

# **A Importância do Conflito Organizacional: Identificação, Estratégias e Modelos**

## *Importance of the Organizational Conflict: Identification, Strategies and Models*

António Camilo-Alves<sup>1</sup>

Filipe Miranda<sup>2</sup>

João Pinto<sup>3</sup>

Ludmilla Santos<sup>4</sup>

Vera Matos<sup>5</sup>

José Magalhães<sup>6</sup>

PSIQUE – ISSN 1647-2284 – N.º 8 – Janeiro-Dezembro 2012 – pp. 113-137

Recebido em 14/3/2012; aceite em 12/7/2012

### **Resumo**

O presente artigo teve como principal objetivo a observação da importância da gestão de conflitos em sede organizacional e a abordagem aos

---

<sup>1</sup> Aluno finalista do Curso de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. E-mail: antonio.camiloalves@eur.cushwake.com.

<sup>2</sup> Aluno finalista do Curso de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. E-mail: filipeemcasa@hotmail.com.

<sup>3</sup> Aluno finalista do Curso de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. E-mail: joão.pinto@trenaqlobal.pt.

<sup>4</sup> Aluna finalista do Curso de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. E-mail: luddymilla@hotmail.com.

<sup>5</sup> Aluna finalista do Curso de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. E-mail: veramatos14@hotmail.com.

<sup>6</sup> Docente do Curso de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa. E-mail: josemagalhaes@ine.pt.

diversos modelos para a sua resolução e/ou prevenção através da negociação. O caminho optado, de revisão bibliográfica, teve como enfoque uma aproximação à realidade da época que atravessamos. Os conflitos no seio laboral assumem particular relevo devido às implicações que apresentam na dinâmica organizacional, abrangendo em muitos casos, para além dos trabalhadores, as envolventes familiares e sociais. Ainda neste contexto, os impactos relacionais podem afetar a imagem das empresas relativamente à perceção externa, nomeadamente de clientes e fornecedores. Os problemas e os conflitos existem desde que o ser humano surgiu, assim como a procura da sua solução ou evitamento. Os conflitos ocorrem regularmente em sede organizacional. A sua análise e intervenção nem sempre recorre a metodologias e sistemas equilibrados ou racionais dirigidos ao seu diagnóstico. Assim, este trabalho pretende, para além de fazer um ponto de situação de diversos estudos pesquisados, observar as metodologias mais assumidas no tratamento de uma situação de desequilíbrio funcional que, se observada corretamente, poderá ser um contributo valioso para o crescimento individual e o desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** gestão de conflitos, metodologias, negociação, pesquisa.

## Abstract

The main objective of this article was the observation of the importance of conflict management within organizations and the use of various methods applied to its resolution and/or prevention through means of negotiation. By applying literature reviews we have focused on the reconstruction of day-to-day reality. Conflicts at the workplace take on particular importance due to the impact they have on the dynamics of an organization, affecting, in many cases, not only the staff involved but also family and social networks. Within this context, the impact on relationships between individuals can also affect an organization's image from an external perspective, namely its clients and suppliers. Problems and conflicts have existed since the beginning of humanity, as has the search

for their resolution and avoidance. Conflicts are common in organizations. Their analysis and intervention do not always employ rational/balanced methods and systems for their diagnosis. This work intends, besides summarizing various studies examined, to observe the most common methods used when dealing with situations of functional imbalance which, when looked at correctly, could be a valuable contribution to both the growth of the individual and the development of the organization.

**Keywords:** conflict management, methodology, negotiation, research.

O presente artigo tem como objetivo identificar as principais envolvidas da problemática da negociação no contexto da gestão de conflitos.

A consolidação do ser humano como uma fonte comunitária e relacional no planeta que vivenciamos, transportou a emergência de problemas e de conflitos no seu quotidiano que se traduziram em observações individuais, grupais e organizacionais. O desenvolvimento e a complexificação do mundo profissional e tecnológico, bem como o advento do locus cultural e social, implicaram que os conflitos se complexificaram, alterando o conteúdo em termos de abrangência, pressão e dificuldade de análise e diagnóstico. Exponencialmente eclodiram problemas e conflitos do foro intrapessoal com proporcional dificuldade da sua identificação preventiva e, conseqüentemente, com danos elevados e dolorosos em termos do próprio sujeito e da organização.

Para que ocorra uma gestão equilibrada de um problema ou de um conflito, torna-se necessário saber como lidar com as situações. A distinção entre problema e conflito é assumida nas envolvidas que pesquisamos em Correia Jesuíno (1992), que refere como situação-problema aquele em que a divergência de opinião sobre a coisa em litígio se encontra situada nela própria e permite, com mais ou menos fleuma, manter a discussão na procura de uma aproximação consensual. Como conflito, aquele autor refere que se trata de uma situação de divergência em que já não é a coisa litigante que está a ser discutida, mas o âmbito comportamental e a atitude assumida face à mesma. Ou seja, o objeto da discussão evoluiu para a hostilização pessoal como forma de justificar o encerramento da discussão,

ocorrendo o total afastamento de consenso. As partes assumem-se como afastadas em termos de personalidade e sentimentos. É a pessoa que está em causa e não a coisa original.

A gestão de conflitos traduz, na maior parte dos casos, a realidade da dificuldade em saber como os analisar e reorientar. A gestão de uma situação conflituante implica que o insight em termos de percepção e sensibilidade assumam parte importante no processo. Evidente que é imprescindível o domínio das metodologias adequadas, complementadas com táticas e estratégias de negociação, para que se alcancem soluções assertivas que coloquem a contento e em equilíbrio todas as partes e envolventes integradas na situação.

O pressuposto é que cada situação-conflito é, em si, um caso próprio e, embora a experiência seja um excelente argumento de análise, não devemos utilizar a técnica do decalque. A quem tenha responsabilidade de gerir os recursos humanos de cada organização, tem a função de se procurar capacitar para uma gestão equilibrada das situações conflituais. Esta competência é, não só fundamental, como estratégica para a imagem e desempenho organizacional.

