



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

Conflito organizacional e gestão de recursos humanos

Pedro Filipe Lourenço do Atalho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:
Doutor Eduardo Simões, Professor Auxiliar
ISCTE - IUL

outubro, 2016

Resumo

O conflito é uma realidade quase ubíqua do ambiente organizacional e, devido a um conjunto de mudanças sociais e estruturais, é cada vez mais frequente e mais diverso. Assim, é cada vez mais essencial gerir o conflito de forma estratégica, de forma a não só evitar as suas consequências negativas, como também aproveitar o potencial de inovação que este pode trazer. O conjunto de atitudes face ao conflito, a cultura de conflito, permite melhor entender a forma como as organizações gerem o conflito. Neste trabalho, através de dois estudos empíricos, procuramos contribuir para entender as perceções dos profissionais de recursos humanos em relação ao conflito nas suas organizações e papel das cultura de conflito nesse processo. O primeiro estudo, avalia as perceções do conflito em gestores de recursos humanos. Os resultados do segundo estudo (N=52), fornecem indicações de que as culturas de conflito predizem a orientação dos profissionais de recursos humanos face ao conflito organizacional.

Palavras chave: Conflito organizacional, Gestão estratégica de conflito, Cultura de conflito, Recursos Humanos

Códigos do JEL Classification System: JEL: D74 – Conflict; Conflict Resolution; Alliances; JEL: J52 – Dispute Resolution: Strikes, Arbitration, and Mediation; Collective bargaining

Abstract

Conflict is an almost inescapable part of organizational environment and, due to several social and structural changes, has begun occurring more frequently and in more diverse ways. Therefore, a strategic management style is more and more necessary, in order to not only avoid the negative consequences of conflict, but also to take advantage of the innovative potential it might bring. The sum of attitudes towards conflict- conflict culture – gives us a better understanding of how organizations manage their conflict. In this paper, we have the goal of, through two empirical studies, contributing towards understanding the perceptions of organizational conflict held by human resources professionals and the role conflict cultures play in that process. The first study assesses human resources managers' perceptions of conflict. The results of the second study (N=52) give indication that conflict cultures predict the approaches taken by human resources professionals towards organizational conflict.

Keywords: Organizational Conflict, Strategic Conflict Management, Conflict Culture, Human Resources

JEL Classification System codes: JEL: D74 – Conflict; Conflict Resolution; Alliances; JEL: J52 – Dispute Resolution: Strikes, Arbitration, and Mediation; Collective bargaining

Índice

Resumo.....	III
Abstract	IV
Introdução.....	1
Capítulo I – Conflito e Gestão de Recursos Humanos.....	3
A noção de conflito	4
Tipologias do conflito	5
Consequências do conflito disfuncional.....	7
Mudanças Organizacionais.....	8
Interesse, Direitos e Poder.....	10
Competição versus Cooperação	11
Modelos de gestão de conflitos	13
Tendências da gestão estratégica de conflitos	16
Resolução de Conflitos Alternativa.....	17
Fatores determinantes da abordagem de gestão de conflito.....	19
Cultura de conflito.....	21
Capítulo II – Atitudes Face ao Conflito e Cultura de Conflito em Profissionais de Gestão de Recursos Humanos.....	25
Objetivos	26
Percepção do Conflito Organizacional em Profissionais de Recursos Humanos – Um Estudo Qualitativo.....	26
Amostra.....	27
Procedimento.....	27
Resultados	27
Cultura de Conflito e Atitudes e Práticas de Gestão de Conflito	30
Hipóteses	31
Amostra	32
Procedimento.....	32
Variáveis preditoras	33
Variáveis critério	33
Resultados	33
Discussão e Conclusão	36
Limitações	38
Anexos.....	44

Introdução

O conflito é um aspeto quase ubíquo nas interações prolongadas entre indivíduos, algo que é particularmente visível em ambientes organizacionais, em que a variedade de interesses e objetivos, em conjunto com a interdependência entre indivíduos no desempenho das suas funções, levam a que situações de conflito sejam não só mais frequentes, como também mais diversas. Tendo isso em conta, a gestão adequada do conflito é um aspeto essencial no funcionamento das organizações, enquadrando-se tradicionalmente no âmbito da gestão de recursos humanos quando se trata de conflitos de ordem laboral. No entanto, uma variedade de mudanças a nível organizacional tem causado, nas últimas décadas, um aumento de potencial para conflito que extravasa as chamadas “relações industriais”. Questões como as novas agendas políticas e sociais com as quais as organizações têm de lidar, nomeadamente, assuntos como políticas ambientais e a abrangência de direitos sociais, a maior diversidade da força de trabalho, tanto a nível racial e social como a nível de género, a crescente utilização de processos tecnológicos que permitem monitorização instantânea, o declínio do papel das hierarquias organizacionais tradicionais, resultante de estruturas mais achatadas, com maior interdependência de indivíduos e recursos, e a crescente influência da globalização, que permite que organizações adotem novas medidas e processos e evoluam a um passo cada vez mais rápido e de forma cada vez menos automática, levam à presença de uma crescente diversidade de indivíduos, interesses, opiniões, crenças e processos no ambiente organizacional e, em todos estes fatores existe novo potencial para conflito. (Simões, 2015: 209-219).

Desta forma, é cada vez mais essencial adotar estratégias de gestão apropriadas, não só ao conflito em si, como também à organização. Embora os recursos humanos estejam no centro da gestão de conflito, uma vez que cabe aos recursos humanos assegurar o bom ambiente entre trabalhadores, o conflito é cada vez mais algo que tem de ser interpretado e gerido a nível organizacional. A cultura de conflito (Gelfand et al., 2012: 1131–1147) de uma organização, ou seja, o conjunto de atitudes e estratégias de gestão de conflito vistas como apropriadas, é um conceito essencial a ter em conta para entender quais as práticas de gestão de conflito que determinada organização adota e, por isso, será o ponto de partida deste investigação.

Assim, tendo em conta o conjunto de mudanças que têm ocorrido a nível do

Conflito organizacional e gestão de recursos humanos

paradigma do conflito organizacional e da sua gestão nas últimas décadas, esta investigação tem como objetivo entender as atitudes dos profissionais de recursos humanos face ao conflito organizacional bem como as práticas que implementam para o gerir. No primeiro capítulo, passamos em revista a literatura relativa ao conflito, as formas de o estudar e tipificar, as consequências de conflito não gerido, atitudes face ao conflito e formas de o gerir e os fatores que determinam as práticas de gestão de conflito que são aplicadas, incluindo as culturas de conflito. No segundo capítulo, por sua vez, são expostos os dois estudos efetuados: um estudo qualitativo acerca das práticas e perceções de conflito de gestores de recursos humanos e um estudo quantitativo focado na relação entre culturas de conflito e perceção de conflito dos profissionais de recursos humanos, e a discussão dos resultados destes estudos.

Capítulo I – Conflito e Gestão de Recursos Humanos

A noção de conflito

O primeiro passo para entender as diferentes percepções de conflito e as formas de o gerir é entender o conceito de conflito em si, uma vez que as características daquilo que é considerado uma situação de conflito vão, necessariamente, afetar o modo como cada organização lida com ela. Uma organização que entenda como conflito apenas situações de litígio ou disputas contratuais, à partida, focar-se-á numa estratégia de gestão muito mais formal, enquanto uma organização com uma definição mais ampla de conflito terá tendência a aplicar práticas mais diversas e informais, mais baseadas em comunicação e interesses comuns.

Rahim (2011: 15-32), com base numa revisão feita por Baron (1990: 197–216), identifica cinco aspetos em comum entre as diferentes definições e conceções de conflito recentes presentes na literatura:

- A noção de **interesses opostos** numa situação de soma nula, ou seja, em que o interesse de uma das partes seja diretamente impeditivo para o interesse da outra.
- O **reconhecimento** de que esses interesses existem.
- A **perceção** da outra parte como uma ameaça potencial ou expressa para os próprios interesses.
- A existência de um **processo** que permite que este conflito se desenvolva, ou seja, um contexto composto pelo ambiente organizacional e pelas experiências anteriores entre ambas as partes, que propicia a que essas percepções se tornem num conflito expresso.
- A ocorrência de **ações** por parte de um ou ambos os intervenientes que, de facto, interferem nos interesses da outra parte.

Estes aspetos refletem, no entanto, **uma perspetiva de base realista, assente numa lógica de competição e de escassez de recursos**, que, embora se verifique numa grande parte das situações de conflito organizacional (Simões, 2014: 2-10), não é comum a todas as instâncias de conflito. A noção de soma nula em particular é restritiva, uma vez que é possível ocorrerem desacordos entre indivíduos com objetivos compatíveis, mas métodos diferentes, sendo que, nesse caso, a questão não é a escassez de recursos, mas sim a forma como estes são utilizados para atingir um interesse comum. Assim, Rahim (2011: 15-32) apresenta uma **segunda definição de conflito** mais abrangente: **um processo interativo manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro de ou entre entidades sociais**, afirmando que o conflito ocorre quando uma ou mais entidades sociais tem de participar numa

atividade incompatível com os seus interesses, tem preferências comportamentais incompatíveis com a implementação das preferências de outra entidade, quer um recurso escasso que outras entidades também querem, de forma a que não seja possível satisfazer os interesses de todos, possui atitudes, valores ou competências importantes para a direção do comportamento de uma entidade mas que são vistas como excluindo as atitudes, valores ou competências da outra parte, tem preferências comportamentais parcialmente exclusivas em ações em conjunto e é interdependente no desempenho das suas funções ou atividades.

As diferenças entre as duas perspetivas apresentadas por Rahim, a primeira mais baseada em escassez de recursos e a segunda mais abrangente, resultantes em grande parte da mudança do paradigma do conflito organizacional representam uma parte essencial desta investigação e serão expandidas em maior detalhe noutras secções da revisão da literatura, mas as diferenças chave a nível conceptual são que, enquanto a primeira definição de conflito é mais restritiva, assente numa lógica de conflito direto em que uma das partes vai inevitavelmente sair prejudicada, ou seja, há uma parte vencedora e uma parte perdedora, a segunda definição engloba situações de conflito em que há uma possibilidade de cooperação entre ambas as partes de forma a que ambas consigam satisfazer alguns dos seus interesses.

Tipologias do conflito

Embora a perspetiva mais ampla de conflito seja mais abrangente e, por isso, aplicável a quase todas as situações de conflito, é, no entanto, conveniente, tanto a nível teórico como prático, entender que embora a noção de conflito seja vasta, que existem diferentes tipos de conflito. A existência de uma tipologia de conflito permite melhor identificar causas e efeitos e, assim, encontrar técnicas de gestão de conflito mais indicadas a cada situação.

