, o termo conflito possui para 26% dos entrevistados, uma carga negativa, de mal estar, de barreira à motivação para o trabalho, de dificuldade nas tarefas, que fomentam um clima de ansiedade e tensão no grupo, parece-nos que as tendências dos participantes neste estudo, vem confirmar à semelhança da descrição de Gestoso C. (2011), que vem alertar para os gestores de grupos manterem um nível de conflito ótimo no grupo. Algumas das narrativas dos gestores do estudo vêm confirmar essa ideia:

(...) Fugir ao conflito não resolve nada (...) vai adiar alguma situação mais grave (E-2)

(...) Deficiente falta de comunicação reduz a eficácia do grupo (E-4)..

(...) Conflito reprimido é mais difícil de gerir (E-1).

(...) Tentar levá-las a uma compreensão mútua das suas posições (E-5).

(...) Uma discussão construtiva de uma perspectiva, é enriquecedor. Enriquecedor porque é gerador de novas ideias, é gerador de crescimento (E-3).

De Dreu, (1997), Bornstein e Erev, (1997), Carnevale e Probst, (1997), Fisher, (1997), cit. in Ferreira, Neves e Caetano (2011) são exemplos de autores que sugerem através dos resultados dos seus estudos, os efeitos benéficos e as vantagens gerais de uma política de estimular o conflito. Para estes autores, é apropriada a ideia de conflito funcional e construtivo, ou disfuncional e destrutivo. Também neste trabalho, parecem existir pontos em comum com estes autores. Neste estudo, 52% dos entrevistados, referem-se às vantagens do conflito, como alargamento de novas ideias e soluções criativas, como fonte de convergência de interesses e partilha de pontos de vista que se podem exemplificar nos seguintes relatos:

Por vezes gerar o conflito, quando a situação não anda, fica num impasse, aí terá que haver alguma dinâmica, mas saber doseá-lo (E-2).

O conflito se for funcional, se for bem gerido trás bastantes benefícios para as organizações, melhora as escolhas, melhora as decisões, aumenta a comunicação, promove a criatividade (E-4).

Gestoso (2011) refere existir uma classificação de conflito positivo ou negativo, funcional ou disfuncional. Para este autor, os conflitos funcionais ajudam o grupo a conseguir as suas metas e objetivos, melhoram o desempenho, são positivos e favorecem o desenvolvimento individual e grupal das partes envolvidas. Também para os gestores neste estudo, os conflitos funcionais ou geridos, podem ajudar o grupo a conseguir as suas metas, a melhorar o desempenho, são positivos e podem favorecer o desenvolvimento individual e da organização. Estes pareceres estão manifestos em algumas das afirmações dos entrevistados:

Uma organização sem qualquer tipo de conflito é uma organização amorfa (E-2).

Os conflitos têm que ser bem geridos, com é óbvio, devemos potenciar os positivos e gerir bem os negativos (...). Mas é bom que existam. É sinal que as pessoas estão vivas e têm pensar (E-4).

Mas é com os conflitos que vão surgindo que se vai construindo, não destruindo mas construindo para atingir metas (E-5).

Os gestores consideram esta temática, de interesse e atualidade para o sucesso das organizações. Existe preocupação com a GC na organização e o papel do gestor está manifesto em alguns dos relatos dos entrevistados:

O que se tem a fazer é tentar identificar a origem, a causa do conflito e falando gerir o dito conflito (E-6).

(...) As estratégias partem de uma comunicação. Comunicação entre todas, reuniões que se criam, onde me costumo reunir com as minhas colaboradoras à 2ª feira (...) é um critério que eu acho que é extremamente importante. As pessoas manifestarem as suas preocupações, às pessoas que estão envolvidas no processo (...) as pessoas devem estar motivadas para o trabalho e com a motivação das colaboradoras, consegue-se atingir rendimentos satisfatórios para os nossos clientes (...) a melhor estratégia é dialogar, tentar diagnosticar as causas do conflito (...) dialogar e tentar levá-las a uma compreensão mútua das suas posições, e cedendo de um lado, cedendo do outro até que as coisas se resolvam. E assim as coisas têm-se resolvido sempre (E-5).

A decisão é pública é exatamente o contacto face a face. Costumo dizer, vamos fazer uma reunião pública para vocês falarem face a face com os colegas. Não explicar o que tem a dizer, quais são os problemas (...) faço com que as pessoas interajam face-a-face (...) as pessoas ficam envolvidas no processo de decisão e resolução do conflito (E-3).

Os participantes deste estudo, não referenciam demonstrações de alguns padrões de comportamento, associados aos níveis de conflito na organização. Os níveis de conflito dos envolvidos apenas são referidos em 33% aproximadamente, enquanto os fatores facilitadores de conflito são referenciados em mais de 67% dos relatos. A GC na organização poderá ser uma preocupação dos gestores, embora não completamente compreendida. As poucas referências nos discursos dos gestores aos níveis/escalamento no comportamento dos envolvidos no conflito pode significar que não se apercebem da sua existência, não consideram importante ou não valorizam a importância da evolução do conflito dentro da organização.