Os problemas e os conflitos devem ser analisados tendo em linha de conta onde ocorrem, ou seja, o segmento de atividade, a dimensão da organização, o tipo de design de gestão, a missão e visão estratégica da empresa, os valores culturais e individuais emergentes, a estrutura funcional e, sobretudo, as estratégias globais que se assumem.

Inevitavelmente, a gestão e mediação de conflitos tem de assumir um papel cada vez mais relevante na nossa atualidade. Os níveis competitivos existentes - um cada vez maior domínio do conhecimento, quer académico quer profissional, o advento das novas tecnologias e o aumento da pressão sobre as tarefas e do cumprimento dos prazos - são alguns dos fatores psicossociais emergentes que podem condicionar o momento conflitual. Igualmente, o dimensionamento do mercado global, com a emergência de mais e maiores comunidades, diversidades culturais e novas classes sociais, a integração organizacional de novos usos e costumes, o desemprego e o trabalho precário, são valores que devem ser tidos em linha de conta no planeamento da negociação. Por outro lado, a cada vez maior falta de

tempo para garantir o equilíbrio entre a vida familiar e laboral, impulsiona um emergir de problemas do âmbito social e psicológico, centrados na elevação dos efeitos negativos do stresse, designado por *distresse*, com consequências ao nível do absentismo, da menor produtividade, desaceleração da qualidade do produto final e diminuição dos níveis de fidelização organizacional por défice de resiliência funcional.

Analisar, identificar e diagnosticar corretamente os conflitos e os problemas, torna-se cada vez mais importante na vida organizacional, pois só com uma ação adequada nesta fase pode transformar um conflito numa situação construtiva e não disruptiva, ou seja, que a análise e resolução do conflito permita compreender ruídos camuflados na dinâmica interna, bem como a criação de uma plataforma preventiva que os evite ou um quadro de referência de intervenção que os solucione em consenso.

Segundo Álvaro Neto (2005), o enfoque situa-se no facto de serem as pessoas o fator diferencial nas organizações. Neste sentido, e segundo o mesmo autor, os conflitos entre os indivíduos passam a ser um problema, pois afetam a produtividade da empresa e, como consequência, a sua rentabilidade.

Assim, é preciso que as organizações criem suportes funcionais e de gestão que permitam uma abordagem ao conflito de forma assertiva e construtiva. Nesse sentido, o presente trabalho pretende fazer um levantamento de diversos estudos, de diversos autores e de diversos locais, sobre negociação e conflitos de modo a fazer emergir as principais formas da observação do mesmo e das metodologias mais adotadas na sua intervenção. Igualmente, pretendeu-se identificar um quadro referencial de alerta para a problemática e para a sua importância na gestão global e integrada das organizações, nomeadamente na gestão de recursos humanos.

“O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes” (Chiavenato, 1999, citado por Neto, 2005, p. 4).

## Estado da Arte

No âmbito do nosso trabalho de revisão bibliográfica sobre a temática da importância da gestão de conflitos e respetiva mediação, utilizámos como fio condutor a abordagem aos conceitos utilizados pelos diversos autores estudados.

Entendemos que a compreensão desta problemática de fulcral pertinência para a dinâmica das organizações e, conseqüentemente, para a sua eficiência e eficácia, passa pela observação do que as diversas investigações conceptualizam acerca do tema.

Nos nossos dias, praticamente a totalidade das organizações têm como base equipas ou grupos de trabalho, cujos processos têm sido considerados como elementos chave para a eficácia organizacional (França & Lourenço, 2010).

Personificando a organização, esta é um ente querido na vida em sociedade. Todas as organizações têm limitações ao nível de recursos, quer humanos, quer financeiros. Embora saibamos que a eficiência é alcançada quando a organização se preocupa com as diversas alternativas e opta pela melhor aplicação dos seus recursos, a eficácia é o resultado da aplicação desses mesmos recursos com o objetivo de alcançar a missão a que se propôs e, assim, justificar a sua existência na sociedade. Mas para além de buscar e aproveitar todas as oportunidades que surgem, deverão ser levados em linha de conta a eficiência dos fatores humanos, tendo em conta a pessoa enquanto ser humano, pois as organizações existem pelas pessoas e para as pessoas, sendo estas que a fazem funcionar (Chiavenato, 2008).

O mesmo autor distingue conflitos funcionais e disfuncionais. Os primeiros como positivos, uma vez que ajudam os indivíduos envolvidos a procurar soluções para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho individual que se traduzirá no coletivo. Os segundos são considerados negativos, pois funcionam como obstáculos às possíveis soluções. Para Lisboa, et al (2007), embora estejamos também a abordar a questão estrutural, a questão cultural das organizações e sua interdependência revela-se cada vez maior no mundo atual.

As relações interpessoais apresentam-se como a principal fonte geradora de problemas e de conflitos. O ser humano, sendo uno no seu construto de personalidade e exclusivo no que concerne à racionalidade e inteligência correspondente no seu conjunto, é diverso e dinamiza-se através de comparações (França & Lourenço, 2010).

Os fatores vivenciais, adquiridos e inatos, impulsionam para a relação as pulsões da diferença, fazendo emergir as necessidades de sobrevivência psicológica que respondem pela apetência de ser, ter, saber e poder (França & Lourenço, 2010).

Neste contexto, Gil (2008), na sua investigação realizada no Instituto Politécnico de Engenharia de Coimbra, apresenta um construto sobre conflito, referindo que a escassez de recursos associada a um sentimento de hostilidade caracterizam as situações de conflito e, ainda, que existem vários níveis de conflitos, sendo eles intrapessoais, interpessoais, organizacionais, cognitivos e normativos.

Todo o ser humano, no estabelecimento das relações consigo mesmo, *intra*, e com os outros, *inter*, agiliza o comportamento em função da significância e do significado atribuído ao que ouve e ao que vê de forma diferenciada, que se traduz na sua perceção. No mesmo âmbito, os níveis de auto estima e auto motivação suportam-se na capacidade de projetar, na relação intergrupar, o que pensa e o que sugere, no pressuposto que o feedback é de aceitação, mesmo que em plataforma de oposição. O que potencia o problema e o conflito não é a diferença mas a banalização dessa diferença (Gil, 2008).

