

## VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

### 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

---

#### **ANÁLISE DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NUMA UNIDADE HOSPITALAR DO ALENTEJO**

---

---

BRAGA, Domingos

Doutorado em Sociologia

Universidade de Évora

[dab@uevora.pt](mailto:dab@uevora.pt)

---

GROU, Rute

Mestre em Intervenção Sócio Organizacional na Saúde

Universidade de Évora e Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa

[ruteisgrou@gmail.com](mailto:ruteisgrou@gmail.com)

---



### Resumo

Uma organização é um sistema composto por atividades humanas, constituindo assim um conjunto bastante complexo e multidimensional de personalidades, pequenos grupos, normas, valores e comportamentos. As organizações de saúde não são exceção caracterizando-se por um sistema composto de diversos departamentos e profissões, em que cada indivíduo desempenha um papel relevante com vista a um mesmo objetivo: proporcionar aos utentes os melhores cuidados de saúde possíveis. Este tipo de organização está ainda pautada pela existência de pessoas e grupos diferentes, sujeitas a frequentes situações de urgência, que requerem, altos níveis de especialização, um grande poder de articulação entre os vários grupos profissionais e ainda a existência de diversas atividades altamente interdependentes. Tendo em conta todos estes fatores, as organizações de saúde são consideradas potenciais locais para a ocorrência de conflitos.

Para analisar os estilos de gestão de conflitos numa unidade Hospital do Alentejo, e seus fatores desencadeadores, procedeu-se à realização de um estudo quantitativo, descritivo-correlacional, junto de uma amostra representativa da organização e com recurso ao inquérito por questionário.

Pode-se concluir com este trabalho que o estilo de gestão de conflitos mais utilizado é a colaboração e que existem diferenças significativas entre todos os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação que os fatores de conflito apresentam com os estilos utilizados.

### Abstract

An organization is a system composed by human activities, thus constituting a very complex and multidimensional set of personalities, small groups, norms, values and behaviors. Health organizations are no exception and is characterized by a system composed of several departments and professions, in which each individual plays an important role in achieving the same goal: to provide users the best possible health care. This type of organization is still guided by the existence of different people and groups, subject to frequent emergencies situations, which require, high levels of specialization, a great power of articulation between the various professional groups and even the existence of several highly interdependent activities . Taking into account all these factors, healthcare organizations are considered potential sites for the occurrence of conflicts.

To analyze the styles of conflict management in a hospital unit of Alentejo, and their triggers factors, we proceeded to carry out a quantitative, correlational-descriptive study among a representative sample of the organization and with the use of the questionnaire survey.

We can conclude from this work that the style of conflicts management most used is the collaboration and that there are significant differences between all styles of conflict management depending on the type of relationship that the conflict factors present with the styles used.

Palavras-chave: Conflitos Interpessoais, Estilos de Gestão de Conflito, Fatores de Conflito.

Keywords: interpersonal conflict, styles of conflicts management, conflict factors.



## **1. Introdução**

A existência de um mercado que caminha para o apogeu da competitividade tem incutido a nível organizacional o interesse e a preocupação em alcançar todos os meios que lhes permitam superar a concorrência. As metas corporativas têm sofrido inúmeras alterações ao longo do tempo, à medida que surgem, de forma exponencial, novas tendências no ambiente organizacional. Estas mesmas metas procuram alcançar incessantemente a excelência de serviços, o aumento da rentabilidade e principalmente a própria sobrevivência no seio de um universo altamente competitivo. Desta forma, a compreensão do processo de conflito e das suas variáveis têm-se tornado critério de avaliação e de carácter fundamental no alcance dos objetivos organizacionais, assim como no entendimento do trabalho desenvolvido. Posto isto, e cada vez mais, existe a perceção, preocupação e ação perante o fenómeno conflito, ou seja, cada vez mais se dá maior importância às relações interpessoais que se estabelecem no local de trabalho, uma vez que a produtividade, eficiência, eficácia, entre muitas outras variáveis estão diretamente relacionadas com a existência de conflitos (Ferreira, 2010).

