

## Gestão de conflitos em uma organização da área da saúde em Portugal

*Conflict Management in a Health Organization in Portugal*

**Sandra Carvalho Torres, Pedro Cunha**

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal

### Resumo

Em um contexto de crise como o que vivemos, a presente investigação procura contribuir para uma melhor compreensão da dinâmica estabelecida entre estratégias de gestão de conflito e algumas variáveis sociodemográficas. No âmbito laboral, há uma certa carência de investigações, em Portugal, sobre o modo como os conflitos são geridos no setor farmacêutico, o que confere um caráter inovador ao estudo. A problemática das estratégias de gestão de conflito tem sido objeto de inúmeras análises, sendo que a abordagem bidimensional tem recebido robustas evidências empíricas. Inscrito nessa abordagem, o questionário sobre estratégias de resolução de conflitos (QERC) permite avaliar cinco estratégias de gestão de conflitos interpessoais em ambiente organizacional. O objetivo geral do estudo foi analisar essas estratégias utilizadas em uma organização multinacional na qual foram aplicados o referido instrumento e um breve questionário sociodemográfico em uma amostra de 117 indivíduos. Os resultados sugerem correlações pertinentes entre gênero, número de colaboradores a cargo e habilitações literárias e alguns dos estilos adotados em conflito sociolaboral. Permitem, ainda, uma reflexão importante sobre os contornos que os conflitos e as formas de o gerir assumem no contexto específico de uma multinacional do setor da saúde perante os reptos atuais.

**Palavras-chave:** conflito; estilos de gestão de conflito; conflito organizacional

### Abstract

*In a context of crisis as we live, the present investigation seeks to contribute to a better understanding of the dynamic between conflict management strategies and some social-demographical variables. In the labor setting, there's a certain scarcity of research in Portugal about the way conflicts are managed in the pharmaceutical sector that gives to the study an innovative character. The problematic of the conflict management strategies as been object of many analysis, and the bi-dimensional approach has received robust empirical evidences. In this perspective, the Questionnaire of conflict resolution strategies (QERC) that allows evaluating five strategies of interpersonal conflict management in the organizational context. The main objective was to analyze those strategies used in a multinational organization where we applied the instrument and a brief socio-demographical questionnaire to a sample of 117 individuals. Results suggest pertinent correlations between gender, number of collaborators in charge and scholar abilities and some of the styles and allow an important reflection about how conflicts are managed in this specific context of a multinational of the health sector nowadays.*

**Keywords:** conflict, conflict management styles, organizational conflict.

---

### Autores de Correspondência:

**S.C. Torres** - Vereda Vilar de Baixo, 57, 4475-506, Maia, Portugal.

E-mail: [sandracarvalhotorres@gmail.com](mailto:sandracarvalhotorres@gmail.com).

**P. Cunha** - Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Praça 9 de Abril, 349, 4249-004, Porto, Portugal. E-mail: [pcunha@ufp.edu.pt](mailto:pcunha@ufp.edu.pt)

## 1. Introdução

Com a globalização, o ambiente laboral tem sofrido profundas alterações com os mais recentes avanços tecnológicos, colocando os profissionais em constante tensão entre as suas responsabilidades, cada vez maiores, e a acrescida competitividade do mercado de emprego. Os trabalhadores são levados a desafios contínuos que os compelem a superar os seus próprios limites, aspecto que se traduz em rupturas e tensões, pressionando as relações de trabalho. Desse modo, o conflito e a sua gestão fazem parte das relações laborais quotidianas e do campo de forças em que os mesmos se incluem, seja no nível pessoal, grupal e/ou organizacional (Cunha & Leitão, 2012), despertando a atenção dos investigadores de distintos campos das ciências do comportamento humano em um cenário de crise econômica e social como o que vivemos. Tal pensamento vai ao encontro do pensamento de Jehn e Mannix (2001) sobre a abordagem do conflito dever ser contextualizada no momento temporal em que o grupo se encontra, constituindo uma realidade dinâmica e mutável que adquire formas diferentes ao longo da sua existência e desenvolvimento. Como veremos adiante, na nossa investigação, este aspecto merecerá particular atenção.

Segundo Ury, Brett e Golberg (2009), em uma realidade cada vez mais interdependente e insegura, a continuidade das organizações depende da capacidade de gestão de conflitos no sentido de resolverem as diferenças que opõem as partes (em litígio) sem recorrer ao confronto direto. Nem todos os conflitos podem ou devem ser resolvidos por uma mera conciliação de interesses ou preferências. Desse modo, um sistema de gestão de conflitos eficaz pode atenuar ou impedir a violência, com custos significativamente menores para as organizações.

