



## Universidades Lusíada

Anastácio, Marta Duarte, 1996-

### **Conflito e negociação no trabalho : causa, reação e superação**

<http://hdl.handle.net/11067/6041>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2021
<b>Resumo</b>	<p>O presente estudo propõe-se a melhor compreender como o conflito e a negociação estão interligados no contexto de uma organização. Esta dissertação, que tem como tema principal o conflito no mundo laboral, foca-se em conhecer os vários níveis de conflito dentro de uma organização, as diferentes atitudes perante o mesmo e quais os fatores que habitualmente despoletam uma situação de confronto. Foi realizado uma revisão bibliográfica para a explicação dos termos conflito e negociação com recurso...</p> <p>This study proposes a better understanding of how conflict and negotiation are interconnected in the context of an organization. This dissertation, whose main theme is conflict in the labor world, focuses on the cause, reaction and overcoming of a conflict. In addition, it allows knowing the various levels of conflict within an organization, the different attitudes towards it and which factors usually trigger a situation of confrontation. A literature review was carried out to explain the term...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Conflitos laborais, Conflito interpessoal, Gestão de conflitos, Negociação
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-15T03:24:25Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Conflito e negociação no trabalho:  
causa, reação e superação**

**Realizado por:**  
Marta Duarte Anastácio

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira

**Constituição do Júri:**

Presidente:	Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes
Orientadora:	Prof. <sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira
Arguente:	Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira
Vogal:	Prof. <sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 15 de outubro de 2021

Lisboa

2021



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Conflito e negociação no trabalho:  
causa, reação e superação**

**Marta Duarte Anastácio**

Lisboa

julho 2021



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Conflito e negociação no trabalho:  
causa, reação e superação**

**Marta Duarte Anastácio**

Lisboa

julho 2021

Marta Duarte Anastácio

## Conflito e negociação no trabalho: causa, reação e superação

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira

Lisboa

julho 2021

## FICHA TÉCNICA

**Autora** Marta Duarte Anastácio  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira  
**Título** Conflito e negociação no trabalho: causa, reação e superação  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2021

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

ANASTÁCIO, Marta Duarte, 1996-

Conflito e negociação no trabalho : causa, reação e superação / Marta Duarte Anastácio ; orientado por Manuela Maria Cardoso de Oliveira. - Lisboa : [s.n.], 2021. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - OLIVEIRA, Manuela Maria Cardoso de, 1973-

LCSH

1. Conflitos laborais
2. Conflito interpessoal
3. Gestão de conflitos
4. Negociação
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Labor disputes
2. Interpersonal conflict
3. Conflict management
4. Negotiaion
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD42.A53 2021

## **AGRADECIMENTOS**

Esta etapa final na minha formação não foi um caminho fácil, várias vezes pensei que não era capaz e desistir era a única opção, para isso não acontecer foi fundamental ter uma boa base à minha volta, o apoio dos meus familiares e amigos fizeram com que eu conseguisse concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Esta fase foi com certeza absoluta o maior desafio a que me propus, eu sabia que ia ser muito exigente e depois do realizar tenho a certeza que me tornou uma mulher mais forte, pronta para ultrapassar todos os obstáculos que encontrar no futuro.

Desde já quero agradecer a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente me ajudaram e contribuíram para o sucesso deste projeto de dissertação de mestrado.

Gostaria de agradecer aos meus queridos pais que fizeram com que isto fosse possível e me deram força durante toda a minha vida académica. Foram muito importantes para a concretização de todo o meu percurso académico, apoiaram-me e acreditaram sempre que eu era capaz de alcançar esse objetivo na minha vida, ajudaram-me em todos os momentos, mesmo os mais difíceis.

Agradeço também à Dina Isabel dos Santos Parrinha Jesus por me ter autorizado a usar o seu questionário para a minha recolha de dados.

Logo em seguida, agradeço à minha família, a todos os meus amigos, aos meus colegas de mestrado e a todas as pessoas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responderem ao questionário, sem elas nada disto seria possível.

E por fim, agradeço à Professora Doutora Manuela Maria Cardoso de Oliveira por ter aceite, desde o início, ser minha orientadora, por transmitir a sua sabedoria através dos seus conhecimentos, pelo seu apoio prestado, pelas sugestões e conselhos que me deu, por nunca me ter deixado desistir e pela capacidade para me ouvir sempre que precisava ao longo deste trabalho final de mestrado. Orientou-me na investigação do tema que escolhi, auxiliou-me em tudo o que precisei e ajudou-me a ultrapassar dúvidas e dificuldades que senti ao longo de todo o trabalho desenvolvido. Cada vez mais tenho a certeza que fiz a escolha certa em a ter escolhido para minha orientadora, obrigada mais uma vez pela sua total disponibilidade e incentivo ao longo deste percurso.





## **APRESENTAÇÃO**

### **Conflito e negociação no trabalho: causa, reação e superação**

Marta Duarte Anastácio

O presente estudo propõe-se a melhor compreender como o conflito e a negociação estão interligados no contexto de uma organização.

Esta dissertação, que tem como tema principal o conflito no mundo laboral, foca-se em conhecer os vários níveis de conflito dentro de uma organização, as diferentes atitudes perante o mesmo e quais os fatores que habitualmente despoletam uma situação de confronto.

Foi realizado uma revisão bibliográfica para a explicação dos termos conflito e negociação com recurso a citações de autores e interpretações de investigações já efetuadas.

Neste sentido, a investigação desenvolveu-se recorrendo a um questionário aplicado a um conjunto de respondentes de 102 pessoas. Após a recolha e tratamento dos dados, realizou-se uma Análise de Componentes Principais nas diferentes dimensões abordadas (chefia, colegas e opinião própria).

Os principais resultados permitiram concluir que a maioria dos inquiridos consideram que o conflito poderá ser uma ameaça, mas que, por outro lado, pode ser encarado como uma grande oportunidade na área comportamental, podendo revestir-se de alguns benefícios para o colaborador.

Este questionário ajudou a identificar as principais atitudes adotadas entre colaboradores e chefia e entre colaboradores e colegas, e as consequências que o conflito pode trazer para todos. Identificaram-se como principais fatores na origem do conflito para os inquiridos: a marcação de posição pessoal, a comunicação organizacional, o relacionamento pessoal e as tarefas ou objetivos propostos pela organização. Verificou-se ainda que, na sua maioria, os conflitos ocorrem entre colegas, mais especificamente entre colaboradores do género feminino.

**Palavras-chave:** Conflito, Negociação, Organização, Análise de Componentes Principais.

## **PRESENTATION**

### **Conflict and negotiation at work: cause, reaction and overcoming**

Marta Duarte Anastácio

This study proposes a better understanding of how conflict and negotiation are interconnected in the context of an organization.

This dissertation, whose main theme is conflict in the labor world, focuses on the cause, reaction and overcoming of a conflict. In addition, it allows knowing the various levels of conflict within an organization, the different attitudes towards it and which factors usually trigger a situation of confrontation.

A literature review was carried out to explain the terms conflict and negotiation using citations from authors and interpretations of research.

For that, the investigation was based on a questionnaire applied to 102 people. After collecting and processing the data, a Principal Component Analysis was carried out in the different dimensions addressed (leadership, colleagues, and self-opinion).

The main results allow us to conclude that most respondents consider that conflict can be a threat, but that it can also be seen as a great opportunity in the behavioral area, resulting in some benefits for the employee.

This questionnaire helped to identify the main attitudes adopted among employees and managers and between employees and colleagues, and the consequences the conflict can bring to everyone. These were the main factors identified by the respondents as conflict generators: imposing a personal position, organizational communication, personal relationship, and the tasks or objectives proposed by the organization. It was also found that most of the time, conflicts occur between colleagues, more specifically among female employees.

**Keywords:** Conflict, Negotiation, Organization, Principal Component Analysis.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Processo de Conflito. ([Adaptado a partir de:] Robbins, <i>apud</i> Reis e Silva, 2012, p. 270).....	38
<b>Ilustração 2</b> - Escada da Negociação (Ilustração nossa, 2020).....	51
<b>Ilustração 3</b> - Idade dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).....	63
<b>Ilustração 4</b> - Género dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).....	64
<b>Ilustração 5</b> - Habilitações Académicas dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).....	65
<b>Ilustração 6</b> - Categoria Profissional dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021). ....	66
<b>Ilustração 7</b> - Vínculo Laboral dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021). ....	67
<b>Ilustração 8</b> - Questão "Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?". (Ilustração nossa, 2021).....	69
<b>Ilustração 9</b> - Questão "Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?" (Ilustração nossa, 2021).....	70
<b>Ilustração 10</b> - Questão "Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?" (Ilustração nossa, 2021).....	71



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Conflitos Funcionais e Disfuncionais .....	32
<b>Tabela 2</b> - Consequências Funcionais e Disfuncionais .....	40
<b>Tabela 3</b> - Vantagens e Desvantagens do Posicionamento Inicial.....	54
<b>Tabela 4</b> - Tabela de Dados - Idade dos respondentes .....	63
<b>Tabela 5</b> - Tabela de Dados - Género dos respondentes .....	64
<b>Tabela 6</b> - Tabela de Dados - Habilitações Académicas dos respondentes.....	64
<b>Tabela 7</b> - Tabela de Dados - Categoria Profissional dos respondentes.....	65
<b>Tabela 8</b> - Tabela de Dados - Vínculo Laboral dos respondentes.....	66
<b>Tabela 9</b> - Tabela de Dados - Forma A - com a chefia .....	67
<b>Tabela 10</b> - Tabela de Dados - Forma B - com os pares/colegas .....	68
<b>Tabela 11</b> - Tabela de Dados - Forma C - A minha reação à discordância e ao conflito .....	68
<b>Tabela 12</b> - Tabela de Dados - Questão "Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?" .....	68
<b>Tabela 13</b> - Tabela de Dados - Questão "Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?" .....	69
<b>Tabela 14</b> - Tabela de Dados - Questão "Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?" .....	70
<b>Tabela 15</b> - Matriz Rodada de Componentes - Dimensão Colaborador/Chefia .....	73
<b>Tabela 16</b> - Matriz Rodada de Componentes - Dimensão Colaborador/Colegas .....	75
<b>Tabela 17</b> - Matriz Rodada de Componentes - Dimensão Opinião Própria .....	77
<b>Tabela 18</b> - Correlação de Pearson entre Fatores retidos "Entre colegas" e características sociodemográficas .....	78
<b>Tabela 19</b> - Correlação de Pearson entre Fatores retidos "Opinião Própria" e características sociodemográficas .....	78





## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- ACP - Análise de Componentes Principais
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
- QVT - Qualidade de Vida no Trabalho
- RH - Recursos Humanos
- SPSS - Statistical Packages for the Social Sciences



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	19
2. Contextualização.....	21
2.1. A importância da qualidade de vida no trabalho .....	22
3. O que é o “Conflito” .....	25
3.1. Definições comuns .....	25
3.1.1. O Conflito através da Visão Tradicional .....	29
3.1.2. O Conflito através da Visão das Relações Humanas .....	29
3.1.3. O Conflito através da Visão Interativa .....	30
3.2. Diferentes níveis de conflito.....	30
3.3. Tipos de Conflito .....	33
3.3.1. Diferenças de interesse .....	33
3.3.2. Papel desempenhado por uma pessoa ou entidade .....	33
3.3.3. Diferenças na valorização de uma situação .....	34
3.3.4. Distribuição de funções/tarefas.....	34
3.3.5. Normas e valores.....	35
3.3.6. Comunicação.....	35
3.4. Diferentes padrões de reação ao conflito .....	35
3.4.1. “Eu evito” .....	35
3.4.2. “Eu desisto” .....	36
3.4.3. “Eu lidero” .....	36
3.4.4. “Estabelecemos um compromisso” .....	36
3.4.5. “Deixem-nos colaborar” .....	37
3.5. Conflito como um processo .....	37
3.5.1. 1.º Estágio .....	37
3.5.2. 2.º Estágio .....	38
3.5.3. 3.º Estágio .....	38
3.5.4. 4.º Estágio .....	39
3.5.5. 5.º Estágio .....	40
4. Negociação .....	41
4.1. Negociação Posicional e Negociação Win- Win .....	44
4.2. Negociação Flexível e Negociação Inflexível.....	44
4.3. Condições Tradicionais da Negociação.....	45
4.4. Características da Negociação.....	46
4.5. Duas alternativas estratégicas.....	46

4.6. A oferta total na negociação .....	47
4.7. O poder negocial .....	48
4.8. Princípios e técnicas que conferem poder negocial .....	49
4.9. Atitudes na negociação .....	50
4.10. A estrutura de uma negociação .....	51
4.10.1. Preparação .....	51
4.10.2. Predisposição .....	53
4.10.3. Posicionamentos.....	54
4.10.4. Processo de cedências .....	55
4.10.5. O acordo .....	56
4.10.6. O seguimento.....	57
5. Estudo empírico .....	59
5.1. Metodologia.....	59
6. Resultados .....	63
6.1. Caracterização do conjunto de respondentes.....	63
6.2. Caracterização dos tipos de conflito .....	67
6.3. Análise de componentes principais .....	71
7. Discussão.....	80
8. Conclusões .....	86
8.1. Limitações da Investigação .....	86
8.2. Sugestões de pesquisas futuras.....	87
Referências .....	88
Apêndices.....	94
Lista de apêndices .....	96
Apêndice A .....	98
Apêndice B .....	112
Apêndice C .....	116
Anexos.....	120
Lista de anexos.....	122
Anexo A .....	124

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, situações de conflito e negociação no trabalho, continuam a ser frequentes nas empresas. Neste contexto, a presente análise pretende diagnosticar se o colaborador vê uma situação de conflito como algo negativo, ou encontra alguma positividade e dela retira algo benéfico para si originando até mudanças na sua progressão na empresa. A negociação e as suas diferentes fases, são também abordadas, dada a pertinência do tema para as organizações.

O desenvolvimento deste tema é algo bastante pessoal visto que, na área de Gestão de Recursos Humanos, a identificação, passos a seguir e a resolução de conflitos são ferramentas essenciais.

O principal objetivo deste estudo centra-se no conflito no mundo laboral. A sua causa, a reação e a superação. Terá como análise a opinião de um conjunto de pessoas com pouca ou muita experiência, o que tornará uma conclusão mais real. É pretendido identificar os envolventes dos conflitos, como são geridos e como são resolvidos.

De acordo com os objetivos definidos, foram realizadas perguntas de investigação tais como: Geralmente os conflitos que ocorrem com o trabalhador são na maioria com a chefia ou com os colegas?; Como considera os conflitos organizacionais?; Será um conflito uma ameaça para o trabalhador?; Poderá um conflito ser prejudicial para o trabalhador?; Será um conflito uma oportunidade para o trabalhador?; O trabalhador ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?.

Nesta investigação foi utilizado um questionário, que corresponde às características gerais de um grupo de respondentes, e à caracterização dos tipos de conflitos que podem existir numa organização. A análise posterior dos dados recolhidos, recorreu a uma técnica estatística multivariada (Análise de Componentes Principais) aplicada às três dimensões abordadas: chefia, colegas e opinião própria.

A estrutura da dissertação é composta por oito capítulos, que se encontram integrados numa parte teórica e numa parte empírica. Seguidamente apresenta-se uma breve descrição dessa estrutura.

O primeiro capítulo é a introdução ao estudo. No segundo capítulo fez-se uma contextualização que explica sucintamente a evolução dos recursos humanos nos últimos anos e a importância da qualidade de vida no trabalho.

O terceiro e quarto capítulo são constituídos pela revisão bibliográfica dos conceitos associados ao estudo: **i)** conflito e **ii)** negociação. O terceiro capítulo descreve os níveis de conflito e enumera os diferentes tipos de conflito que existem dentro de uma organização. Adicionalmente é feita também uma análise como as pessoas reagem durante um conflito e o seu processo.

O quarto capítulo aborda o conceito de negociação, faz uma distinção entre os dois tipos de negociação (posicional e win-win) e as duas formas de negociar (flexível e inflexível). Para além disso, também é destacado quais são as condições tradicionais, as principais características, as duas alternativas estratégicas, a oferta total da negociação, o poder negocial em que está incluído os princípios e técnicas, as atitudes na negociação e a sua estrutura.

O quinto capítulo resume a metodologia presente nesta investigação, no qual é evidenciado o conjunto de respondentes, as opções metodológicas, especialmente as técnicas de recolha e análise de dados utilizadas. No sexto capítulo faz-se uma caracterização dos respondentes e dos tipos de conflito, onde é apresentado os resultados que foram obtidos no questionário.

O sétimo capítulo refere-se à discussão dos resultados. E por fim, o oitavo capítulo foca-se nas principais conclusões, limitações e sugestões de futuras investigações.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão de recursos humanos (GRH) tem evoluído ao longo do século XX e XXI, sempre em articulação com a teoria e comportamento organizacional fazendo com que as pessoas que trabalham nas organizações sejam vistas de diferentes perspectivas, substituindo o velho pensamento de que um trabalhador estaria sujeito ao determinismo cego de uma máquina, por um mais realista, encarando os trabalhadores como cidadãos, parceiros e em última análise, como um fator estratégico das organizações. (Bilhim, 2002, p. 67-68).

Com a evolução da GRH, também o conceito evoluiu, desde a mera gestão de pessoal, de tempos de trabalho e horas laboradas, à gestão de recursos humanos, enfatizando-se agora não apenas o processamento de horas e salários, mas também a gestão de carreiras e a importância da satisfação do colaborador no local de trabalho. Não obstante questões de semântica, o departamento de recursos humanos (RH) desempenha acima de tudo, ações e decisões inerentes à articulação entre a organização e os seus colaboradores. (Bilhim, 2002, p. 67-68).

Assim, uma gestão estratégica dos recursos humanos obriga à conceção e à implementação de um conjunto de normas que estejam de acordo com a organização internamente, para garantir que as pessoas contribuirão para alcançar os objetivos da organização. (Bilhim, 2002, p. 67-68).

Contudo, ainda hoje se coloca em questão a GRH bem como a sua importância para a organização. Porém, as empresas também começam a compreender que os seus colaboradores são efetivamente o seu ativo mais valioso, constituindo e considerando o departamento de RH e a sua gestão, como um pilar fundamental de uma organização. (Bilhim, 2002, p. 67-68).

Esta posição é semelhante ao estudo feito por Alis *et al.* onde refere: “[...] gestão de recursos humanos consiste em medidas e atividades que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização.” (apud Ferreira, 2016, p. 15).

Numa perspectiva mais generalista, onde se referem a Portugal na década de 80, como pouco evoluído visto que as questões de gestão pessoal não tinham uma designação tão abrangente como atualmente. Os autores afirmam que existiu assim uma grande

evolução nos conceitos, tendo sido criado um departamento especializado na gestão de recursos humanos. (Figueiredo *et al.*, 2017, p. 10).

## 2.1. A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho, um dos aspetos críticos da GRH, é um processo no qual a organização envereda por um caminho de desbloqueio de criatividade dos colaboradores, através do seu envolvimento nas decisões que afetam as suas vidas no local de trabalho. (Bilhim, 2002, p. 135).

Chiavenato afirma que para haver uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, as empresas deveram ser mais criativas, utilizando tecnologias inovadoras, para com isso fomentarem um ambiente de trabalho ideal de forma a haver uma maior satisfação entre os trabalhadores e assim resultar numa maior produtividade para a organização. (*apud* Pereira; Vasconcelos, 2018, p. 4).

Nesse sentido Chiavenato refere que:

“No fundo, a QVT busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.” (*apud* Pereira; Vasconcelos, 2018, p. 4)

Noutra abordagem e seguindo a mesma linha dos autores citados anteriormente, França afirma: ““No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.”” (*apud* Pereira; Vasconcelos, 2018, p. 3).