De acordo com Pereira e Gomes (2007) o conflito é inevitável, representando também a natureza das organizações complexas. Para os mesmos autores, não significa a destruição de um sistema cooperativo. É, isso sim, central à própria organização.

Da pesquisa efetuada, afigura-se-nos que os indivíduos em ambiente de trabalho consolidam linhas de relação onde o aspeto competitivo, podendo ser subjetivo ou objetivo, está presente ao ponto de poder ser o momento de equilíbrio entre a capacidade de desempenho e a capacidade de relação.

Assim, conflito configura por um lado um estigma da própria natureza humana e, por outro, um processo que se desenvolve até atingir momentos de hostilidade, muitas vezes sem um reconhecimento explícito da parte de quem hostiliza ou da parte de quem é hostilizado.

Ou seja, numa relação *inter* estão sempre presentes os fatores estereotipados que podem configurar um nível menos controlado de preconceito e estimular o juízo de valor *a priori* como elemento de análise e decisão.

Neste âmbito, é adequado referir que “o conflito é caracterizável como um processo, composto por sequências de eventos ou estádios que tendem a ser recursivos e interativos” (Pereira & Gomes, 2007, p. 5). Esta definição permitiu uma aproximação ao contexto que se procurou desenvolver neste artigo.

Embora conflito tenha sido descrito como destrutivo e perigoso para a interação grupal, tem começado a emergir uma visão mais compreensiva, concebendo o conflito como um fenómeno que pode ter efeitos construtivos ou disruptivos, dependendo da sua gestão (França & Lourenço, 2010).

Conflito é um processo que inclui percepções, emoções, comportamentos e efeitos em duas partes e começa quando uma delas julga que a outra frustrou, ou está prestes a frustrar, algum interesse seu (Thomas, 1976, citado por França & Lourenço, 2010).

Geralmente, conflito relativo à tarefa caracteriza-se pela sua orientação para a atividade, emergindo a partir das diferenças no julgamento ou perspectivas entre dois ou mais membros da organização. Envolve frustração, irritação e tensão baseada na percepção do desentendimento no que diz respeito à atividade ou respetivos assuntos, pontos de vista, ideias, opiniões, metas ou decisões, bem como procedimentos e escolhas para o cumprimento da tarefa (França & Lourenço, 2010).

Neste campo da abordagem, o conflito surge como um processo de cariz específico, segundo alguns autores (Lisboa et al., 2007), ou seja, é ‘inevitável’ porque faz parte da essência funcional do ser humano. Por um lado, em termos instintivos (o direito à diferença) na procura de assumir o que projeta na necessidade de ter e de poder. Por outro lado, ao nível cognitivo e comportamental, em que a personalidade una de cada um atribui uma percepção diferente, em significado e significância, sobre o que

o envolve. Simultaneamente, consolida uma atribuição de preconceito suportada nos fatores vivenciais, existenciais e inatos, como forma de resposta às necessidades de ser e saber.

Assim, podemos reter que a diversidade situacional na observação do conflito implica a noção de interdependência de funções, indefinição das 'regras do jogo' e interdependência de recursos como fatores potenciadores de problemas. De acordo com Gil (2008), os conflitos emergem em situações onde os sistemas de recompensas são competitivos numa lógica em que alguém perde e alguém ganha.

Embora a literatura sugira que a diversidade do grupo tenha efeitos positivos e negativos nos processos grupais, a questão não é mais se a diversidade é boa ou má, mas sim, de acordo com um estudo de França e Lourenço (2010), quais os processos onde estão subjacentes as suas consequências e como gerir os seus desafios de modo a tirar vantagens dos benefícios potenciais e melhor lidar com as dificuldades possíveis.

Aquele estudo pretendeu estabelecer a relação entre alguns atributos da diversidade, nomeadamente a educação, género e idade, e os dois principais tipos de conflito intragrupal (eficácia e relativo à tarefa), uma vez que não há consenso na literatura (França & Lourenço, 2010).

Guzzo e Dickson (1996, citados por França & Lourenço, 2010), assumem como grupo de trabalho os indivíduos que se reconhecem como pares e que são considerados como entidade social, independentemente das tarefas a desempenhar, e envolvidos em um ou mais sistemas sociais alargados.

Segundo a literatura, o conflito, aliado à integração social e à comunicação, tem sido um dos processos grupais mais frequentemente estudados (França & Lourenço, 2010).

Para McIntyre (2007), a inter-relação sinérgica que pode estimular a evitação do conflito faz-se pela utilização de equipas multidisciplinares, em que o papel desafiante integra a capacidade de abordar o conflito de forma assertiva. Ainda, segundo o mesmo autor, o nível de desempenho das equipas pode ser afetado pela existência de problemas que podem potenciar a hostilização e, deste modo, torna-se necessário que este aspeto, problema/conflito, seja, para além de conhecido, assumido claramente em

termos organizacionais. Esta referência está relacionada com o facto de grande parte das organizações, remontando à perspectiva tayloriana da organização científica do trabalho, tende a não querer admitir a existência dessa problemática.

Na sequência desta abordagem, podemos refletir na afirmação de Hampton, Summer e Webber (1973, citados por McIntyre, 2007), que o facto de existirem conflitos de baixos níveis em qualquer organização, deixa-as vulneráveis à estagnação e, neste sentido, as decisões ficam menos ricas de conteúdo, podendo mesmo ser ineficazes na prática. Por outro lado, se a situação-conflito atingir níveis de saturação elevados, pode potenciar uma escalada tendente a um caos organizacional.

Falar em conflito é referir a necessidade de negociação no sentido da procura de formas para a sua resolução e/ou prevenção e, neste contexto, importa reter da pesquisa as notas mais emergentes em sede da definição do conceito.

No âmbito da análise do conflito, podemos considerar a sua natureza, os fatores subjacentes e a própria evolução do conflito.

Segundo Gil (2008) o processo de negociação ocorre nos mais diversos planos da vida, ou seja, os contextos individuais, financeiros, sociais e organizacionais emergem como fatores emergentes e influentes do conflito. O enfoque da situação-conflito está centrado numa competição em que ambas as partes pretendem atingir o mesmo resultado sem focalizar meios de consenso.