Conclusão

Os conflitos podem-se mostrar disfuncionais, alterando a rotina das pessoas e desvirtuando o ambiente de trabalho, sendo uma das principais preocupações dos gestores manter a sua intensidade num nível ótimo, reduzindo os prejuízos individuais e organizacionais. O papel do gestor é fundamental para a GC, e que esta relevância está associada ao facto, de que as pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema organizacional. Na opinião de Goleman (2001), uma das competências de um gestor, é gerir as suas próprias emoções e também gerir as emoções da equipa. Segundo ele, é pressentir o que as pessoas estão pressentindo, é ser capaz de assumir a sua perspetiva e cultivar o rapport e a sintonia com grande diversidade de pessoas. Defende ainda, que é lidar com as emoções nos relacionamentos, ler as diversas situações, interagir, negociar e resolver divergências.

Com base no exposto, este trabalho sugere-nos que o conflito é inerente a qualquer organização, eliminá-lo totalmente pode não ser possível, nem é desejado, pois pode ser tratado no sentido de ser transformado numa fonte de criatividade e desenvolvimento organizacional. O papel do gestor possui uma importância relevante na GC geridos, pois de acordo com o presente estudo, 79% das referências dos intervenientes, incidiram na importância do papel do gestor na GC geridos na organização.

A contribuição deste estudo, refere-se a pertinência da GC nas organizações, temática que ainda é incipiente nos estudos das organizações de acordo com alguns autores estudados, em especial a perceção dos gestores. Neste âmbito, seria necessário reforçar a importância da investigação neste domínio. Um aspeto importante deste estudo é que o conhecimento não está definido nem terminado, e reforçar a ideia de promover e desenvolver formação constante e continua.

Para estudos futuros fica a sugestão de inquirir os elementos que compõem a restante equipa de trabalho/colaboradores. Perceber a realidade entre a teoria e a prática e a perceção da GC de conflitos por parte dos colaboradores que não desempenham cargos de chefia. Deste modo, abordar resultados na perspetiva dos colaboradores e não dos gestores, e ao mesmo tempo fazer uma avaliação e comparação de resultados. Outra sugestão que nos parece pertinente para estudos futuros, refere-se a um possível estudo etnográfico, implicando a presença do investigador no campo empírico, observando a prática, mudando o método de investigação utilizado, para perceber se os resultados se mantêm.

São sugestões e pontos de partida para estudos futuros que poderão contribuir para complementar e desenvolver o presente estudo.

Referências

- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. Unwin Hyman Ltd.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Califórnia: Sage Publication, Inc.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6º ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, P. (2000a). *Algumas considerações basilares sobre negociação*. Revista UFP, (5), 351-366.
- Cunha, P. (2000b). *Estratégias e táticas em negociação: para um modelo de eficácia negocial*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia da Universidade de Santiago de Compostela.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e negociação*. Porto: Asa Editores.
- Cunha, P. (2008). *Conflito e negociação* (2ª ed.), 23-47. Lisboa: Edições ASA.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2011). *Gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- De Dreu (1997). *Using conflict in organizations*. London: SAGE Publication, Lda.
- Dimas, I. D., & Lourenço, P. R. (2011). *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos*, 203-235. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*, 572-595. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mc Graw-Hill.
- Fisher, R., Patton, B., & Ury, W. (1993). *Si de acuerdo: cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma.
- Gestoso, C. G. (2011). *Gestão e negociação de conflitos no trabalho*. Lisboa: Edições ISPA.
- Gillen, T. (2001). *Assertividade – Você SA*. NBL Editora.
- Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2002). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Nascimento, E. M. & Sayed, K. M. (2002). *A Administração de conflitos*. Coleção gestão empresarial. Capital humano, 47-56. Acedido em 13, Janeiro, 15 em <http://scholar.google.pt/scholar?q=evolu%C3%A7%C3%A3o+do+conflito>

- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2001). *Clima e cultura organizacional. Manual de psicossociologia das organizações*, 431-468.
- Neves, T., & Malafaia, C. (2012). *Gestão de conflitos: uma experiência, um guia*, 63-67. Porto: Legis Editora.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. Acedido em 22, Agosto, 2015 em <http://scholar.google.pt/>
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution*. Reding MA: Addison-Wesley.
- Putnam, L. (1997). *Productive conflict: negotiation as implicit coordination*. London: Sage Publication.
- Putnam, L. (2011). *Organizações e os seus aspetos subtis*. Revista Organicom, 5 (9).
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. van (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Robbins, P. (1987). *Poder sem limites*. Tradução Muriel Alves Brasil. São Paulo: Best-seller.
- Thomas, K. (1977). *Conflict and conflict management*. In: Dunnette, M. D., ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College.
- Thomas, K. (1992). *Conflict and conflict management: Reflections and update*. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), 265-274. Acedido em 12, Agosto, 2015 em <http://scholar.google.pt/Thomas.conflict+management%3A+Reflections+and+update.+Journal+of+Organizational+Behavior>