Segundo Burstein, no livro Organizational Behaviour, há dez características para uma abordagem que garanta esta qualidade de vida no local de trabalho (*apud* Bilhim, 2002, p. 135-136).

Tais como:



- Relações entre a gestão, empregados e sindicatos devem ser explícitas e conhecidas;
- Redes de comunicação abertas e multidimensionais entre gestão, empregados e sindicatos;
- Ênfase no desenvolvimento das aptidões da gestão da gestão/empregados;
- Participação entre empregados/gestores no desenvolvimento tecnológico e *layout* dos fluxos de trabalho;
- Envolvimento gestores/empregados no desenho e redesenho dos postos de trabalho;
- Distribuição equitativa de retribuições na organização;
- Lidar com o stress organizacional;
- Compromisso entre empregados/gestores na segurança;
- Proteção dos direitos de cidadania dos membros da organização;
- Demonstrar que a sobrevivência organizacional e o bem-estar relacionam-se com os esforços para melhorar tanto a produtividade como a qualidade de vida no trabalho.

Segundo uma temática considerada revolucionária, designada em Portugal, como Inteligência Emocional, há duas características pessoais que estão na base do fracasso da relação entre empresa/colaborador. Por um lado, **a rigidez**, que se manifesta quando as pessoas não foram ou são capazes de se adaptar às mudanças da cultura da organização ou se manifestam incapazes de reagir construtivamente a informações sobre traços pessoais que precisavam de modificar ou melhorar, para o bem comum.

Por outro lado, o **relacionamento deficiente**, onde o sujeito é crítico, insensível ou demasiado contundente, afastando as pessoas com quem trabalhava.

Desta forma e resumidamente se verifica que cada vez mais a flexibilidade do colaborador ao meio laboral e a capacidade de aceitar e respeitar os outros, está na base do sucesso do mesmo no seu relacionamento e desempenho no local de trabalho.



### 3. O QUE É O “CONFLITO”

#### 3.1. DEFINIÇÕES COMUNS

O conflito especificamente no ambiente organizacional é algo que existe desde do início da humanidade. Assim, entende-se que é um processo que resulta da divergência de interesses, objetivos, opiniões entre indivíduos ou grupos sociais. O conflito pode desencadear um estado de humor que impossibilite a capacidade racional, tornando difícil atuar logicamente e de forma neutra. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

Para Correia (2015, p. 4): “Esta noção tem na sua origem a expressão latina *conflictus*, que significa colisão entre duas ou mais pessoas ou entidades em torno da posse de algo que não pode ser simultaneamente possuído por ambas as partes.”

A definição de conflito é uma situação inerente a qualquer ser humano. Sem o conflito, o desenvolvimento e as relações sociais estariam parados no tempo. Ao haver conflito há sempre uma insatisfação perante a vida, e aí tenta-se sempre alcançar uma melhoria das relações interpessoais e sociais. (Andrade *apud* Varela, 2010, p. 17).

Gil mencionou que:

“Conflito é o processo, que se inicia quando uma parte percebe que a outra o tem afectado negativamente, ou está com intenções de o fazer em algo importante. Sustenta-se em acções e reacções de ambas as partes, pela interação entre ambas, na medida em que pelo menos uma delas percebe que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que é pretendido.” (*apud* Varela, 2010, p. 17).

Pruitt e Rubin definem o conflito como “[...] uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente.” (*apud* McIntyre, 2007, p. 297).

Por outro lado, McIntyre (2007, p. 297) salienta que “[...] não existe uma definição simples de conflito”.

O conflito é encarado como uma troca de ideias que podem causar mau ambiente no local de trabalho, devido a não existir uma sintonia de objetivos e metas entre os intervenientes. (Dimas, Lourenço, Miguez, 2005, p. 105).

Pela linha de ideias da perspectiva anterior, Boulding considera que, “[...] o conflito ocorre quando pelo menos uma das partes envolvidas numa interação se consciencializa da existência de discrepâncias e/ou de desejos incompatíveis e irreconciliáveis entre as partes.” (apud Dimas *et al.*, 2005, p. 2).

O conflito laboral caracteriza-se pela reação negativa a algo, entre duas ou mais pessoas. Pode ser por conflito de interesses, choque de personalidades, insegurança e exclusão social. (Leblanc; Gilin; & Axelrod, 2014, p. 6).

McIntyre vai buscar ideias a Thomas em que menciona que o conceito de conflito ocorre sempre quando um dos intervenientes entende que está a afetar a outra parte negativamente e depois existe um confronto. (McIntyre, 2007, p. 297).

Este autor também encontra outra perspectiva que é a de Serrano & Rodrigues, onde refere que no fim deste processo pode-se obter um final positivo se houver uma gestão eficiente para a resolução desse conflito. (McIntyre, 2007, p. 297).

Por outro lado, o conflito geralmente dá-se devido à disputa de recursos que por vezes são escassos nos vários departamentos da organização e acabam por gerar condutas hostis. (Almeida, 1995, p. 131).

Em diversos casos as duas partes envolvidas da mesma organização estão a competir pelo mesmo produto só que usam caminhos diferentes para atingir o mesmo e por vezes entram em conflito devido à forma de o desenvolver. (Deutsch *apud* por Dimas *et al.*, 2005, p. 16).

Já segundo Bilhim:

Entende-se o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por “A” para destruir o esforço de “B”, com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulta na frustração de B, no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses. (Bilhim, 1996, p. 194).

McIntyre (2007, p. 298) por sua vez, tal como Bilhim (1996, p. 194), considera que o conflito constitui um processo de desenvolvimento em que os envolvidos se apercebem das divergências e com isso ambos criam mutuamente hostilidade em relação à outra parte.

Verifica-se também que essa hostilidade pode ser destrutiva o que pode levar as partes a terem reações piores, isso faz com que o comportamento regride e que não deixe

haver uma evolução, mas também se pode tornar positivo e assim levar ao progresso da organização. As autoras defendem que não se deve ter medo do conflito. (Alves; Paula; e Moreschi, 2006, p. 4).

O conflito pode criar um grande impacto numa organização a nível da produtividade (individual, grupal e organizacional) e assim pode influenciar a satisfação desses membros (equipas ou grupos). Este assunto torna-se um alvo de estudo das Ciências Organizacionais. (Dimas *et al.* 2005, p. 16).

E neste sentido o conflito é necessário e benéfico para o ser humano. Este fenómeno cria uma série de alterações que no fim origina melhores resultados no caso de uma competição empresarial. (Fisher, 2015, p. 10-11).

Para além disso, o conflito pode causar conflitos laborais que advém de ideias contrárias que podem ser estimuladas voluntariamente ou involuntariamente e aí fica-se perante duas partes opostas. (Fraga, 1993, p. 52). Este autor também realça que existem outras causas para além das que foram ditas anteriormente, que dizem respeito a hábitos, perspetivas, personalidades e competitividade de meios. (Fraga, 1993, p. 35).

O conflito pode também ser entre o trabalhador e a entidade patronal quando as ideologias dessa pessoa são contrárias ao âmbito da organização. (Fraga, 1993, p. 57).

Ao verificar-se da existência de um conflito é importante analisar a gravidade do mesmo e conseguir resolvê-lo da melhor maneira possível. (Fraga, 1993, p. 69).

Mais tarde, o conflito surge para Jehn *et al.* (2008, p. 466) como sendo “[...] um processo social interativo que pode influenciar o nível de confiança e respeito no grupo [...]”.

O conflito organizacional geralmente ocorre entre as várias hierarquias que fazem parte de uma organização (operários, supervisores, chefes e gerentes) e que por vezes não são divulgados, porque os gestores não dão o devido valor e isso torna-se prejudicial no mercado de trabalho. (Putnam, 1997, p. 145).

Putnam explica que:

O reconhecimento que o conflito é produtivo não é novo. Os teóricos dos anos 50 e 60 debruçaram-se sobre o lado funcional e produtivo do conflito. Especificamente defenderam que o conflito nas organizações medeia relações de poder, promove flexibilidade e adaptação e prevê a estagnação de unidades de trabalho. O Conflito também influencia adaptação, crescimento e a estabilidade das organizações [...], o

conflito e a cooperação [...] caracterizam a vida organizacional [...]. (Putnam, 1997, p. 147).

No seio de uma empresa, mais concretamente no departamento dos dirigentes empresariais, se não houver uma boa gestão de conflito este poderá criar uma instabilidade no local de trabalho causando assim momentos de tensão entre os trabalhadores, que faz com que a produtividade da empresa seja escassa e o custo do produto seja mais elevado. Para além deste custo, também é influenciado o custo que as organizações gastam em medidas para gerir melhor os conflitos, isto é considerado nos dias de hoje uma das maiores preocupações no mundo laboral. (Guillén Gestoso, 2011, p. 35-36).

Numa organização o conflito é considerado algo negativo e verifica-se que quanto maior for a empresa mais predominante é a ocorrência de conflitos. (Guillén Gestoso, 2011, p. 35-36).

Para este autor o conflito deve ser confrontado e gerido da melhor forma pela organização e não deve ser esquecido para que no futuro as estratégias usadas na gestão de conflitos sejam uma mais-valia. (Guillén Gestoso, 2011, p. 35-36).

O conflito entre as pessoas é “saudável” para uma empresa, visto que no fim vai gerar mais competitividade e conseqüentemente mais produtividade, mas não se afasta das linhas gerais da organização. (Guillén Gestoso, 2011, p. 35-36).

Apesar das diferentes definições e abordagens, todos os autores convergem na definição base de que conflito é uma incompatibilidade de vontades. Por vezes, esta incompatibilidade gera-se dentro de um indivíduo e ele próprio, mas geralmente inclui dois ou mais intervenientes. Mais do que um estado de humor, é um processo.

Atualmente, as organizações deparam-se constantemente com conflitos no ambiente de trabalho, devido ao seu crescimento e à constante mudança. Contudo, tais conflitos, contrariamente ao que se possa pensar, não são apenas algo negativo, como também, poderão representar catalisadores positivos para o processo de crescimento e mudança da organização.

Neste contexto, o papel de um gestor não consiste em suprimir os desacordos, mas em utilizá-los e até incentivá-los. O conflito controlado pode favorecer a produtividade provocando o confronto de novas ideias.

O conflito pode ainda observar-se sob vários tipos de visões, como sugere Robbins: a tradicional, a das relações humanas e a interativa. (*apud* Reis e Silva, 2012, p. 267).

### **3.1.1. O CONFLITO ATRAVÉS DA VISÃO TRADICIONAL**

Esta perspectiva consiste em dizer que todo o conflito é mau, portanto devia ser evitado. E era visto como uma falha de comunicação e de confiança entre as pessoas de um grupo. Esta visão tradicional era consistente com as atitudes do grupo que predominava nas décadas de 30 e 40. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

Na mesma linha de pensamento do autor anterior, Guillén Gestoso (2011, p. 43) afirma que: “Este foco tradicional defendia que todo o conflito era mau e, portanto, tudo o que estava relacionado com este fenómeno era visto negativamente. O conflito, já por definição, era danoso e devia ser prevenido e evitado.”

### **3.1.2. O CONFLITO ATRAVÉS DA VISÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS**

Aqui o conflito é visto como algo natural e presente no relacionamento, podendo até considerar-se positivo. Esta perspectiva ou visão, dominou a teoria anterior sobre os conflitos do final dos anos 40 até à década de 70. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

Robbins faz uma referência parecida ao autor anterior, onde evidencia que esta visão começou por volta do final dos anos 1940 até meados dos anos de 1970, assumindo:

“[...] que o conflito é consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser aceite. [...] o conflito não é necessariamente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico.” (*apud* Cavalcanti, 2006, p. 21).

Noutra abordagem Guillén Gestoso (2011, p. 44) afirma que “[...] este foco apoia uma aceitação clara [...] racionalizando a sua existência e, inclusive, aproveitando em sua justa medida aspectos positivos que dele derivam para o desenvolvimento e o desempenho do grupo e das organizações.”

Para Jehn (1995, p. 258) o “[...] conflito relacional existe quando há incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, o que tipicamente inclui tensão, animosidade e aborrecimentos entre os elementos de um grupo.”

### 3.1.3. O CONFLITO ATRAVÉS DA VISÃO INTERATIVA

Esta é uma visão nova, que defende que o conflito é necessário para o desempenho eficaz do grupo de maneira a manter o grupo criativo e para tal os líderes devem criar níveis constantes de conflito. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

Segundo Guillén Gestoso esta visão tem outra designação:

[...] a visão interaccionista pode chegar a [...] o conflito ao partir da base de que um grupo harmonioso, tranquilo e demasiado equilibrado está condenado a tornar-se apático, desmotivado e obstinado face as necessidades de mudança e inovação que tão necessárias são para que as organizações progridam e se desenvolvam adequadamente. (Guillén Gestoso, 2011, p. 44).

### 3.2. DIFERENTES NÍVEIS DE CONFLITO

Numa organização podem ocorrer vários níveis de conflito, normalmente está relacionado com o gestor, saber agir com mais ou menos assertividade para chegar a uma solução que mantenha o bem-estar entre as pessoas e os grupos, sem tomar qualquer partido. Este pode dar-se entre duas ou mais pessoas, de forma individual ou em grupo. O conflito pode ser classificado em diferentes níveis, que são: conflitos internos (intrapessoal), conflitos entre indivíduos (interpessoal), conflitos entre indivíduos e grupos (intragrupo), conflitos entre grupos (intergrupo), conflitos no grupo, conflitos inter-organizacionais e conflitos intra-organizacionais. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

Os **Conflitos internos** têm lugar quando duas ou mais opiniões opostas, ocorrem num único indivíduo, podendo tratar-se de um conflito atração-atração, repulsão-repulsão ou ainda atração-repulsão. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

De acordo com Carvalho (2016, p. 26):

Os conflitos intrapessoais/ intrapsíquicos envolvem um dilema da pessoa para consigo própria. O indivíduo debate-se interiormente com questões comportamentais ou psicológicas, oscilando entre as várias alternativas psicológica ou verbalmente ditadas sobre como deve pensar ou agir. Passam, geralmente, por dúvidas quanto a tomadas de decisão. (Carvalho, 2016, p. 26).

Já os **Conflito entre indivíduos** são vistos como resultado de diferentes personalidades e ocorrem dentro da organização entre os diversos indivíduos que a compõem. (Reis e Silva, 2012, p. 268).



Barki, Motéreal e Hartwick (2004, p. 234) vêm o conflito entre indivíduos (interpessoal) como um “[...] processo dinâmico que ocorre entre partes interdependentes quando experienciam reações a emoções negativas derivadas de desacordos e interferências percebidas no alcance dos seus objetivos.”

Para Carvalho (2016, p. 26) “Os conflitos interpessoais são gerados entre várias pessoas, na maioria das vezes derivados de interesses, valores, expectativas e comportamentos diferentes de indivíduo para indivíduo e que colidem uns com os outros, provocando atritos de várias ordens.”

Os **Conflitos entre indivíduos e grupos** ocorrem quando o indivíduo que não concorda com as medidas que o grupo se propõe a executar estando em conflito com toda a organização. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

Carvalho (2016, p. 26) refere que “Os conflitos intragrupos manifestam-se no seio de um mesmo grupo, geralmente reunido em torno de um objetivo comum. São, por vezes, derivados de percepções e opiniões diferentes sobre uma matéria em debate.”

Os **Conflitos entre grupos** têm lugar e tornam-se inevitáveis devido essencialmente a dois fatores que compõem as organizações, nomeadamente: a competição por recursos (habitualmente escassos) e os diversos estilos de gestão necessários para a operacionalidade eficaz dos diferentes departamentos. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

Noutra perspetiva Carvalho (2016, p. 26) afirma que “Os conflitos intergrupos cuja origem se prende com as diferenças existentes ou percebidas entre grupos distintos ou pela maior resistência e amplitude na troca de informação entre eles.”

Os **Conflitos no grupo** acontecem quando existe troca de opiniões diferentes com pessoas dentro do mesmo grupo. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

Os **Conflitos Inter-organizacionais** iniciam-se quando existe competitividade entre as várias organizações concorrentes e finalmente os **Conflitos Intra-organizacionais** que podem ocorrer em todos os departamentos da organização. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

Estes conflitos podem caracterizar-se como funcionais ou disfuncionais. Os primeiros são construtivos e os segundos tendem a desorganizar e alteram frequentemente o desempenho do grupo. (Reis e Silva, 2012, p. 268).

A distinção entre os conflitos funcionais e disfuncionais é normalmente feita recorrendo ao:

**Tabela 1** - Conflitos Funcionais e Disfuncionais

Funcionais	Disfuncionais
Tipo de tarefa	Tipo de relacionamento
Tipo de processo	

Fonte: Adaptado a partir de: Reis. e Silva, 2012, p. 268.

Segundo Chiavenato o conflito funcional “[...] desperta os sentimentos, estimula energias, fortalece sentimentos de identidades com os objectivos e interesses, chama atenção para os problemas e testa a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes envolvidas.” (apud Beck, 2009, p. 19).

E neste sentido Guillén Gestoso (2011, p. 45) entende que estes tipos de conflitos funcionais “[...] ajudam o grupo a conseguir as suas metas e objetivos, melhoram o desempenho e são construtivos.”

Para Robbins os conflitos são disfuncionais quando diminuem a compreensão mútua e aumentam a discórdia sendo desta forma, mais difícil concretizar as tarefas que a organização pretendia. (apud Reis e Silva, 2012, p. 267-268).

De acordo com Guillén Gestoso (2011, p. 45) os conflitos disfuncionais “[...] dificultam as tarefas grupais, afectam a qualidade do desempenho laboral e fomentam um clima de ansiedade e tensão no grupo e, em última instância, na organização onde se situam.”

Este autor entende que este tipo de conflito provoca resultados negativos e que a diferença entre ambos “não é clara nem precisa”. Verificou também que o ponto central na convergência destes dois tipos de conflito está relacionado “ao desempenho do grupo, na organização”. (Guillén Gestoso, 2011, p. 45).

Guillén Gestoso (2011, p. 45) prossegue afirmando que “[...] o impacto que o conflito tem no grupo é que vai determinar a sua funcionalidade.”

Em suma, Guillén Gestoso (2011, p. 45) concluiu que “[...] nenhum nível de conflito pode ser qualificado como aceitável ou inaceitável em todas as situações em que se apresenta.”

### **3.3. TIPOS DE CONFLITO**

Como já foi referido, os conflitos podem gerar resultados tanto positivos como negativos e tudo isto depende da forma como são geridos pelas diferentes chefias que compõem a organização. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 160-162).

Há contudo diferentes tipos de conflito que ocorrem consoante as causas dos mesmos e, entre eles podem ter lugar: conflito de interesses, conflito sobre o papel de uma pessoa ou entidade, conflito sobre a valorização de uma situação, conflito de distribuição de funções/tarefas, conflito de normas e conflito de comunicação. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 160-162).