Hoje em dia, para algumas perspectivas, as diferenças em uma organização podem ser enfatizadas, pois parte-se do pressuposto de que quanto maior a diferenciação das pessoas, maior será o potencial de criatividade e inovação da organização. Todavia, tais abordagens podem gerar também um aumento de conflito, podendo ser considerado um fenômeno que contém tanto dimensões positivas como negativas, dependendo da forma como é encarado. Por isso,

é importante desenvolver competências para lidar com os conflitos mais desafiantes e difíceis, procurando fazer com que o indivíduo se conheça e que conheça a sua resposta em situações mais exacerbadas (Cunha & Leitão, 2012), bem como evitando que os conflitos degenerem em situações de marcada violência e/ou de impossibilidade de gestão.

O objetivo geral do presente estudo é oferecer uma evidência empírica ilustrativa do modo como se combinam algumas variáveis relativas à gestão de conflitos, tal como são operacionalizadas no questionário “Estratégias para Resolução de Conflitos” (Jesuino, 1992) e um conjunto de variáveis sociodemográficas por nós selecionadas.

Em um primeiro momento, objetivamos contribuir para a melhor compreensão da forma como os conflitos são geridos, em termos estratégicos, no interior de uma organização dedicada ao setor da saúde. Em um segundo momento, e considerando a possibilidade de algumas particularidades dos indivíduos investigados em função do fato anteriormente referido, aspiramos analisar de forma mais detalhada a forma como são geridos os conflitos nessa mesma realidade organizacional.

Nas organizações, existem processos dinâmicos que levam ao desenvolvimento do conflito no qual as partes se influenciam mutuamente, sendo que a reação gerada pela outra parte pode ser negativa ou positiva, resultando em uma intensificação ou na forma de gestão do mesmo. As interrelações entre os indivíduos, equipes ou grupos de trabalho se baseiam em um sistema no qual cada um trabalha para alcançar os seus objetivos, razão pela qual os conflitos têm de ser geridos de forma a serem atingidos os objetivos individuais, bem como os da organização (Carvalho, 2007).

Considerando a dimensão comportamental da gestão de conflitos, podemos realçar a importância do conceito de estratégia ou estilo de gestão de conflito. Globalmente, as estratégias são as intenções mais gerais dos indivíduos em conflito, podendo as mesmas ser classificadas, de acordo com a perspectiva bidimensional, com duas dimensões ortogonais básicas: a assertividade (tentar satisfazer os próprios

interesses) e a cooperação (tentar satisfazer os interesses do outro).

Do cruzamento destas duas dimensões, resultam cinco estratégias ou estilos de gestão de

conflitos: Competição, Acomodação, Compromisso, Colaboração e Evitamento (Thomas, 1992), seguindo-se as características apontadas na figura 1.

---

Competição	Reflete a tentativa de satisfazer os interesses próprios sem a consideração pelo outro. O indivíduo tenta alcançar os seus objetivos sacrificando os do adversário. Tenta convencer a outra parte de que o seu julgamento é o mais acertado, tentando também que a outra parte assuma as responsabilidades consequentes.
Acomodação	Tentativa de satisfazer os interesses do outro sem dar relevância aos interesses do próprio. Alcançar objetivos da contraparte negligenciando os seus. Vontade de apoiar as opiniões contrárias.
Compromisso	Tentativa de satisfazer, moderadamente, os objetivos de ambas as partes. Procura acordo parcial, objetivo ou aceitação parcial da culpa.
Colaboração	Consiste na tentativa de satisfazer completamente os interesses de ambas as partes. Solução que permite o pleno objetivo de ambos, tentativa de acordo conjunto, partilhando expectativas. É uma solução do tipo “ganha-ganha”.
Evitamento	O indivíduo ignora ou negligencia os interesses de ambas as partes. Evita envolver-se na problemática, permitindo que a ação se desenrole sem satisfazer nenhum dos interesses em jogo.