Relativamente ao conceito de conflito, Thomas (1992, citado por McIntyre, 2007) assume que é um processo que emerge quando subsiste a sensação que uma das partes afeta a outra de uma forma claramente negativa, ou seja, para que se possa contextualizar o conceito, implica que o conflito seja entendido e exista efetivamente interação e divergência marcante.

Para além do conceito, os conflitos em contexto laboral sempre existiram e continuarão a existir, pois não deixam de ser a manifestação de diferentes pontos de vista que funcionam como promoção de debates sobre novas ideias levando a discussões abertas sobre os assuntos em divergência, revelando-se de forma positiva. Nestes casos, permitindo a

expressão de diferentes pontos de vista, interesses e valores, em determinados momentos e em determinadas circunstâncias, os conflitos podem ser considerados necessários se não se quiser entrar em eventuais estados de estagnação, pois não são necessariamente negativos, mas a forma como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações menos agradáveis (Simonsen, 1994).

Pruitt e Rubin (1986, citados por McIntyre, 2007) definem o conflito como uma situação onde os interesses divergem ou onde as partes acreditam que os objetivos dos intervenientes não podem ser atingidos em simultâneo. Uma outra definição poderia ser a de Coser (1968, citado por McIntyre, 2007), que afirma que o conflito é uma luta de valores e pretensões relativamente ao escasso poder e fracos recursos, onde a outra parte tem como objetivo a neutralização, penalização ou destruição dos seus oponentes.

Numa visão tradicional da gestão de conflitos, tal como nos diz Luthans (1973, citado por Pereira, 2004), este era um problema simples de resolver pois resumia-se da seguinte forma: i) o conflito podia ser evitado; ii) problemas familiares poderiam estar na origem dos conflitos dentro da organização; iii) o conflito provoca reações inesperadas e inadequadas; iv) inevitavelmente o conflito provoca sentimentos, pensamentos e comportamentos nos intervenientes. Perante este cenário, muitos gestores adotavam uma postura autoritária na abordagem do problema, passando por ignorar simplesmente os conflitos e esperar que se resolvessem por si só com a passagem do tempo, bem como, em muitos casos, enviar as pessoas envolvidas nos conflitos ao psiquiatra. Atualmente o problema é visto de forma mais realista: i) o conflito é visto como inevitável; ii) as suas causas só podem ser encontradas na globalidade de um todo organizacional; iii) o conflito é visto como parte de mudanças necessárias; iv) o conflito pode trazer benefícios à organização.

Segundo McIntyre (2007), cada estágio do conflito é impulsionado dentro de uma estratégia adequada em função dos objetivos, que funciona como um quadro de referência para cada parte poder lidar de igual forma com o opositor, num processo que tem que ser dinâmico e de influência recíproca.

É imprescindível ter presente que qualquer negociação se produz e desenvolve através da comunicação numa ótica de troca, que se traduz por um sentido de equilíbrio, complementada numa plataforma de colocar em comum, ou seja, gerar consenso, para que o problema/conflito possa ser gerido e resolvido com assertividade e partilha das partes em momento de hostilidade. Assim, afigura-se que a ausência de comunicação pode inviabilizar qualquer processo negocial. Negociar é, segundo a bibliografia, uma dinâmica processual que implica comunicação com interação para que se possa chegar a um consenso. Qualquer negociação implica ter em linha de conta que existe um momento em que a resistência pode ser posta em causa, ou seja, implica que os negociadores tenham uma consciência muito clara dos seus limites para o processo negocial.

Em Matos (1989, citado por Saavedra & Santos, 2007), podemos verificar que a noção de processo negocial está interligada com a própria realidade do ser humano, ou seja, fazem-se compromissos e estabelecem-se condições, pois em qualquer situação, alguém assume a responsabilidade em função de determinadas condições. O conceito de negociação assume uma perspetiva condicionada ao contexto onde se desenvolve o conflito, os atores envolvidos, os antecedentes e, sobretudo, o tempo em que o problema e/ou o conflito decorre. Neste âmbito, importa recorrer à teoria para se reconhecer a importância da preparação, o faseamento negocial e as técnicas e estratégias que se podem adotar para a agilização do processo. Segundo o mesmo autor, a negociação ocupa a maior parte do tempo e, por essa razão, pode considerar-se um meio de vida para um trabalhador, seja qual for o cargo.

Segundo Jesuíno (1992), a negociação pode ser interpessoal, intragrupal, intergruppal e assistida, ou seja, com intervenção de terceiros (mediação e arbitragem).

O enfoque para um processo negocial de gestão de conflitos assenta, para Neto (2005), nas envolventes do setor de atuação das organizações, tais como a dimensão, o tipo de gestão, os objetivos, a missão, os valores, a estrutura organizacional ou as estratégias implementadas.

Neto (2005) diz ainda que o fator diferencial entre as empresas são os indivíduos que as compõem, passando a ser um problema os conflitos

que os envolvem. Neste sentido, considera que uma das consequências mais graves pode ser a improdutividade que vai condicionar a dinâmica da organização naquilo que tem a ver com a sua sobrevivência: o lucro e a rentabilidade.

Por outro lado, Chiavenato (1999, citado por Neto, 2005), refere que é a atmosfera psicológica que constitui o meio interno da organização e que é característica de cada uma. Assim, o clima organizacional é influenciado pela moral e pela satisfação das necessidades das pessoas que a compõem.

Se o clima é um valor de análise primordial, a cultura também contextualiza um elemento incontornável. Para Neto (2005), além da cultura organizacional, é também importante não descurar a análise do ciclo de vida do que a empresa produz e dos indivíduos envolvidos direta e indiretamente no conflito, bem como os estilos de liderança e a identificação entre as pessoas que fazem parte do grupo ou integram a equipa.

Toda esta problemática tem como centro o ser humano enquanto elemento uno na diversidade. Aliás, Neto (2005) observa ainda que todos possuímos características únicas e diferentes uns dos outros, tornando-nos diferentes individualmente e, por essa razão, também diferentes enquanto profissionais.