Um pouco mais detalhadamente:

#### **3.3.1. DIFERENÇAS DE INTERESSE**

O conflito ou conflitos de interesse ocorrem quando surge uma diferença de interesses face a uma situação ou problema. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

A título de exemplo, considere-se que num projeto, estão envolvidos diferentes *stakeholders*<sup>1</sup> com interesses e objetivos distintos. Um elemento da equipa, com funções de gestão e decisão, tem uma ligação pessoal forte ao representante de uma das empresas, que está a concorrer para o fornecimento de serviços para o projeto. O gestor do projeto tem de decidir sobre a colocação deste elemento da equipa, no comité de avaliação das propostas dos fornecedores para o serviço em questão. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

#### **3.3.2. PAPEL DESEMPENHADO POR UMA PESSOA OU ENTIDADE**

Este conflito surge quando as expectativas de determinada pessoa inserida num determinado papel não são cumpridas. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

Como exemplo pode-se referir uma situação que envolva alguns elementos de uma equipa ou clientes internos que têm uma determinada expectativa sobre o papel e o desempenho do gestor do projeto em que estão envolvidos. Neste contexto, poderão

---

<sup>1</sup>Por *Stakeholder* entende-se público estratégico, descreve-se uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse numa empresa, negócio ou indústria.

surgir conflitos se as expectativas dos elementos não são consensuais com as expectativas do gestor do projeto. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

### **3.3.3. DIFERENÇAS NA VALORIZAÇÃO DE UMA SITUAÇÃO**

É uma situação de conflito gerada pela diferença de peso dado pelos diferentes *stakeholders* a determinada situação. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

A título de exemplo, ocorre quando o gestor de um projeto caracteriza o desempenho de um elemento da equipa como baixo, no entanto, este último considera que está a desenvolver um bom trabalho. Ou quando um elemento de uma equipa não valoriza o projeto em que está envolvido com a mesma importância dos restantes elementos, mesmo sabendo que estes trabalham muitas horas extraordinárias limita-se a cumprir o seu horário. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

### **3.3.4. DISTRIBUIÇÃO DE FUNÇÕES/TAREFAS**

Este conflito tem lugar quando os elementos da equipa estão insatisfeitos com a distribuição de funções, responsabilidades ou atividades. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

Jehn (1995, p. 258) refere que o “[...] conflito de tarefas existe quando há desentendimentos entre os membros do grupo sobre o conteúdo das tarefas a desenvolver, incluindo diferenças nos pontos de vista, ideias e opiniões.”

Como exemplo pode-se referir que este tipo de conflito tem lugar, sempre que um elemento da equipa contesta a decisão do seu gestor relativamente à sua responsabilidade no projeto, por entender ter aptidões e experiência para assumir um papel mais relevante no projeto. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

Na perspetiva de Guillén Gestoso (2011, p. 56) um conflito de tarefas dá-se “[...] quando as partes em litígio apresentam diferenças de pontos de vista, de ideias ou opiniões acerca de uma decisão necessária tomar, ou sobre uma tarefa concreta a realizar.”

Guillén Gestoso (2011, p. 56) dá como exemplo: “[...] as frequentes discussões que [...] nos grupos sobre a distribuição dos recursos disponíveis, os modos ou [...] seguir na realização de alguma actividade, ou as distintas interpretações diferentes pessoas têm sobre os mesmos acontecimentos.”

### **3.3.5. NORMAS E VALORES**

Este tipo de conflito é o que vai contra as normas e valores de um indivíduo, ou de um grupo. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 161).

A título de exemplo, considere-se a situação de um elemento de uma equipa que se encontra inserido num projeto que implica trabalhar os cinco dias da semana até às 21h30. Todos os dias a sua esposa, que teve recentemente um bebé, aguarda a sua chegada tardia a casa. Face a esta situação, os valores de família em que este indivíduo se integra podem entrar em conflito com os valores e as normas impostas pelo gestor do projeto. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 162).

### **3.3.6. COMUNICAÇÃO**

Este tipo de conflito surge maioritariamente quando os elementos da equipa comunicam em diferentes níveis ou quando não querem ouvir a outra parte. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 162).

Como exemplo pode-se referir quando um elemento de uma equipa fala constantemente com o seu gestor de projeto sobre os problemas que teve com um cliente. No entanto, este não o sabe escutar. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 162).

## **3.4. DIFERENTES PADRÕES DE REAÇÃO AO CONFLITO**

Há diferentes formas de reagir quando nos deparamos com um conflito. Alguns indivíduos reagem negativamente de imediato, outros escondem o desagrado e mais tarde reagem e outros resolvem a questão assertivamente no momento ou posteriormente. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 162).

Existem vários padrões de conflito, tais como: “Eu evito”, “Eu desisto”, “Eu lidero”, “Estabelecemos um compromisso” e “Deixem-nos colaborar”. Ver-se-á abaixo ao detalhe cada um deles. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 162-163).

### **3.4.1. “EU EVITO”**

As pessoas que se regem segundo este padrão, tentam evitar qualquer conflito cedendo a razão à outra parte. Tentam frequentemente, falar com outra pessoa sobre o assunto, mas muitas vezes sem sucesso. O maior risco para as pessoas que seguem este padrão

é inevitavelmente, a acumulação de stress derivado de todos os conflitos, e mais tarde reagem entusiasticamente, levando-os a dizer tudo o que sentem que já deveriam ter dito à pessoa ao longo do tempo. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 162-163).

#### **3.4.2. “EU DESISTO”**

Quando um conflito começa a tornar-se intenso e mais difícil, as pessoas que seguem este padrão dão razão à outra parte, considerando que não vale a pena lutar mais pelo seu lado e que não vão conseguir manter a razoabilidade. O risco deste padrão é a frustração pelos sentimentos que acumulam ao longo do tempo dos diversos conflitos em que desistiram, tendo em conta que procuram fugir constantemente ao conflito. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 163).

Ainda assim, em casos de pouca importância e em que se quer manter um relacionamento futuro, esta pode ser uma saída adequada. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 163).

#### **3.4.3. “EU LIDERO”**

As pessoas que seguem este tipo de padrão impõem a sua opinião aos outros. Este padrão revela-se muitas vezes satisfatório para os demais intervenientes, dado que é frequente não haver voluntários para assumirem a liderança, onde é importante haver alguém que lidere e crie uma dinâmica de desenvolvimento. O seu risco é o de perda de boas relações com os colegas, pois na tentativa de levar sempre a sua opinião sobre as demais, poderá ser interpretado como uma pessoa que não ouve os outros. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 163).

#### **3.4.4. “ESTABELECEMOS UM COMPROMISSO”**

Neste padrão as pessoas impõem a sua opinião até ao momento em que percebem que é melhor chegar a um consenso, ou seja, a um compromisso. Para isto acontecer deve haver diálogo e cedências de todas as partes envolvidas. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 163).

### 3.4.5. “DEIXEM-NOS COLABORAR”

O objetivo das pessoas dentro deste padrão é a maximização de ganhos para todas as partes. Neste caso, todos os envolvidos têm de encontrar algo benéfico para todos e focam-se principalmente nesse objetivo em comum. (Miguel; Rocha e Röhrich, 2008, p. 163).

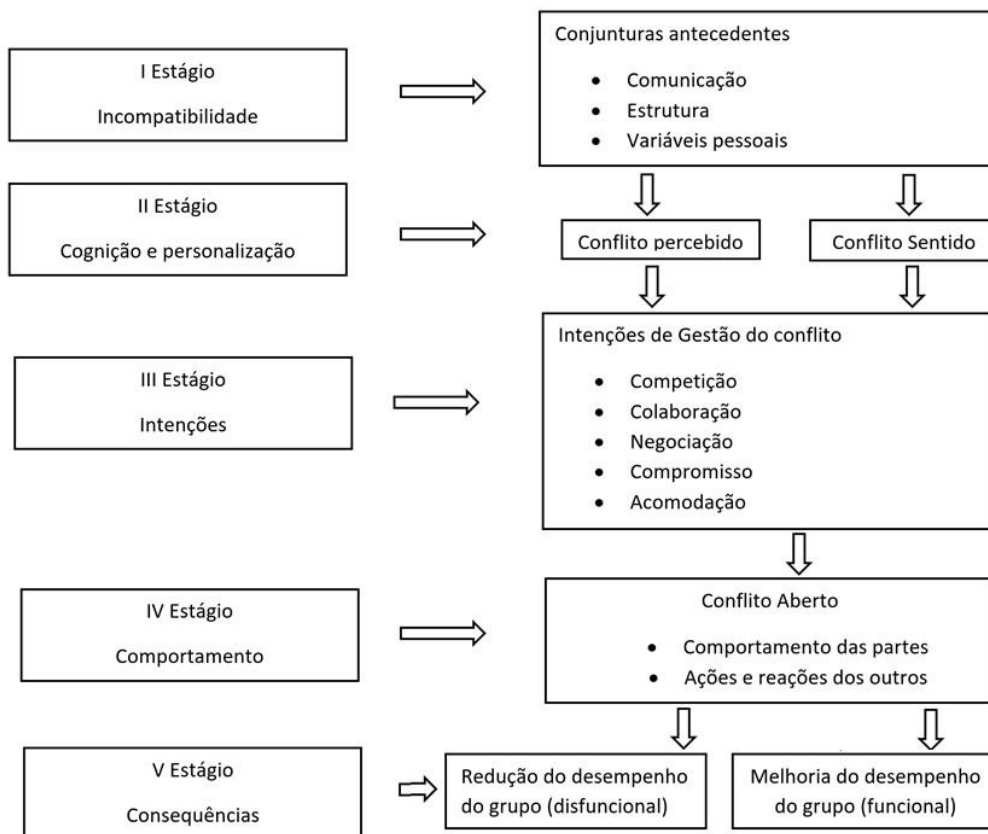
## 3.5. CONFLITO COMO UM PROCESSO

O processo de conflito está dividido em estágios. Neste processo o conflito divide-se em cinco estágios diferentes, cada um dos quais com elevada importância para a solução final. (Reis e Silva, 2012, p. 269-273).

Mais detalhadamente:

### 3.5.1. 1.º ESTÁGIO

Num primeiro estágio inicia-se o processo de conflito, para o qual é necessário haver uma causa. As causas do conflito podem agrupar-se em três categorias, tais como: Comunicação, Estrutura e Variáveis pessoais. Por **comunicação** entende-se a necessidade de recorrer ao uso de uma linguagem correta para não haver um potencial conflito. A categoria **estrutura** tem lugar quando dentro de um grupo há objetivos diferentes e em última análise, isso pode originar um conflito. As **variáveis pessoais** definem as diferenças de valores, constituem pontos de discórdia sobre a contribuição de alguém para o grupo e o prémio merecido. (Reis e Silva, 2012, p. 270).



**Ilustração 1** - Processo de Conflito. ([Adaptado a partir de:] Robbins *apud* Reis e Silva, 2012, p. 270).

### 3.5.2. 2.º ESTÁGIO

Num segundo estágio, o conflito baseia-se em situações cujo os intervenientes têm a consciência de que estão a ser prejudicados. Neste estágio há lugar para o **conflito percebido** que é quando o indivíduo se apercebe que está a criar oportunidades para o aparecimento do conflito e para o **conflito sentido** que é quando existe um envolvimento emocional criando tensão entre os intervenientes num ambiente de trabalho. (Reis e Silva 2012, p. 270-271).

### 3.5.3. 3.º ESTÁGIO

Num terceiro estágio, a maneira de gerir o conflito pode realizar-se através de cinco intenções (Reis e Silva, 2012, p. 271).

Como abaixo se descreve:



- **Competição** – O indivíduo domina todo o processo de maneira a atingir os seus objetivos, não atendendo às consequências que venham a surgir dessa atitude.
- **Colaboração** – Tem de haver colaboração entre os vários indivíduos que estão em conflito no intuito de defender o interesse de todos e assim tentar encontrar uma solução para o problema.
- **Não defrontar** – Quando o indivíduo tem noção, porque é que existe o conflito e toma uma de duas atitudes possíveis: afasta-se ou procura acabar com o conflito.
- **Acomodação** – Quando um dos indivíduos coloca os interesses da outra parte acima dos seus próprios interesses.
- **Compromisso** – Quando um dos indivíduos abdica de algo para o outro.

#### 3.5.4. 4.º ESTÁGIO

Num quarto estágio é possível visualizar os conflitos e para isso é fundamental utilizar técnicas de resolução e estímulo. (Reis e Silva, 2012, p. 272).

#### Técnicas de resolução de conflitos

**Resolução de problemas** – Ambas as partes reúnem-se para tentar resolver o conflito através do diálogo.

**Metas ordenadas** – Deve haver cooperação entre as partes para conseguir uma meta conjunta.

**Não defrontar** – Existe uma tentativa individual ou conjunta para sair do conflito.

**Suavização** – Tentar arranjar uma maneira de diminuir as diferenças entre os intervenientes pondo acima de tudo os interesses em comum.

**Concessão** – Quando uma das partes concede algo.

**Comando autoritário** – Quando a administração de uma organização usa o seu poder para resolver o conflito.

**Alteração de variáveis humanas** – Quando se aplicam várias técnicas para alterar o comportamento dos intervenientes.

**Alteração de variáveis estruturais** – Quando a estrutura se altera utilizando as novas técnicas.

### **Técnicas de estímulo de conflitos**

**Comunicação** – Quando a comunicação é usada para se aumentar os diferentes níveis de conflito.

**Reestruturação da organização** – Ocorre quando se alteram todas as regras pré-estabelecidas da organização.

#### **3.5.5. 5.º ESTÁGIO**

Num quinto e último estágio, os conflitos resultam sempre de consequências que podem ser funcionais ou disfuncionais. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

**Tabela 2** - Consequências Funcionais e Disfuncionais

<b>Funcionais</b>	<b>Disfuncionais</b>
As consequências são construtivas e estimulam a visão dos problemas com vista a uma mudança dos mesmos.	As consequências são alternadas e transformadas, criando assim uma falta de comunicação e uma diminuição de conexão de grupo e uma dependência das metas a atingir.

**Fonte:** Adaptado a partir de: Reis e Silva, 2012, p. 273.

Em conclusão, os conflitos existem sempre dentro das organizações, podem ser por vezes positivos, porque estimulam a capacidade de inovar e também negativos quando criam uma grande instabilidade entre as partes envolvidas no local de trabalho. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

## 4. NEGOCIAÇÃO

Uma excelente citação para abrir o capítulo é de Thompson (2008, p. 4) em que diz: “Tendo em conta que a negociação, é tão importante para o sucesso pessoal e profissional, surpreende bastante que a maioria das pessoas não saiba negociar muito bem.”

Este autor ainda refere que numa negociação num meio ambiente adverso ou simples, o que tem uma maior importância são as pessoas e a forma como estas comunicam onde o relacionamento entre as partes é um ponto fulcral para ter uma relação de confiança. (Thompson, 2008, p. 4).

A definição do conceito de negociação passa por haver uma boa comunicação entre as partes envolvidas de um ou vários interlocutores para que todos estejam interligados de maneira a atingir o mesmo propósito. A negociação depende muito das partes (indivíduo ou grupo) sendo que o interlocutor principal ao ter um papel predominante na negociação tem que utilizar todas as ferramentas ao seu dispor de forma a conseguir um bom resultado no fim do processo negocial. (Cohen *apud* Falcão, 2006, p. 11).

Segundo a perspectiva de Jesuíno (2003, p. 7), que ao contrário de Cohen, refere que a negociação é um “[...] processo de decisão num contexto de interação estratégica ou de interdependência que implica, por isso mesmo, um mínimo de dois participantes (indivíduos, grupos ou organizações), cujas decisões são mutuamente contingentes.”

Enquanto Cohen (*apud* Falcão, 2006, p. 11) defende que o objetivo principal da negociação é chegar a um fim em comum. Jesuíno (2003, p. 7) põe em causa o resultado final desse termo.

Na perspectiva de Carvalho (2007, p. 47) a negociação assume-se como “[...] um processo de decisão por meio do qual os intervenientes [...] são como actores num jogo de natureza social e humana, onde se cruzam os comportamentos, valores, poderes, expectativas distintas mas, não necessariamente, divergentes.”

Este autor refere que todos podem ter ideias diferentes, mas querem o mesmo objetivo final. (Carvalho, 2007, p. 47).

Com isto, chega-se à conclusão que estes autores defenderam perspectivas diferentes baseadas na definição de negociação.

Numa negociação pode haver várias divergências, interesses comuns ou opostos, mas no fim o que é fundamental é que se alcance os mesmos objetivos pelo estabelecimento de um acordo. (Wanderley, 1998, p. 21).

Relativamente ao contexto de negociação, Lewicki *et al.* referiu que:

“Vantagens decorrentes de negociar no próprio território, na medida em que representa uma fonte potencial de força com a probabilidade de potenciar, tanto o carácter afirmativo do negociador residente, como os resultados da negociação. Em contraste, um negociador na situação de convidado pode perceber-se com estatuto de subordinado.” (*apud* Monteiro, 2007, p. 67).

Desta citação conclui-se que a negociação ao realizar-se dentro da mesma organização torna-se mais fácil do que se pertencer a organizações diferentes. (Lewicki *et al. apud* Monteiro, 2007, p. 67).

No entanto, o processo negocial é constituído por várias fases como descreve Jesuíno:

Em primeiro lugar o negociador deve determinar quais são os seus objectivos e, no caso de haver vários objectivos, quais são as suas prioridades: Havendo mais do que uma dimensão haverá que as combinar em partes a apresentar e discutir com o outro parceiro. Se houver mais do que um problema haverá que preparar uma agenda e, eventualmente, um plano cobrindo as necessidades logísticas. Em seguida, o negociador necessita de informação relativa à outra parte [...] Por vezes, porém, por incúria ou por falta de confiança, mas também por falta de tempo, as negociações não são devidamente planeadas. E, quando planeadas, sucede com frequência negligenciarem-se aspectos importantes como por exemplo a definição clara dos objectivos, a formulação de argumentos convenientes ou, ainda, a identificação das forças e fraquezas tanto da sua própria posição como da posição do oponente. A preparação da reunião [...] deve ser encarada com flexibilidade por forma a não limitar a espontaneidade do negociador [...]. (Jesuíno, 1996, p. 34).

A negociação pode ser praticada para resolver questões pessoais, profissionais, políticas, comerciais, entre outras. Esta define-se por um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a um acordo que seja satisfatório para ambas as partes. Para tal, é necessário negociar com o interlocutor, de modo a que lhe seja proposto um negócio ou um produto que lhe interesse. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

Devem conhecer-se as necessidades do interlocutor para resolver os seus problemas com as soluções propostas e haver uma confiança mútua para dar lugar a uma satisfação de ambas as partes envolvidas e desta forma a negociação se efetivar. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

Qualquer negociação sem pré-acordos estabelecidos pode dar lugar a uma dissolução da mesma e ao não cumprimento por alguma das partes. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

Uma negociação só surge quando existe um conflito e com isso verifica-se que o ponto fulcral da mesma é o estabelecimento de um acordo. Neste sentido o acordo deve ser satisfatório para todas as partes envolvidas. (Guillén Gestoso, 2011, p. 65).

Este autor com isto dá-nos a compreender melhor dois conceitos de negociação. (Guillén Gestoso, 2011, p. 65).

Tais como:

- A negociação é um processo, em que deve existir planificação prévia, desenvolvimento e conclusões finais;
- A negociação somente pode dar-se se existir um interesse para chegar a um acordo.

Fisher (2015, p. 10-11) assume que “[...] a “revolução da negociação” está agora em plena expansão em todo o mundo, e acreditamos que os princípios do senso comum nas negociações se têm espalhado com bons resultados.”

Em relação a isto o autor refere que é através do processo negocial que se consegue alcançar o que está em disputa, isto só é possível se houver um diálogo entre ambas as partes de forma a chegar a um consenso com ideias distintas. (Fisher, 2015, p. 17).

Num processo negocial o estado de espírito da pessoa pode ser influenciado pelos métodos utilizados numa negociação. A propósito disto Fisher (2015, p. 17) menciona que “Geralmente as estratégias normais de negociação deixam as pessoas insatisfeitas, exaustas e indiferentes – ou as três coisas ao mesmo tempo.”

Ao rever todas estas perspetivas é preciso reconhecer que a negociação é uma temática com grande relevância na estrutura de uma organização.

Sander (2019, p. 15) refere que a negociação faz parte do quotidiano e é considerada essencial para a vida de uma pessoa. Este autor fez um estudo do termo da negociação onde encontrou um conceito no Dicionário de Oxford que se baseia: “A negociação é uma discussão cujo objetivo é chegar a um acordo.”