Independentemente do tipo ou dimensão da organização, todas elas revelam a existência de conflitos que necessitam ser geridos de uma forma eficaz e saudável, de maneira a obter crescimento e desenvolvimento quer a nível pessoal quer a nível organizacional (Bilhim, 1996).

As organizações de saúde caracterizam-se por ser um sistema complexo, pautado pela existência de pessoas e grupos diferentes com relacionamentos contínuos, sujeitas a frequentes situações de urgência, que requerem, altos níveis de especialização, um elevado poder de articulação entre os vários grupos profissionais e ainda a existência de diversas atividades altamente interdependentes (Vargas, 2010; Franque, 2006). Tendo em conta todos estes fatores, as organizações de saúde são consideradas potenciais locais para a ocorrência de conflitos (Vargas, 2010).

Para Serrano (2001), citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2004) o objetivo na análise de um conflito consiste em possuir instrumentos adequados para lhe fazer frente de maneira positiva, já que os conflitos interpessoais não são apenas prejudiciais às organizações (pelo facto dos interesses pessoais se sobreporem aos organizacionais e pela eficácia dos processos ser afetada) mas servirem também como condicionador de mudança e inovação, razões que tornam este fenómeno altamente construtivo e valioso. Desta forma, o conflito é hoje reconhecido como um dos processos básicos que deve ser analisado, sendo inevitável e frequente, servindo funções úteis quando gerido apropriadamente. De salientar ainda que estudos revelam que os gestores despendem cerca de 20% do seu tempo para resolver processos de conflito, assim como a temática de gestão de conflitos tem sido avaliada como sendo tão ou mais importante do que temas como o planeamento e tomada de decisão (Beck, 2009).

Tendo em conta toda esta problemática aliada à situação governamental atual (já que as políticas de contenção de custos, redução de pessoal e de reestruturação, tendem a potenciar situações de conflito), foi desenvolvido este trabalho que pretende estudar quais os fatores que estão relacionados com as situações de conflitos interpessoais entre os funcionários de uma unidade hospitalar e de que forma esses mesmos funcionários lidam na presença de conflito. Para tal procurou-se determinar os estilos de gestão de conflitos assim como os principais fatores de conflitos interpessoais, verificar se existem diferenças nos estilos de gestão de conflitos e fatores de conflitos interpessoais em função das variáveis sociodemográficas, identificar diferenças entre os estilos de gestão de conflitos adotados nas relações (colega, chefe e subordinado) e verificar se os fatores de conflito estão associados a determinados estilos de gestão.

## **2. O fenómeno conflito em seio organizacional**

Existem inúmeras e profusas definições de conflito, sendo que, para Galo 2005, citado por Beck (2009), este consiste num desacordo que tem por base uma luta de poder, que se instala na presença de ideias divergentes, quando o papel a desempenhar choca com os princípios de outras pessoas. Numa vertente mais sociológica e segundo Ferreira, Neves & Caetano (2001, p. 511) o conflito consiste no “processo de tomar consciência da

divergência existente entre as partes, traduzida em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetivos das partes, ou a ameaça dos interesses de ambas as partes”. Para o mesmo autor, o conflito é mais do que uma verdadeira divergência de interesses, já que surge da percepção da existência dessa mesma divergência. Serrano e Rodriguez (1993) salientam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções convergentes, mas em sentidos opostos, de onde resulta a necessidade de uma gestão eficaz, como forma de alcançar algo positivo.