Uma das tipologias mais frequentes na análise da gestão do conflito é a distinção entre **conflito de relação, de tarefa e de processo**. O conflito de relação existe quando se verificam incompatibilidades interpessoais, incluindo choques de personalidade, tensão, animosidade e irritação. Numa equipa, por exemplo, este tipo de situação conflituosa resulta em estados emocionais negativos, como ansiedade, desconfiança ou ressentimento (Jehn, 1995: 256-282), frustração, tensão e medo de rejeição por parte dos outros membros. Os conflitos de tarefa, por sua vez, são desacordos acerca do conteúdo de uma tarefa e objetivos de trabalho, como a distribuição de recursos, procedimentos e interpretação de factos (Jehn, 1995: 256-282). Estes incluem diferenças em pontos de vista, ideias e opiniões e, em

contraste com o conflito de relação, os estudos relativos aos resultados do conflito de tarefa não são tão conclusivos. Por um lado, tem sido associado a vários efeitos benéficos, como a melhoria das capacidades de comunicação e debate em equipas, resultando em inovação a nível de ideias e processos e levando a um melhor desempenho de serviços (Omisore & Abiodun, 2014: 118-137). Por outro lado, também existiram estudos que relacionaram o conflito de tarefa com várias consequências negativas, como insatisfação com o trabalho e falta de trabalho de equipa (Kabanoff, 1991: 416-441; Jenn et al., 1999: 741-763), havendo, portanto, estudos que apontam nas duas direções. Finalmente, os conflitos de processo referem-se aos desacordos em relação à forma de cumprir uma tarefa, responsabilidades individuais e delegação de tarefas (Jehn & Mannix, 2001: 238-251), sendo associados com moral mais baixa nos trabalhadores, produtividade decrescente e mau desempenho da equipa (Omisore & Abiodun, 2014: 118-137).

Assim, enquanto o conflito de relação, também conhecido como **conflito afetivo**, tem um carácter exclusivamente emocional e o conflito de processo tem um carácter mais mecânico e, por isso, apresentam consequências geralmente negativas, há estudos que mostraram que o conflito de tarefa, com um carácter mais intelectual, pode resultar em resultados positivos, conforme visto pela escola funcionalista. Como o conflito de tarefa, também conhecido como **conflito cognitivo**, se foca em questões que proporcionam diálogo, ao contrário dos conflitos afetivos e de processo, pode levar a progresso e inovação resultantes da troca de ideias diferentes. Isto vai de encontro à ideia de que há conflitos bons e conflitos maus, ou, por outras palavras, conflito funcional e disfuncional.

A ideia de **conflito funcional** está assente na noção de que a diversidade cognitiva, ou seja, a variedade de competências, conhecimentos, habilidades e perspetivas, em conjunto com um ambiente organizacional que permita a discussão rigorosa de posições opostas, resulta numa maior qualidade de decisões, uma vez que permite uma síntese de informação qualitativamente superior às posições iniciais, permitindo integrar os aspetos positivos das diferentes posições. Além disso, essa discussão, além de resultar em decisões de melhor qualidade, faz com que estas sejam mais facilmente entendidas e aceites, uma vez que são alcançadas através de um processo mais cooperativo, garantindo assim, consequentemente, que sejam mais facilmente implementadas, levando a um melhor desempenho organizacional (Amason, 1996: 123:144).

Consequências do conflito disfuncional

Por sua vez, o conflito disfuncional pode ter, como o nome indica, graves consequências negativas no desempenho da organização, tanto a curto prazo como a longo prazo. Oore e colaboradores (2015: 301–310), ao avaliarem as consequências de diferentes situações de conflito organizacional, referem que frequências elevadas de conflito afetivo dentro de grupos de trabalho têm um efeito negativo, uma vez que estes grupos demonstram maior rotatividade de pessoal, absentismo e insatisfação com o trabalho, têm menor produtividade e maior suscetibilidade aos efeitos do stress. Além dos custos pessoais e de produtividade, o conflito organizacional também produz custos económicos: no Canadá, gerentes e líderes gastam uma média de 3 horas do horário de trabalho por semana, além de 4,5 horas de distração a preocupar-se com conflitos no local de trabalho e o conflito não resolvido pode escalar até exigir ações formais, como queixas, ações judiciais ou reclamações de direitos humanos, com estimativas de custo em torno de cem mil dólares por caso. (Oore et al. , 2015: 301–310)

Para além dos custos já mencionados, Dana (2002: 1-3), construiu uma medida dos custos organizacionais do conflito não gerido, composta por 8 fatores, sendo que o primeiro fator se refere ao desperdício de tempo que os gestores têm de utilizar para gerir conflitos em vez de desempenhar outras funções – Dana refere um estudo que afirma que 30% do tempo de um gestor é tipicamente gasto a lidar com conflitos (Thomas & Schmidt, 1976: 315-318) e um estudo mais recente que mostra que 42% do tempo de gestores é gasto a tentar alcançar acordos quando surgem conflitos (Watson & Hoffman, 1996: 63-83). O segundo fator é a redução da qualidade de decisão verificada em grupos em conflito, uma vez que este impede a transmissão da informação necessária para uma tomada de decisão eficaz e pode levar a escolhas feitas com base em afirmar posições ou em lutas de poder, que não serão necessariamente as melhores decisões a fazer na situação em causa. O terceiro fator relaciona-se com a perda de funcionários qualificados e os custos associados não só ao despedimento e substituição desses funcionários, como também os custos relativos à formação destes e o quarto fator refere-se aos custos resultantes da reestruturação de organizações de forma a evitar que trabalhadores que mantêm relações conflituosas entre si tenham de trabalhar juntos, e também engloba a consequente perda de produtividade de fragmentar grupos de trabalho em função de evitar choques de personalidade. Por sua vez, o quinto fator incorpora todo o tipo de ações negativas tomadas intencionalmente por trabalhadores como resultado de conflito, sejam estas roubo, sabotagem ou danos à propriedade pessoal dos indivíduos ou da

organização e o sexto fator está relacionado com os custos psicológicos e motivacionais que o conflito causa nos trabalhadores. Finalmente, o sétimo fator refere-se ao tempo perdido causado por maior absentismo por parte dos trabalhadores, que preferem ausentar-se a lidar com conflitos e o oitavo e último fator prende-se com os custos de saúde relacionados com o maior desgaste emocional causado por um ambiente de conflito, uma vez que, caso se verifique que os problemas de saúde são resultado de um ambiente de trabalho pouco saudável, a organização torna-se responsável por cobrir esses custos.

É, então, possível concluir que, como mencionado acima, o conflito afetivo é disfuncional e, tipicamente, tem consequências negativas para a organização e, por isso, deve ser gerido da forma o mais apropriada possível e o conflito cognitivo é funcional e tem o potencial de ter consequências positivas para a organização, sendo, portanto, desejável estimular um ambiente organizacional em que seja possível que surja conflito cognitivo e evitando o surgimento de conflito afetivo.

O esforço para fomentar o conflito funcional e, simultaneamente, dissuadir o conflito disfuncional é um dos maiores desafios do paradigma atual da gestão de conflitos, mas a visão do conflito como algo a fomentar é resultado de uma série de mudanças em relação à forma como o conflito é visto tanto na literatura como nos próprios ambientes organizacionais.

Mudanças Organizacionais

Uma das mudanças organizacionais já anteriormente mencionadas foi a crescente lateralização das estruturas organizacionais, havendo cada vez mais um funcionamento com base em equipas e departamentos interdependentes mas em níveis iguais da hierarquia. Este fator potencia o surgimento de conflito de duas formas: por um lado, a necessidade de trabalhar em conjunto sem a existência de uma hierarquia a regular as interações entre os indivíduos proporciona um ambiente mais aberto, e, por isso, mais suscetível de criar desacordos. Por outro lado, a menor rigidez hierárquica permite uma maior expressão dos conflitos já existentes, que anteriormente seriam ignorados de forma a evitar riscos potenciais. A noção de um desequilíbrio de poder entre as duas partes do conflito tem tendência a dissuadir a parte que se vê como mais fraca de exprimir os seus interesses. (Satterstrom et al. , 2014: 291-305), fazendo assim com que os interesses e atitudes incompatíveis se mantenham, mas com um dos lados do conflito com maior tendência a ceder, transmitindo assim uma impressão de menor conflito que não refletia necessariamente a realidade.

Além disso, a lateralização e consequente complexificação das estruturas organizacionais levaram também a que, para entender a complexidade das situações de conflito atuais, seja útil questionar alguns pressupostos em que estão assentes os modelos antigos de gestão de conflito na tentativa de formar novos modelos e sistemas. (Shapiro & Kulik, 2004: 177-189).

O primeiro pressuposto que é possível questionar é a noção de que **as partes em conflito têm conhecimento completo e absoluto dos interesses da outra parte**. É possível que duas partes entrem em conflito sem terem conhecimento dos interesses e valores uma da outra e, por isso, tomem ações com base em interpretações erradas das ações da outra, uma vez que a percepção de interesses em choque é uma parte chave do surgimento do conflito.

Sendo, então, possível que as partes em conflito tomem ações sem conhecimento completo dos interesses e valores uma da outra, também é possível afirmar que não têm conhecimento da melhor forma de lidar uma com outra, ou com o conflito entre ambas. Assim, é possível para questionar a noção de que **as partes em conflito têm poder completo de escolha nas estratégias de gestão de conflito**. Face a ameaças e outras abordagens mais agressivas, a parte que considera ter menos poder verá a cedência como a única forma de evitar consequências negativas, não tendo então a capacidade de escolher a sua estratégia. Assim, os intervenientes agem com base em percepções e não em conflito expresso, dificultando uma resolução cooperativa da situação de conflito.

Além disso, outro fator impeditivo à tomada de medidas mais amigáveis é o facto de que **nem sempre os envolvidos podem ou querem comunicar diretamente e em privado acerca do conflito**. Não estando dispostos a lidar com o conflito de forma expressa, os envolvidos optam por comunicar indiretamente: falam para um público em geral acerca do que sentem em relação ao conflito em vez de comunicarem direta ou indiretamente entre si. Ao escolher o seu público, a parte em conflito vai conseguir comunicar a alguém os seus problemas, mas também vai alargar o conflito para uma rede vasta e, potencialmente influente, de pessoas, aumentando a escala desse conflito para além dos dois intervenientes.

Assim, embora, por um lado, a queda da hierarquização tenha resultado num aparente aumento do conflito, é possível afirmar que muito desse conflito tem o potencial de ser funcional, ou, pelo menos, saudável no sentido de permitir evitar que questões que podiam ser conflitos maiores escalassem até serem situações graves: tem menos custo para uma organização que trabalhadores individuais vão expressando o seu descontentamento, do que deixar esse descontentamento acumular (devido ao medo de repercussões com base em

diferenças hierárquicas) até eclodir numa greve, por exemplo. Por outro lado, no entanto, também levou ao surgimento de novos tipos de conflito que põem em causa as práticas tradicionais de gestão de conflitos e podem ter consequências imprevisíveis para as organizações, sendo então de reforçar a ideia de que é necessária uma abordagem cada vez mais estratégica face ao conflito organizacional.

Interesse, Direitos e Poder

A menor importância do papel da hierarquia no surgimento de conflitos não é, no entanto, resultado exclusivo da mudança das estruturas organizacionais. É também consequência de uma tendência geral para abordar a gestão de conflitos de outra forma. Ury e colaboradores (1993: 1-19) apresentam três abordagens diferentes na resolução de litígios que permitem identificar melhor esta mudança: abordagens baseadas em poder, abordagens baseadas em direitos e abordagens baseadas em interesses. As abordagens baseadas em **poder** são as que se baseiam em coagir, ameaçar ou de outra forma ameaçar a outra parte a fazer algo que não faria em caso contrário: ações com o objetivo de impor um custo à outra parte ou através de atos de agressão ou sabotagem expressa ou impedindo a outra parte de usufruir dos benefícios duma relação de interdependência, como se verifica em ameaças com base em poder hierárquico ou em graves. As abordagens baseadas em **direitos**, por sua vez, assentam numa lógica de legitimidade e justiça, havendo um esforço para avaliar qual das partes está "certa", podendo ser assente em direitos formais, contidos em leis ou contratos, ou direitos informais, baseados em normas sociais, como igualdade, reciprocidade e precedente, sendo normalmente manifestadas em processos como mediações e arbitrações. Finalmente, as abordagens baseadas em **interesses** têm como objetivo avaliar aquilo que cada parte quer, quais os objetivos e necessidades que estão em causa e, a partir daí chegar a um meio-termo, sendo manifestadas de forma mais comum através de negociação.