Neste contexto, a envolvente organizacional assume igualmente um fator determinante. Para o mesmo autor, organizações que trabalham com equipas, aproveitam-se dessas diferenças individuais, num conceito holístico, maximizando-as ou otimizando-as, bem como no tipo de envolvente de dinamização do trabalho. No caso de uma equipa, também Neto (2005) refere que os conflitos tendem a ser menos que num grupo, situação que ocorre porque qualquer grupo tem um número limitado de participantes, o que facilita o processo comunicacional.

No âmbito dos modelos, tipologias e meios de prevenção e resolução de conflitos, a pesquisa é vasta embora de atualização deficitária em termos de estudos científicos. Contudo, o percurso que efetuámos permitiu-nos uma maior compreensão dos fenómenos envolventes.

Num ambiente negocial, para além das estratégias e táticas utilizadas no contexto de cada modelo, importa configurar aquilo que é considerado o perfil de proximidade do negociador.

Jesuino (1992), refere que as diversas fases em que se pode passar um conflito se designam por *incubação*, em que nos apercebemos que algo nos incomoda; *consciencialização*, em que damos a conhecer à outra parte que estamos incomodados; *disputa*, em que as partes discutem o que está subjacente ao conflito; e *eclosão* onde se radicalizam as posições e se perde o discernimento dos problemas originários. Este quadro de referência, em termos de significância, é utilizado por quase todos os autores, alguns dando-lhes outras designações. Face a este contexto, emergem um conjunto de modelos para a sua resolução e/ou prevenção, que passaremos a referir em síntese. Entre outros, podemos referir os modelos de Blake e Mouton (1974, 1978, citados por McIntyre, 2007), designado por modelo de processo em que os enfoques são a preocupação pela produção e a preocupação pelas pessoas. McIntyre (2007) cita os Modelos de Thomas (1976), cujo enfoque é a preocupação pelos outros, e o de Rahim e Bonnoma (1979), que tem o seu enfoque na proximidade ou afastamento da lógica da partilha.

Mais recentemente, Chiavenato (1999, citado por Neto, 2005, p. 13-14), refere que

“para administrar um conflito organizacional, pode-se empregar um dos seguintes estilos:

- 1) Estilo de evitação: consiste na fuga do conflito;
- 2) Estilo de acomodação: visa a resolver os pontos de menor divergência e deixar os problemas maiores para depois;
- 3) Estilo competitivo: consiste no comando autoritário;
- 4) Estilo de compromisso: ocorre quando as partes envolvidas aceitam perdas e ganhos para todos os envolvidos;
- 5) Estilo de colaboração: situação ganha/ganha.”

Neto (2005) refere que uma das alternativas é criar um bom ambiente de trabalho, onde se promova a criatividade e competitividade, no sentido em que os trabalhadores possam desenvolver as suas atividades, incluído poderem criar novos produtos.

Todos estes modelos de negociação têm como princípios básicos a capacidade para separar as pessoas envolvidas e os próprios problemas,

centrar a negociação nos interesses e não nas posições, encontrar alternativas que originem ganhos mútuos e utilizar critérios objetivos.

Neste contexto, e de acordo com o referido anteriormente, o perfil individual é muito importante para o progresso e sucesso da negociação.

A diversidade da abordagem da negociação encontra em El Sayed (2003, citado por Saavedra & Santos, 2007), uma observação estratégica de quatro etapas: planeamento, abertura, desenvolvimento e acordo.

Embora se possa defender que existe uma base contingencial nas características individuais em termos abrangentes, a teoria refere que o género, o posicionamento relacional e o carácter cognitivo são os elementos fundamentais que podem influenciar o processo negocial (Jesuino, 1992).

Se o perfil do negociador tiver uma orientação pessoal muito saliente, torna-se mais maleável à compreensão do comportamento dos outros, levando a um melhor ajustamento das divergências. Este tipo de orientação interpessoal permite a emergência de comportamentos que criam aproximação a situações e cooperação e de confiança mútua (Saavedra & Santos, 2007).

Martinnelli e Almeida (1997, citados por Saavedra & Santos, 2007, p. 106), referem que “o negociador precisa concentrar-se nas ideias, discutir proposições, proporcionar alternativas à outra parte, ter objetividade no equacionamento dos problemas, apresentar propostas concretas, saber falar e ouvir (...)”, bem como colocar-se no lugar do outro, procurar identificar as atitudes e comportamentos emergentes e garantir que não está a proceder a juízos do foro pessoal sobre a situação.

Saavedra e Santos (2007), citando vários autores, referem que um negociador ideal deve ter firmeza nas decisões e orientações, ser amistoso e criativo e, sobretudo, ter experiência profissional e paciência.

Para utilizar o tempo da melhor forma possível deve o negociador ser, para além de paciente, caso seja necessário, negociar rapidamente, saber vender a ideia para a outra parte, saber como mudar ou eliminar os timings, reagindo a eles, e negociar devagar e com perseverança quando necessários (Saavedra & Santos, 2007).

Segundo a bibliografia, a informação representa uma parte importante da negociação, pois a parte que estiver ou ficar mais informada e se preparar com antecedência terá mais sucesso.

Neto (2005), citando Gillen (2001), refere que os tipos de comportamento são quatro:

1. Passivo – o indivíduo procura evitar o conflito;
2. Agressivo – o indivíduo possui forte ânsia de vencer, mesmo que à custa de outras pessoas;
3. Passivo/agressivo – o indivíduo tem o desejo de afirmação, embora a estrutura não o permita;
4. Assertivo – o indivíduo pretende defender seus direitos, aceitando os direitos dos outros.

Para se compreender a origem de um conflito, Neto (2005) afirma que se torna necessário compreender o comportamento das pessoas envolvidas. Cada pessoa assume um conjunto de atitudes defensivas, receios, emoções e crenças que podem afetar a sua autoestima e motivação e prejudicar o processo relacional ou negocial do conflito.

Podemos referir que o conceito de técnicas de negociação tem a ver com os objetivos da negociação e as técnicas adotadas, mas também integram habilidades pessoais. Por outro lado, quando falamos de perfil do negociador, o significado estabelece-se em relação à sua própria pessoa e em relação ao outro. As técnicas de negociação e o perfil do negociador são os elementos incontornáveis para o sucesso da negociação.