Para este autor qualquer tipo de negociação tem um tempo limite para chegar ao fim o mais rápido possível do processo negocial, de forma a avançar para a fase seguinte. (Sander, 2019, p. 20).

Nesse sentido, Sander (2019, p. 18) entende que “Uma boa negociação é um esforço tranquilo e bem ponderado para se alcançar um acordo sobre qualquer coisa importante através de competências, estratégias e táticas de negociação bem preparadas e executadas.”

Para além disso o autor afirma que existe dois tipos de negociação: negociação posicional e negociação win-win. (Sander, 2019, p. 35-37).

#### **4.1. NEGOCIAÇÃO POSICIONAL E NEGOCIAÇÃO WIN- WIN**

No mundo em que há muita pressa de chegar ao ponto da questão, a negociação *win-win* é a mais solicitada e a mais satisfatória. (Sander, 2019, p. 35-37).

Na **negociação posicional** ou *win-lose*, como é designada pelo autor, dá-se quando numa negociação é difícil de ceder para a outra parte e assume que o que se diz é o correto e torna-se complicado mudar de opinião. (Sander, 2019, p. 35-37).

Nesta negociação posicional ambos os lados da negociação defendem tanto a sua opinião que nunca chegam a compreender o que a outra parte pretende, tornando-se esta negociação indeterminável, difícil de chegar ao fim, causando muitos conflitos no decorrer da mesma. Por isto mesmo, o conselho que o autor dá é que a pessoa que lidera a negociação seja mais flexível, senão a outra parte nunca vai entrar num acordo conjunto. (Sander, 2019, p. 35-37).

Em oposição à negociação anteriormente referida, a **negociação win-win** tem nela uma das partes mais flexível onde se tenta chegar a um bom acordo para ambas as partes envolvidas, mostrando sempre uma atitude positiva e no fim alcança-se melhores resultados. Este tipo de negociação é mais benéfico para todas as partes envolvidas. (Sander, 2019, p. 35-37).

#### **4.2. NEGOCIAÇÃO FLEXÍVEL E NEGOCIAÇÃO INFLEXÍVEL**

A negociação faz parte da vida atual, tudo o que se faz com os outros tem de ser negociado, tanto a nível pessoal como profissional. Segundo Fisher existe duas formas

de negociar que são: a negociação flexível e a negociação inflexível. (Fisher, 2015, p. 17-18).

O **negociador flexível** é mais fácil de lidar, porque anseia chegar rápido ao fim do processo negocial sem haver conflitos e por vezes a ceder para a outra parte. (Fisher, 2015, p. 17-18).

O **negociador inflexível** é mais difícil de lidar, porque não quer ceder no que acha que é correto e por vezes torna o processo longo e conflituoso. Ocasionalmente ambas as partes podem tornar-se inimigas no fim deste processo. (Fisher, 2015, p. 17-18).

Para além disto, o autor menciona também que há uma terceira forma de negociar designada por negociação flexível e inflexível. Este tipo de negociação foi desenvolvido pelo Projeto Negocial de *Harvard*. Nesta negociação as questões são decididas conforme as suas competências, não tendo nada a ver com o que os negociadores querem ou não querem, tornando a negociação mais clara e justa que não recorre a métodos desonestos que podem prejudicar uma das partes envolvidas da negociação. No fim, pode com isto haver mais igualdades de princípios. (Fisher, 2015, p. 17-18).

### 4.3. CONDIÇÕES TRADICIONAIS DA NEGOCIAÇÃO

Numa negociação de natureza laboral, assume-se duas condições tradicionais: o carácter individual e o carácter coletivo. (Correia, 2015, p. 150).

No **carácter individual** a pessoa procura defender as suas próprias ideias como Correia (2015, p. 150) afirma que “[...] na faculdade de cada pessoa pode negociar com uma entidade empregadora as suas condições contratuais e, especialmente, o nível salarial.”

No **carácter coletivo** as suas ideias já vão ser baseadas em outras organizações, Correia (2015, p. 150) refere que “[...] opõe, habitualmente, os representantes de um empregador, ou, até, de um setor económico, e os dirigentes sindicais de estruturas associativas com representantes dessa empresa ou desse setor económico. Naturalmente, esta última obedece a um procedimento mais complexo e a estratégias e a táticas muito competitivas.”

#### 4.4. CARATERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO

O acordo estabelecido numa negociação deve abranger ambas as partes e nunca só uma parte, a isto chama-se uma ação unilateral. (Carvalho, 2016, p. 17).

Segundo Carvalho (2016, p. 18) a negociação tem seis características que são:

- A negociação pressupõe a existência de duas partes (negociação bilateral) ou de várias partes (multilateral);
- A procura da negociação verifica-se quando se eleva o/um conflito de interesses entre várias pessoas ou entidades;
- Não existe negociação se não houver uma perspectiva/expectativa de influência de cada uma das partes sobre as restantes;
- Num dado momento, a preferência pela negociação sobrepõe-se ao estabelecimento de uma disputa que gera hostilidade e resistência à resolução dos problemas;
- Cada uma das partes apresenta-se na negociação com uma perspectiva de que irá conceder algo na esperança de receber benefício de igual ou maior interesse para si;
- A relação dos elementos tangíveis e intangíveis, no decorrer da negociação, obriga ao estabelecimento de uma equação cuidadosa e a uma análise quanto ao seu grau de importância.

#### 4.5. DUAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

A negociação baseia-se em duas alternativas estratégicas que são: as estratégias distributivas e as integrativas. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

As **estratégias distributivas** focam-se num só critério, numa negociação deste tipo, o interesse das partes opõe-se à outra parte. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

A negociação distributiva para Monteiro (2007, p. 155) caracteriza-se “[...] pelo facto de as partes focarem a atenção sobre o conflito de interesses, em que o total e recursos conseguidos pelas partes é percebido como constante, seja qual for o ponto de divisão dos recursos.”



Por outro lado, as **estratégias integrativas** têm uma maior dimensão e são alvo de cedências múltiplas de ambas as partes, obtendo um benefício final superior aquele que obteria se cada fator fosse negociado separadamente. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

De acordo com Monteiro (2007, p. 184) a maioria das “[...] negociações não é apenas integrativa ou apenas distributiva [...], envolvendo mudanças ao longo do processo negocial.”

Neste contexto, podem ainda considerar-se três tipos de situações quanto às estratégias negociais. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

Nomeadamente:

- **Por interesses totalmente compatíveis** - Em que existe benefício para ambas as partes;
- **Por interesses totalmente incompatíveis** - Em que não existe benefício para nenhuma das partes, onde pode haver perdas para uma delas;
- **Por interesses parcialmente compatíveis** - Este é o tipo de situação mais comum, em que os ganhos de umas das partes corresponde às perdas da outra, constituindo ainda assim um acordo de maneira a que ambas as partes tenham um lucro superior ao que obteriam se cada fator fosse negociado independentemente.

#### **4.6. A OFERTA TOTAL NA NEGOCIAÇÃO**

A oferta total na negociação baseia-se em negociações integrativas, nas quais o foco principal é a moeda de troca no processo negocial.

Em vez de negociar o valor do produto negocea-se os benefícios que podem ser oferecidos, de maneira a obter um melhor acordo em que os interesses de ambas as partes cheguem a um consenso. Esses benefícios têm de ser equivalentes para todas as partes envolvidas, para que nenhuma fique prejudicada em relação à outra.

## 4.7. O PODER NEGOCIAL

No poder negocial, para que se atinjam os objetivos propostos é frequentemente necessário haver uma relação de poder, já que cada parte é capaz de influenciar o comportamento da outra, deixando-se também influenciar. No entanto, este equilíbrio de poder é feito da aceitação das duas partes, sendo, contudo, mais benéfico para uma delas.

Para Carvalho:

[...] o poder do negociador não é um poder abstracto e absoluto, mas sim relativo e instável. O poder pode variar durante o decurso da negociação, dependendo do momento e das circunstâncias, bem como da percepção que o grupo e a outra parte tem desse mesmo poder, podendo, inclusivamente, ser limitado ou anulado por qualquer outra parte. Deve, portanto, ser considerado como um meio para concretizar determinado projeto ou resolver certos problemas, mas não como um fim em si mesmo. (Carvalho, 2016, p. 59).

Entre os vários fatores de poder salientam-se:

- **Legitimidade** - É um modo de transmitir à outra parte que se é o representante do negócio no seu todo;
- **Credibilidade** - É a capacidade de transmitir as informações mais credíveis para o negócio;
- **Empenho** - Representa o esforço para alcançar um bom acordo;
- **Tempo** - É a disponibilidade temporal para se dedicar à obtenção de um acordo, independentemente do tempo gasto;
- **Análise** - É a capacidade de trabalhar a informação que diz respeito ao negócio, de maneira a que se tire o máximo benefício para ambos;
- **Convicção** - É a capacidade de transmitir ao interlocutor a ideia de que o produto é o melhor para si e para satisfazer as suas necessidades;
- **Informação** - É a forma de transmitir a ideia ao interlocutor que se detém um conjunto de informações que são importantes para a negociação;
- **Risco** - É a procura de soluções alternativas para assumir em conjunto o risco das mesmas se o negócio não tiver efeito.

Em suma, a utilização de todos estes fatores facilitam o processo de negociação e dando mais clareza na forma de negociar. Para além disso, torna o processo mais fidedigno e mais transparente para ambas as partes.

#### **4.8. PRINCÍPIOS E TÉCNICAS QUE CONFEREM PODER NEGOCIAL**

Para haver um bom poder negocial, é necessário adotar princípios e técnicas que passam por:

- **Controlo de tempo** - A adoção de um controlo no ritmo que implica saber esperar e retroceder no processo do negócio;
- **Pré-disposição do interlocutor** - Quando se convence o interlocutor de que o que está a negociar é o mais acertado, através de um trabalho de persuasão que é feito anteriormente;
- **Planificação** – Mapeamento de todo o negócio;
- **Preparação prévia** – Reunião de conhecimentos sobre o interlocutor, a sua empresa e os seus produtos para que se consiga chegar a um bom negócio;
- **Tempo** - Preparação de quando e como agir na altura certa, em que a probabilidade de sucesso se revela maior;
- **Aspirações** - Considerar o que o interlocutor espera alcançar com o negócio, não permitindo contudo, que este atinja maiores expectativas que as que poderão ser satisfeitas;
- **Estratégia e táticas** – Conjunto de iniciativas e decisões que permitirão atingir os objetivos propostos;
- **Lugar e o ambiente** - A escolha de um local e de um ambiente propício ao negócio;
- **Telefone** - É através dos telefonemas que se consegue um efeito surpresa para realizar o negócio;
- **Número de pessoas** - Quanto maior o número de negociadores houver, desde que sejam coordenados, é sempre favorável ao negócio;

- **Cargos e as funções** - Se uma das partes se encontrar em desvantagem em relação à outra na hierarquia, isso poderá constituir uma desvantagem;
- **Formação dos negociadores** - Quanto maior for a formação mais vantagens terá para o negócio;
- **Relações interpessoais** - Com técnicas de relacionamento interpessoal num clima saudável, existe mais probabilidade de sucesso no negócio;
- **Margem de manobra** - Ao fazerem um trabalho a tempo e saberem os fatores a negociar, permite um maior controlo no risco do insucesso e um alargamento na margem de manobra negocial;
- **Técnicas de persuasão** - Ao estudar-se as aspirações do interlocutor permite uma maior capacidade de criar soluções alternativas;
- **Situação da organização** - São as diferentes etapas do processo negocial;
- **Marketing** - Permite ao interlocutor conhecer a imagem da empresa;
- **Precedentes de negociações anteriores** - Se o interlocutor é um trabalhador mais antigo, deverá existir um conhecimento prévio sobre como proceder, tendo em conta as negociações anteriores;
- **Pontos mortos** - São interrupções nas negociações por iniciativa de uma das partes envolvidas, que podem durar minutos, meses e até anos, mas servem para permitir uma reflexão e uma reformulação de estratégias para o negócio se concretizar.

#### 4.9. ATITUDES NA NEGOCIAÇÃO

Numa negociação as atitudes das partes negociadoras podem variar ao longo do processo. Por norma, as atitudes de cooperação são as que dão origem a melhores negócios em que o perfil dos negociadores é composto por várias características, tais como: paciência, autocontrolo, sentido de humor, vigilância, flexibilidade, disposição para ceder, atitude de ganhar, capacidade para escutar e intuição.

Com este perfil, o negociador tem uma atitude cooperativa que tem como prioridade interesses comuns, com vista a um ganho conjunto onde pode haver concessões de

ambas as partes na procura de uma melhor solução para o negócio. Por outro lado, o negociador pode ter uma atitude competitiva em que os interesses próprios estão acima dos interesses do interlocutor, em que a procura de soluções é reduzida e cria alternativas contrárias para a negociação.

Em suma, um bom negociador sabe identificar a posição e as aspirações do seu interlocutor e assim, melhor satisfazer os seus interesses, indo ao encontro das necessidades do outro interveniente.

#### **4.10. A ESTRUTURA DE UMA NEGOCIAÇÃO**

Em regra, as negociações que são frequentemente bem-sucedidas, obedecem a um percurso com etapas bem definidas que devem ser percorridas por determinada ordem, com vista ao sucesso do processo negocial. Por vezes e sempre que se justificar, podem repetir-se etapas ou alterar a sua ordem predefinida.

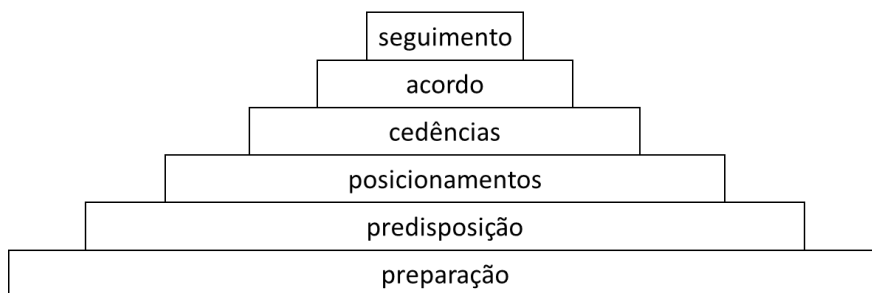


Ilustração 2 - Escada da Negociação (Ilustração nossa, 2020).

##### **4.10.1. PREPARAÇÃO**

A preparação de uma negociação pode ser dividida nas seguintes fases:

Objetivos, com a sua definição e sistema alternativo de prioridades

Listagem e combinação de fatores:

O que mudar?

Pelo quê?

Quais as alternativas?

O que é igualmente importante para as duas partes?

O que é importante para a 1<sup>o</sup> parte, mas não para a 2<sup>a</sup> parte?

O que é importante para a 2<sup>o</sup> parte, mas não para a 1<sup>a</sup> parte?

O que não é importante para nenhuma das partes?

**Informações relativas à outra parte, como:**

Objetivos e prioridades;

Recursos e necessidades;

Estilo de negociação;

Quais são as alternativas caso não se chegue a acordo;

Pontos de resistência;

Legitimidade do conflito.

**Pontos Fortes e Pontos Fracos de ambas as partes.**

**Reunião de elementos** (factos, dados, argumentos, critérios de decisão, entre outros.)  
que ajude no processo para chegar a acordo.

**Contexto das informações, que necessita de responder a algumas perguntas, como:**

É legítimo ocultar informação por esta não ser favorável para a parte?

Qual o número de propostas e contrapropostas previsíveis?

Estimativa da duração e quantidade de fases terá o processo?

Qual a importância das relações afetivas?

**Aspetos Operacionais, que responde a perguntas como:**

Quem deve negociar, e que papéis atribuir aos negociadores?

Há necessidade de adquirir a ajuda de especialistas ou profissionais?

Em que língua será feita a negociação?

**Simular a negociação** previamente, podendo até pedir a outra pessoa para fazer de 2ª parte, para que se possa encontrar problemas, ou conflitos posteriores que possivelmente serão encontrados na negociação.

**Definir níveis de aspiração, tais como:**

Princípios e valores dos quais se deve impor;

Princípios e valores dos quais não se quer abdicar;

Princípios e valores que não são negociáveis.

**Posicionamentos iniciais**, definindo quais as ofertas iniciais, e também quem deverá ser posicionado em primeiro lugar.

**Padrões de concessões**, que devem ser coordenadas com os mesmos da outra parte, para que se possa ter a noção da agressividade que pode ser utilizada no processo, tendo em conta o grau de relacionamento que se pretende no futuro e as normas contextuais.

#### 4.10.2. PREDISPOSIÇÃO

A fase da predisposição tem por objetivo, obter a confirmação de que a outra parte tem interesse em negociar. A eficácia desta fase depende da capacidade de fazer a outra parte acreditar que se está centrado e focado na sua problemática específica e que tanto se deseja, como se tem a capacidade de encontrar soluções com benefícios mútuos e pôr de lado atitudes que frequentemente são prejudiciais para ambas as partes, como ter uma postura competitiva.

Para criar predisposição é necessário um clima de cooperação e de construção de soluções integrativas que é criado logo no início da negociação, servindo-se de diversos princípios e técnicas que podem contribuir para esse efeito, retirando protagonismo às diferenças e realçando as igualdades.

Algumas das técnicas utilizadas são, por exemplo: demonstrar poder sem dar uso excessivo ou abusivo do mesmo, manifestar empatia, evidenciar simpatia, observar, perguntar, ouvir ativamente, resumir e tomar notas.

### 4.10.3. POSICIONAMENTOS

Processo pelo qual se explica aquilo que se considera oportuno para iniciar a negociação, baseado no que se conhece da segunda parte, nos objetivos próprios e o que foi acordado anteriormente, de forma a manter uma margem de manobra que permitirá cedências mútuas.

Uma banda de negociação, conceito importante para que o posicionamento seja realizado adequadamente, pode ser entendida como um espaço comercial limitado de um lado pelo ponto mais favorável a apresentar na oferta inicial e o ponto menos favorável, designado por ponto de resistência, que não se está disposto a passar em qualquer circunstância. Ambas as partes deverão definir, na fase de preparação, qual a oferta inicial e o ponto de resistência para que se saiba com o que se pode negociar e até onde se estará disposto a ceder.

O objetivo deverá ser conseguido através da negociação e troca de cedências, onde se atinge um acordo final mais próximo possível da sua oferta inicial, mas não de maneira a incorrer numa relação futura negativa com a segunda parte causando insatisfação e em última instância, compromete até o cumprimento do acordo.

Há algumas vantagens em ser o primeiro a revelar a sua oferta inicial, mas também desvantagens, pelo que terá de ser considerado de forma adequada tendo em conta as consequências posteriores.

Algumas das vantagens e desvantagens de ser o primeiro a apresentar o posicionamento inicial poderão ser:

**Tabela 3** - Vantagens e Desvantagens do Posicionamento Inicial

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomada iniciativa, principalmente se no momento adequado;</li> <li>▪ Marcação de uma posição da qual a outra parte já não se pode afastar, em que reduz o nível de expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A outra parte passa a conhecer a oferta inicial, simultaneamente conhecendo a sua, o que lhe dá vantagem na negociação;</li> <li>▪ Há o risco de a oferta inicial ser superior ao que a segunda parte desejava, aumentando as expectativas da mesma;</li> <li>▪ Frequentemente quem revela o seu posicionamento inicial tende a ceder também em primeiro lugar.</li> </ul>



#### 4.10.4. PROCESSO DE CEDÊNCIAS

O processo de cedências é uma fase indispensável para a negociação, onde ambas as partes se aproximam do acordo final recorrendo a sucessivas trocas de concessões que conduzirão preferencialmente, à descoberta de soluções do agrado de ambas as partes.