---

**Figura 1:** Caracterização sumária dos Estilos de Gestão de Conflitos baseada em Thomas (1992)

Os vários estilos de gestão de conflitos podem assumir um caráter estrutural, presente na organização, enfatizando os mecanismos de diferenciação e integração. Segundo Rahim (2002), a organização poderá se beneficiar com a alteração da intensidade dos conflitos, mais do que com a sua extinção ou resolução. De fato,

gerir o conflito é visto, atualmente, como algo positivo e até mesmo como um bom indicador de gestão efetiva e eficaz de uma organização (Cunha, Moreira & Silva 2003; McIntyre, 2007), tendo em consideração que a capacidade de gestão de conflitos tem assumido cada vez maior importância na gestão das próprias organizações.

## 2. Metodologia

Em termos de opções metodológicas, o estudo realizado seguiu, exclusivamente, o método quantitativo, com recurso à técnica

da escala de atitudes e opiniões e a um breve questionário sociodemográfico.

### 2.1 Amostra

A amostra do estudo foi constituída por 117 indivíduos (em que todos integravam equipas de trabalho, desempenhando tarefas dinâmicas com elevado grau de complexidade), de uma organização multinacional farmacêutica, que no momento da investigação possuía 220 colaboradores em Portugal. A amostra obtida corresponde a 53.2% do universo.

Ao contrário de Rego e Jesuíno (2002), a amostra da presente investigação é totalmente composta por indivíduos com larga experiência no processo negocial.

Em termos globais, 46% dos indivíduos eram do gênero masculino, 50.4% tinham idades compreendidas entre 31 e 40 anos de idade, 49.5% detinham licenciatura, 64.1% eram

casados, 59% pertenciam ao setor de vendas, 21.4% eram chefes de equipe e 7.7% estavam na

organização há mais de 16 anos.

## 2.2 Instrumentos

Foram utilizados dois instrumentos, a saber:

a) um breve questionário de dados sociodemográficos, composto por 7 questões, especificamente elaboradas para a presente investigação e que procuravam medir as variáveis sociodemográficas gênero, idade, habilitações literárias, estado civil, tipo de colaborador, existência de colaboradores a cargo e tempo de serviço;

b) o “Questionário - Estratégias para a gestão do Conflito”, da autoria de Jesuíno (1992),

que tem por base teórica o modelo bidimensional de Thomas (1992). Este segundo instrumento é composto por 5 sub-escalas e permite avaliar qual é a estratégia (colaboração, acomodação, compromisso, competição e evitamento) de gestão de conflitos que os indivíduos selecionam numa situação interpessoal de conflito. É uma escala que integra 25 itens sob a forma de afirmações em que as respostas são dadas através de uma escala de concordância de tipo *Likert* de 5 pontos.

## 2.3 Procedimentos

Os procedimentos tiveram início com um pedido de autorização ao autor do questionário “Estratégias de resolução de conflitos”, a que se seguiu o pedido de autorização à direção de recursos humanos da organização em estudo para aplicar o mesmo à amostra selecionada, tendo-se assegurado a confidencialidade e o

anonimato dos participantes no estudo e obtido o consentimento informado dos mesmos.

Os questionários foram elaborados no *Google Docs* e administrados via correio eletrónico entre junho e setembro de 2012. O tratamento estatístico dos dados foi realizado com base no programa SPSS (versão 20, para o *Windows*).

## 2.4 Hipóteses

Considerando os resultados empíricos de diversos estudos relacionados ao tema em estudo, pretendeu-se, em primeiro lugar, verificar se os vários estilos de resolução de conflito estavam presentes na organização em análise e de que maneira os mesmos eram influenciados pelas seguintes variáveis demográficas selecionadas: gênero, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de colaborados, colaboradores a cargo e tempo de experiência.

Desse modo, foram formuladas as seguintes hipóteses: **H1** – Os indivíduos do sexo masculino têm tendência a ser mais colaborativos do que os indivíduos do sexo feminino; **H2** – Os sujeitos do sexo feminino tendem a ser

mais evitadores do que os indivíduos do sexo masculino; **H3** – Espera-se que existam diferenças significativas na escolha dos estilos de resolução de conflitos em função da idade; **H4** – Verifica-se que os indivíduos com mais habilitações literárias são tendencialmente mais colaborativos do que os indivíduos com menos habilitações literárias; **H5** – O estilo Compromisso está mais patente nos indivíduos ligados às vendas; **H6** – O estilo Colaboração está mais patente nos indivíduos ligados às vendas e **H7** – Os indivíduos com dependentes ligados ao seu cargo evidenciam mais o estilo Compromisso do que os indivíduos que não têm pessoas a seu cargo na organização.