O termo conflito tem subjacente uma grande diversidade de definições e perspectivas que se complementam, todavia, a complexidade inerente a este conceito não se deve apenas à sua definição como também à sua categorização, podendo este ser classificado em diferentes tipos e níveis. Desta forma, e tendo em conta as suas próprias fontes, o conflito poderá ser afetivo ou substantivo. O conflito afetivo surge entre duas entidades sociais, quando ao tentar resolver um problema juntas, tornam-se conscientes de que os seus sentimentos e emoções, em relação a parte ou à totalidade do assunto, são incompatíveis. Ou seja, este tipo de conflito relaciona-se com os aspetos afetivos e emocionais das relações interpessoais, sendo também rotulado de conflito psicológico, conflito de relacionamento e conflito emocional (Rahim, 2001). O Conflito substantivo ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre a sua tarefa ou questões de conteúdo. Este tipo de conflito é também designado de conflito tarefa, conflito questão e conflito cognitivo, constituindo para Jehn (1997b) citado por Rahim (2001) uma discordância entre as ideias dos membros do grupo e opiniões sobre a tarefa que está a ser executada. Para Rahim (2001), os conflitos substantivos são oriundos de desacordos sobre tarefas, políticas, ou outras questões relacionadas ao desenvolvimento de atividades organizacionais.

Ao considerar o nível em que o conflito ocorre, este pode ser classificado em seis níveis distintos segundo Franque (2006), Cunha *et al.* (2004) e Gil (2008): Conflito intrapessoal (ocorre dentro do indivíduo), Conflito interpessoal (ocorre entre indivíduos e surge, sobretudo, devido a diferenças individuais, limitações de recursos e diferenciação de papéis), conflito intragrupal (surge no seio de um pequeno grupo), Conflito intergrupalo (processa-se entre grupos distintos), Conflito intraorganizacional (abrange a generalidade das partes da organização) e conflito interorganizacional (ocorre entre organizações).

No dia-a-dia de uma organização, independentemente da sua área de atuação, existem variadas e complexas condições que tendem a despoletar conflitos. Estas condições são inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre grupos que conduzem ao conflito, razão pela que são designadas como condições antecedentes ao conflito, causas de conflito ou fatores de conflito (Falk, 2000). Para Cunha *et al.* (2004) os conflitos apresentam antecedentes de várias índoles, englobando aspetos individuais, da relação e da situação, de entre os quais se salienta: escassez de recursos, interdependência, diferentes interesses/objetivos, complexidade organizacional, posturas agressivas, personalidades incompatíveis, fracos desempenhos, diferenças culturais, diferenciação funcional e hierárquica, favoritismos, diversidade no local de trabalho, baixo nível de coesão do grupo, barreiras comunicacionais, conflitos suprimidos ou não resolvidos, estilos de liderança e excessiva centralização da informação.

A problemática que envolve o termo conflito nem sempre teve associada a ela a mesma conotação, existindo ao longo do tempo três escolas com pensamentos opostos. No início do século XX, a escola de visão tradicional, considerava o conflito como um indicador de uma administração que se revelava deficiente, devendo este ser evitado, por se considerar perturbador. Já nos meados do mesmo século surgiu a escola das relações humanas, através da qual o conflito passou a ser visto como algo que era normal, esperado e que podia beneficiar o desempenho de um grupo, passando a ser aceite de forma passiva. Por fim, e na década de setenta surgiu a escola interacionista que passou a estimular o conflito no ambiente de trabalho, defendendo que um grupo harmonioso, calmo, tranquilo e cooperativo tem tendência a tornar-se estático, apático e a não conseguir responder às necessidades de mudança e inovação (Franque, 2006 e Beck, 2009). Desta forma e atualmente, o conflito não é encarado como necessariamente disfuncional, já que pode levar a novas abordagens aos processos organizacionais. Apesar do conflito interferir na comunicação, reduzir a coesão, provocar um decréscimo nos níveis de satisfação, induzir atrasos nas tomadas de decisões e desgaste nos relacionamentos, este apresenta efeitos positivos ou funcionais ao gerar motivação, estimular a criatividade e inovação, melhorar a qualidade das decisões e ao ser um fator de mudança (Gil, 2008 e Araújo, Guimarães &