Com base em quatro critérios, Ury e colaboradores (1993: 1-19) propuseram-se, então, a avaliar qual das abordagens era melhor e em que contexto é que cada abordagem era melhor e concluíram que, de forma geral, a abordagem com base em interesses era a que tinha menores custos para a organização. A nível de **custos de transação**, um processo judicial ou uma greve trazem custos muito maiores do que um processo de negociação ou moderação. A nível de **satisfação com os resultados**, ao contrário das outras duas abordagens, a abordagem por interesses não segue uma lógica de soma nula - num confronto de direitos ou de poder há

um vencedor e um perdedor, um lado tem mais razão ou mais poder e, por isso, tem de ceder aos desejos do outro, enquanto que, numa abordagem por interesse, ambas as alcançam alguns dos seus objetivos, embora tenham de chegar a um meio-termo. Este facto, por sua vez, também produz um melhor **efeito na relação**, uma vez que não há a noção de um lado como perdedor, ambas as partes cooperaram de forma a alcançar objetivos em comum e por isso, o confronto terá um efeito muito menor do que teria um concurso de poder ou direitos. Finalmente, a nível de **recorrência**, uma abordagem com base em interesses tem melhores hipóteses de resolver um conflito de forma permanente uma vez que se permite entender o que está em questão entre ambas as partes, quais são os valores e objetivos que têm de ser conciliados, enquanto que decisões baseadas em poder ou direitos estão assentes em aspetos mais superficiais e têm de ser aplicadas de forma mais forçosa, ao contrário, da abordagem com base em direitos em que ambas as partes seguem a decisão de própria vontade.

Tendo isto em conta é, no entanto, importante referir que a abordagem com base em interesses não é uma solução universal e que há situações em que, de facto, gerir o conflito com base em poder ou em direitos é mais eficaz. O que está em questão para Ury e colaboradores (1993: 1-19) é a transição do modelo tradicional, em que a base da negociação é o poder, complementado pelos direitos e com os interesses como um ponto secundário (recurso a greves e litígios como formas principais de resolver conflitos) para um sistema baseado em interesses, em que ambas as partes se tentam entender, servindo os aspetos de direitos e poder como complementos a essa negociação. (Brahm & Ouellet, 2003: 1-9)

Competição versus Cooperação

Esta transição vai ao encontro a uma mudança de atitude em relação ao conflito e às interações entre indivíduos em geral: a transição de uma atitude de competição para uma atitude de cooperação, que, por sua vez, terá repercussões na resolução de conflitos. Deutsch (2006: 23-40) identifica as duas ideias-chave que compõem esta teoria: uma delas refere-se ao **tipo de relação de interdependência** entre os indivíduos em conflito e a outra refere-se ao **tipo de ação** por elas tomada.

A **interdependência** tem duas configurações básicas possíveis: interdependência positiva e negativa. Num caso de interdependência positiva, os objetivos dos indivíduos são complementares, por isso o sucesso de um vai resultar em sucesso para o outro e pode também ocorrer devido aos indivíduos sentirem simpatia um pelo outro, terem de ultrapassar

um obstáculo em conjunto, terem tido formação em conjunto, terem um inimigo comum, terem necessidade de dividir essa tarefa entre os dois ou por pertencerem a um grupo ou cultura com o qual ambos se identificam. Num caso de interdependência negativa verifica-se o oposto, os objetivos são incompatíveis e, por isso, o sucesso de uma parte vai implicar o insucesso da outra, ou devido à existência de recompensas escassas, sendo que só um pode ser recompensado, ou simplesmente devido a antipatia entre as partes. As ações, por sua vez, podem ser eficazes para o cumprimento dos objetivos ou ineficazes, e é a partir da relação entre tipos de interdependência e tipos de ação que se avaliam os três processos psicológicos sociais que criam os maiores efeitos da cooperação e da competição: substituibilidade (*substitutability*), atitudes e induzibilidade (*inducibility*).

A substituibilidade refere-se à capacidade que as ações de um indivíduo têm de poder ser substituídas pelas de outro, a forma como as ações de uma pessoa podem satisfazer as intenções de outra. As atitudes referem-se à predisposição de responder de forma positiva ou negativa aos aspetos do próprio ou do ambiente, a tendência a reagir de forma positiva àquilo que é benéfico e de forma negativa ao que é prejudicial. Esta é a base da distinção entre cooperação e competição: se uma pessoa vê na outra potencial para benefício mútuo, terá tendência a vê-la de forma positiva cooperar com ela, enquanto que se a vê como prejudicial terá tendência a competir contra ela. Finalmente, a induzibilidade é a capacidade de se deixar influenciar por outro para alcançar os seus objetivos, sendo que alguém se pode sentir predisposto para ajudar alguém que vê positivamente a cumprir os seus objetivos, mas vai rejeitar pedidos de ajuda ou agir de forma negativa com alguém que veja como prejudicial.

Assim, a teoria prevê que entre dois indivíduos com interdependência positiva, uma ação eficaz de um indivíduo pode substituir a de outro, mas uma ação ineficaz não pode e, de forma oposta, num caso de interdependência negativa, uma ação ineficaz de um dos indivíduos pode substituir uma ação eficaz do outro, mas uma ação eficaz não pode. Partindo então do princípio que as ações num grupo são mais frequentemente eficazes do que ineficazes, relações de cooperação, em que os indivíduos têm interdependência positiva demonstram características positivas como uma comunicação mais eficaz, melhores relações entre os indivíduos, capacidade de coordenação de esforços, respeito mútuo e disponibilidade para ajudar os outros a alcançar objetivos e a capacidade de ver problemas como um obstáculo a ultrapassar em conjunto. Por sua vez, em relações de caráter competitivo, há menor comunicação, mais obstruções, incapacidade de dividir o trabalho e uma noção de que os sucessos da outra parte são uma ameaça ao próprio sucesso e, por isso, têm de ser evitados.

(Deutsch, 2006: 23-40)

Dessa forma, é essencial, para uma gestão estratégica do conflito, a transição de processos com base na competição para processos com base na cooperação, passar de ações de negociação distributiva, concebidas com a noção de que os interesses das duas partes são completamente opostos e, por isso é necessário escolher um vencedor, para ações de negociação integrativa, em que os interesses das duas partes podem ser complementares e haver ganhos mútuos. Desde que existam vários itens negociais e que as duas partes tenham prioridades diferentes, o ganho de uma parte não vai corresponder necessariamente à perda de outra, sendo, então, a negociação integrativa baseada na ideia da capitalização das diferenças para otimizar benefícios mútuos. (Simões & Antunes, 2013: 123-136).

Assim, é visível uma transição para uma atitude cada vez mais estratégica no que toca à gestão de conflitos – é cada vez mais essencial diminuir os custos e maximizar os ganhos trazidos pelo conflito, apostando cada vez menos em práticas com base em vencedores e perdedores e cada vez mais numa atitude com a qual, através da exploração de interesses diferentes, seja possível que todas as partes ganhem.

Modelos de gestão de conflitos

É, no entanto, importante ter em conta que, embora a tendência seja para a inovação e para a adoção de modelos mais estratégicos, que muitos dos modelos tradicionais continuam em vigor e, dependendo do ambiente organizacional, podem, em parte ainda ser eficazes, com os modelos dominantes a serem baseados no modelo de dupla orientação.

O **modelo de dupla orientação**, desenvolvido inicialmente por Blake e Mouton em 1964, tem diversas variantes, com base na noção de que os indivíduos escolhem diferentes estratégias para lidar com conflito com base em diferentes combinações de dois interesses principais - preocupação com o próprio e preocupação com os outros. Um dos mais conhecidos e mais utilizados modelos de dupla orientação em formação e consultoria é o de Thomas (1976: 889–935), que identifica cinco estilos de gestão de conflitos diferentes com base em duas dimensões: assertividade e orientação para a cooperação, que coincidem com os dois interesses do modelo de dupla orientação. A assertividade mede o grau em que as pessoas tentam satisfazer os seus próprios interesses, e a orientação para a cooperação avalia a medida em que as pessoas tentam satisfazer os interesses dos outros. Estas duas dimensões em conjunto resultam em cinco estilos de gestão de conflitos que refletem as intenções

comportamentais de um indivíduo face ao conflito (Rahim e Magner 1995: 122-130): integração (assertividade alta e orientação para a cooperação alta), dominação (assertividade alta e orientação para a cooperação baixa), submissão (assertividade baixa e orientação para a cooperação alta), evitação (assertividade baixa e orientação para a cooperação baixa) ou cedência (assertividade intermédia e orientação para a cooperação intermédia).

Os cinco estilos de gestão de conflitos, podem assim, também ser classificados em dois grupos com base nas suas diferenças de motivação no processo de resolução: o grupo ganhar-perder, que tenta chegar a soluções distributivas e o grupo ganhar-ganhar que tenta chegar a soluções integrativas. O grupo ganhar-perder (dominação e submissão) indica, ou retirar em excesso aos outros, no caso da dominação, ou dar em excesso aos outros, no caso da submissão, representando uma mentalidade de soma zero: se um lado ganha, o outro perde. O outro grupo (integração e evitação) representa ou a satisfação completa de todas as partes no caso da integração (ganhar-ganhar) ou a negligência tanto do interesse próprio como dos interesses de outros no caso da evitação (perder-perder.) (Ma et al., 2012: 3776–3793

As utilizações das diferentes abordagens estão sintetizadas na tabela abaixo (Sinha, 2011: 31-43):

Conflito organizacional e gestão de recursos humanos

	Situações favoráveis	Situações desfavoráveis
Integração	<ul style="list-style-type: none"> -Os problemas a resolver são complexos -É necessária uma síntese de ideias para alcançar soluções melhores -É necessário compromisso por parte dos outros envolvidos -Há tempo disponível para resolver o problema -Uma parte sozinha não pode resolver o problema -São necessários recursos de partes diferentes para chegar a uma solução 	<ul style="list-style-type: none"> -A tarefa ou problema é simples -É necessária uma resposta imediata -As outras partes não estão preocupadas com o resultado -As outras partes não têm as competências de resolução de problemas
Submissão	<ul style="list-style-type: none"> -Acredita-se estar errado -O problema é mais importante para a outra parte -Está-se disposto a ceder algo à outra parte para obter algo no futuro -Está-se a negociar a partir de uma posição mais fraca -É importante preservar a relação 	<ul style="list-style-type: none"> -O problema é importante para a própria pessoa -Acredita-se estar correto -A outra parte está errada
Dominação	<ul style="list-style-type: none"> -O problema é trivial -É necessária uma solução rápida -É implementado um curso de ação pouco popular -É necessário ultrapassar subordinados assertivos -Decisão não favorável da outra parte pode ter custos elevados para o próprio -Os subordinados não têm o conhecimento técnico para decidir -O assunto é importante para o próprio 	<ul style="list-style-type: none"> -O problema é complexo -O problema não é importante para o próprio -Ambas as partes são igualmente poderosas -Não é necessária uma solução rápida -Os subordinados têm um alto nível de competência
Evitação	<ul style="list-style-type: none"> -O problema é trivial -O resultado disfuncional potencial de confrontar a outra parte não compensa a solução para o problema -É necessário um período de arrefecimento 	<ul style="list-style-type: none"> -O problema é importante para o próprio -É responsabilidade do próprio decidir -Nenhuma das partes quer ceder -É necessária atenção imediata
Cedência	<ul style="list-style-type: none"> -Os objetivos das duas partes são mutuamente exclusivos -Ambas as partes são igualmente poderosas -Não se consegue alcançar um consenso -Integração ou dominação não foram bem-sucedidas -É necessária uma solução temporária para um problema complexo 	<ul style="list-style-type: none"> -Uma parte é mais poderosa -O problema é complexo o suficiente para necessitar de resolução de problemas