## 3. Resultados

Os resultados foram obtidos através do tratamento estatístico realizado nos dados recolhidos, sendo utilizadas análises descritivas e diferenciais habituais (*T-Student* e *Anova Oneway*). Embora o QERC já se encontre aferido

e validado para a população portuguesa (cfr. Rego & Jesuíno, 2002), dado que a nossa amostra reporta, exclusivamente, ao meio organizacional no setor específico da saúde e apenas com negociadores *experts*, considerou-se que seria

interessante realizar uma aferição das qualidades psicométricas da escala, nomeadamente à

validade, consistência interna e sensibilidade da mesma.

### 3.1 Qualidades psicométricas

Em termos de qualidades psicométricas do questionário utilizado, a avaliação da fidelidade foi realizada através do coeficiente *Alpha* de Cronbach, sendo que os valores obtidos para as diferentes subescalas apontam para uma boa consistência interna nos estilos Compromisso,

Competição e Colaboração, enquanto na Acomodação e Evitamento os resultados não vão nesse sentido. A tabela 1 permite identificar os valores do coeficiente *Alfa* de Cronbach para cada uma das subescalas que compõem o instrumento utilizado.

	Alpha de Cronbach Escala Utilizada (N=117)	Nº de Itens
Colaboração	.547	5
Compromisso	.648	5
Competição	.571	5
Acomodação	.439	5
Evitamento	.384	5

**Tabela 1:** Consistência Interna- Estratégias Gestão de Conflitos

A validade foi examinada através da análise fatorial dos componentes principais, através da extração de fatores, e o Método da Rotação *Varimax*. Os resultados indicam que os 5 primeiros fatores explicam 52.05% da variância dos itens.

O fator 1, denominado “Compromisso pela Colaboração”, é composto pelos itens 1, 5 e 21 (compromisso) e pelos itens 6 e 16 (colaboração), definindo um estilo orientado para o debate do tema, a análise de interesses em comum e o atingimento de um compromisso satisfatório para ambas as partes, explicando 22.9% da variância total. O fator 2, que denominamos “Acomodação Colaborativa”, é composto pelos itens 14 e 19 (acomodação), 10 (compromisso) e pelo 25 (colaboração) e explica 9.28% da variância total. Denota-se aqui, um estilo de baixa preocupação com o próprio e elevada preocupação com os outros, tentativa de minimizar as diferenças individuais e intergrupais, focando nos pontos comuns e na resolução do problema. O fator 3, “Evitamento”, é composto em exclusivo pelos itens 7, 12, 17 e 22 (todos do estilo evitamento), explicando 8.14% da variância, o que lhe confere características de baixa preocupação com o próprio indivíduo e com o outro, escusando o

conflito. O fator 4, “Competição”, é composto unicamente por itens da competição (8, 13 e 23) e explica 6.45% da variância total, traduzindo uma abordagem assertiva com acentuado interesse pelos resultados do próprio e baixo interesses pelos resultados do outro. Finalmente, o fator 5, denominado “Acomodação para o Compromisso”, é composto pelos itens 20 (acomodação) e 15 (compromisso), explicando 5.21% da variância total, traduzindo uma procura em chegar ao acordo pela assertividade e cooperação, notando-se uma preocupação para esbater os pontos divergentes.

Como verificamos, através da análise fatorial, a Colaboração está integrada nos dois primeiros fatores, fazendo esta parte da cultura organizacional da nossa amostra deixando, a nosso ver, bem forte a sua marca no resultado desta investigação. As posições de Colaboração e Competição são, segundo Carvalho (2007), posições estruturais. Se a Colaboração for estruturante e culturalmente incentivada pela organização (como parece ser o caso em análise) poderá existir um perfil de atuação diferente do que se verifica em matéria de Competição, sendo a Colaboração um estilo de gestão de conflitos que pede maiores competências

emocionais (Carvalho, 2007). As posições de cedência ou inação são mais circunstanciais do que estruturantes, podendo os conflitos ter uma resolução parcial. No entanto, importa sempre saber como será gerido o conflito no momento seguinte.

No que diz respeito à sensibilidade, a tabela a seguir evidencia a distribuição normal dos resultados, conferindo à escala utilizada e respetivas subescalas a capacidade para discriminar os sujeitos entre si, segundo os resultados aferidos.