Rocha, 2005). Sendo assim torna-se imperativo no seio de uma organização falar no conceito gestão de conflito uma vez que nela existe uma relação muito particular entre os tipos de conflito afetivo e substantivo, já que o conflito afetivo é comumente entendido como sendo prejudicial ao bom funcionamento da organização (uma vez que as pessoas tendem a concentra-se em reduzir as ameaças, aumentando o poder e tentando construir a coesão, ao invés de trabalhar na tarefa) enquanto o conflito substantivo é tido como sendo o grande propiciador de melhorias no desempenho, quando existente em quantidade moderada (uma vez que estimula a discussão e o debate, ajudando os grupos a atingir níveis mais elevados de desempenho) (Araújo *et al.*, 2005).

Ao esmiuçar o conceito de gestão de conflito denota-se a existência de várias formas de atuar perante uma determinada situação conflituosa, isto é, perante um conflito é possível adotar diferentes estilos de gestão. Até meados dos anos 60, os teóricos defendiam uma lógica de estrutura unidimensional (ex.: cooperação *versus* competição) como forma de conceptualizar esses mesmos estilos de gestão de conflito, todavia, e mais recentemente, esta lógica foi substituída pela lógica bidimensional, segundo a qual, os estilos usados pelos intervenientes num processo de conflito podem ser categorizados tendo em conta a relação que se estabelece entre duas variáveis: cooperação (desejo de satisfazer os interesses da contraparte) e assertividade (desejo de satisfazer os interesses próprios). Desta relação, e por se tratar de dimensões ortogonais, é possível identificar cinco estilos: dominação, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso, tal como representado na Figura 1 (Ferreira *et al.*, 2001 e Cunha *et al.*, 2004).

A dominação surge na presença de um baixo nível de cooperação e alto nível de assertividade, enquanto a colaboração emerge sempre que estamos perante altos níveis de cooperação e assertividade, ao invés do evitamento que surge quando esses mesmos níveis são reduzidos. No que concerne à acomodação é de salientar que este estilo está presente em caso de alta cooperação e baixa assertividade, assim como o compromisso surge quando se verifica um misto de assertividade e cooperação (Ferreira *et al.*, 2001).

De acordo com Cunha *et al.* (2004, p. 441) “a postura colaborativa parece ser aquela que melhores resultados tende a produzir para ambas as partes a longo prazo”. Tal situação poderia ser claramente justificada pela capacidade deste estilo de gestão de conflito em promover uma solução que é mutuamente satisfatória e justa, o que faz com que haja uma menor probabilidade de conflitos futuros e uma maior possibilidade no que concerne a práticas de cooperação vindouras. A atitude colaborativa é pautada pela troca de ideias, partilha de pontos de vista, debates francos e abertos e aprendizagem mútua, o que contribui fortemente para a presença de decisões com um nível de qualidade superior. Todavia, e ainda segundo Cunha *et al.* (2004), a afirmação anterior é parcialmente redutora da realidade já que cada estilo acarreta vantagens e desvantagens, sendo que, do ponto de vista de alguns gestores nenhum deles é universalmente eficaz.

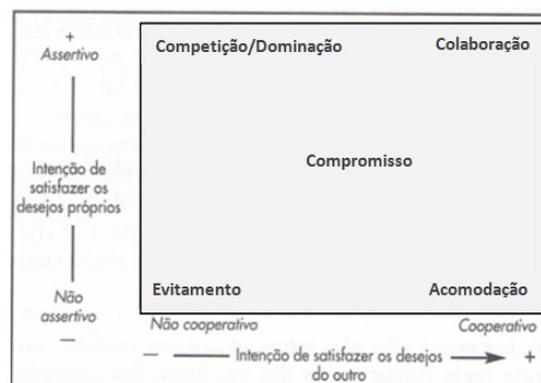


Figura 1 – Estilos de gestão de conflitos. Fonte: Cunha *et al.* (2004, p. 440)