Nesta fase é essencial respeitar três princípios básicos:

- Ceder menos em troca de mais;
- Ceder à medida que o outro cede;
- Ceder em aspetos de pouco valor próprio, mas de grande valor para a outra parte e obter cedências pela parte do outro que lhe tenham pouco valor, mas que sejam de grande valor para o próprio.

Outros princípios adicionais anteriormente referidos são ainda:

- Conseguir algo em troca do que se cedeu;
- Colocar condições às próprias cedências;
- Quantificar as cedências do próprio em dinheiro, tempo, entre outros., de forma a mostrar os ganhos na perspetiva da outra parte;
- Obter cedências criando problemas à segunda parte que mais tarde se solucionarão em troca de algo;
- Tomar sempre notas das concessões realizadas por ambas as partes;
- Nunca ceder perante objeções;
- Maximizar o valor das concessões do próprio e minimizar as da outra parte;
- Nunca aceitar dividir diferenças pela metade;
- Se necessário, retirar uma concessão antes dada;
- Ceder gradualmente, nunca cedendo mais do que um ou dois aspetos de cada vez;

- Nunca ultrapassar os limites da banda de negociação definidos;
- Não ceder sob pressão;
- Fazer com que a outra parte lute para conseguir cedências, conferindo mais valor às mesmas;
- Procurar que a outra parte não sinta que perdeu com o acordo realizado.

No fim deste processo é essencial que as partes envolvidas saibam comunicar e ouvir as contrapartidas, porque neste caso o diálogo é fundamental para que no acordo que estes estabelecem fiquem todos satisfeitos de maneira a que organização em que estão inseridos não tenha sido prejudicada quer no ambiente de trabalho, quer nas relações entre colegas ou chefia e que não traga efeitos negativos para empresa.

#### **4.10.5. O ACORDO**

O acordo final é feito quando as posições de ambas as partes estão relativamente próximas, e quando um movimento o origine.

Para desencadear o acordo final há algumas vias que se podem seguir, como por exemplo:

- Começar a demonstrar desinteresse pelo assunto, apressando a outra parte a dar por terminadas as negociações;
- Retirar uma concessão feita;
- Começar a falar de ações a tomar em caso de incumprimento de uma das partes;
- Entre outras.

Finalmente é deveras importante redigir um documento onde figurem os aspetos fundamentais do acordo, combinar uma forma de o levar à prática e fazer uma recapitulação final. O acordo deve assentar num compromisso mútuo entre as partes envolvidas.

#### **4.10.6. O SEGUIMENTO**

Depois de alcançado o acordo torna-se necessário fazer um seguimento do mesmo que deverá passar por uma análise do que se passou, e deverá responder a certas perguntas, como:

- Quais eram os objetivos que haviam sido inicialmente traçados?
- Que resultados foram alcançados?
- Quais as diferenças entre os objetivos iniciais e os efetivamente atingidos?
- O que deverá ser melhorado?

Esta última fase é um exercício de desenvolvimento necessário para que o processo de negociação seja estabelecido da melhor forma possível. Sendo assim pode-se também tirar ideias para negociações futuras, onde se pode analisar o que falhou e o que pode ser melhorado. E também a partir desta fase pode ver-se se os objetivos iniciais foram cumpridos, se os resultados pretendidos foram alcançados, se no final superou todas as expectativas por eles impostas, se promoveu o bem-estar entre todos e se proporcionou um bom desenvolvimento da organização.



## 5. ESTUDO EMPÍRICO

### 5.1. METODOLOGIA

O propósito desta análise prende-se não apenas com a identificação dos fatores que estão na origem de uma situação de conflito no local de trabalho (se ocorre com chefias ou entre colegas), mas também se isso constitui uma ameaça para o trabalhador. Se um conflito poderá ser prejudicial para o trabalhador ou revelar-se uma oportunidade para que este ganhe mais aptidão comportamental. Para tal, foi utilizado o questionário “A Perceção dos Conflitos no Local de Trabalho – Será uma Ameaça ou uma Oportunidade para os Trabalhadores?” da autoria de Dina Isabel dos Santos Parrinha Jesus e devidamente autorizado pela autora, no qual participaram 102 respondentes, entre os dezoito e sessenta e nove anos. Este conjunto de respondentes foi obtido através das redes sociais: *Instagram* e *Facebook* ambos da autora desta dissertação e *Instagram* e *Facebook* da Universidade Lusíada de Lisboa com a sua devida autorização. Esta ideia surgiu visto que se verificou uma predominância na faixa etária dos cinquenta aos cinquenta e nove anos, o que impossibilita a diversificação da conclusão desta dissertação. Foi então tomada a decisão de publicar este questionário nas redes sociais de forma a alcançar as faixas etárias mais novas e, presumidamente, com menos experiência laboral.

O questionário referido, foi posteriormente convertido para formato eletrónico (*Google Forms*) pela autora desta dissertação e difundido nas redes sociais.

Este questionário é composto por questões de resposta única, questões de resposta aberta, questões de escolha múltipla, quadro de questões com resposta numérica e questões dicotômicas. Os dados foram posteriormente recolhidos, codificados e analisados em *SPSS* (versão 26). Serão apresentados em quantidade e em percentagem, com a utilização de gráficos circulares, gráficos de barras e tabelas de dados. Foram incluídas respostas em branco e respostas nulas que representam a inexistência de respostas em todo o questionário e a ausência de resposta à questão mencionada, respetivamente.

A estrutura deste questionário está dividida em três partes. A primeira está relacionada com a caracterização sociodemográfica e profissional, tendo sido questionado a idade, género, habilitações académicas, categoria profissional, setor e vínculo laboral.

A segunda está caracterizada como gestão de conflitos e agrupada em três formas: A, B e C. Foi utilizada a escala de *Likert* onde as respostas variam de 1 a 5, sendo que 1 represente “Discordo Fortemente”, 2 “Discordo”, 3 “Indiferente”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Fortemente”.

A forma A observa a situação do conflito com a chefia e a forma B corresponde à situação do conflito entre pares ou colegas onde ambas apresentam catorze questões cada.

A forma C constata a reação do respondente à discordância e ao conflito, sendo que nesta forma foram feitas treze questões.

A terceira e última parte demonstra com quem geralmente os conflitos ocorrem, se apresentam uma ameaça e se é encarado como uma oportunidade para o trabalhador.

Para melhor se identificarem os fatores inerentes à ocorrência de uma situação conflituosa em ambiente laboral, algumas das questões apresentadas no questionário, foram submetidas a Análise de Componentes Principais (ACP).

Mardia refere que “[...] esta técnica foi introduzida pelo estatístico Karl Pearson em 1901 e mais tarde desenvolvida por Hotelling em 1933.” (apud Gomes, 2013, p. 19).

Para Reis (2001) a Análise de Componentes Principais “[...] permite identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa de informação contida neste conjunto [...]”

Do ponto de vista técnico, a ACP é uma ferramenta de estatística multivariada, que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis ou componentes independentes, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever, formando combinações lineares das variáveis originais, designadas por componentes principais que poderão ser utilizados como indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais.

Sendo uma técnica paramétrica, é comumente usada em análises com escalas de *Likert*, como as que encontramos no presente questionário.

A escolha desta técnica teve por objetivo um melhor aproveitamento dos dados medidos no questionário possibilitando a sua redução e desta forma, uma melhor análise dos mesmos.

Mais precisamente, parte-se de um conjunto com catorze variáveis correlacionadas nos dois primeiros quadros (o relacionamento com as chefias e com os colegas) e o último quadro com treze variáveis (a opinião pessoal do respondente relativamente ao conflito) e pretende-se encontrar um novo conjunto de variáveis não correlacionadas, que permitam identificar fatores que mais se destacam nas três dimensões.

Os pressupostos desta técnica, passam pela consistência interna dos dados (identificação de um padrão de resposta), pela existência de correlação entre as variáveis que possibilita posteriormente agrupar as variáveis originais em novas variáveis e por uma variância explicada pelo modelo, que seja considerada aceitável pelo investigador (habitualmente aceitam-se como aceitáveis, valores superiores a 60%).

Na realização desta análise, deve consultar-se o resultado do teste de *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO) que avalia a medida de adequação de um grupo de respondentes, determina o número de componentes principais a reter e indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis.

Só é recomendável o uso da ACP para valores acima de 0,6. (Aaker *et al. apud* Moreira, 2007, p. 167). A regra de KMO deve ser utilizada sempre que o número de variáveis seja inferior ou igual a 30 e escolhem-se as componentes cujo valor próprio seja superior a 1. A medida de adequação do conjunto de respondentes compara a importância dos coeficientes de correlação observados com a importância dos coeficientes de correlação parcial, variando entre 0 e 1. Quanto mais próximo da unidade, mais adequado é o grupo de respondentes. Por fim, o teste de *Bartlett* confirma a existência de uma matriz identidade (hipótese nula) na matriz de correlação entre as variáveis em estudo. Importa rejeitar a hipótese nula e portanto é expectável um sig. = 0.000 neste teste, para se cumprirem os pressupostos da análise.





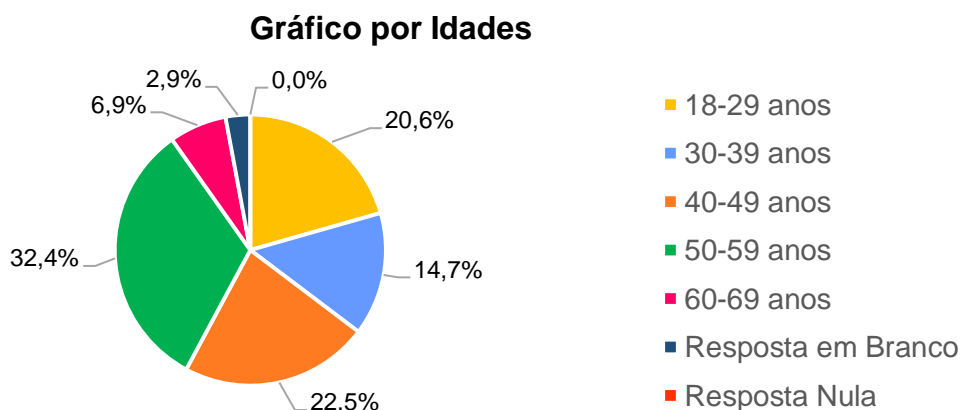
## 6. RESULTADOS

### 6.1. CARATERIZAÇÃO DO CONJUNTO DE RESPONDENTES

Para um melhor enquadramento dos respondentes, foi efetuada uma análise de dados descritiva e os resultados da mesma, ou seja, as principais caraterísticas deste grupo no que respeita à idade, género, habilitações académicas, categoria profissional e vínculo laboral, estão apresentadas nas tabelas e nos gráficos em baixo.

**Tabela 4** - Tabela de Dados - Idade dos respondentes

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
18-29 anos	21	20,6%
30-39 anos	15	14,7%
40-49 anos	23	22,5%
50-59 anos	33	32,4%
60-69 anos	7	6,9%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>



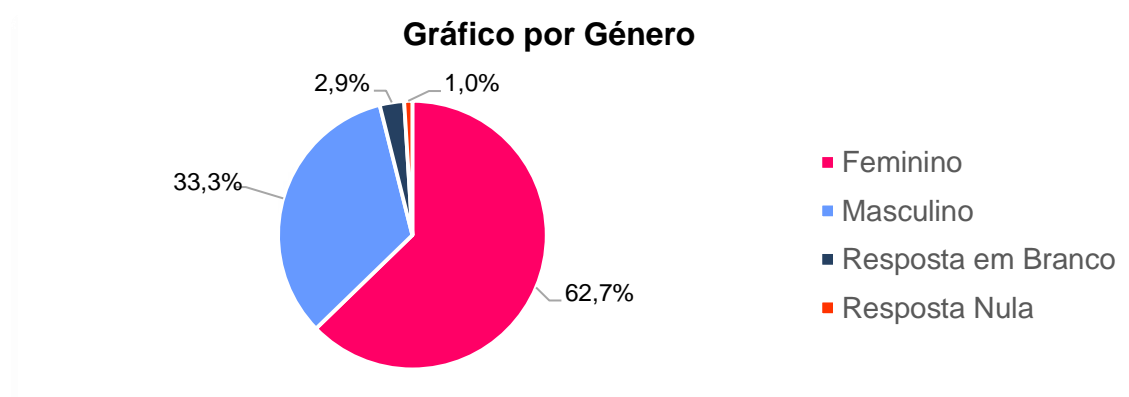
**Ilustração 3** - Idade dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).

De acordo com o questionário elaborado, pode ver-se que na caraterização sociodemográfica e profissional, a idade dos respondentes desta análise teve como resultado 99 respostas válidas, 3 respostas em branco e não há registo de respostas nulas. É predominante a faixa etária entre os 50-59 anos com 32,4%, seguindo-se da faixa etária dos 40-49 anos com 22,5%, logo a seguir vem a faixa etária dos 18-29 anos com 20,6%, em penúltimo lugar vem a faixa etária dos 30-39 anos com 14,7% e por

último os da faixa etária dos 60-69 anos com 6,9%. Também contabilizadas foram as respostas em branco com 2,9% e as respostas nulas com 0%.

**Tabela 5** - Tabela de Dados - Género dos respondentes

Género	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Feminino	64	62,7%
Masculino	34	33,3%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

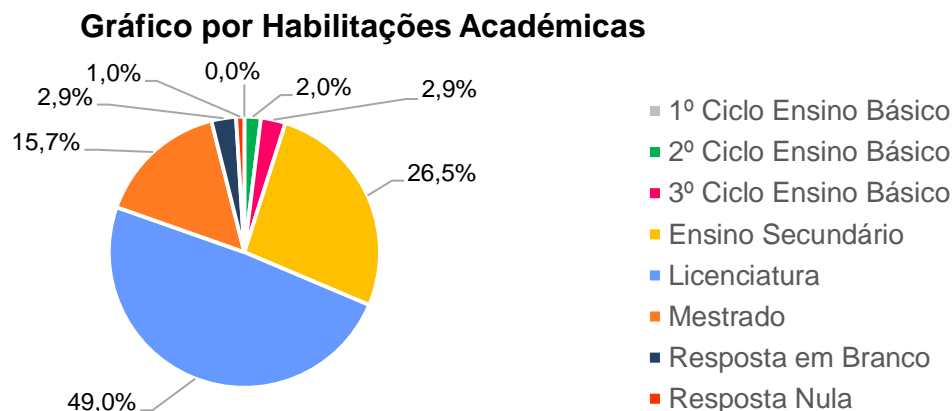


**Ilustração 4** - Género dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).

No que diz respeito ao género em estudo adquiriu-se 98 respostas válidas, 3 respostas em branco e 1 resposta nula, sendo mais significativo o género Feminino com 62,7%, enquanto o género Masculino tem apenas 33,3%. Foi também obtido 2,9% de respostas em branco e 1% de respostas nulas.

**Tabela 6** - Tabela de Dados - Habilitações Académicas dos respondentes

Habilitações Académicas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
1º Ciclo Ensino Básico	0	0,0%
2º Ciclo Ensino Básico	2	2,0%
3º Ciclo Ensino Básico	3	2,9%
Ensino Secundário	27	26,5%
Licenciatura	50	49,0%
Mestrado	16	15,7%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>



**Ilustração 5** - Habilitações Académicas dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).

Nas Habilitações Académicas obteve-se 98 respostas válidas, 3 respostas em branco e 1 resposta nula. Assim entende-se que metade dos respondentes deste inquérito tem Licenciatura com 49,0%, Ensino Secundário tem 26,5%, Mestrado tem 15,7%, 2,9% com 3º Ciclo do Ensino Básico e 2% com o 2º Ciclo do Ensino Básico. Com isto percebeu-se que não existe nenhum respondente que tenha o 1º Ciclo do Ensino Básico. As percentagens relativamente às respostas em branco e nulas foram 2,9% e 1%, respetivamente.

Para além disto foi elaborada uma questão seguinte onde procuramos entender que outra habilitação académica podem os respondentes ter, em que se averiguou que existe 1 pessoa que frequentou o Ensino Superior e não conseguiu terminar e 1 pessoa que fez Pós-Doutoramento, isto é, Pós-Doc. Estes dados não estão compatibilizados nem na tabela nem no gráfico, porque é uma pergunta à parte daí não se poder inserir nos dados.

**Tabela 7** - Tabela de Dados - Categoria Profissional dos respondentes

Categoria Profissional	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Assistente Operacional	15	14,7%
Assistente Técnico	14	13,7%
Fiscal	2	2,0%
Técnico de Informática	5	4,9%
Técnico Superior	29	28,4%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	34	33,3%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

### Gráfico por Categoria Profissional

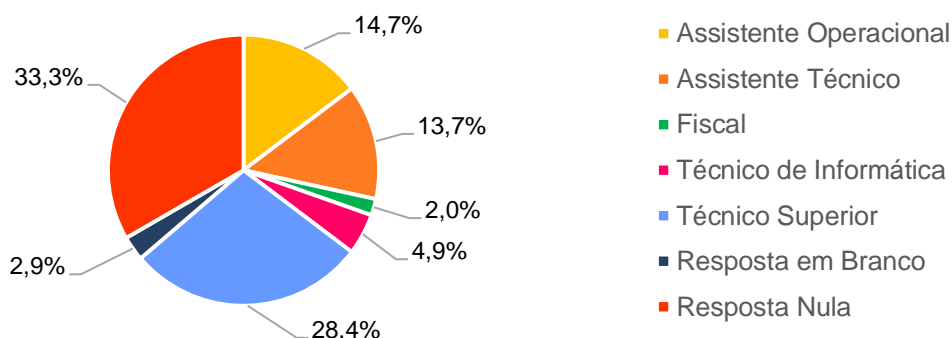


Ilustração 6 - Categoria Profissional dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).

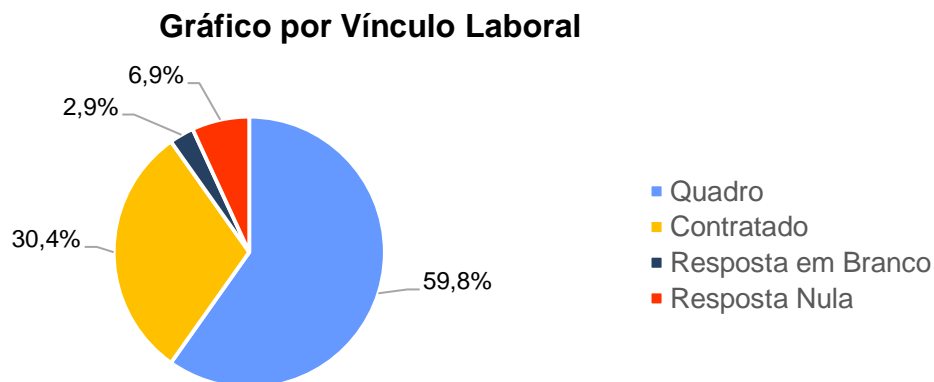
Na Categoria Profissional houve 65 respostas válidas, 3 respostas em branco e 34 respostas nulas. Dessas respostas conclui-se que 28,4% são técnicos superiores, 14,7% são assistentes operacionais, 13,7% são assistentes técnicos, 4,9% são técnicos de informática, 2,0% desempenham funções como fiscal, 2,9% responderam em branco e 33,3% não responderam a esta questão.

De referir que o elevado número de respostas nulas na questão sobre a categoria profissional, mais exatamente 34 respostas, foi devido à questão seguinte onde especificaram melhor a sua categoria profissional, tais como: educadora de infância, arquiteto, enfermeira, professor universitário, escriturário, advogado, gestor comercial, entre outros. Estas foi só alguns exemplos das respostas obtidas nesta questão.