Quadro 1.1 – Casos de utilização das diferentes orientações

É então possível verificar que, embora, como foi referido anteriormente, a cooperação seja, regra geral, a abordagem ideal, que há ocasiões em que pode ser mais eficaz uma abordagem diferente, sendo o processo de escolha de abordagem de gestão de conflito a aplicar um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos a nível de evoluir para uma gestão mais estratégica

Tendências da gestão estratégica de conflitos

Ao longo das duas últimas décadas, têm sido feitos grandes esforços por parte dos profissionais de gestão de recursos humanos de forma a abandonar a imagem de estar apenas um passo atrás da gestão *mainstream*, com o objetivo de tornar a gestão de recursos humanos mais estratégica na sua orientação. Embora a literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos tenha relativamente pouco a dizer sobre a gestão de conflitos no local de trabalho, é possível identificar os contornos de duas abordagens diferentes (Roche & Teague, 2012: 528–549):

Uma abordagem visa **minimizar a incidência de conflito** no local de trabalho através da adoção de uma bateria de políticas que incentivem a que as pessoas se sintam valorizadas e envolvidas. As organizações que seguem esta abordagem tendem a apresentar uma série de características: a adoção de métodos de seleção rigorosos de forma a que apenas os indivíduos que se adequam aos valores-chave da organização sejam recrutados, a utilização de programas de formação intensivos para "socializar" os novos trabalhadores com o tipo de comportamento que é consistente com os valores organizacionais, a conceção de políticas e procedimentos que visam proporcionar um ambiente organizacional favorável à comunicação e que incentive o *empowerment* e a reciprocidade entre os funcionários. No local de trabalho, é colocada uma forte ênfase no papel dos gestores, a todos os níveis, para fornecer formação e *mentoring* de forma a que os trabalhadores possam desenvolver as suas competências e garantindo um ambiente saudável, sendo por outro lado esperado que os funcionários, em troca, se comprometam com a organização, maximizando o seu contributo para o desempenho organizacional (Robinson et al. 2004: 1-39).

Esta abordagem procura, portanto, resolver conflitos no local de trabalho minimizando a sua incidência: ao enfatizar as virtudes dos propósitos comuns e do trabalho de equipa, a intenção é utilizar a função de recursos humanos para construir uma cultura organizacional que evite o conflito, que, neste caso, é visto de forma negativa, um desvio da posição esperada

de cooperação mútua, havendo até gestores de recursos humanos ainda relutantes em usar o termo, uma vez que utilizar linguagem associada com o conflito é, por vezes, visto como a criação de um ambiente organizacional mais permissivo para o seu surgimento (Keenoy, 1997: 825-841). Embora o impulso seja no sentido de eliminar o conflito, muitas organizações que seguem esta abordagem geralmente têm procedimentos formais para resolver conflitos quando estes surgem, mas recorrer a esses procedimentos é visto muito mais como algo a ser posto em jogo quando o resto falhou.

Há uma segunda abordagem além desta que pode ser identificada: apesar de não diminuir a importância de cultivar o consenso e a cooperação nas organizações, a sua posição de partida é que o conflito no local de trabalho não só tem de ser gerido de uma forma sistemática e abrangente, mas também de uma forma inovadora. O pressuposto subjacente a esta segunda abordagem é que estes procedimentos formais e hierárquicos podem não ser totalmente adequados para as organizações modernas e mais descentralizadas, resultando numa necessidade de inovar as práticas de gestão de conflitos de forma a acompanhar as organizações com estruturas menos convencionais (Roche & Teague, 2012: 528–549).

Resolução de Conflitos Alternativa

Um argumento já influente nos EUA é que as abordagens tradicionais de gestão de conflitos no local de trabalho estão constantemente a ser revistas, se não reformuladas, devido à difusão de práticas inovadoras (Rowe & Bendersky, 2001: 1-19). Em particular, há literatura que sugere que as organizações estão a desenvolver estratégias de gestão de conflitos inovadoras construídas em torno dos princípios da chamada "Resolução de conflitos alternativa" (RCA), normalmente definida como uma série de procedimentos que servem como alternativas à via judicial para a resolução de disputas (Roche & Teague, 2012: 528–549). No início, utilizar práticas de RCA para resolver conflitos no local de trabalho era principalmente visto como parte do arsenal de ferramentas de relações laborais, desenvolvido por organizações não sindicais americanas de forma a fomentar uma cultura organizacional sem confrontos, com o objetivo de desencorajar intervenções sindicais (Stone, 1999: 27-56). No entanto, ao longo do tempo, o alcance das práticas de RCA aumentou até representar a resolução de problemas no local de trabalho através de meios consensuais que levassem à satisfação de todas as partes envolvidas, e o âmbito da RCA viu-se ampliado até ser reconhecido tanto por organizações não sindicalizadas como por sindicatos, e tanto para

resolver queixas de funcionários individuais como problemas ou disputas coletivas (Lipsky & Avgar, 2008: 143–190). Assim, as práticas de gestão de conflitos inovadoras inspiradas na RCA podem ser consideradas como abrangendo tanto problemas individuais como coletivos em empresas sindicalizadas e não sindicalizadas (Roche & Teague, 2012: 528–549)

Práticas de Gestão de Conflitos		
	Convencionais	RCA
Disputas coletivas	-Procedimentos de resolução de conflitos e litígios de vários passos, assistidos por órgãos governamentais	-Negociação/mediação assistidas no processo antes de ocorrer um impasse -Brainstorming e técnicas semelhantes -Facilitação de negociação baseada em interesses -Arbitração -Comunicações intensivas
Disputas individuais	-Procedimentos disciplinares ou queixas formais de vários passos, com a possibilidade de arbitragem externa em caso de impasse -Recurso a medidas legais	-Políticas de porta aberta e esforços para encorajar o diálogo -Provedores (Ombudsman) -Peritos externos -Painéis de revisão -Arbitração

Quadro 1. 2: Práticas de gestão de conflito convencionais versus RCA

O quadro 1.2 (Roche & Teague, 2012: 528–549) descreve os tipos de práticas e abordagens de RCA tipicamente utilizadas para gerir conflitos no local de trabalho e contrasta-os com as práticas mais convencionais, embora, não seja provável que as organizações apliquem todas as práticas, havendo antes uma tendência para selecionar as práticas mais adequadas às circunstâncias de cada organização. Em relação ao conflito no local de trabalho relacionado com funcionários individuais, as práticas de RCA procuram realizar vários objetivos em simultâneo (Budd & Colvin 2008: 460–479). O primeiro objetivo é que o conflito seja resolvido o mais próximo possível na sua origem, o segundo é que as pessoas tenham acesso fácil a uma variedade de práticas e procedimentos e confiança de que seus problemas serão resolvidos de forma confidencial e o terceiro e último objetivo é que as práticas de RCA incorporarem os princípios de justiça substantiva e processual: justiça

substantiva refere-se à medida em que os resultados do processo de resolução de conflitos são proporcionais à natureza do problema que está a ser resolvido; justiça processual refere-se ao facto das práticas de gestão de conflitos serem predeterminadas e preanunciadas, bem como aplicadas de forma consistente (Cropanzano et al. 2008: 35–47.). As práticas de gestão de conflitos que possuem essas propriedades não são apenas suscetíveis de resolver os problemas de forma rápida e adequada, mas também de criar confiança nos gerentes e funcionários.

Nesse sentido, foram aplicadas várias práticas inovadoras com o objetivo de gerir conflitos individuais no local de trabalho. Políticas de porta aberta foram criadas para tornar o sistema de gestão de conflitos tão acessível aos funcionários quanto possível, novos procedimentos, como a introdução de provedores, foram criados para incentivar a gestão de conflitos confidencial e discreta. A mediação também foi promovida de forma a encorajar a que as pessoas envolvidas no conflito participem na sua resolução e quadros de revisão de gestão foram introduzidos como parte de um esforço para resolver os problemas no local de trabalho de forma sistemática e imparcial, tendo sido utilizados peritos externos para sinalizar o empenho da organização em fornecer os indivíduos mais indicados para a gestão destes conflitos (Roche & Teague, 2012: 528–549).

De forma geral, o objetivo destas inovações é a criação de práticas de gestão de conflitos integradas que previnam, identifiquem e resolvam todos os tipos de conflitos e problemas individuais no local de trabalho (Lipsky e Avgar 2008: 143–190). No entanto, como foi referido acima, há uma variedade de situações de conflito diferentes e, conseqüentemente, uma variedade de possíveis abordagens a tomar como resposta. Embora algumas organizações optem por medidas que visam ser soluções universais, é ainda essencial entender quais são os fatores que informam essas soluções e entender de que forma é que essas abordagens se manifestam, tanto a nível individual como a nível organizacional.

Fatores determinantes da abordagem de gestão de conflito

Assim, é possível identificar duas perspetivas no que toca à escolha de uma abordagem de gestão de conflito (Callanan et al., 2006: 269-288.): a **perspetiva de resposta hierárquica** e a **perspetiva de resposta contingente**. A primeira perspetiva refere que cada indivíduo tem um estilo de resposta preferido que tentará utilizar em situações de conflito e que tem uma hierarquia de diferentes tipos de resposta que estão à sua disposição, mas que o estilo que estiver no topo da hierarquia será a sua resposta preferencial, havendo, portanto, a visão de que aquilo que afeta mais a escolha de técnicas de gestão de conflito de um indivíduo

é a sua personalidade. Um indivíduo naturalmente competitivo terá tendência para resolver o conflito através de dominação, enquanto um indivíduo que prefere evitar confrontos tentará uma abordagem de evitação. Só caso essa abordagem principal não seja aplicável é que o indivíduo então tentará uma abordagem diferente: uma pessoa naturalmente competitiva que esteja em conflito com um superior hierárquico poderá não considerar eficaz uma abordagem com base em dominação e, por isso, terá de adotar uma estratégia mais cooperativa para resolver o conflito, embora essa não seja a sua preferência.