	N Itens	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	DP	C. Curtose	C. Assimetria
Colaboração	5	12	25	19.21	19.00	2.480	.110	-.156
Compromisso	5	15	25	20.79	21.00	2.258	-.398	-.182
Competição	5	12	25	17.31	18.00	2.388	.494	.296
Acomodação	5	12	23	17.31	18.00	2.139	.300	.133
Evitamento	5	7	22	12.16	12.00	2.220	2.64	.840

**Tabela 2:** Sensibilidade da escala e subescalas - Estratégias de Gestão de Conflitos

### 3.2 Análises diferenciais

Os sujeitos da amostra obtêm os valores mais elevados no estilo Compromisso com uma média de 20.79 (dp = 2.258), seguido da Colaboração com uma média de 19.21 (dp =

2.480), encontrando-se os valores mais baixos no estilo Evitamento com 12.16 de média (dp = 2.220).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Colaboração	117	12	25	19.21	2.480
Compromisso	117	15	25	20.79	2.258
Competição	117	12	25	17.31	2.388
Acomodação	117	12	23	17.31	2.139
Evitamento	117	7	22	12.16	2.220

**Tabela 3:** Estatísticas descritivas - Estratégias de Gestão de Conflitos

Com o exposto, confirmamos nossa primeira hipótese, ou seja, os cinco estilos de gestão de conflitos estão presentes nas pontuações recolhidas com a nossa amostra. Ainda a favor das nossas hipóteses, podemos mencionar o fato dos resultados da análise das diferenças das médias das diferentes estratégias indicarem existência de diferenças significativas, segundo os dados demográficos selecionados,

relativamente ao gênero, o estado civil, o tipo de colaborador e o nível hierárquico.

Em relação ao gênero, encontramos diferenças significativas para o estilo Evitamento, sendo o gênero feminino aquele que demonstra uma média superior, traduzindo-se por uma maior tendência pelo mesmo. A Colaboração é mais utilizada pelo gênero masculino, aproximando-se o valor da significância da relevância estatística.

	N	Médio Grupo	Média Grupo	P-values
Colaboração	117	18.81	19.69	<b>0.055</b>
Compromisso	117	20.73	20.85	0.774
Competição	117	17.89	17.67	0.616
Acomodação	117	17.25	17.37	0.770
Evitamento	117	12.60	11.65	<b>0.020</b>

**Tabela 4:** Diferenças nas pontuações - Estratégias de Gestão do Conflito em relação ao Gênero

Corroborando os nossos resultados, a investigação com a escala original demonstrou que, normalmente, as mulheres tendem a ser mais evitadoras, exceto na amostra de gestoras, sendo as mesmas menos evitadoras e mais colaborativas do que os gestores (Rego & Jesuino, 2002). Cunha (2008a; 2008b) encontrou também comportamentos de evitamento ligados ao papel do gênero feminino. Ainda Cole (1996), em um estudo realizado no Japão, faz referência também à preferência do gênero masculino em adotar o estilo mais dominante, enquanto as mulheres optam por estilos de evitamento e concessão mútua (Compromisso) (McIntyre, 2007). Assim sendo, a **H1** (os indivíduos do sexo masculino

têm tendência a ser mais colaborativos do que os indivíduos do sexo feminino) e **H2** (os sujeitos do sexo feminino tendem a ser mais evitadores do que os indivíduos do sexo masculino) estão ambas confirmadas.

O tipo de colaborador também encontra correlação com as estratégias adotadas pela nossa amostra, visto que as estratégias Colaboração e Compromisso têm relevância estatística, sendo ambas mais utilizadas pelos colaboradores pertencentes às vendas. Os dados apresentados confirmam a **H5** (o estilo Compromisso está mais patente nos indivíduos ligados às vendas) e **H6** (o estilo Colaboração está mais patente nos indivíduos ligados às vendas)

	Tipo Colaborador	Média	Desvio Padrão	P-values	F
<b>Colaboração</b>	Externo/Vendas	19.64	2.407	<b>.026*</b>	.501
	Interno	18.60	2.482		
<b>Compromisso</b>	Externo/Vendas	21.14	2.185	<b>.039*</b>	4.24
	Interno	20.27	2.285		
Competição	Externo/Vendas	18.06	2.307	.141	.071
	Interno	17.40	2.473		
Acomodação	Externo/Vendas	17.45	2.407	.393	.000
	Interno	17.10	2.482		
Evitamento	Externo/Vendas	12.09	2.466	.661	.017
	Interno	12.27	1.830		