Na questão seguinte, foi abordado o setor em que os respondentes se inseriam. As respostas passaram por Educação, Saúde, Comércio, Finanças, Função Pública, entre outros.

Tabela 8 - Tabela de Dados - Vínculo Laboral dos respondentes

Vínculo Laboral	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Quadro	61	59,8%
Contratado	31	30,4%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	7	6,9%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>



**Ilustração 7** - Vínculo Laboral dos respondentes. (Ilustração nossa, 2021).

No vínculo laboral obteve-se 92 respostas válidas, 3 resposta em branco e 7 respostas nulas. É possível observar que a maior parte pertence ao quadro da empresa com 59,8% e 30,4% são contratados. As repostas em branco e nulas contabilizaram 2,9% e 6,9%, respetivamente.

Foi realizada uma questão seguinte onde questionamos que outro vínculo laboral tinham, e como respostas foi obtido: 1 gerente, 1 sócio gerente, 3 trabalhadores independentes e 3 desempregados.

## 6.2. CARATERIZAÇÃO DOS TIPOS DE CONFLITO

**Tabela 9** - Tabela de Dados - Forma A - com a chefia

Escala	Frequência Absoluta
Discordo fortemente (1)	1
Discordo (2)	2
Indiferente (3)	16
Concordo (4)	36
Concordo Fortemente (5)	43
Concorda (4) e Concorda Fortemente (5)	1
Resposta em Branco	3
Resposta Nula	0
<b>Total</b>	<b>102</b>

Na gestão de conflitos em que a situação de conflito era em relação à chefia pode-se analisar que das 14 alíneas em que 43 pessoas concordam fortemente (5), 36 pessoas concordam (4), 16 pessoas são indiferentes (3), 2 pessoas discordam (2), 1 pessoa discorda fortemente (1), e 1 pessoa concorda (4) e concorda fortemente (5), 3 pessoas responderam em branco e não houve nenhuma resposta nula.

**Tabela 10** - Tabela de Dados - Forma B - com os pares/colegas

Escola	Frequência Absoluta
Discordo fortemente (1)	0
Discordo (2)	1
Indiferente (3)	14
Concordo (4)	44
Concordo Fortemente (5)	37
Indiferente (3) e Concordo Fortemente (5)	1
Resposta em Branco	3
Resposta Nula	2
<b>Total</b>	<b>102</b>

Na gestão de conflitos em que a situação de conflito era em relação aos colegas pode-se analisar que das 14 alíneas em que 44 pessoas concordam (4), 37 concordam fortemente (5), 14 pessoas são indiferentes (3), 1 pessoa discorda (2), ninguém discorda fortemente (1), 1 pessoa é indiferente (3) e concorda fortemente (5), 3 responderam em branco e houve 2 respostas nulas.

**Tabela 11** - Tabela de Dados - Forma C - A minha reação à discordância e ao conflito

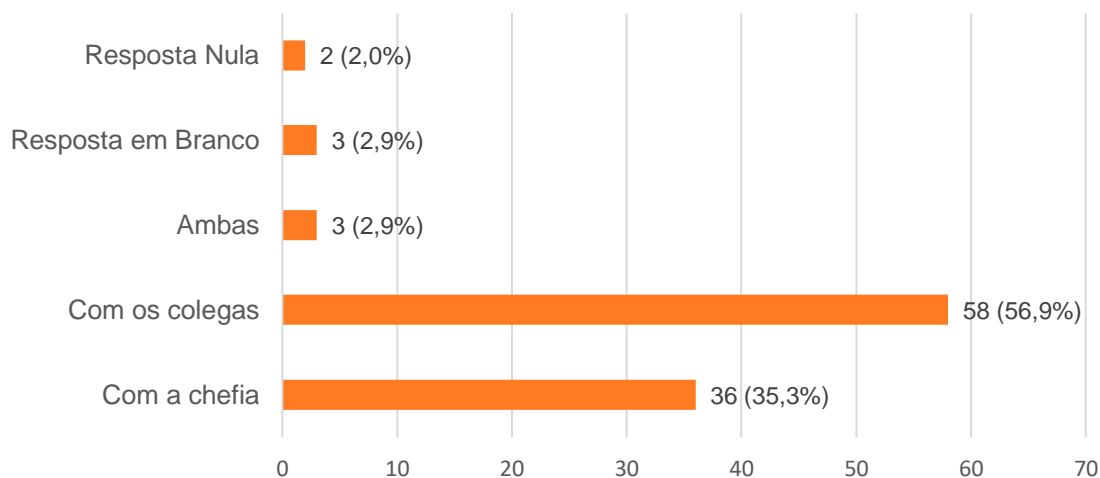
Escola	Frequência Absoluta
Discordo fortemente (1)	0
Discordo (2)	5
Indiferente (3)	19
Concordo (4)	50
Concordo Fortemente (5)	24
Resposta em Branco	3
Resposta Nula	1
<b>Total</b>	<b>102</b>

Na gestão de conflitos em que a situação de conflito era em relação a minha reação pode-se analisar que das 13 alíneas a maior parte concorda (4), em que se regista 50 pessoas, 24 pessoas concordam fortemente (5), para 19 pessoas é indiferente (3), 5 discordam (2), ninguém discorda fortemente (1), 3 responderam em branco e por fim houve 1 resposta nula.

**Tabela 12** - Tabela de Dados - Questão "Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?"

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Com a chefia	36	35,3%
Com os colegas	58	56,9%
Ambas	3	2,9%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	2	2,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

### Gráfico por Conflitos Associados



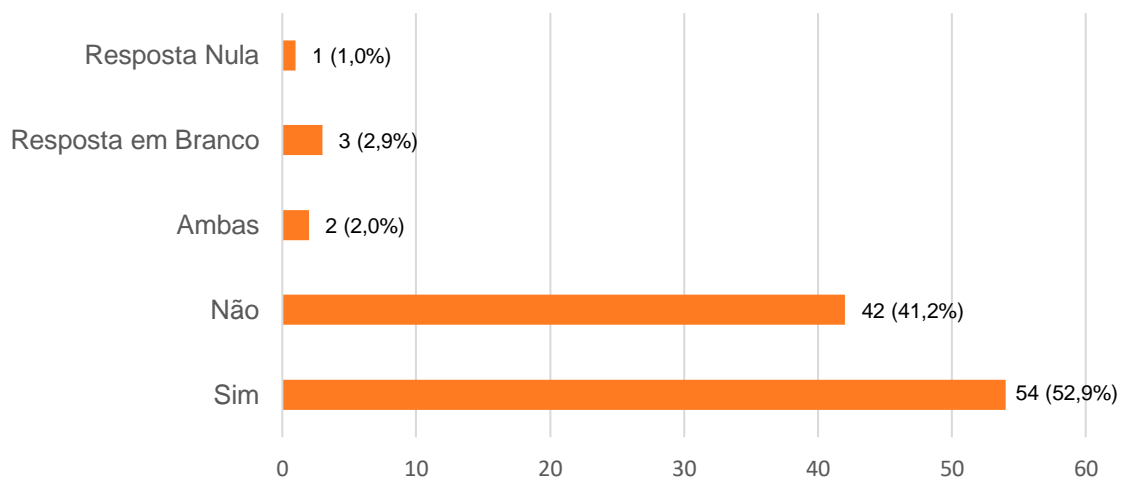
**Ilustração 8** - Questão "Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?". (Ilustração nossa, 2021).

Na primeira questão - "Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?" - 58 pessoas responderam que era com os colegas (56,9%), 36 pessoas responderam que era com a chefia (35,3%), 3 pessoas responderam que era com ambos (2,9%), 3 pessoas responderam em branco (2,9%) e 2 foram respostas nulas (2,0%).

**Tabela 13** - Tabela de Dados - Questão "Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?"

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	54	52,9%
Não	42	41,2%
Ambas	2	2,0%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

### Gráfico por Consideração do Conflito



**Ilustração 9** - Questão "Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?" (Ilustração nossa, 2021).

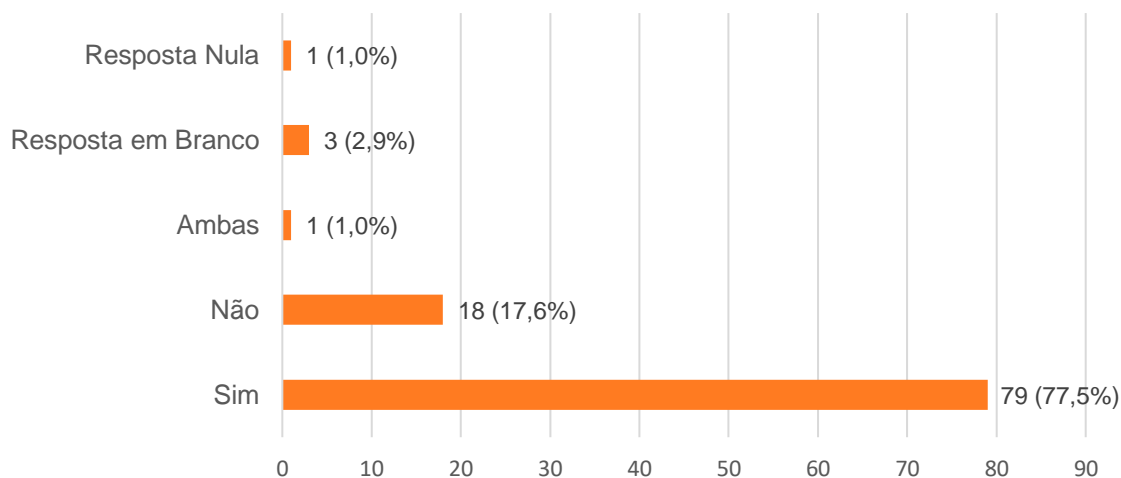
Na seguinte questão - "Para si, como considera os conflitos organizacionais? – Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?"- 54 pessoas responderam que sim (52,9%), 42 pessoas responderam que não (41,2%), 2 pessoas responderam ambas as respostas (2,0%), 3 pessoas responderam em branco (2,9%) e houve 1 resposta nula (1,0%).

**Tabela 14** - Tabela de Dados - Questão "Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?"

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	79	77,5%
Não	18	17,6%
Ambas	1	1,0%
Resposta em Branco	3	2,9%
Resposta Nula	1	1,0%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>



### Gráfico por Consideração de Benefício



**Ilustração 10** - Questão "Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?" (Ilustração nossa, 2021).

Na última questão - “Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?” - 79 responderam que sim (77,5%), 18 responderam que não (17,6%), 1 respondeu ambas as respostas (1,0%), 3 responderam em branco (2,9%) e 1 foi resposta nula (1,0%).

### 6.3. ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS

Na presente análise foram realizadas três ACPs, uma para cada uma das dimensões identificadas que são: o relacionamento com as chefias, o relacionamento com os colegas e a opinião pessoal. Os valores obtidos no teste de KMO, foram respetivamente 0,741 na primeira dimensão, 0,795 na segunda dimensão e 0,694 na terceira dimensão, indicando assim que nos três casos, a amostra se revela adequada.

O teste da esfericidade de *Bartlett* resultou na rejeição da existência de uma matriz identidade, na correlação entre variáveis, validando assim a prossecução da análise nas três dimensões indicadas.

Relativamente à variância explicada por cada uma das análises, os fatores retidos em cada uma delas, explicam 63,376% da variância total que diz respeito ao chefe, 64,444% no relacionamento com os colegas e 68,836% na dimensão de opinião própria.

No que se refere ao número de componentes obtidas, foram retidas em todas as análises, as componentes com valor próprio superior a 1. Na primeira abordagem, as 4

componentes retidas permitem explicar os fatores subjacentes à existência ou ausência de uma situação de conflito com o chefe.

Tabela 15 - Matriz Rodada de Componentes - Dimensão Colaborador/Chefia

Variáveis iniciais	Componentes				
	Atitude submissa	Atitude proactiva	Atitude competitiva	Atitude neutra	
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe.	<b>0,640</b>	0,037	0,317	-0,061	
Geralmente atuo como deseja o meu chefe.	<b>0,789</b>	0,220	0,000	0,096	
Evito confrontos com o meu chefe.	<b>0,827</b>	0,076	0,049	0,094	
No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe.	<b>0,515</b>	0,218	0,300	0,150	
Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu chefe para evitar problemas.	<b>0,525</b>	0,049	0,554	-0,376	
Procuro analisar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	0,267	<b>0,703</b>	0,102	0,001	
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	0,257	<b>0,504</b>	0,440	0,128	
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	0,405	<b>0,604</b>	0,092	-0,191	
Perante um problema de trabalho com o meu chefe, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível.	-0,095	<b>0,720</b>	0,219	0,158	
Perante uma situação problemática com o meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	0,048	<b>0,697</b>	-0,122	0,315	
Perante uma situação problemática com o meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	0,223	0,007	<b>0,803</b>	0,220	
Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu chefe.	0,053	0,163	<b>0,852</b>	-0,042	
Perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	0,008	0,074	0,218	<b>0,876</b>	
Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu chefe.	0,259	0,419	-0,148	<b>0,600</b>	
	<b>Variância explicada:</b>	<b>19,2%</b>	<b>17,4%</b>	<b>15,8%</b>	<b>11,0%</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

A primeira componente que explica 19,2 % da variância foi identificada como “Atitude submissa”, visto agrupar um conjunto de situações em que o colaborador se limita a evitar o confronto com a chefia direta, em que aceita e procura satisfazer as expectativas desta, com a sua atitude ou desempenho. A segunda componente explica 17,4% da variância e designa-se por “Atitude Proactiva”. Aqui o colaborador procura soluções para possíveis situações de conflito e perante estas, tem uma atitude mais pragmática que sentimental, procura retirar o melhor da situação para si próprio, ao invés de se deixar levar por emoções que coloquem em risco os seus objetivos pessoais e profissionais. A terceira componente explica 15,8% da variância e foi designada como “Atitude Competitiva”. O colaborador aqui pode estar a arriscar colocar-se numa situação de fragilidade perante a chefia, caso saia a perder do conflito que se possa registar, mas também poderá ter a oportunidade de marcar uma posição caso saia favorecido do conflito entre ambos.

A quarta componente que explica 11,0% da variância designa-se por “Atitude Neutra”. Não é claramente a posição mais frequente perante um conflito entre colaborador e chefia, mas poderá ser bastante confortável e boa para a continuidade do posto de trabalho e das boas relações entre todos os envolvidos.

Tabela 16 - Matriz Rodada de Componentes - Dimensão Colaborador/Colegas

Variáveis iniciais	Componentes				
	Atitude proactiva	Atitude competitiva	Atitude submissa	Atitude neutra	
Perante uma dificuldade de trabalho com um colega, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<b>0,782</b>	0,083	-0,056	0,081	
Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um colega.	<b>0,789</b>	0,020	0,117	0,089	
Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<b>0,489</b>	0,476	0,321	0,187	
Perante uma situação problemática com um colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	<b>0,812</b>	0,033	-0,001	0,140	
Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus colegas.	<b>0,638</b>	0,285	-0,031	0,268	
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<b>0,630</b>	0,261	0,355	-0,132	
Perante uma dificuldade de trabalho com um colega, geralmente faço-lhe concessões.	0,142	<b>0,542</b>	0,477	0,091	
Perante uma situação problemática com um colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.	0,144	<b>0,875</b>	0,022	-0,073	
Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um colega.	0,013	<b>0,827</b>	0,068	0,080	
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um colega.	-0,016	0,055	<b>0,753</b>	0,238	
Geralmente, atuo como desejam os meus colegas.	-0,043	0,193	<b>0,632</b>	0,013	
Evito confrontos com um colega.	0,491	-0,192	<b>0,633</b>	-0,021	
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um colega, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	0,131	0,084	0,185	<b>0,885</b>	
Colaboro com um colega para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	0,564	-0,048	0,067	<b>0,591</b>	
<b>Variância explicada:</b>		<b>25,4%</b>	<b>15,8%</b>	<b>13,5%</b>	<b>9,8%</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Nesta dimensão, encontramos as mesmas componentes que na dimensão anterior, muito embora com variáveis diferentes. Aqui a componente “Atitude Proactiva” tem mais variáveis originais e algumas trocaram de posição entre esta e a componente “Atitude Neutra”. A “Atitude Proactiva” explica 25,4 % da variância. A segunda componente “Atitude Competitiva” ganha mais uma variável que na dimensão anterior e explica 15,8% da variância total da análise. Também aqui se verifica que a competitividade pessoal e profissional no local de trabalho, se encontra na base de frequentes situações de conflito. A “Atitude Submissa” explica 13,5% e a “Atitude Neutra” apenas 9,8% revelando que entre colegas é menos frequente assistir-se a uma posição de neutralidade.

Tabela 17 - Matriz Rodada de Componentes - Dimensão Opinião Própria

Variáveis iniciais	Componentes			
	Aceitação	Fatores decisores	Benefícios	Relacionamento interlaboral
Não tenho nada a perder se procurar um acordo melhor, desde que o faça de maneira razoável.	<b>0,683</b>	0,254	0,006	0,007
O conflito faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-lo.	<b>0,812</b>	0,092	0,064	0,039
Ao resolver um conflito, tento ter em consideração as necessidades dos outros.	<b>0,828</b>	0,047	0,180	-0,039
Tratar de conflitos ensinou-me que o compromisso não é sinal de fraqueza.	<b>0,651</b>	-0,052	0,416	0,274
O conflito é uma maneira de testar a opinião própria.	-0,141	<b>0,561</b>	0,439	0,438
A comunicação organizacional é eficaz e eficiente.	0,146	<b>0,892</b>	0,089	0,158
O relacionamento entre colegas é harmonioso.	0,296	<b>0,771</b>	0,074	-0,326
As tarefas propostas são sempre alcançáveis.	0,073	<b>0,754</b>	0,056	0,236
O conflito é positivo, porque me obriga a examinar cuidadosamente as minhas ideias.	0,078	0,259	<b>0,779</b>	-0,067
O conflito geralmente produz soluções para os problemas.	0,106	0,102	<b>0,753</b>	0,106
O conflito estimula a minha reflexão.	0,213	-0,092	<b>0,805</b>	0,033
Se satisfatoriamente resolvido, o conflito reforça muitas vezes as relações entre subordinados e chefia.	0,437	0,195	0,409	<b>0,442</b>
O clima na minha organização influencia o conflito.	0,074	0,116	-0,003	<b>0,868</b>
<b>Variância explicada:</b>	<b>20,2%</b>	<b>19,2%</b>	<b>18,5%</b>	<b>10,9%</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Finalmente, na dimensão Opinião Própria, identificam-se como componentes: a “Aceitação”, os “Fatores decisores”, os “Benefícios” e o “Relacionamento interlaboral”. O primeiro componente explica 20,2 % da variância total deste modelo. Seguido de perto pelos “Fatores decisores” com um peso de 19,2%, indicando que o colaborador não apenas aceita o conflito como parte integrante do seu desenvolvimento profissional, como compreende claramente que fatores ou a ausência deles mais se encontram na base de situações de conflito. Os “Benefícios” explicam 18,5% e revelam que a compreensão de um lado positivo numa situação de conflito, tem um forte peso para o colaborador, contrariamente à importância que dá ao “Relacionamento interlaboral” com apenas 10,9% da variância explicada.

**Tabela 18** - Correlação de Pearson entre Fatores retidos “Entre colegas” e caraterísticas sociodemográficas

	<b>Entre colegas</b>		
	Atitude proactiva	Atitude competitiva	Atitude submissa
Género	-0,042	0,111	<b>0.243*</b>
Habilitações Académicas	0,167	<b>-0.230*</b>	-0,123
Vínculo Laboral	<b>0.276*</b>	-0,144	0,155

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

Identificadas as Atitudes emergentes e os fatores que se destacam no comportamento dos colaboradores nas diferentes dimensões abordadas procurou-se identificar ou caraterizar os indivíduos, em que recorre às caraterísticas demográficas presentes no inquérito. Da primeira dimensão não foi possível apurar qualquer correlação estatisticamente significativa.