Assim, os comportamentos assumidos no nosso quotidiano têm a sua origem em diversos fatores de análise relacionados com a hereditariedade e o meio, assim como a personalidade que assumimos através das diferentes experiências e aprendizagens ao longo da vida (Neto, 2005).

As atitudes expressas no comportamento visível variam em conformidade com as características biográficas do indivíduo, com os traços de personalidade e aptidões cognitivas.

Quando analisamos a envolvente personalidade, estamos a ter em atenção a atitude reflexiva, bem como a capacidade de diálogo e de coordenação. Igualmente, as aptidões de chefia, o sentido de autonomia, a

liderança, a capacidade de negociação ou o relacionamento interpessoal são condicionadas pelo meio envolvente e pelo percurso de vida (Pereira, 2004).

Tal como referido, e ainda segundo o mesmo autor, outro aspeto que pode ser gerador ou atenuador da emergência de problemas ou conflitos é a motivação. Em sede das organizações, a forma como o indivíduo mostra o seu comportamento encontra-se relacionado com a satisfação de um conjunto de necessidades – o intrínseco a cada pessoa que faz com que certos objetivos possam ser desejados e procurados – que são mutáveis e sofrem de evolução sistemática.

A observação organizacional da relação entre o trabalhador e o ambiente da macro estrutura é de grande importância para que os indicadores de motivação funcionem como pólo equilibrador. Naquele sentido, é necessário que existam mecanismos e sistemas que permitam de uma forma sistemática, clara e objetiva proceder à avaliação do desempenho de cada um. Com a mesma importância, temos a análise do comportamento das equipas em termos de competência profissional e a confirmação se as medidas de gestão conferem eficácia. Entre outros instrumentos de diagnóstico, a opinião é um fator determinante e esta encontra-se suportada nos valores e nas atitudes de cada indivíduo (Pereira, 2004).

De facto, o conflito emerge em diferentes situações em que umas são previsíveis e outras eclodem de surpresa, tendo em linha de conta que em ambiente de trabalho os indivíduos estabelecem linhas de competição, explícita ou implícita, entre si no sentido de poderem obter um reconhecimento pelo desempenho dedicado à função que exercem. Por outro lado, os responsáveis pela gestão competem por uma situação de maior protagonismo ou influência e eventualmente uma ascensão na carreira. Os membros das equipas de trabalho, seja qual for a sua configuração, emitem opiniões discordantes sobre um mesmo problema. Antes de atingir um eventual consenso, as unidades orgânicas dentro de uma organização onde os recursos são limitados, apresentam pontos divergentes para defenderem os seus interesses no acesso àqueles recursos (Pereira, 2004).

Pereira (2004) refere ainda que os ruídos na comunicação efetuada entre o topo e as bases, por razões ligadas à burocracia, demasiada hierar-

quização ou incompetência, podem gerar momentos conflituais, traduzidos em boato, no 'não dito' ou no mau timing da comunicação, bem como nas relações laborais, internas ou externas.

Quando refletimos sobre as diversas fases do desenvolvimento dos problemas e/ou conflitos organizacionais, um dos pressupostos é procurar evitar que a fase da eclosão surja no seu contexto. Aquela fase marca definitivamente a passagem do problema (se em grupo, as pessoas discutem em conjunto; se individual, estabelece-se uma atitude de aproximação) para o conflito ou situação conflitual (se em grupo, as partes estão em confronto; se individual, desenvolve-se uma atitude hostil). Há diversos determinantes comportamentais estudados sob diferentes abordagens em psicologia, entre elas a psicanálise e a experiência de ansiedade, sendo esta, segundo Pereira (2004), uma forte emoção que domina toda a consciência, uma sensação de medo da própria ruína ou castigo, o que condiciona o comportamento humano que está intimamente relacionado com a motivação.

A observação do conflito, em termos globais, implica ter presente o reconhecimento de que, em determinado momento, as opiniões diferentes, num contexto de pessoas interessadas em chegar a uma solução equilibrada, pode tender para o extremar de posições cujo enfoque se situa numa parte do problema que é significativo para ambos os lados (Pereira, 2004).

Apesar da situação problema e conflito em contexto organizacional ser um caso que perturbe o normal funcionamento dos serviços e possa gerar momentos menos agradáveis para os indivíduos, os grupos, as hierarquias e a organização no seu todo, está factualmente comprovado que podem existir mais-valias se a sua observação, análise e resolução for racional, equilibrada e dirigida para a sua origem (McIntyre, 2007).

Para se perceber ou refletir sobre a problemática do conflito, implica que consigamos colocar-nos na situação de parte no conflito e assumindo uma forma superior de não envolvimento como a recusa. Ou seja, a forma de não assumirmos o conflito centrado na fase inicial, adotando uma atitude passiva (ou não assertiva) face ao que nos incomoda faz com que, sem darmos por isso, entremos em crise de ansiedade evolutiva. O conflito declarado, traduzido no assumir de uma atitude de comunicar à outra

parte de forma agressiva e afirmativa aquilo que nos incomoda, cria uma perda de relação de confiança com desenvolvimento de outros sentimentos negativos e gera um aumento da tensão e da ansiedade (Pereira, 2004).

Ainda nesta observação, podemos considerar que a procura de um comportamento adequado significa a implicação de uma aceitação da divergência como forma de criar algo de novo, o respeito pelas opiniões divergentes e deixar evoluir as fases do conflito de forma assertiva (Pereira, 2004).

Quando a situação impulsiona o assumir de uma forma superior aos atores do conflito, a grelha de atitudes e comportamentos pode significar um quadro diferente, designado por repressão, ou seja, a forma de não se permitir uma manifestação do conflito, gerando uma atitude de omissão ou mesmo inexistência. Ignorar tem consequências negativas, pois pode originar uma escalada (exceto quando são elementos sem importância ou afastados do problema em disputa). Impor uma solução é uma forma ineficaz, pois a resolução é sempre temporária (exceto quando a decisão é crucial e o tempo decisivo ou quando a solução é de manifesto desacordo das partes) (Pereira, 2004).