**Tabela 5:** Diferenças da Média, Desvio padrão e variância das Estratégias de Gestão do Conflito em relação ao Tipo de colaborador

Para a variável “colaboradores a cargo”, ou seja, se são ou não líderes de equipe, apuramos que as estratégias Compromisso e Acomodação estão mais patentes nos líderes de equipe e ambas têm significado estatístico com  $f=7.899$  e  $p=.006$  no compromisso e  $f=5.230$  e  $p=.024$  na Acomodação, confirmando assim a nossa **H7** (verifica-se que os indivíduos com dependentes a seu cargo evidenciam mais o estilo Compromisso do que os indivíduos que não tem pessoas a seu cargo na organização).

A idade e habilitações literárias não demonstraram exercer qualquer diferenciação com relevância estatística sobre a estratégia de gestão de conflitos adotada pelos sujeitos da presente amostra. No entanto, e apesar de não ter tradução

estatisticamente significativa, é nos indivíduos com maior grau acadêmico (MBA) que obtemos as maiores pontuações médias para os estilos Compromisso, Colaboração e Acomodação, sendo a menor pontuação de média para o Evitamento. Estes resultados vão ao encontro da literatura, pois Rahim (1985) já reportava que os indivíduos de maior nível acadêmico utilizavam menos o estilo Evitamento e mais o estilo Dominação do que os que têm menor nível acadêmico. Mais recentemente, Moreira (2010), em uma amostra portuguesa de profissionais de gestão de recursos humanos, constatou que os detentores de maiores habilitações acadêmicas (nomeadamente licenciatura e/ou mestrado e doutoramento) eram os mais eficazes em negociação.

#### 4. Conclusões

O domínio da resolução de conflito é frequentemente criticado como sendo utópico,

afirmando os críticos que os conflitos de interesses reais, como aqueles que ocorrem entre

sindicatos e entidades empregadoras não podem ser resolvidos, sendo irreconciliáveis. A concessão de sistemas de resolução de conflitos oferece uma resposta mais prática, não eliminando os conflitos, mas apostando na resolução dos litígios resultantes dos mesmos a um custo reduzido (Ury, Brett & Golberg, 2009).

Sendo o conflito um fenômeno inevitável, importa entender e discernir as suas causas para geri-lo eficazmente, eliminando as suas disfuncionalidades e maximizando os seus efeitos funcionais. A gestão construtiva do conflito nas organizações é um elemento essencial para a eficácia organizacional. São vários os autores que fomentam a ideia de que o desempenho organizacional poderia se beneficiar com a estimulação do conflito sob determinadas condições (Cunha, 2000).

Os resultados sugerem que os estilos de gestão de conflito estão relacionados com os dados sociodemográficos, tal como previsto pelo enquadramento teórico, e que o gênero, o estado civil, o tipo de colaborador e o nível hierárquico influenciam, com significado estatístico, a estratégia que os indivíduos adotam para gerir os conflitos nas organizações, como ficou demonstrado neste trabalho de investigação.

Apesar de não ter sido colocada uma hipótese relativamente ao estado civil, gostaríamos de salientar que se verifica significância estatística quanto às estratégias de gestão de conflito Compromisso e Competição, podendo-se verificar que o Compromisso está mais presente no grupo dos casados ( $f = 2.233$  e  $p = 0.056$ ) e a Competição é a estratégia mais utilizada pelo grupo dos divorciados ( $f = 2.621$  e  $p = 0.028$ ). Os dados demonstram que, para a nossa amostra e para a variável sociodemográfica “estado civil”, as estratégias de gestão de conflitos adotadas foram influenciadas também por esta variável.

Rahim (1985) revela que os estilos Colaboração e Compromisso são os mais indicados quando estamos perante assuntos estratégicos e os restantes são mais apropriados para os conflitos do dia-a-dia. Em consonância com a literatura, os estilos Colaboração e Compromisso foram, de fato, os mais experienciados pela nossa amostra e os resultados da mesma vão ao encontro das investigações prévias, como de Rego e Jesuíno (2002), com a escala original aplicada a

uma amostra portuguesa.

É de salientar que, através da análise fatorial, os dois primeiros fatores, com um peso de 32.18% da variância total, são compostos principalmente por itens de Colaboração e Compromisso, o que nos leva a evidenciar que a cultura organizacional, sendo esta uma organização multinacional farmacêutica estruturada para as vendas e culturalmente colaborativa, a nosso ver, está também, influenciando o modo como os indivíduos gerem os seus conflitos dentro da mesma.