Contudo, na dimensão “Entre colegas” verifica-se que as mulheres, codificadas com 0, são menos “submissas” no que concerne ao relacionamento entre colegas, pode isto querer dizer que têm mais propensão ao conflito. Os respondentes com menos habilitações académicas tem tendência a ser mais competitivos no local de trabalho, pode querer dizer que terão mais a provar ou apenas que procurar marcar a sua posição no grupo. Pode ainda verificar-se que quanto maior é o vínculo laboral, mais o colaborador procura uma atitude proactiva com os colegas, em que revela uma atitude mais ponderada.

**Tabela 19** - Correlação de Pearson entre Fatores retidos “Opinião Própria” e caraterísticas sociodemográficas

	<b>Opinião Própria</b>
	Benefícios
Habilitações Académicas	<b>0.259*</b>

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

Nesta dimensão, apenas as Habilitações Académicas revelam uma correlação positiva com os Benefícios reconhecidos em situações de conflito indicando que quanto mais habilitações académicas se tem mais se reconhecem os benefícios inerentes a situações de rutura comunicacional.

Identificaram-se assim, as principais atitudes adotadas entre colaboradores e chefias, colaboradores e colegas e o que pensam todos os envolvidos acerca do conflito e das



consequências deste. Identificaram-se os principais fatores que estão na base do conflito na opinião dos respondentes, nomeadamente: marcação de posição pessoal, comunicação organizacional, relacionamento pessoal e tarefas ou objetivos propostos.

## 7. DISCUSSÃO

Este capítulo baseia-se na interpretação e análise de resultados em comparação com a revisão da literatura feita no decorrer da tese. A discussão de resultados tem como objetivo principal estudar o conflito num todo, desde o início do processo até ao resultado final.

Para os objetivos já definidos inicialmente, foram feitas algumas perguntas de investigação referidas no princípio desta dissertação, mais concretamente na Introdução, tais como: “Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?”; “Para si, como considera os conflitos organizacionais? – Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?” e “Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?”.

Estas perguntas ajudaram a entender como o conjunto de respondentes reagiam perante uma situação de conflito. Para além disso, verificou-se com quem era mais frequente haver um conflito, se era considerado prejudicial para o respondente ou se era benéfico.

Na primeira questão “Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria com a chefia ou com os colegas?” concluiu-se que 58 pessoas teriam conflitos com os colegas, 36 pessoas com a chefia e 3 pessoas com ambos (colegas e chefia).

Ao comparar estes resultados com a parte teórica entende-se que pelas palavras de Putman (1997, p. 145): “O conflito organizacional geralmente ocorre entre as várias hierarquias que fazem parte de uma organização (operários, supervisores, chefes e gerentes) [...]”. Assim, o autor ao afirmar que os conflitos ocorrem nas várias classes laborais, contraria os resultados obtidos no questionário, uma vez que a maioria respondeu que os conflitos ocorrem com os colegas. (Putnam, 1997, p. 145).

Para além deste autor, Fraga (1993, p. 57) também divergiu dos resultados do questionário referido, visto afirmar que o conflito pode ser também entre o trabalhador e o chefe devido a terem ideias adversas, como nos mostra nesta citação: “O conflito pode também ser entre o trabalhador e a entidade patronal quando as ideologias dessa pessoa são contrárias ao âmbito da organização.”

Na segunda questão “Para si, como considera os conflitos organizacionais? – Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?” 54 pessoas responderam que sim, 42 pessoas responderam que não e 2 pessoas responderam ambas as respostas (sim e não).

Nesta questão ao relacionar com estudos anteriores citados na dissertação pode-se concluir que houve um grupo de autores que defendiam a teoria de que o conflito era visto como algo negativo para a organização. Estes autores são: Reis e Silva (2012), LeBlanc; Gilin; & Axelrod (2014), Jehn (1995), Gil (2008), Dimas, Lourenço e Miguez (2005), Putman (1997), Bihim (1996), McIntyre (2007) e Guillén Gestoso (2011).

Ao fazer a análise da revisão da literatura foi identificado alguns pontos em comum onde os autores referem que o conflito pode originar consequências para a própria pessoa ao nível comportamental. Autores esses: Reis e Silva (2012, p. 267) referem que “O conflito pode desencadear um estado de humor que impossibilite a capacidade racional, tornando difícil atuar logicamente e de forma neutra.”

O conflito laboral caracteriza-se pela reação negativa a algo entre duas ou mais pessoas. Pode ser por conflito de interesses, choque de personalidades, insegurança e exclusão social. (Leblanc; Gilin; & Axelrod, 2014, p. 6).

Para além destes, Jehn (1995, p. 258) também alega que o “[...] conflito relacional existe quando há incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, o que tipicamente inclui tensão, animosidade e aborrecimentos entre os elementos de um grupo.”

Outro ponto em comum é o mal-estar que o conflito provoca no ambiente de trabalho, esta forma de pensamento é mencionada por estes autores:

Gil refere que:

“Conflito é o processo, que se inicia quando uma parte percebe que a outra o tem afectado negativamente, ou está com intenções de o fazer em algo importante. Sustenta-se em acções e reacções de ambas as partes, pela interação entre ambas, na medida em que pelo menos uma delas percebe que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que é pretendido.” (*apud* Varela, 2010, p. 17).

O conflito é encarado como uma troca de ideias que podem causar mau ambiente no local de trabalho, devido a não existir uma sintonia de objetivos e metas entre os intervenientes. (Dimas, Lourenço, Miguez, 2005, p. 105).

O conflito organizacional geralmente ocorre entre as várias hierarquias que fazem parte de uma organização (operários, supervisores, chefes e gerentes) e que por vezes não são divulgados, porque os gestores não dão o devido valor e isso torna-se prejudicial ao mercado de trabalho. (Putnam, 1997, p. 145).

Noutra abordagem em relação ao conflito foram encontrados dois autores que tem uma visão semelhante ao se focarem principalmente na relação conflituosa entre as partes envolvidas. Isto pode-se ver nas palavras de Bilhim:

Entende-se o conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente feito por “A” para destruir o esforço de “B”, com recurso a qualquer forma de bloqueio que resulta na frustração de B, no que concerne à prossecução das suas metas e ao desenvolvimento dos seus interesses. (Bilhim, 1996, p. 194).

O conflito constitui um processo de desenvolvimento em que os envolvidos se apercebem das divergências e com isso ambos criam mutuamente hostilidade em relação à outra parte. (Mcintyre, 2007, p. 298).

Na perspetiva em relação á forma de ver o conflito através da visão tradicional os autores referem também que todo o conflito é mau, portanto devia ser evitado. E era visto como uma falha de comunicação e de confiança entre as pessoas de um grupo. Esta visão tradicional era consistente com as atitudes do grupo que predominava nas décadas de 30 e 40. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

Em concordância com os autores anteriores, Guillén Gestoso (2011, p. 43) afirma que: “Este foco tradicional defendia que todo o conflito era mau e, portanto, tudo o que estava relacionado com este fenómeno era visto negativamente. O conflito, já por definição, era danoso e devia ser prevenido e evitado.”

A propósito disto o autor refere que numa organização o conflito é considerado algo negativo e verifica-se que quanto maior for a empresa mais predominante é a ocorrência de conflitos. (Guillén Gestoso, 2011, p. 35-36). O autor prossegue afirmando que este tipo de conflito disfuncional provoca resultados negativos e que a diferença entre ambos “não é clara nem precisa”. Verificou também que o ponto central na convergência destes dois tipos de conflito está relacionado “ao desempenho do grupo, na organização”. (Guillén Gestoso, 2011, p. 45).

Contrariamente aos estudos anteriores referidos e aos resultados adquiridos nesta questão, existem autores que não concordam que o conflito seja visto como algo negativo, mas sim algo positivo para a organização. Estes autores estão mencionados na terceira questão que são: Andrade (2007), Fisher (2015), Guillén Gestoso (2011), Reis e Silva (2012) e Cavalcanti (2006).

Na terceira e última questão - “Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?” 79 responderam que sim, 18 responderam que não e 1 respondeu ambas as respostas.

Nesta questão houve uma visão semelhante de vários autores em relação à noção de conflito ser visto como algo benéfico para si. Destes autores uns afirmam que o conflito pode ser bom, porque vai haver uma melhoria nas relações interpessoais como refere o autor que entende que a definição de conflito é uma situação inerente a qualquer ser humano. Sem o conflito o desenvolvimento e as relações sociais estariam parados no tempo. Ao haver conflito há sempre uma insatisfação perante a vida, e aí tenta-se sempre alcançar uma melhoria das relações interpessoais e sociais. (Andrade *apud* Varela, 2010, p. 17).

Outro autor salienta que pode haver uma melhoria na competição empresarial como é o caso do autor que afirma que o conflito é necessário e benéfico para o ser humano. Este fenómeno cria uma série de alterações que no fim origina melhores resultados no caso de uma competição empresarial. (Fisher, 2015, p. 10-11).

Guillén Gestoso (2011, p. 35-36) ressalta que o conflito deve ser confrontado e gerido da melhor forma pela organização e não deverá ser esquecido para que as estratégias usadas na gestão de conflitos sejam uma mais-valia para o futuro da empresa.

O autor associa a competitividade e a produtividade como benefícios consequentes da gestão de conflito, afirmando que o conflito entre as pessoas é “saudável” para uma empresa, visto que no fim vai gerar mais competitividade e consequentemente mais produtividade, mas não se afasta das linhas gerais da organização. (Guillén Gestoso, 2011, p. 35-36).

Na perspetiva de Guillén Gestoso (2011, p. 44) se houver um maior aproveitamento dos aspetos positivos vai criar uma melhoria desempenho do grupo e das organizações como está citado nesta frase: “[...] este foco apoia uma aceitação clara [...]”

racionalizando a sua existência e, inclusive, aproveitando em sua justa medida aspectos positivos que dele derivam para o desenvolvimento e o desempenho do grupo e das organizações.”

O conflito é visto como algo natural e presente no relacionamento, pode até considerar-se positivo. Esta perspectiva ou visão das relações humanas, dominou a teoria anterior sobre os conflitos do final dos anos 40 até a década de 70. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

A forma de ver o conflito através da visão interativa é algo novo, que defende que o conflito é necessário para o desempenho eficaz do grupo de maneira a manter o grupo criativo e para tal os líderes devem criar níveis constantes de conflito. (Reis e Silva, 2012, p. 267).

Robbins entende que a visão através das relações humanas começou por volta do final dos anos 1940 até meados dos anos de 1970, assumindo:

“[...] que o conflito é consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser aceite. [...] o conflito não é necessariamente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, havendo ocasiões em que ele pode ser benéfico.”  
(*apud* por Cavalcanti, 2006, p. 21).

Com isto verificou-se que na segunda questão houve 2 respostas para ambas as alíneas (sim e não) e na terceira questão 1 pessoa respondeu ambas as respostas (sim e não), o que é considerado uma minoria no conjunto de respondentes.

Conforme a análise dos capítulos teóricos foram encontrados autores que ressaltam que o termo conflito pode ser visto de uma forma positiva e negativa. Os autores que defendem esta perspectiva são: McIntyre (2007), Alves, Paula e Moreschi (2006) e Reis e Silva (2012).

McIntyre vai buscar ideias a Thomas em que menciona que o conceito de conflito ocorre sempre quando um dos intervenientes entende que está a afetar a outra parte negativamente e depois existe um confronto. (McIntyre, 2007, p. 297).

Este autor também encontra outra perspectiva que é a de Serrano & Rodrigues, onde refere que no fim deste processo pode-se obter um final positivo se houver uma gestão eficiente para a resolução desse conflito. (McIntyre, 2007, p. 297).

A hostilidade pode ser destrutiva o que pode levar a piores reações das partes envolvidas, isso faz com que o comportamento regreda e que não deixe haver uma evolução, mas também se pode tornar positivo e assim levar ao progresso da organização. As autoras defendem que não se deve ter medo do conflito. (Alves, Paula e Moreschi, 2006, p. 4).

Numa organização quando há conflito surge sempre aspetos positivos como a capacidade de inovar e aspetos negativos como uma grande instabilidade entre as partes envolvidas no local de trabalho. (Reis e Silva, 2012, p. 273).

Em suma, os resultados obtidos no questionário não divergem muito dos estudos referidos na tese anteriormente citados. Com isso conclui-se que na primeira questão foi onde existiu uma maior contradição entre os autores da revisão da literatura descrita e os resultados adquiridos no questionário realizado. Enquanto na segunda e na terceira questão existiu um maior consenso dos autores com as respostas do conjunto de respondentes.

## **8. CONCLUSÕES**

Ao analisar este questionário que mostra como as pessoas se sentem e pensam sobre uma situação de conflito laboral, conclui-se que a maior parte das pessoas acha que o conflito poderá ser uma ameaça, mas também pode e deve ser encarado como uma grande oportunidade para obter benefícios, principalmente na perspectiva de colaboradores que já se encontram perfeitamente estabelecidos profissionalmente, com experiência e vínculo profissional.

Na verdade, apesar do conflito ser visto como algo com enorme peso negativo, pode ser de facto algo positivo, desde que seja resolvido eficientemente e num ambiente de mudança e desenvolvimento.

Este questionário demonstra que a maioria das pessoas considera os conflitos com colegas de trabalho como os mais frequentes e que de um modo ou de outro, são situações que podem afetar a carreira dos envolvidos. Sobretudo, porque inerente a uma situação conflituosa é frequentemente associada uma perda de produtividade de todos os envolvidos. Para que tal não tenha lugar, deverá haver uma liderança firme que consiga desenvolver estratégias para evitar situações de conflito e em última instância, minimizar os seus danos na estrutura laboral em que ocorrem.

Ainda perante um conflito e com vista à sua resolução, é bastante importante pensar e reservar a própria banda de negociação para que se consiga obter uma vantagem na fase de negociação de forma a nunca ceder mais do que se pretendia quando estiver em situação de pressão no momento da negociação.

Assim, conclui-se que há várias formas de conduzir uma negociação, formas de negociar, tipos de negociadores e padrões de negociação.

Verificou-se ainda que não há uma receita para o sucesso no que toca a uma negociação, mas apenas alguns pontos que devem ser seguidos para que de uma forma mais eficiente se obtenham os melhores resultados possíveis.

### **8.1. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

A presente investigação promove o enriquecimento de conhecimentos sobre as temáticas de conflito e da negociação, contudo apresenta algumas limitações.



A principal limitação que foi encontrada na elaboração deste estudo, foi a dimensão do conjunto de respondentes dado que a disponibilidade das pessoas para responder a este tipo de questionário é reduzida. Para agravar um pouco a falta de disponibilidade, a extensão do questionário pode ter constituído um importante fator para a relutância em responder ao mesmo.

## **8.2. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Em futuras investigações seria importante alargar o grupo de respondentes do estudo a um maior número de pessoas para que se possam obter melhores resultados.

Uma possibilidade a desenvolver, poderia passar por realizar um estudo sobre uma organização específica, possibilitando implementar projetos ou planos de ação com vista a uma melhoria na situação de conflito e nas estratégias de resolução do mesmo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. ; KUMAR, V. ; DAY, G. (2001) - Pesquisa de Marketing. São Paulo : Editora Atlas

ALBUQUERQUE, L.G. ; LIMONGI-FRANÇA, A.C. (1998) - Estratégias de recursos humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. RAUSP Management Journal. 33:2 (1998).

ALIS, D. [et al.] (2012) - Gestão dos Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional. Lisboa: Edições Piaget.

ALMEIDA, F. (1995) - Psicologia para gestores : comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa : Editora McGraw-Hill.

ALVES, F. ; PAULA, R. ; MORESCHI, S. (2006) - Montando o quebra-cabeça: a importância da administração do conflito no ambiente de trabalho. Ciência & Opinião. 3:1 (2006).

ANDRADE, D.A. (2007) - A mediação de conflitos em meio hospitalar e o direito à saúde [Em linha]. Fortaleza : Fundação Edson Queiroz. Dissertação de Mestrado em Direito Constitucional, apresentada à Fundação Edson Queiroz, Universidade de Fortaleza – Unifor. [Consult. 14 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://uol.unifor.br/oul/conteudosite/F1066347555/Dissertacao.pdf>>.

BARKI, H. ; MONTRÉAL, H. ; HARTWICK, J. (2004) - Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. The Internacional Journal of Conflict Management. 15:3 (2004).

BECK, G. (2009) - Conflito nas Organizações [Em linha]. Novo Hamburgo : Centro Universitário Feevale. [Consult. 21 de Maio de 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://pt.scribd.com/document/224726075/Conflito-Nas-Organizacoes>>.

BILHIM, J. (1996) - Teoria organizacional : estruturas e pessoas. 2.<sup>a</sup> ed.. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Artes Gráficas.

BILHIM, J. (2002) - Questões actuais de gestão de recursos humanos. 1.<sup>a</sup> ed.. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BOULDING, R. (1963) - Conflict and defense : a general theory. New York : Academic Press.

CARVALHO, J. (2007) - Negociação para (in)competentes relacionais : negoceie sem competências relacionais e será presa fácil para outros negociadores. Lisboa : Edições Sílabo.

CARVALHO, J.M.C. (2016) – Negociação. 5.<sup>a</sup> ed. e corr. – Lisboa : Edições Sílabo.

CAVALCANTI, A.C.R. (2006) - O Gestor e o seu papel na gestão de conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino [Em linha]. Belo Horizonte : Faculdade de Ciências Económicas. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências Económicas, Universidade Federal de Minas Gerais. [Consult. 25 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL:[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/3/disserta\\_\\_o\\_ant\\_nio\\_carlos\\_ribeiro\\_cavalcanti.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ELPS-6VDGR6/3/disserta__o_ant_nio_carlos_ribeiro_cavalcanti.pdf)>.

CHIAVENATO, I. (2002) - Recursos humanos. 7.<sup>a</sup> ed.. São Paulo : Editoras Atlas.

CHIAVENATO, I. (2015) - Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.<sup>a</sup> ed. Barueri, SP : Manoele.

COHEN, M. ; LITUCHY, T.R. (2005) - Negotiation and Training : a study in multi-cultural Montreal.

CORREIA, A.D. (2015) - Manual de Negociação. 2.<sup>a</sup> ed. atualiz. aum. Lisboa : Lidel.

DEUTSCH, M. (2003) - Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In WEST, M. A., ed. ; TJOSVOLD, D., ed. ; SMITH, K. G., ed. - International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working. Chichester : John Wiley & Sons.

DIMAS, I.D. ; LOURENÇO, P.R. ; MIGUEZ, J. (2005) - Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: uma abordagem integrada. Psychologica. 38 (2005) 103-120.

FALCÃO, F.A. (2006) - Estratégias e táticas de negociação utilizada por profissionais no contexto atual [Em linha]. Rio de Janeiro : Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas apresentada à Pontifícia Universidade

Católica do Rio de Janeiro. [Consult. 18 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9862/9862\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9862/9862_1.PDF)>.

FERREIRA, L.C.M. (2016) - Práticas de gestão de recursos humanos: um estudo na indústria turística em Portugal [Em linha]. Porto : [s.n.]. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG). Instituto Politécnico do Porto. [Consult. 5 de Junho de 2021]. Disponível em WWW:<URL: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7972/1/DM\\_LilianaFerreira\\_2016.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7972/1/DM_LilianaFerreira_2016.pdf)>

FIGUEIREDO, M. [et al.] (2017) - Gestão de pessoas nas organizações. Coimbra, Portugal : Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).

FISHER, R. (2015) - Como conduzir uma negociação: chegar a um acordo sem ceder. Trad. Maria João Goucha. 12ª ed., rev. e actualiz. Alfragide : Lua de Papel. Guru. Clássicos.