No que concerne às vantagens e desvantagens dos cinco estilos de gestão de conflito é possível referir que a evitação apresenta economia de tempo e possibilidade em estancar a escalada do conflito, todavia representa uma solução provisória que não ataca o problema subjacente. A acomodação permite o encorajamento da cooperação futura mas fracassa em lidar com o problema subjacente e pode levar a outra parte a fazer

exigências crescentes. Relativamente à dominação esta incute rapidez, pode estimular a criatividade e energizar pessoas, mas leva ao ressentimento do perdedor e dificulta negociações posteriores. No que diz respeito ao compromisso este possibilita soluções rápidas e a democraticidade inerente não gera perdedores únicos, contudo, nenhuma das partes fica satisfeita, para além de inviabilizar/abafar soluções criativas. Por fim, a colaboração permite que as partes lidem com o problema e não com os sintomas, assim como lidem com os interesses e não com as posições, apresentando como desvantagem o excessivo de tempo que requer.

No seio de uma organização existem inúmeros fatores que influenciam a utilização de determinados estilos de gestão de conflitos. Diferenças individuais como, por exemplo, as diferenças de idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências ou até mesmo personalidade têm uma influência muito marcada no estilo de gestão de conflito adotado (Mcintyre, 2007).

Segundo Chiavenato (1999); Chmiel (1999); Rahim (1986) e Thomas (1992), citados por McIntyre (2007), pessoas de carácter mais autoritário têm mais tendência ao uso do estilo dominação, enquanto indivíduos com reduzida autoestima inclinam-se ao uso do estilo evitação.

No que concerne ao género e segundo Sorenson *et al.* (1995) citado por Brusko (2010) os resultados são tão contraditórios que alguns estudos mostram que homens e mulheres utilizam diferentes abordagens para o conflito, enquanto outros não encontram diferenças mensuráveis entre os sexos. Rahim & Buntzman (1989) citados por Lee (2008) revelaram que os estilos colaboração, compromisso e acomodação são mais favoráveis a uma melhor aceitação por parte dos subordinados a técnicas de supervisão. Da mesma forma, os estilos dominação e evitação revelam-se menos favoráveis. Para Rahim (1986) citado por Munduate, Ganaza & Alcaide (1993) e no que diz respeito à educação, os sujeitos tendem a ser mais dominadores e menos evitadores à medida que tem um maior nível educacional. Da mesma forma, e segundo Konovsky, Jaster & McDonald (1989) citados por Munduate *et al.* (1993), o uso do estilo colaboração desce com a diminuição do nível de escolaridade. Em relação ao estatuto hierárquico, Rahim (1986) citado por Munduate *et al.* (1993), refere que indivíduos de nível inferior utilizam com maior frequência os estilos acomodação e evitação. Munduate *et al.* (1993) citando Philips & Cheston (1979), Rahim (1983a), Rahim (1986) e Lee (1990) referem ainda: os sujeitos adotam preferencialmente o estilo dominação na relação com subordinados, e que escassamente usam este mesmo estilo na relação quer com os colegas quer com os chefes; existe maior tendência ao compromisso na presença de uma relação equitativa de poder; e os indivíduos têm maior probabilidade em adotar o estilo acomodação quando confrontados com um superior do que com um colega ou subordinado. Torres (2012) e Figueiredo (2012) revelaram não existir diferenças significativas entre os grupos etários e a adoção de determinado estilo de gestão de conflito. Estes estudos são ainda parcialmente reforçados por um outro realizado por Franque (2006), que obteve resultados similares ao nível do único estilo estudado (dominação). Não obstante à não existência de diferenças significativas, Torres (2012), salienta ainda que o grupo de idades mais avançadas é aquele que apresenta maior índice dos estilos colaboração, compromisso, dominação e acomodação. Pesquisas realizadas com vista ao cruzamento da variável estado civil com o uso dos estilos de gestão de conflitos, revelaram diferenças significativas ao nível do estilo compromisso e dominação, evidenciando uma maior utilização do estilo compromisso por parte dos casados e uma maior utilização do estilo dominação por parte dos divorciados (Torres, 2012). Torres (2012) concluiu ainda não existir relação estatisticamente significativa entre o tempo de exercício profissional e os estilos de gestão de conflitos adotados. Estes resultados são parcialmente corroborados com o estudo de Franque (2006) que refere que o tempo de exercício profissional não influencia a predominância do único estilo estudado (dominação).