Como limitação, gostaríamos de informar que o coeficiente de consistência interna de algumas subescalas foi inferior ao desejável, nomeadamente nos estilos Evitamento e Acomodação. Isto pode se dar pelo fato dos indivíduos da nossa amostra serem hábeis no processo de negociação, atividade praticada diariamente pelos mesmos, por oposição aos indivíduos da amostra do estudo com a escala original de Rego e Jesuíno (2002).

Os indivíduos da nossa amostra desempenham tarefas nas quais os níveis de coordenação de esforços e de partilha de ideias são apresentados como essenciais pela organização para o atingimento dos objetivos individuais e da equipe. Esta postura é aparentemente fomentada pela organização, no entanto gera elevados níveis de competição individual, sendo que, na prática, o destaque acaba por estar mais nos objetivos que cada trabalhador atinge do que nos objetivos que a equipe alcança.

Da revisão de literatura realizada sobre as estratégias de gestão de conflitos interpessoais nas organizações, estamos cientes que outras variáveis influenciam o comportamento dos indivíduos em conflito, e que estes gerem as suas diferenças em um contexto cultural, social e organizacional próprios, que podem influenciar percepções, pensamentos e/ou emoções na seleção das diferentes estratégias para lidar com os conflitos.

Como destaca Pruitt (2008), há necessidade de se possuir uma teoria útil sobre as mudanças estruturais que contribuem para a existência de conflitos difíceis e intratáveis. As investigações sobre as condições em que essas transformações se processam são, ainda, insipientes.

Seria interessante, como investigação futura, ter mais do que uma organização



participando do trabalho científico, de modo a alargar o conhecimento e a retirar dados mais sustentados sobre a influência da filosofia da organização na escolha das estratégias para a resolução de conflitos por parte dos seus trabalhadores.

Pesquisas futuras poderão também incluir variáveis individuais (diferenças de atitudes, crenças e personalidade) com vista a enriquecer o conhecimento desta temática tão fulcral nas organizações contemporâneas, uma vez que a epistemologia do estudo do conflito preconiza não só um conhecimento devidamente circunstanciado sobre o modo como os indivíduos

atuam em conflitos no seio das organizações, mas também perspectivas para soluções direcionadas às práticas eficazes no domínio. De igual modo, tal é ainda pertinente, pois a literatura científica relativa à relação entre as diferenças individuais e os estilos de gestão de conflito revela alguma escassez e contradições.

Esperamos que as opções conceituais e metodológicas do estudo possam favorecer a sua replicação, principalmente porque a área da gestão de conflitos é de grande aplicação organizacional, podendo contribuir em muito para a melhoria do desempenho das organizações.

### Referências Bibliográficas

Carvalho, J. C. (2007). *Negociação para (In) competentes relacionais*. Lisboa: Sílabo.

Cole, M. (1996). *Culture in mind*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cunha, P. (2000). Algumas reflexões sobre eficácia em negociação: Resultados de um estudo Experimental. *Atas do IV Congresso Nacional de Sociologia*, Coimbra.

Cunha, P. (2008a). *Conflito e negociação*. (2ª Ed.). Porto: Asa.

Cunha, P. (2008b). A diversidade de práticas na relação entre género, conflito e negociação. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da UFP*, 5, 266-279.

Cunha, P. & Leitão, S. (2012). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. (2ª Ed.). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Cunha, P., Moreira, M., & Silva, P. I. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva de resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.

Jehn, K. A. & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44, 238-251.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – estratégias e táticas*. Lisboa: Texto Editora.

Moreira, R. B. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de doutoramento. Universidade Fernando Pessoa.

McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o

conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (xxv), 295-305.

Paiva, M. A. & Lourenço, A. A. (2011). Estudo empírico sobre a eficácia negocial de conflitos em ambiente escolar. *Ciências & Cognição*, Vol 16 (3), 151-166. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/735>>

Pruitt, D. G. (2008). Conflict Escalation in Organizations. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (p. 245-266). New York: Lawrence Erlbaum.

Rahim, A. (1985). A Strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38 (1), 81- 89.

Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, (3), 206-235.

Rego, A. & Jesuino, J. C. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: Um estudo exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8 (1), 83-97.

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

Ury, W., Brett, J. & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Atual editora.