FRAGA, L.A. (1993) - Liderar e negociar conflitos : transforme os conflitos numa cooperação através das negociações e de uma boa liderança: guias interactivos de gestão. Mem Martins : Edições Cetop.

FRANÇA, A.C.L. (2014) - Práticas de recursos humanos – prh: conceitos, ferramentas e procedimentos. Qualidade de vida, saúde e ergonomia. 1.ª ed., 14.ª reimpr. São Paulo : Atlas.

GIL, D.L.L. (2008) - Negociação e gestão de conflitos: gestão de recursos humanos [Em linha]. [Coimbra : [s.n.]. Trabalho apresentado ao Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Química. [Consult. 15 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL: [http://ead2.fgv.br/ls5/centro\\_rec/docs/negociacao\\_gestao\\_conflitos.pdf](http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/negociacao_gestao_conflitos.pdf)>.

GOMES, V.S.P.S. (2013) - Análise estatística multivariada aplicada a dados hidrogeológicos [Em linha]. Lisboa : Faculdade de Ciências. Dissertação de Mestrado em Estatística apresentada à Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa. [Consult. 20 de Maio de 2020]. Disponível em: WWW:<URL: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10457/1/ulfc106238\\_tm\\_Vania\\_Gomes.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10457/1/ulfc106238_tm_Vania_Gomes.pdf)>

GUILLÉN GESTOSO, C. (2011) - Gestão e negociação de conflitos no trabalho. Lisboa : ISPA.

JEHN, K.A. (1995) - A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly. 40:2 (1995) 256-282.

JEHN, K.A. ; GREER, L. ; LEVINE, S. (2008) - The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. Group Decis Negot.

JESUINO, J. (2003) - A negociação, estratégias e táticas. 3.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Texto Editora.

JESUÍNO, J.C. (1996) - A negociação : estratégias e táticas. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Texto Editora.

JESUS, D.I.S.P. (2015a) - A perceção dos conflitos no local de trabalho – será uma ameaça ou uma oportunidade para os trabalhadores? Um estudo de caso [Em linha]. Évora : Universidade de Évora. Dissertação de Mestrado, apresentada à Universidade de Évora. [Consult. 18 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL:<http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/16430/6/Dissert.%20Dina%20Jesus%20m11004.pdf>>.

JESUS, D.I.S.P. (2015b) – Questionário : “A perceção dos conflitos no local de trabalho – será uma ameaça ou uma oportunidade para os trabalhadores?” Um estudo de caso [Em linha]. Évora : Universidade de Évora. Dissertação de Mestrado, apresentada à Universidade de Évora. [Consult. 18 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL:<http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/16430/3/Apendice%201%20-%20Questionario%20forma%20A.pdf>>.

LEBLANC, D. ; GILIN, O.D. ; AXELROD, L. (2014) – Workplaceconflict : Meaning and measurement. Poster presentation at the anual conference of the International Association for Conflict Management, Leiden, Netherlands.

LEWICKI, R.J. [et al.] (1994) - Negotiation. 2.<sup>a</sup> ed. Chicago, USA : Irwin.

MARDIA, K. ; KENT, J. ; BIBBY, J. (1979) - Multivariate Analysis. London : Academia Press.

MCINTYRE, S. (2007) - Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. Análise Psicológica. 2: 25 (2007) 297-298.

MIGUEL, A. ; ROCHA, A. ; RÖHRICH, O. (2008) - Gestão emocional de equipas em ambiente de projecto. 3.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Editora: FCA.

MONTEIRO, M. (2007) - Processos de negociação de conflitos. In CAETANO, A., ed.; VALA, J., ed. - Gestão de recursos humanos : contextos, processos e técnicas. 3.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Editora RH. p. 67-184.

MOREIRA, A.C. (2007) - Comparação da análise de componentes principais e da CATPCA na Avaliação da Satisfação do Passageiro de uma Transportadora Aérea. Investigação Operacional [Em linha]. 27 (2007) 165-178 [Consult. 18 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL: <http://apdio.pt/documents/10180/15550/n11.pdf>>.

OORE, D.G. ; LEITER, M.P. ; LEBLANC, D.E. (2015) - Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. Canadian Psychology = Psychologie canadienne. 56:3 (2015) 301-310. [Consult. 24 de Junho de 2021]. Disponível em: WWW:<URL: [https://www.researchgate.net/publication/282295599\\_Individual\\_and\\_Organizational\\_Factors\\_Promoting\\_Successful\\_Responses\\_to\\_Workplace\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/282295599_Individual_and_Organizational_Factors_Promoting_Successful_Responses_to_Workplace_Conflict)>

PEREIRA, G.F.S. ; VASCONCELOS, R.A. (2018) - A Importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações [Em linha]. [S.l. : s.n.]. [Consult. 22 de Junho de 2021]. Disponível em WWW:<URL:<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf>>

PRUITT, D.G.; & RUBIN, J.Z. (1986). Social conflict : escalation, stalemate and settlement. New York : Random House.

PUTNAM, L.L. (1997) - Productive conflict : negotiation as implicit coordination. In DREU, C. de, ed.; VLIERT, E. Van de, ed. - Using conflicts in organizations. London : Sage Publications. (p. 145-147).

REIS, E. (2001) - Estatística multivariada aplicada. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições Sílabo.

REIS, F. ; SILVA, M. (2012) - Princípios de gestão. 1.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Edições Sílabo.

ROBBINS, S. (2002). Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos Editora.

ROBBINS, S. (2008) - Fundamentos do comportamento organizacional. 7.<sup>a</sup> ed. São Paulo : Prentice Hall.

SANDER, P. (2019) – Negociações Trad. Ana Cristina Pais. 1<sup>a</sup> ed. Barcarena : Jacarandá.

SERRANO, G. ; RODRIGUES, D. (1993) - Negociación en las Organizaciones. Madrid : Eudema.

THOMAS, K.W. (1992) - Conflict and negotiation processes in organizations. In DUNNETTE, M.D., ed. ; HOUGH, Laetta M., ed. - Handbook of Industrial and Organizational psychology. 2.<sup>a</sup> ed.. California : Consulting Psychologists Press.

THOMPSON, L. (2008) - A razão e o coração do negociador - Guia para negociar com sucesso. 1.<sup>a</sup> ed.. Lisboa : Editora Monitor.

VARELA, V.C.B. (2010) - Gestão de conflitos e negociação : estudo aplicado aos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de Mestrado em Gestão. ISCTE, Business School, Instituto Universitário de Lisboa. [Consult. 20 de Maio de 2020]. Disponível em WWW:<URL:https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6166/1/Gest%c3%a3o%20Conflitos%20e%20Negocia%c3%a7%c3%a3o%20Estudo%20Aplicado%20T%c3%a9cnicos%20Diagn%c3%b3stico%20Terap%c3%aautica%20ACES%20Leziria%20l.pdf>

WANDERLEY, J.A. (1998) - Negociação total : encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo : Gente Editora.

## **APÊNDICES**

---





## LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** - Questionário elaborado por a própria autora desta Dissertação de Mestrado
- Apêndice B** - Pedido de Autorização à autora do questionário versão original
- Apêndice C** - Pedido de Autorização ao Reitor da ULL para poder partilhar o questionário nas redes sociais da Faculdade



## **APÊNDICE A**

---

Questionário elaborado por a própria autora desta Dissertação de Mestrado





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

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os trabalhadores percecionam os conflitos no seu local de trabalho, quer seja com os seus superiores, subordinados, colegas, com as tarefas que desempenham, com o clima organizacional e com a comunicação organizacional. Dado o carácter académico do trabalho, pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo completamente anónimo e confidencial e os resultados tratados de forma global.

### CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Idade:

- 18-29 anos
- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- 60-69 anos



Género:

- Masculino
- Feminino

Habilitações Académicas:

- 1º Ciclo Ensino Básico
- 2º Ciclo Ensino Básico
- 3º Ciclo Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado

Outra

A sua resposta

---

Categoria Profissional:

- Assistente Operacional
- Assistente Técnico
- Fiscal
- Técnico de Informática
- Técnico Superior



Outra

A sua resposta

Setor

A sua resposta

Vínculo Laboral:

- Quadro
- Contratado

Outro

A sua resposta

GESTÃO DE CONFLITOS

FORMA A (COM A CHEFIA) - SITUAÇÃO DO CONFLITO

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

1                      2                      3                      4                      5

Perante uma  
dificuldade de





GESTÃO DE CONFLITOS

FORMA A (COM A CHEFIA) - SITUAÇÃO DO CONFLITO

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

	1	2	3	4	5
Perante uma dificuldade de trabalho com o meu chefe, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu chefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu chefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Procuo analisar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.

Geralmente atuo como deseja o meu chefe.

Evito confrontos com o meu chefe.

Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.

Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu chefe, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.

Perante uma situação problemática com o meu chefe, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.

Perante um problema de trabalho com o meu chefe, procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível.

No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu chefe.

Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu chefe.

Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu chefe para evitar problemas.

Perante uma situação problemática com o meu chefe, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.



FORMA B (COM OS PARES/COLEGAS) - SITUAÇÃO DO CONFLITO

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

	1	2	3	4	5
Perante uma dificuldade de trabalho com um colega, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um colega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um colega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



Geralmente, atuo como desejam os meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perante uma situação problemática com um colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perante uma dificuldade de trabalho com um colega, geralmente faço concessões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito confrontos com um colega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um colega, por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perante uma situação problemática com um colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.

Colaboro com um colega para chegar a soluções aceitáveis para ambos.

Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um colega.

FORMA C - A MINHA REAÇÃO À DISCORDÂNCIA E AO CONFLITO

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

1 2 3 4 5

Não tenho nada a perder se procurar um acordo melhor, desde que o faça de maneira razoável.

O conflito faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O conflito é positivo, porque me obriga a examinar cuidadosamente as minhas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao resolver um conflito, tento ter em consideração as necessidades dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O conflito geralmente produz soluções para os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O conflito estimula a minha reflexão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratar de conflitos ensinou-me que o compromisso não é sinal de fraqueza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se satisfatoriamente resolvido, o conflito reforça muitas vezes as relações entre subordinados e chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O conflito é uma maneira de testar a opinião própria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



O conflito é uma maneira de testar a opinião própria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O clima na minha organização influencia o conflito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação organizacional é eficaz e eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O relacionamento entre colegas é harmonioso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As tarefas propostas são sempre alcançáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para finalizar: Coloque um X

Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria:

- Com a chefia
- Com os colegas

Para si, como considera os conflitos organizacionais?

Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?

- Sim
- Não





Para finalizar: Coloque um X

Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria:

- Com a chefia
- Com os colegas

Para si, como considera os conflitos organizacionais?

Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial?

- Sim
- Não

Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si?

- Sim
- Não

Muito obrigada pela sua colaboração  
Marta Anastácio

Submeter

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)



Google Formulários



**APÊNDICE B**

---

Pedido de Autorização à autora do questionário versão original



Boa tarde,

Eu sou aluna da Universidade Lusíada de Lisboa e estou a tirar o mestrado em Recursos Humanos.

Neste momento estou a iniciar a minha tese de Mestrado que tem como tema, Conflito e Negociação no trabalho, e gostaria de pedir a sua autorização para usar o respetivo questionário em anexo, citando a origem do questionário e o seu nome respetivamente.

Aguardo a sua resposta.

Melhores Cumprimentos,  
Marta Anastácio

Bom dia Marta

Sim, autorizo a utilização do meu questionário para dar seguimento à sua tese de Mestrado e espero que corra tudo pelo melhor.

Peço no entanto que , quando apresentar o seu trabalho me envie o mesmo para eu ler , pois terei todo o gosto.

Muito sucesso.

Cumprimentos.,  
Dina Jesus



## **APÊNDICE C**

---

Pedido de Autorização ao Reitor da ULL para poder partilhar o questionário nas redes sociais da Faculdade



Exmo. Senhor Reitor da Universidade Lusíada de Lisboa,

Eu sou aluna desta universidade (Marta Duarte Anastácio) e estou a tirar mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Presentemente estou a iniciar os trabalhos para a realização da minha dissertação de mestrado que tem como tema, Conflito e Negociação no Trabalho, tendo como orientadora a professora Manuela Maria de Oliveira.

Desta forma, gostaria de pedir a sua autorização para usar as redes sociais da faculdade, com intuito de conseguir obter respostas para o meu questionário. O link que direciona para o meu questionário segue abaixo.

Fico a aguardar o seu parecer a este meu pedido.

Melhores Cumprimentos,  
Cordialmente,  
Marta Anastácio

Texto para publicar antes do questionário:

Boa tarde a todos!

Eu sou a Marta Duarte Anastácio e presentemente encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sob a orientação da professora Manuela de Oliveira, subordinada ao tema, Conflito e Negociação no Trabalho. Neste contexto venho solicitar a vossa melhor colaboração respondendo ao questionário abaixo. É muito rápido e se puderem partilhar com os vossos amigos e conhecidos, ficarei muito grata. Agradecendo desde já a vossa disponibilidade.

Cordialmente,  
Marta Anastácio





**ANEXOS**

---



## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A** - Questionário versão original da autora Dina Parrinha Jesus (2015b).



## **ANEXO A**

---

Questionário versão original da autora Dina Parrinha Jesus (2015b).





**QUESTIONÁRIO**

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

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como os trabalhadores percebem os conflitos no seu local de trabalho, quer seja com os seus superiores, subordinados, colegas, com as tarefas que desempenham, com o clima organizacional e com a comunicação organizacional. Dado o carácter académico do trabalho, pede-se o maior rigor e sinceridade nas respostas, sendo o seu conteúdo completamente anónimo e confidencial e os resultados tratados de forma global.

**CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL**

- 1 - **Idade:** 18-29 anos  30-39 anos  40-49 anos  50-59 anos  60-69 anos
- 2 - **Género:** Masculino  Feminino
- 3 - **Habilitações Académicas:** 1º Ciclo Ensino Básico  2º Ciclo Ensino Básico  3º Ciclo Ensino Básico   
 Ensino Secundário  Bacharelato  Licenciatura  Mestrado  Outro  \_\_\_\_\_
- 4 - **Categoria Profissional:** Assistente Operacional  Assistente Técnico  Fiscal   
 Técnico de Informática  Técnico Superior  Outro  \_\_\_\_\_
- 5 - **Sector** \_\_\_\_\_
- 6 - **Vínculo Laboral:** Quadro  Contratado  Outro  \_\_\_\_\_

**GESTÃO DE CONFLITOS**  
 ROCI – II (RAHIM ORGANIZATIONAL CONFLICT INVENTORY)

**FORMA A (COM A CHEFIA)**

As frases que se seguem referem-se a comportamentos que podem estar mais ou menos de acordo com a sua forma de agir perante uma situação de conflito no seu local de trabalho com o seu **chefe (s)**.

Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um X a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que apresentamos a seguir.

1 – **Discordo fortemente**    2 – **Discordo**    3 – **Indiferente**    4 – **Concordo**    5 – **Concordo Fortemente**

SITUAÇÃO DO CONFLITO		1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu <b>chefe</b> , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu <b>chefe</b> .					
3	Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com o meu <b>chefe</b> .					
4	Perante uma situação problemática com o meu <b>chefe</b> , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	Procuro analisar com o meu <b>chefe</b> as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos.					



		1 – Discordo fortemente	2 – Discordo	3 – Indiferente	4 – Concordo	5 – Concordo Fortemente
SITUAÇÃO DO CONFLITO		1	2	3	4	5
6	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu <b>chefe</b> .					
7	Procuro analisar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.					
8	Geralmente atuo como deseja o meu <b>chefe</b> .					
9	Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com o meu <b>chefe</b> .					
10	Evito confrontos com o meu <b>chefe</b> .					
11	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.					
12	No trabalho, de um modo geral acato as sugestões do meu <b>chefe</b> .					
13	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu <b>chefe</b> , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.					
14	Perante uma situação problemática com o meu <b>chefe</b> , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
15	Perante um problema de trabalho com o meu <b>chefe</b> , procuro colocar claramente os nossos interesses para que o problema seja resolvido da melhor maneira possível.					
16	Colaboro com o meu <b>chefe</b> para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
17	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu <b>chefe</b> .					
18	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com o meu <b>chefe</b> .					
19	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu <b>chefe</b> para evitar problemas.					
20	Perante uma situação problemática com o meu <b>chefe</b> , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					

**FORMA B (COM OS PARES/COLEGAS)**

SITUAÇÃO DO CONFLITO		1	2	3	4	5
1	Perante uma dificuldade de trabalho com um <b>colega</b> , tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades de um <b>colega</b> .					
3	Em questões de trabalho, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema que tenho com um <b>colega</b> .					
4	Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , tento integrar as minhas ideias e as suas para alcançar uma decisão conjunta.					
5	Procuro analisar com o meu <b>colega</b> as soluções para os problemas que nos beneficiam a ambos.					
6	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com um <b>colega</b> .					
7	Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					
8	Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites.					
9	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor.					
10	Geralmente, atuo como desejam os meus <b>colegas</b> .					
11	Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					
12	Perante uma dificuldade de trabalho com um <b>colega</b> , geralmente faço-lhe concessões.					
13	Perante problemas de trabalho procuro conseguir acordos com os meus <b>colegas</b> .					
14	Tento não mostrar desacordo com um <b>colega</b> .					
15	Evito confrontos com um <b>colega</b> .					
16	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.					

SITUAÇÃO DO CONFLITO		1	2	3	4	5
17	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com um <b>colega</b> , por vezes tenho que ceder um pouco para conseguir algo.					
18	Perante uma situação problemática com um <b>colega</b> , geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
19	Colaboro com um <b>colega</b> para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
20	Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de concorrência com um <b>colega</b> .					

**FORMA D – A MINHA REAÇÃO À DISCORDÂNCIA E AO CONFLITO**

Tem aqui várias afirmações referentes à reação das pessoas ao conflito e à discordância. Coloque um **X**, naquela que melhor o descreve. Quanto mais alto for o número, mais concorda com a afirmação.

1 – **Discordo fortemente** 2 – **Discordo** 3 – **Indiferente** 4 – **Concordo** 5 – **Concordo Fortemente**

	1	2	3	4	5
Não tenho nada a perder se procurar um acordo melhor, desde que o faça de maneira razoável.					
O conflito faz parte da vida e procuro, com todas as minhas forças resolvê-lo.					
O conflito é positivo, porque me obriga a examinar cuidadosamente as minhas ideias.					
Ao resolver um conflito, tento ter em consideração as necessidades dos outros.					
O conflito geralmente produz soluções para os problemas.					
O conflito estimula a minha reflexão.					
Tratar de conflitos ensinou-me que o compromisso não é sinal de fraqueza.					
Se satisfatoriamente resolvido, o conflito reforça muitas vezes as relações entre subordinados e chefia.					
O conflito é uma maneira de testar a opinião própria.					
O clima na minha organização influencia o conflito.					
A comunicação organizacional é eficaz e eficiente.					
O relacionamento entre colegas é harmonioso.					
As tarefas propostas são sempre alcançáveis.					

Para finalizar: **Coloque um X**

**Geralmente os conflitos que ocorrem consigo são na maioria:**

**Com a chefia** \_\_\_\_ **Com os colegas** \_\_\_\_

Para si, como considera os conflitos organizacionais?

Será uma ameaça para o trabalhador? Poderá um conflito ser prejudicial? **Sim** \_\_\_\_ **Não** \_\_\_\_

Será uma oportunidade para o trabalhador? Ganha mais aptidão na área comportamental, em que o mesmo poderá ser benéfico para si? **Sim** \_\_\_\_ **Não** \_\_\_\_

Muito obrigada pela sua colaboração

*Dina Parrinha Jesus*