A segunda perspetiva contrasta com esta visão, preferindo uma noção mais condicional de que há vários fatores externos que influenciam a escolha de métodos de gestão de conflito, nomeadamente, o contexto, a relação entre as partes, a dimensão e coesão dos grupos em confronto, a dimensão do problema e vários outros fatores (Jameson, 1999: 268 - 294). Assim, embora os indivíduos possam ter estilos de gestão preferenciais, tomam decisões tendo em conta o contexto do conflito, mesmo que essas impliquem utilizar métodos que não são os seus preferidos (Callanan et al, 2006: 269-288). A abordagem de contingência tem em conta dois fatores para a eficácia da escolha de método (Rahim, 2002: 206-235): a qualidade da decisão, ou seja, até que ponto esta vai afetar os envolvidos, e a aceitação da decisão, ou seja, até que ponto é que os trabalhadores se vão dedicar a implementá-la. Se tanto a aceitação como a qualidade forem baixas, o gestor deverá adotar um estilo de gestão baseado em dominação, uma vez que terá de impor essa decisão nos trabalhadores e garantir que eles a vão implementar, enquanto que se ambas forem elevadas deverá ser adotado um estilo de gestão mais integrativo, de forma a tomar partido do ambiente mais cooperativo para fazer com que os trabalhadores se sintam incluídos na decisão.

Thomas (1992: 265–274) aplicou a ambas as perspetivas um aspeto temporal, afirmando que a perspetiva de resposta hierárquica é, em grande parte, uma solução organizacional a longo prazo para a gestão de conflitos e tem benefícios que se destinam a durar um longo período de tempo. Por outro lado, também afirma que a perspetiva de contingência é mais adequada para resolver situações de conflito de curto prazo e ajuda a responder a problemas assim que estes ocorrem.

Há, no entanto, como foi mencionado acima, outros fatores que condicionam, de forma direta ou indireta, a abordagem que um indivíduo ou organização pode ou quer adotar numa situação de conflito, indo desde motivos pessoais a motivos organizacionais. Os estados emocionais das partes em conflito são uma das maiores condicionantes, uma vez que afetam diretamente os processos de negociação, com as emoções negativas a levarem a que os

indivíduos se sintam muito menos inclinados a agir de forma cooperativa e que adotem posições negociais muito mais rígidas, especialmente se se encontram em situações em possam perder a face. (Simões & Antunes, 2013: 123-136).

O próprio espaço físico da organização pode exacerbar essas emoções, com sentimentos de territorialidade a levar a atitudes mais agressivas, uma vez que esses sentimentos podem levar o indivíduo a focar-se apenas nos próprios interesses e a ver a situação de uma forma mais competitiva. Características como espaços apertados, com barulho e falta de privacidade levam a um maior sentimento de territorialidade entre os os trabalhadores e, por isso, atitudes mais agressivas, condicionando assim a escolha de táticas de gestão de conflitos quando estes surgem, uma vez que esse sentimento de territorialidade vai levar a que os envolvidos adotem naturalmente uma posição mais competitiva, de forma a proteger aquele que consideram ser o seu espaço. (Ayoko et al, 2014: 363-377)

Cultura de conflito

Embora os indivíduos tenham suas preferências individuais relativamente às estratégias de gestão de conflitos, trabalhadores de uma determinada organização podem, no entanto, partilhar **atitudes semelhantes sobre as estratégias a adotar**, a sua **cultura de conflito**. As culturas de conflito guiam as atitudes e comportamentos dos membros da organização e, assim, reduzem a influência das preferências individuais nas estratégias utilizadas para gerir o conflito organizacional. Gelfand e colaboradores (2012: 1131-1143) sugerem que as culturas de conflito surgem inicialmente nas atitudes demonstradas por líderes face ao conflito, sendo que, posteriormente, as preferências individuais de gestão de conflitos dos outros trabalhadores convergem em volta dessas atitudes.

Assim, esse conjunto de atitudes em relação à forma de gerir conflito pode manifestar-se em três abordagens diferentes, cada uma correspondendo a uma cultura de conflito: a cooperação, a competição e a evitação. Estas abordagens surgem das atitudes demonstradas por líderes e da partilha de meios de lidar com conflito partilhados por membros de uma organização que eventualmente convergem num aspeto mais macro e afetam o estilo de gestão da própria organização. Em organizações em que a cultura de conflito se baseia na cooperação, a tendência é para resolver disputas com diálogo construtivo, negociação e resolução de problemas em conjunto. Subjacente a esta cultura de conflito está o pressuposto de que os indivíduos têm agência para lidar abertamente com o conflito e de que

os comportamentos cooperativos e a resolução de conflitos aberta é normativa e apropriada. Em culturas de conflito colaborativas, comportamentos normativos para lidar com o conflito podem incluir a escuta ativa às opiniões das partes envolvidas, a mediação de diferentes perspectivas, a discussão aberta e honesta do conflito, e demonstrações de respeito mútuo. Por sua vez, em organizações que tendem para a competição há uma prevalência de atitudes mais agressivas e de confrontação, direcionadas para ganhos individuais. Subjacente a esta cultura de conflito está o pressuposto de que os indivíduos têm a agência de lidar abertamente com o conflito e de que os comportamentos hostis ou competitivos são adequados e normativos. Comportamentos normativos para lidar com conflitos nestas culturas incluem confrontos diretos e discussões agitadas em que os indivíduos estão relutantes em ceder em relação aos seus objetivos, gritos e confrontos abertos ou ameaças e avisos. Finalmente, em organizações que tendem para a evitação há um ambiente de passividade e de supressão de conflito em que os confrontos e tensões são ignorados. Subjacente a esta cultura de conflito está o pressuposto de que o conflito é perigoso e deve ser suprimido no interesse de manter relações harmoniosas. Nestas culturas de conflito, comportamentos normativos para lidar com o conflito incluem ceder ou aquiescer face ao ponto de vista dos outros, mudar de assunto ou diminuir a importância do confronto e qualquer outra forma de evitar discutir o conflito abertamente.

Outro aspeto interessante do estudo das culturas de conflito são as relações entre as culturas de conflito distintas, e os indicadores de viabilidade e eficácia organizacional. Culturas evasivas estão associadas a uma diminuição na criatividade a nível setorial, enquanto culturas competitivas estão associadas com perdas a nível do serviço ao cliente e da coesão. Por outro lado, as culturas de conflito de colaboração estão relacionadas positivamente com maior viabilidade organizacional e níveis mais baixos de exaustão. Desta forma, o estudo das culturas de conflito fornece não só um meio para descrever o que é normativo no âmbito das organizações, mas também informação sobre a probabilidade de sucesso na realização das suas metas e objetivos (Gelfand et al., 2012: 1131-1143).

Tendo em conta que, como demonstrado acima, o papel do conflito nos ambientes organizacionais é cada vez maior e mais complexo, que as formas de o gerir se tornaram cada vez mais diversas e o papel das culturas de conflito nessa gestão, é então importante entender de que forma é que os profissionais de recursos humanos, em cuja área de intervenção esperada se insere a maior parte da gestão de conflitos organizacionais, lidam com as transformações do papel do conflito organizacional e da forma de o gerir. Adicionalmente

pretendemos compreender a eventual relação entre a percepção que estes profissionais têm das dimensões atuais do conflito organizacional e as culturas de conflitos nas organizações.

Assim, os estudos que integram o capítulo seguinte visam contribuir para o entendimento da forma como os profissionais de recursos humanos lidam com o conflito organizacional face às mudanças que têm ocorrido nas últimas décadas.

**Capítulo II – Atitudes Face ao Conflito e Cultura de Conflito em
Profissionais de Gestão de Recursos Humanos**

Como mencionado no primeiro capítulo, a variedade de conflitos que se verificam atualmente levou ao surgimento de novas práticas de gestão de conflito. Verificou-se uma mudança de paradigma, dando-se um foco cada vez maior à importância de medidas de gestão de conflito alternativas, de caráter mais cooperativo e informal, com o plano de negociações a passar de abordagens baseadas em poder hierárquico ou regras e legislatura, para abordagens baseadas em explorar interesses comuns para alcançar a solução mais eficaz. No entanto, a necessidade de mudança de abordagem, evidenciada na literatura, pode não se ter manifestado, necessariamente, a nível prático. É com o intuito de verificar qual a percepção atual que os profissionais de recursos humanos têm face ao conflito que foi desenvolvido o primeiro estudo desta investigação. O segundo estudo, por sua vez, foi desenvolvido com o intuito de verificar o possível papel preditor das culturas de conflito relativamente às atitudes face ao conflito.

Objetivos

Como ponto de partida para este trabalho, que integra dois estudos complementares, foram identificadas 6 temáticas relacionadas com a percepção de conflito dos inquiridos: **intensidade** do conflito, **consequências** do conflito, a percepção de **eficácia** da gestão do conflito, as **causas** principais de conflito, as **práticas** de conflito mais utilizadas e a percepção da importância da **formação** em competências de gestão de conflitos. Estes aspetos serão estudados, então, de forma qualitativa no primeiro estudo e de forma quantitativa no segundo estudo.

Percepção do Conflito Organizacional em Profissionais de Recursos Humanos – Um Estudo Qualitativo

A percepção que determinado indivíduo tem de conflito condiciona a maneira como este aborda a sua gestão. Uma visão demasiado restrita daquilo que pode ser considerado conflito organizacional leva a uma maior dificuldade em lidar com a maior frequência e diversidade de conflitos que se tem verificado nas últimas décadas.

Assim, o objetivo deste primeiro estudo é analisar algumas das percepções que gestores de recursos humanos têm do conflito nas suas organizações e da forma como este é gerido, de

forma a contribuir para um melhor entendimento da forma como o conflito é visto atualmente ao nível dos profissionais que tradicionalmente o gerem.

Amostra

Para este estudo, foram entrevistados 6 gestores de recursos humanos de organizações situadas nos distritos de Portalegre e Lisboa, 3 de sexo masculino e 3 de sexo feminino, com idades entre os 28 anos e os 50 anos. Os entrevistados desempenham funções de gestão de recursos humanos em organizações de diferentes áreas de atividade.

Procedimento

O estudo qualitativo foi desenvolvido com o objetivo de entender qual a perceção geral que os gestores de recursos humanos tinham da gestão de conflito nas suas organizações, de forma a recolher informação que permitisse desenvolver questionários que se adequassem ao panorama de gestão de conflito evidenciado nas entrevistas. Foi criado um guião de entrevista com base na investigação teórica exposta neste estudo, composto pelas seguintes questões:

- “Com que frequência lida com situações de conflito durante o desempenho das suas funções?”
- “Quais são as causas mais frequentes de conflito na sua organização?”
- “Quais são as práticas que utiliza para gerir situações de conflito?”
- “Qual é o papel que considera que as competências de gestão de conflitos têm na sua organização?”