Por outro lado, o conceito de diluição traduz-se na procura de suavizar o conflito através do convencimento das partes de que na realidade as diferenças não são assim tão grandes, e apelando para objetivos significativos para ambas as partes, os quais não poderão ser atingidos sem a cooperação mútua. Já no ambiente de confrontação, observamos que na maioria das situações em sede de organizações é a forma para que a empresa possa ganhar com o conflito. Através deste método, pretende-se converter o conflito em problema, atenuando os fatores exclusivamente emocionais e relevando os elementos de observação racional (McIntyre, 2007).

Jesuíno (1992) refere que o processo negocial é, fundamentalmente, um processo em que a decisão se suporta em dinâmicas onde coexistem a interação estratégica ou de interdependência entre as partes envolvidas.

A ação de negociação implica que, no mínimo, existam dois participantes e que o seu espírito deve ser o de negócio (Pereira, 2004).

Refere ainda o mesmo autor que a problemática da negociação implica uma noção das envolventes face aos interesses, necessidades e poderes,

não quantificáveis, que envolvem cada negociador, sendo muito difícil prever resultados. Em função das regras da negociação, as envolventes não se determinam antecipadamente, mas aparecem no decorrer do processo, sabendo-se, e porque se trata de relações entre pessoas que a negociação implica questões emocionais, motivacionais e de resistência por parte dos negociadores que, pela sua subjetividade, transformam a negociação num percurso imprevisível.

Pereira (2004) acrescenta ainda que a negociação está focalizada na tentativa de resolver conflitos e envolve um ambiente próprio, uma personalidade localizada e um percurso exclusivo, pelo que não se pode reproduzir e onde as técnicas de negociação podem permitir soluções equilibradas para os diferendos através do garante dos compromissos assumidos e no respeito mútuo.

A negociação é, portanto, a via que uma sociedade livre e responsável tem para harmonizar as necessidades, por vezes antagónicas, dos seres humanos (Lisboa et al., 2007).

Para que exista negociação, é necessário ter presente a existência de necessidades de ambas as partes. As necessidades estão ligadas à satisfação de desejos ou expectativas que podem assumir diferentes formas como imitação ou identificação, a conservação, a exploração (o que pode atrair no que é novo), o bem-estar ou agradar e ser apreciado ou inequivocamente ganhar (Pereira, 2004).

É fundamental que o negociador determine os seus objetivos e as suas prioridades, saber do outro lado os objetivos e prioridades, recursos e necessidades, comportamento, bem como preparar a agenda. Por outro lado, existem envolventes imprescindíveis para um desenvolvimento do processo de forma assertiva como: i) conhecer-se a si próprio; ii) conheça os opositores; iii) basear-se no contexto da negociação; iv) não descurar a parte administrativa; v) promover a simulação; vi) ter presente os níveis de aspiração; vii) refletir sobre as ofertas iniciais; viii) elaborar um esquema padronizado de concessões (Chiavenato, 2008).

O mesmo autor acrescenta que o imprescindível da negociação é interpretá-la como uma forma comunicacional, daí a importância dos esquemas de referência e dos seus parâmetros, da forma de linguagem,

a verbalização e comunicação não-verbal, os canais de comunicação e o problema da proximidade no diálogo, pois o contexto dos processos negociais de grupo envolve situações com mais de dois negociadores, podendo existir casos em que o negociador se representa a si mesmo ou que é representante de um grupo. Inevitavelmente, e em termos organizacionais, é necessário encarar o espírito da negociação como uma plataforma para mudar algo. Como já se enunciou, a negociação acontece quando um problema ou mesmo um conflito eclodem e não é solucionável pelos diálogos de rotina. Assim, quando a negociação é assumida algo vai mudar definitivamente, ou melhor, nada será igual, pois no mínimo criou-se uma situação de confronto de ideias entre pessoas ou grupos.

Negociação e negociador são dois valores que se interligam se queremos atingir um processo construtivo e positivo em termos pessoais e organizacionais. Assim, é necessário ter presente alguns fatores que podem equilibrar ou desequilibrar o processo, como a preparação da negociação e saber qual o seu contexto, identificar se as necessidades são recíprocas e se ambos querem negociar, diagnosticar se só uma das partes tem uma necessidade específica e se a outra não pretende satisfazê-la e/ou está contra a negociação (Chiavenato, 2008).

Neste contexto, e segundo McIntyre (2007), nos sistemas organizacionais, os indivíduos não têm o mesmo nível de poder nem de autoridade, o que implica que numa situação de estatuto diferenciado, chefe e subordinado, pode condicionar-se a estratégia e o próprio método para a gestão do conflito. Neste caso, as hierarquias tendem a utilizar técnicas de dominância em relação aos seus colaboradores. Em síntese, a referência objetiva a importância da cultura organizacional na abordagem das situações de problemas/conflitos.

Para complementar a nossa revisão bibliográfica, abordamos algumas conclusões mais salientes de estudos realizados no âmbito desta temática.

Nas suas teorias, Taylor, Fayol e Weber (s.d., citados por McIntyre, 2007) preconizavam a eliminação de todas as fontes de conflito e emoção de modo a produzir a organização mais produtiva de sempre.

Segundo McIntyre (2007), alguns estudos apresentam resultados pertinentes para uma melhor compreensão da problemática da gestão de conflito e das suas envolventes, nomeadamente:

- Uma maior utilização do estilo de integração com os colaboradores, do estilo de acomodação com as hierarquias e do estilo de concessão com os colegas.
- Em situação de gestão de conflitos com mulheres, estas adotavam maioritariamente o estilo de concessão na relação com as suas hierarquias neste contexto (homens).

Saavedra e Santos (2007) desenvolveram um estudo em que foram selecionados 12 empresários que negociavam com outras pessoas nos mais diversos ramos de atividades profissionais. A amostra desse estudo foi composta por 12 negociadores com as funções que incluíam administradores de empresas, contabilistas, médicos, advogados, engenheiros agrónomos, executivos bancários e empresários. Deste estudo, salienta-se:

- Planeamento antes da negociação;
- Clarividência do conhecimento das técnicas negociais;
- Capacidade negocial no sentido de uma resolução positiva dos conflitos;
- Apetência para resolver questões que aparecem no decurso do processo negocial.