. Esse guião foi aplicado em entrevistas semiestruturadas, com cerca de 20 minutos de duração, que foram posteriormente transcritas. Finalmente, foi feita uma análise de conteúdo com o objetivo de levantar tópicos que permitissem criar um questionário para aplicar no estudo quantitativo da investigação e que permitissem ter um panorama das perceções de conflito dos entrevistados

Resultados

O estudo em causa foi desenvolvido, como foi mencionado acima, com dois objetivos: avaliar algumas perceções de conflito de gestores de recursos humanos diferentes áreas e recolher informação preliminar para construir um questionário para aplicar no estudo quantitativo. Em relação ao primeiro objetivo, é possível notar que, de todos os entrevistados,

apenas um mencionou o conflito de forma construtiva, como algo com potencial de desenvolver novas ideias e processos. Os restantes demonstraram uma atitude que corresponde mais à noção de conflito como algo que tem de ser resolvido. De forma geral, os entrevistados interpretaram o conceito de conflito um pouco mais na ótica do conflito afetivo: discussões causadas por choques de personalidade, questões que resultam de um mau ambiente de trabalho, ou então na ótica de conflito de processo: questões causadas ou por interesses em choque, mais concretamente no que toca a questões como marcações de turno e de férias, ou por questões técnicas relativas ao desempenho das funções dos trabalhadores. Em qualquer uma das situações, os entrevistados pareceram interpretar, de forma geral, o surgimento de conflito como um aspeto em que a organização tinha de melhorar: se o conflito era de um carácter mais afetivo, então era sinal de que o ambiente na organização tinha de ser melhorado ou que as normas de comportamento deviam ser melhoradas para evitar o surgimento desse tipo de confrontos, e, se o conflito era mais relacionado com o desempenho das funções em si isso era sinal de que a organização não estava a ser clara o suficiente nas indicações que dava aos trabalhadores, que não estava a ser organizada o suficiente na distribuição de tarefas ou que não estava a garantir o desempenho desejado de forma a que todos os trabalhadores pudessem desempenhar as suas funções. Este facto refletiu-se também nas estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos entrevistados, que pendiam mais na direção da implementação de normas e regras que prevenissem o conflito e, quando estas não eram suficientes, apostavam na gestão de conflito através de mediação ou aconselhamento, de forma a evitar que este tivesse mais consequências negativas, como falhas no desempenho ou a criação de um ambiente organizacional hostil, sendo que nenhum dos entrevistados se mostrou favorável à aplicação de medidas formais, como processos disciplinares ou litígios, pois pareceram considerar o recurso a essas medidas como um sinal de que a resolução de conflitos tinha falhado.

Conflito organizacional e gestão de recursos humanos

Categoria	Freq.	Exemplo
Conflito de pouca gravidade	4	“ [...]pequenos conflitos sem significado[...]”
Conflito moderado	1	“[...]o conflito moderado, é diário e permanente.”
Conflito grave	3	“Coisas que se possam chamar de conflitos grandes ou problemas graves, nós nunca tivemos aqui.”
Conflito diário	5	“Existe a toda a hora e todos os dias[...]”
Conflito esporádico	3	“ Esporadicamente há alguns processos de conflito.”
Conflito de processo	7	“As causas mais comuns do conflito dentro da nossa organização são questões que têm a ver com o próprio trabalho em si[...]”
Conflito de interesses	4	“[...]há vários interesses que a organização e nós como empresa que tentamos que sejam comuns, mas que ainda assim geram conflito[...]”
Conflito inevitável	5	“[...]é uma questão da natureza das pessoas[...]”
Conflitos pessoais /afetivos	7	“As causas mais comuns dos conflitos que possam existir muitas vezes começam com assuntos que vêm de lá de fora.”
Conflito funcional	3	“[...]muitas vezes os próprios conflitos são geradores de metodologias novas e de regras novas[...]”
Conflito por desempenho	6	“[...]questões pequenas de desempenho, coisas tipo atrasos ou pessoas que não se habituaram ainda aos procedimentos[...]”
Prevenção de conflito	7	“[...]regras que elas, por si mesmas, evitem o conflito.”
Mediação	3	“[...]o chefe da respetiva secção faz de mediador entre as pessoas[...]”
Imposição de decisões	2	“E o que eu faço aqui é digerir as regras que vêm de cima, apresentá-las e chamá-los a participar em como chegar ao objetivo desejado.”
Aconselhamento	3	“[...]deteto os pontos fracos das pessoas no desempenho profissional e é aí que tentamos melhorar[...]”
Evitação de medidas formais	3	“[...]nunca houve nada de ações disciplinares, nem processos[...]”
Medidas formais	1	“Para esses conflitos mais a ver com problemas das pessoas em si costumamos aplicar medidas disciplinares[...]”
Práticas flexíveis	3	“Nesses casos não temos assim grandes práticas propriamente ditas, é preciso ser um bocado flexível[...]”

Quadro 2.1: Análise de conteúdo - frequências de categorias (cont.)

Categoria	Freq.	Exemplo
Negociação não essencial	2	“Negociação nesse sentido [...] acho que é importante, mas aqui não é algo que usemos muito.”
Ausência de formação	2	“Não temos exatamente formações nesse tipo de coisas, é mais à base da experiência[...]”
Presença de formação	1	“Não é de forma muito sistemática, mas tentamos sempre fazer alguma formação e na formação que fazemos aqui dentro tentamos sempre incluir módulos comportamentais, não só módulos técnicos[...]”

Quadro 2.1: Análise de conteúdo - frequências de categorias

Em relação ao segundo objetivo, a análise de conteúdo das entrevistas realizadas foi feita tendo em conta que a finalidade dos dados era ser utilizada como ponto de partida para a criação de um questionário e, por isso, as categorias foram recolhidas e classificadas em função de potenciais itens desse mesmo questionário. As categorias foram agrupadas em 6 grupos diferentes, semelhantes aos mencionados acima quando foram expostos os objetivos da investigação em geral, consoante a questão ou tema a que visavam responder: *frequência do conflito e intensidade do conflito, atitude geral face ao conflito, perceção de eficácia de gestão de conflito, atitude face à negociação e competências de gestão de conflito, causas principais de conflito e práticas de gestão de conflito mais utilizadas*. Em relação aos primeiros 4 grupos, as categorias recolhidas são semelhantes aos diferentes graus de uma escala de Likert, tendo sido esta posteriormente adotada na criação dos questionários. Por outro lado, relativamente às categorias recolhidas em relação às causas e práticas de gestão de conflito, foram identificados vários itens que foram posteriormente aplicados no questionário como possibilidades de respostas em questões de seleção múltipla.

Cultura de Conflito e Atitudes e Práticas de Gestão de Conflito

A cultura de conflito é o conjunto de atitudes e práticas de gestão de conflito de determinada organização, sendo possível identificar diferentes orientações consoante a organização tenha uma atitude de colaboração, competição ou evitação face ao conflito. Ou seja, a cultura de conflito guia as atitudes e comportamentos dos membros da organização na ao lidar com conflitos.

Tendo isso em conta, este estudo tem como objetivo verificar se as perceções e

atitudes face ao conflito, em profissionais de recursos humanos, estão associadas à cultura de conflito das suas organizações.

Hipóteses

Com base na investigação teórica exposta no primeiro capítulo, a hipótese geral que este estudo procura apoiar é:

Hipótese 1

A cultura de conflito numa organização afeta a perceção que os profissionais de recursos humanos têm face ao conflito organizacional.

Espera-se, então, que, por exemplo, em organizações nas quais os trabalhadores inquiridos consideraram que a cultura de conflito é de carácter evasivo, que haja uma perceção de que o conflito é menos frequente, uma vez que é algo com que os trabalhadores evitam lidar, enquanto que em organizações com culturas de conflito vistas como competitivas ou cooperativas, a perceção será, à partida, de que o conflito é mais frequente – nas organizações de carácter competitivo por este ser fomentado pelas atitudes dos trabalhadores com o intuito de alcançarem os próprios objetivos e nas organizações de carácter mais cooperativo por estas encorajarem o diálogo e a discussão de problemas à medida que estes surgem.

Espera-se, igualmente, que diferentes culturas de conflito vejam as consequências de situações conflituosas de forma diferente. À partida, uma organização de carácter evasivo verá o conflito de forma puramente negativa, algo a ser evitado sempre que possível. Por outro lado, uma organização que dê valor à competição poderá ver no conflito oportunidades de adquirir novos conhecimentos ou de motivar os trabalhadores a esforçarem-se mais e uma organização que dê valor à cooperação poderá ou ver o conflito como um obstáculo a ultrapassar em conjunto ou como uma forma de unir os trabalhadores e fomentar comunicação.

A nível de eficácia, rapidez e adequabilidade da gestão de conflito em geral, espera-se que as organizações com culturas de conflito cooperativas sejam avaliadas pelos seus trabalhadores como sendo mais eficazes a lidar com problemas, uma vez que, como referido acima, uma abordagem cooperativa, é, de forma geral, a mais indicada no que toca à gestão de conflito. Por outro lado, espera-se que organizações com culturas de carácter competitivo ou

evasivo que apresentem uma satisfação mais baixa da parte dos trabalhadores, uma vez que, à partida, em culturas de conflito competitivas haverá uma tendência para uma maior ocorrência de situações conflituosas, mesmo que estas sejam vistas como sendo potencialmente positivas, enquanto que, em culturas evasivas, é mais provável que as situações de conflito não sejam resolvidas, apenas ignoradas e, portanto, transmitam uma ideia de gestão ineficaz.

Finalmente, em relação à importância dada à formação, espera-se que as organizações com culturas de conflito de carácter cooperativo deem uma maior importância à formação no sentido de ajudar os trabalhadores a adquirirem competências de negociação e gestão de conflitos, uma vez que são mais focadas em desenvolver um ambiente de comunicação e abertura entre trabalhadores. Por sua vez, as organizações com culturas de conflito evasivas e competitivas não têm tanta probabilidade de apostar na formação em competências de gestão de conflitos, uma vez que, para as organizações competitivas o conflito é um resultado natural e até mesmo desejável da competição entre indivíduos e para as organizações evasivas o conflito é algo que deve ser evitado de todo e não gerido.

Amostra

Os dados foram recolhidos entre profissionais de recursos humanos de várias organizações, tanto privadas como públicas, nos distritos de Lisboa e Portalegre entre os meses de abril e maio de 2016. Foi utilizada uma amostra por conveniência e por bola de neve, constituída por um total de 51 indivíduos, dos quais aproximadamente metade é do sexo feminino. No que toca à idade dos participantes, a média é de aproximadamente 32 anos e, relativamente ao nível de habilitações, os participantes com mestrados são os mais comuns, representando cerca de metade da amostra. Em relação à senioridade na organização, 60,8% dos indivíduos estava na organização em questão há 5 anos ou menos, sendo que 86,3% dos inquiridos estava na organização atual há 10 anos ou menos. Finalmente, no que toca à natureza do cargo desempenhado na organização, 40,8% dos inquiridos desempenha um cargo de gestão de recursos humanos, sendo que os restantes desempenham outro tipo de cargo na área dos recursos humanos.

Procedimento

O questionário (Anexo A) foi desenvolvido com base nos tópicos recolhidos no estudo

qualitativo, incorporando também o questionário das culturas de conflito desenvolvido por Gelfand e colaboradores (2012), que constituiu a primeira secção. A segunda secção foi composta por questões criadas com base nos tópicos recolhidos no estudo qualitativo, e tinha como objetivo entender a perceção dos inquiridos relativamente à frequência do conflito, às suas consequências, à adequabilidade e eficácia da organização ao geri-lo e à importância dada à formação em competências de negociação e gestão de conflito, tendo estes cinco aspetos sido avaliados através de escalas de Likert, e também identificar as causas e práticas de gestão de conflitos que os inquiridos identificavam nas suas organizações através de questões de resposta múltipla baseadas nas categorias identificadas no primeiro estudo.

Variáveis preditoras

Culturas de conflito (Cooperação, Competição e Evitação). Estas variáveis correspondem ao conjunto de itens que compõe a primeira secção do questionário usado por Gelfand e colaboradores (2012: 1131-1143).

Variáveis critério

Intensidade de conflito. Esta variável engloba itens referentes à perceção da frequência com que o conflito ocorre nas organizações dos inquiridos (e.g. “O conflito ocorre frequentemente na minha organização”), com que frequência os inquiridos lidam com situações de conflito e com que frequência consideram que este pode ser considerado grave.

Perceção de eficácia da gestão de conflito. Esta variável incorpora itens referentes à satisfação dos inquiridos com a gestão do conflito nas respetivas organizações e a adequabilidade das práticas utilizadas nessa gestão (e.g. “A minha organização lida com o conflito de forma rápida e eficaz”).

Perceção da importância de formação em gestão de conflito. Esta variável é composta por itens relativas à presença de formação em competências de gestão de conflito e a perceção da importância destas para os inquiridos (e.g. “Recebi formação ou treino adequado para lidar com conflitos na organização”).

Resultados

Aplicou-se uma análise de regressão múltipla para testar a associação entre as culturas

Conflito organizacional e gestão de recursos humanos

de conflito (variáveis preditoras) e a Intensidade de conflito percebida (variável critério) . A equação de regressão revelou que esta associação é significativa ($F= 11.28 (3, 47) p<.001$, $R^2= .647$, $p<.000$), ainda que só a Cultura de Dominação seja uma preditora significativa da intensidade de conflito ($\beta=.61$, $p<.003$). Igual análise foi desenvolvida relativamente à percepção de eficácia da gestão de conflito, mostrando que a associação é positiva ($F= 17.26 (3, 47) p<.001$, $R^2= .524$, $p<.000$) e que a Cultura de Colaboração ($\beta=.42$, $p<.005$) e a Cultura de Evitação ($\beta=-.374$, $p<.004$) são preditoras significativas deste indicador. Finalmente, no que toca à percepção da importância de formação em gestão de conflito, a mesma análise mostra uma associação positiva ($F= 5.03 (3, 47) p<.004$, $R^2= .243$, $p<.004$), embora a Cultura de Colaboração seja a única preditora significativa ($\beta=.436$, $p<.002$).

Foi também feita uma análise às estatísticas descritivas, nomeadamente as médias e desvios-padrão dos itens correspondentes à segunda secção do questionário e um levantamento das frequências das causas e práticas de gestão de conflito contidas nas duas questões de resposta múltipla.

Itens do questionário	Média	Desvio-padrão
O conflito ocorre frequentemente na minha organização.	2.82	.87
Lido frequentemente com conflitos ao desempenhar as minhas funções.	2.92	.85
Ocorrem conflitos graves com alguma frequência na minha organização.	1.61	.70
O conflito é uma situação negativa.	2.82	.99
O conflito que resulta de ideias diferentes pode ter consequências positivas.	4.02	.88
As práticas de gestão de conflito usadas na minha organização são apropriadas.	3.55	.67
A minha organização dá muita importância a regras e procedimentos formais na resolução dos conflitos.	2.90	1.01
A minha organização lida com o conflito de forma rápida e eficaz.	3.47	.78
Recebi formação ou treino adequado para lidar com conflitos na organização.	3.02	1.05
Considero necessária a formação em gestão de conflitos.	3.71	.86

Quadro 2.2: Média e desvio-padrão das respostas às questões do 2º grupo do questionário

Os resultados que se destacam mais são a percepção relativamente uniforme da ausência de conflitos graves, com uma média de valores baixa e um desvio-padrão comparativamente baixo, a visão do conflito como algo com potencial para consequências positivas, como evidenciado pela média elevada, a percepção das práticas de gestão de conflito utilizadas como sendo adequadas partilhada por grande parte dos inquiridos, visível pelo desvio padrão baixo e a visão da formação em competências de gestão de conflito como algo desejável, visível pela média relativamente elevada dos resultados.

Causas de conflito

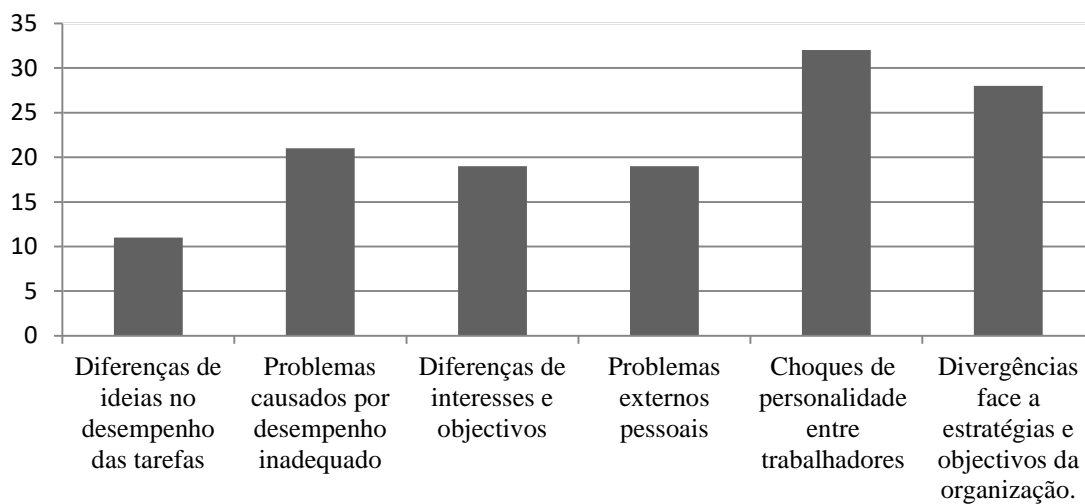


Figura 2.1: Frequências das causas de conflito

Relativamente às causas de conflito identificadas, são de destacar os choques de personalidade como causa mais comum de conflito, sendo que questões funcionais como as divergências face a estratégias e objetivos e problemas de desempenho também foram identificados como causas comuns por uma parte considerável dos inquiridos.

Práticas de gestão de conflito

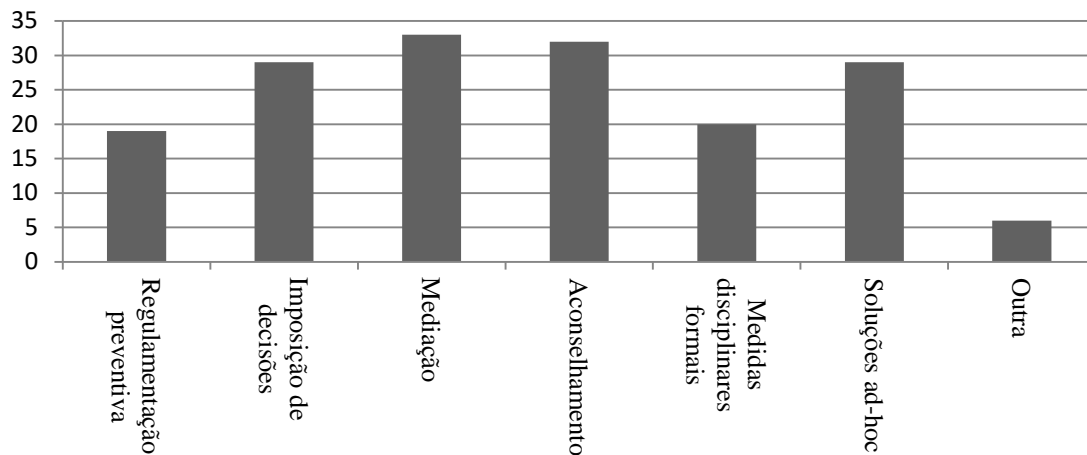


Figura 2.2: Frequências das práticas de gestão de conflito

Finalmente, relativamente às práticas de gestão de conflitos mais utilizadas, são de destacar as práticas de mediação e aconselhamento como as mais comuns e as medidas formais e outras como as menos utilizadas, sendo que as respostas a este último item referiam medidas como discussões em grupo e a fomentação de um bom ambiente de trabalho como outras práticas aplicadas nas respetivas organizações.

Discussão e Conclusão

Os estudos que compõem esta investigação foram desenvolvidos com o objetivo de serem complementares: o primeiro estudo fornece uma visão das perceções dos entrevistados, permitindo entender quais são algumas das formas de ver o conflito organizacional demonstradas por gestores de recursos humanos de diferentes áreas, enquanto o segundo estudo recolhe informação qualitativa dessas perceções de técnicos de recursos humanos em geral, e procura encontrar relações entre estas e as perceções que os inquiridos têm das culturas de conflito das suas organizações.

Segundo as atitudes dos entrevistados face ao conflito nas suas organizações, parece que a mudança de paradigma que se verificou na literatura ainda não se verifica completamente na prática, com o conflito a ser ainda visto como algo a resolver e não algo a gerir. Tendo em conta o tipo de conflitos que os entrevistados identificaram é possível questionar se é a perceção dos gestores que não acompanhou a transição para as novas formas de conflito, ou se essas novas formas simplesmente não se verificaram. Embora, em primeira instância, a maior parte dos entrevistados tenha associado conflito a uma definição mais

baseada no conflito afetivo, na sua maioria os entrevistados utilizaram essa definição como algo que não ocorria nas suas organizações. Frases como “Nesta organização não costuma haver muito conflito, apenas algumas questões sobre como desempenhar as tarefas” foram relativamente comuns entre os entrevistados, revelando uma definição de conflito ainda muito estrita, baseada na ideia de interpretar conflito exclusivamente como atitudes hostis. Naturalmente, esta atitude reflete-se na escolha de práticas de gestão de conflito que, embora tendo, de facto, acompanhado a mudança prevista pela teoria para práticas mais à base da resolução de conflitos alternativa e pela gestão com base em interesse e não em poder ou direito, não demonstram uma preocupação por uma gestão mais estratégica que vise transformar esse conflito em conflito funcional, apenas resolvê-lo. Sendo que estes dados são de natureza qualitativa, apenas se aplicam às respectivas organizações, mas é, no entanto, interessante notar que, embora as práticas em si pareçam ser mais atuais, com a rejeição completa de soluções através de medidas formais, a lógica por detrás das estratégias parece ser ainda a de conflito como um sinal de que a organização não está a ser tão eficaz como devia ser.

O estudo quantitativo mostra, à primeira vista, resultados semelhantes, com a ausência de conflitos graves e uma ocorrência relativamente frequente de situações de conflito e uma visão de que, embora o conflito em geral possa ser algo negativo, a troca de ideias e exposição de diferentes pontos de vista pode ser vista como positiva. As causas de conflito mais identificadas, por sua vez, mostram que os inquirido tanto reconhecem conflitos de tarefa como conflitos afetivos como sendo ocorrências comuns, embora a causa mais comum continue a ser os choques de personalidade que resultam em conflito afetivo. As práticas de gestão de conflito também são semelhantes às identificadas no primeiro estudo, com medidas de resolução de conflitos alternativas como a mediação e o aconselhamento a serem utilizadas bastante mais frequentemente do que medidas mais formais, assentes em processos disciplinares ou regulamentação preventiva.

Resta então questionar se essas atitudes são resultado da percepção das culturas de conflito das organizações em causa. Tendo em conta os dados da análise quantitativa, é possível identificar que nas culturas de conflito competitivas, caracterizadas pela valorização de confrontos diretos e por atitudes que levem à maximização de ganhos pessoais, a correlação entre esta cultura de conflito e a percepção de maior intensidade de conflito vai de encontro ao esperado. Também se verifica uma correlação, desta vez negativa, entre culturas de conflito vistas como sendo baseadas em evitação e o indicador de percepção de eficácia na

gestão de conflitos, sendo que, tendo em conta que, ao evitar discutir e lidar com conflitos, estas também evitam resolver as questões mais graves que poderão estar por trás de situações conflituosas, é compreensível que as práticas aplicadas nestas organizações não sejam tão eficazes na gestão de conflito, especialmente a longo prazo. Comparativamente, culturas de conflito vistas como sendo cooperativas estão relacionadas com uma perceção de maior eficácia e de maior importância dada à preparação na gestão de conflito, uma vez que são estas que permitem um ambiente mais aberto e mais comunicativo, criando condições para uma boa gestão de conflitos tanto a nível de práticas como a nível das competências que encorajam nos indivíduos, como é visível pela relação entre a perceção destas culturas de conflito e a perceção da importância dada à formação em competências de gestão de conflitos.