França e Lourenço (2010) salientam o modelo testado por Pelled, Eisenhardt e Xin (1999), baseado na teoria de categorização social, evidenciando que os atributos visíveis dificultam a identificação por parte das pessoas e, portanto, facilmente estereotipadas.

Verifica-se que vários estudos apontam para uma associação entre estes constructos positivo, negativo ou mesmo sem associação, levando esta variabilidade de resultados ao difícil estabelecimento de conclusões definitivas ou generalizáveis (França & Lourenço, 2010).

## Conclusões

Neste artigo de revisão bibliográfica foi abordado o conceito de conflito, em contextos diversificados, bem como algumas definições e as iniciativas modelares quando se trata de situações de conflito pleno, seja em sede de prevenção, seja de intervenção. Igualmente, identificaram-se os estilos mais salientes na bibliografia de abordagem ao conflito e, também, as consequências mais emergentes.

A linha de pesquisa suportou-se na análise de conclusões em artigos científicos, produto de estudos sobre a temática em questão, que permitissem um maior conhecimento de algumas das estratégias eficazes para a forma de lidar com os conflitos em contexto organizacional.

Podemos sistematizar que existem em regra cinco estilos de gestão de conflitos que configuram outras tantas situações contextualizadas: de evitação, de acomodação, competitivo, de compromisso e de colaboração. Da bibliografia pesquisada, identificámos que o estilo de compromisso não é aconselhável em situações de dificuldade de gestão de tempo, embora seja uma opção adequada quando a situação impulsionar o envolvimento dos diversos intervenientes no sentido de se produzirem conclusões que, por um lado, todos se sintam respeitados e, por outro, possam ser inovadoras para a dinâmica organizacional. Atualmente, o contexto organizacional em que a gestão tenha como princípio a partilha e participação dos colaboradores e objetivar situações de criatividade no sentido de melhoria contínua, verificámos que, se for adotado o estilo competitivo, cujo cariz é autoritário, o ambiente será pouco propício ao estabelecimento de confiança recíproca e a gestão do conflito pode ser sempre um trabalho adiado.

Para compreender se um conflito tem conotações construtivas ou disruptivas, implica avaliar o nível de motivação dos envolvidos, conforme este esteja ou não direcionado para a sua resolução positiva. Igualmente, as conotações referidas estão diretamente relacionadas com a forma como as hierarquias assumem o seu poder de decisão e de gestão da situação. Neste contexto, lidar com as situações de conflito, implica que as lideranças sejam de cariz positivo e participativo, ou seja, não interiorizar o conflito e evitar juízos de valor a priori, adotando uma estratégia adequada a cada

situação. Fundamental, segundo a pesquisa, é ter a consciência de que nunca se sabe tudo num conflito, pois as situações de percepção, preconceito e projeção muitas vezes mascaram a realidade do imediato.

No decorrer desta revisão bibliográfica, sentiu-se como limitação a menor produção de estudos sobre esta temática, utilizando variáveis mais adequadas à realidade organizacional de modo a procurar o seu aprofundamento. Esta situação tem em linha de conta que é cada vez mais crucial que a gestão de conflitos seja uma prática estratégica para que as organizações garantam os níveis de competitividade que a sociedade global, em permanente mudança, obriga. Igualmente, a formação contínua no âmbito da temática, para líderes e colaboradores, é uma situação incontornável.

Nesta revisão, verificou-se que as atitudes individuais, não refletidas, podem criar danos irreparáveis numa gestão de conflito, assim como uma organização com uma cultura muito centralizada e normatizada, pode fazer com que o resultado da abordagem ao conflito seja propícia a criar novos conflitos.

É indubitável que o conflito nas organizações está presente e não deixará de existir. A opção de o esconder é permitir que a base do iceberg aumente de forma incontornável. Neste contexto, os envolvidos sentem que não podem expressar, com uma válida contribuição, as suas opiniões e os seus sentimentos, optando assim pelo silêncio que se traduzirá numa real perda para a organização.

Deste modo, é imprescindível que no contexto organizacional, na realidade mundializada e globalizante que atravessamos, a gestão de conflitos e/ou dos problemas, seja uma missão estratégica com suporte na formação contínua e atualização preventiva. Assim, é necessário que se utilizem os estilos mais adaptados a cada situação, para a consolidação de um caminho em que os objetivos organizacionais e as expectativas individuais se aproximem o mais possível, dentro da sua diferença permanente. Ainda neste contexto, para que possamos ter organizações positivas, ambientes de maior qualidade e bem-estar, bem como colaboradores com capacidades claras de resiliência suportadas na esperança e auto confiança, é imprescindível que a gestão tenha uma perspetiva construtiva e partilhada da gestão de conflitos.

## Referências Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: O capital humano nas organizações* (8ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- França, C. B. & Lourenço, P. R. (2010). Diversity and intragroup conflict at work: an empirical study in Portugal. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 130-158. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n3/a08v11n3.pdf>.
- Gil, D. L. L. (2008). *Negociação e gestão de conflitos*. Retrieved from [http://prof.santana-e-silva.pt/EGI\\_grh/trabalhos\\_08\\_809/Word/Negocia%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.doc.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_08_809/Word/Negocia%C3%A7%C3%A3o%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Conflitos.doc.pdf).
- Jesuíno, J. C. (1992). *A negociação – estratégias e táticas*. Lisboa, Portugal: Texto Editores.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2007). *Introdução à gestão de organizações* (2ª ed.). Barcelos, Portugal: Companhia Editora do Minho.
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias negociais individuais. *Análise Psicológica*, 2(25), 295-305. Retrieved from <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>.
- Neto, A. F. F. (2005). *Gestão de conflitos*. *Thesis*, 2(4), 1-16. Retrieved from <http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>.
- Pereira, J. M. & Gomes, B. M. (2007). *Conflitos: Gestão de conflitos*. Coimbra, Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Saavedra, E. & Santos, A. P. (2007). Estratégias e táticas de negociações: ações e reações de negociadores. *Perspectivas Contemporâneas*, 2(2), 101-119. Retrieved from <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/%20viewFile/405/195>.
- Simonsen, J. (1994). *Herbert A. Simon: Administrative behavior, how organizations can be understood in terms of decision processes*, 1-11. Retrieved from <http://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf>.