Estes resultados parecem apoiar a hipótese central deste estudo de que existe, de facto, uma correlação entre a perceção de cultura de conflito dos inquiridos e a perceção que estes têm do conflito nas suas organizações.

Limitações

A principal limitação na elaboração deste estudo foi a dimensão da amostra. Uma vez que a população escolhida tinha de desempenhar a função específica de profissional de recursos humanos dentro da sua organização, foi difícil recolher uma amostra considerável uma vez que, não só se verifica que a maior parte das organizações abordadas não tinha muitos indivíduos a desempenharem funções de recursos humanos, como também se verifica a dificuldade em que estes tivessem disponibilidade para responder. Assim, futuros estudos nesta área poderiam fazer uso de uma amostra mais robusta de forma a permitir uma análise mais alargada dos dados e permitir que esta seja mais facilmente generalizada.

Outro aspeto que poderia ser melhorado em futuras investigações é a otimização do questionário. O questionário utilizado nesta organização foi criado com base na informação preliminar recolhida pelo estudo qualitativo e, por isso, cinge-se mais às questões mencionadas nas entrevistas. Seria, no entanto, possível reconfigurar as questões de forma a melhor avaliar as variáveis analisadas no estudo quantitativo e eliminar ou reestruturar algumas das questões que não se integraram tanto, de forma a criar indicadores mais variados ou mais completos.

Referências

- Amason, Allen C. (1996), “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams” em *Academy of Management Journal*, 39 (1), pp. 123-148
- Ayoko, Oluremi B. et al. (2014), “Approaches to the Study of Employees’ Territoriality, Conflict, Emotions and Well-being” em Ayoko, Oluremi B. et al. (orgs.) *Handbook of Conflict Management Research*, Cheltenham & Northampton, Edward Elgar Publishing
- Baron, Robert A. (1990), "Conflict in Organizations" em Murphy, Kevin R. e Saal, Frank E. (orgs.) *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates
- Brahm, Eric & Ouellet, Julian (2003), *Designing New Dispute Resolution Systems*, disponível em <http://www.beyondintractability.org/essay/designing-dispute-systems> [consultado a 13-05-2016]
- Budd, John W. & Colvin, Alexander J. S. (2008), “Improved Metrics for Workplace Dispute Resolution Procedures: Efficiency, Equity, and Voice” em *Industrial Relations*, 43 (3), pp. 460–479.
- Callanan, Gerard A, et al. (2006), “Choice of Conflict-handling Strategy: A Matter of Context” em *The Journal of Psychology*, 140 (3), pp. 269-288
- Cropanzano, Russell et al. (2008), “The Management of Organizational Justice“ em *Academy of Management Perspectives*, 3, pp. 35–47.
- Dana, Daniel (2002), *The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict*, disponível em <http://www.mediationworks.com/restricted/DanaMeasure.pdf> [consultado a 13-05-2016]
- Deutsch, Morton (2006), “Cooperation and competition” em Deutsch, Morton et al. (orgs.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gelfand, Michelle J. et al. (2012), “Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational-Level Consequences”, *Journal of Applied Psychology*, 97(6), pp. 1131–1147
- Jameson, Jessica K. (1999), “Toward a Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework” em *International Journal of Conflict Management*, 10 (3), pp. 268 – 294
- Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001), “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance” em *Academy of Management Journal*, 44, pp. 238-251

- Jehn, K.A. (1995), “A Multimethod Examination of the Benefits of Intragroup Conflict” em *Administration Science Quarterly*, 40, pp. 256-282
- Jehn, K.A., et al. (1999), “Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups” em *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 741-763.
- Kabanoff, Boris (1991), “Equity, Equality, Power and Conflict” em *Academy of Management Review*, 16 (2), pp. 416-441.
- Keenoy, Tom (1997), “ HRMism and the Languages of Re-presentation” em *Journal of Management Studies*, 34 (5), pp. 825–841
- Lipsky, David B. & Avgar, Ariel C. (2008), “Toward a Strategic Theory of Workplace Conflict Management” em *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 24 (1), pp. 143–190.
- Ma, Zhenzhong et al. (2012), “The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: an empirical study in Turkey” em *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (18), pp. 3776–3793
- Omisore, Bernard O. & Abiodu, Ashimi R. (2014), “Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies” em *International Journal of Academic Research in Economics and Management Science*, 3 (6), pp. 118-137
- Oore et al. (2015), “Individual and Organizational Factors Promoting Successful Responses to Workplace Conflict” em *Canadian Psychology*, 56 (3), pp. 310-310
- Rahim, M. Afzalur & Magner, Nace R. (1995) “Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups” em *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), pp. 122-132
- Rahim, M. Afzalur (2002), “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict” em *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), pp. 206-235
- Rahim, M. Afzalur (2011), *Managing Conflict in Organizations*, New Brunswick, Transaction Publishers
- Robinson, Dylis et al. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton, Institute for Employment Studies
- Satterstrom, Patricia et al. (2014), “Reframing Hierarchical Interactions as Negotiations to Promote Change in Health Care Systems” em Ayoko, Oluremi B. et al. (orgs.), *Handbook of Conflict Management Research*, Cheltenham & Northampton, Edward Elgar Publishing
- Shapiro, Debra L. & Kulik, Carol T. (2004), “Resolving Disputes Between Faceless Disputants: New Challenges for Conflict Management Theory” em Gelfand, Michelle J. & Brett, Jean M. (orgs.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford, Stanford

University Press

- Simões, Eduardo & Antunes, Maria João (2013), “Negociações Difíceis: O Papel dos Gestores de Recursos Humanos nas Reestruturações” em Lopes, Miguel Pereira & Neves, Pedro (orgs.) *Comportamento Organizacional no Século XXI - Diálogos entre a Gestão e a Academia*, Lisboa, Edições Sílabo
- Simões, Eduardo (2014), “Liderança e Competências de Negociação”, *Cadernos Eletrónicos OPBPL*, 17, disponível em <http://opbpl.cies.iscte-iul.pt/?p=712> [consultado a 13-05-2016]
- Simões, Eduardo (2015), "Gerir conflitos", em Neves, José et al (orgs.), *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática*, Lisboa, Edições Sílabo
- Sinha, A. Buddhodev (2011), “Conflict management: making life easier” em *The IUP Journal of Soft Skills*, 5 (4), pp. 31-43
- Stone, Katherine V.W. (1999), “Employment Arbitration Under the Federal Arbitration Act” em Adrienne E. Eaton and Jeffrey H. Keefe (orgs.), *Industrial Relations Research Association Research Volume: Employment Dispute Resolution and Worker Rights in the Changing Workplace*, Champaign, Industrial Relations Research Association
- Industrial Relations Research Association.
- Teague, Paul & Roche, William K. (2012), “Human resource management and ADR practices in Ireland” em *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (3), pp. 528–549
- Thomas, Kenneth W. (1976), “Conflict and Conflict Management” em Dunnette, Marvin D. (org) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally
- Thomas, Kenneth W. & Schmidt, Warren H. (1976), “A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict” em *The Academy of Management Journal*, 19 (2), pp. 315-318
- Thomas, Kenneth W. (1992), “Conflict and Conflict Management: Reflections and Update” em *Journal of Organizational Behavior*, 13 (3), pp. 265–274
- Ury, William L. et al. (1993), *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Cambridge, Massachusetts, PON Books
- Watson, Carol & Hoffman, L. Richard (1996), “Managers as Negotiators - A Test of Power versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes” em *Leadership Quarterly*, 7(1), pp. 63-85

Anexos

Anexo A. – Questionário do estudo *Cultura de conflito e atitudes e práticas de gestão de conflito*

P G C O

Cargo:
Idade:
Sexo: M/F
Habilitações Literárias:
Anos de trabalho na organização:

Por favor, leia atentamente cada uma das afirmações seguintes e assinale o número que melhor reflete sua opinião (desde 1- *Discordo totalmente* até 5 – *Concordo totalmente*)

Quando surge um conflito nesta organização...

1. Os membros da organização discutem o conflito abertamente.	1	2	3	4	5
2. Os membros da organização lutam por aquilo que querem pessoalmente.	1	2	3	4	5
3. Os membros da organização destacam os seus próprios pontos de vista.	1	2	3	4	5
4. Os membros da organização desenvolvem uma solução que sirva o interesse de todos.	1	2	3	4	5
5. Os membros da organização tentam forçar os outros a aceitar os seus pontos de vista.	1	2	3	4	5
6. Os membros da organização examinam as ideias de todas partes para encontrarem uma solução otimizada para todos.	1	2	3	4	5
7. Os membros da organização evitam discutir o conflito abertamente.	1	2	3	4	5
8. Os membros da organização tentam desenvolver soluções criativas que incorporem múltiplas perspetivas.	1	2	3	4	5
9. Os membros da organização fazem tudo para ganhar.	1	2	3	4	5
10. Os membros da organização demonstram muita relutância em falar abertamente do conflito.	1	2	3	4	5
11. Os membros da organização apenas procuram ganhos para si próprios.	1	2	3	4	5
12. Os membros da organização examinam os problemas até encontrarem uma solução que satisfaça toda a gente.	1	2	3	4	5
13. Nesta organização lida-se abertamente com o conflito.	1	2	3	4	5

CONFLITO NA ORGANIZAÇÃO

14. O conflito ocorre frequentemente na minha organização.	1	2	3	4	5
15. Lido frequentemente com conflitos ao desempenhar as minhas funções.	1	2	3	4	5
16. Ocorrem conflitos graves com alguma frequência na minha organização.	1	2	3	4	5
17. O conflito é uma situação negativa.	1	2	3	4	5
18. O conflito que resulta de ideias diferentes pode ter consequências positivas.	1	2	3	4	5
19. As práticas de gestão de conflito usadas na minha organização são apropriadas.	1	2	3	4	5
20. A minha organização dá muita importância a regras e procedimentos formais na resolução dos conflitos.	1	2	3	4	5
21. A minha organização lida com o conflito de forma rápida e eficaz.	1	2	3	4	5
22. Recebi formação ou treino adequado para lidar com conflitos na organização.	1	2	3	4	5
23. Considero necessária a formação em gestão de conflitos.	1	2	3	4	5

Selecione uma ou mais das opções apresentadas para as seguintes questões:

24. Quais são as causas mais frequentes de conflito na sua organização?

Diferenças de ideias no desempenho das tarefas	
Problemas causados por desempenho inadequado	
Diferenças de interesses e objetivos	
Problemas externos à organização, resultantes da vida pessoal dos trabalhadores	
Choques de personalidade entre trabalhadores	
Divergências face a estratégias e objetivos da organização.	
Outra	

Qual? _____

25. Quais são as práticas de gestão de conflito aplicadas na sua organização?

Regulamentação preventiva	
Imposição de decisões por superiores	
Mediação	
Aconselhamento	
Medidas disciplinares formais	
Soluções ad-hoc, criadas para resolver conflitos específicos	
Outra	

Qual? _____