### **3. Objeto de estudo e metodologia**

Recorreu-se a um estudo do tipo descritivo, correlacional e transversal numa unidade hospitalar do Alentejo com o intuito de verificar as seguintes hipóteses:

H11: Na unidade de saúde em análise existem diferentes estilos de gestão de conflitos.

H12: Existem diferenças entre os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação (indivíduo – colega; indivíduo – chefe e indivíduo – subordinado).

HI3: Os estilos de gestão de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas (idade, género, estado civil, escolaridade, profissão, dimensão do serviço e tempo de serviço).

HI4: Na unidade de saúde em análise existem diferentes fatores que originam situações de conflito.

HI5: Os fatores de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas.

HI6: Existe associação entre os fatores de conflitos e os estilos de gestão de conflitos.

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário, aplicado a 255 indivíduos num universo de 1102, o que produz um erro amostral de 0,058. Para calcular a dimensão da amostra recorreu-se ao método de determinação da dimensão amostral com base na estimativa da proporção populacional (para populações finitas), que foi ainda comparado com o resultado obtido no método de estimação da dimensão amostral por meio de “regras do polegar”, com o intuito de testar a viabilidade da amostra para a aplicação dos testes estatísticos.

O questionário aplicado encontra-se dividido em três partes, a primeira destinada à caracterização sociodemográfica, a segunda destinada à análise dos estilos de gestão de conflitos [que consiste na aplicação de um instrumento de medida do fenómeno em análise designado Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI-II)], e a última têm como objetivo recolher informação relativa aos fatores que estão na base dos conflitos interpessoais existentes entre os inquiridos (apresentando elaboração própria com base na literatura).

Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 17.

## **4. Apresentação, análise e discussão dos resultados**

### **4.1 Caracterização sociodemográfica**

A amostra obtida apresenta idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos com uma média de 40 anos e uma classe modal situada no grupo etário 31-40 anos, verificando-se o predomínio do género feminino (69%) e sendo maioritariamente constituída por indivíduos casados ou a viver em união de facto (67,6%). Relativamente à escolaridade a amostra em estudo é composta por 40,4% de indivíduos com o ensino secundário, 37,6% com licenciatura, 10,6% com pós-graduação, 4,3% com mestrado, 3,9% com bacharelato, 2,7% com ensino básico e 0,4% com doutoramento. No que concerne à categoria profissional, a mais prevalente é a “Enfermeiro” (29,8%), seguida das “Assistente Operacional” (24,3%), “Assistentes Técnicos” (19,6%), “Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica” (11,4%), “Técnicos Superiores” (6,7%), “Médicos” (4,7%), “Técnicos Superiores de Saúde” (2,4%) e “Técnicos de Informática” (1,2%). Quanto à constituição dos serviços a classe modal corresponde a serviços constituídos por 31 a 45 funcionários (30,6%), sendo ainda de referir que mais de metade (57,6%) dos 52 serviços analisados são constituídos por mais de 30 funcionários. Relativamente ao tempo de exercício profissional, 28,4% dos inquiridos trabalha nesta unidade entre 5 a 10 anos e 20,58% trabalha há mais de 25 anos.

### **4.2 Verificação de hipóteses**

Relativamente à hipótese “Na unidade de saúde em análise existem diferentes estilos de gestão de conflitos”, verificou-se o uso dos cinco estilos em estudo, que apresentam médias de utilização diferentes, sendo preferencialmente utilizados de acordo com a seguinte ordem: 1º - Colaboração (4,14); 2º - Compromisso (3,77); 3º-Evituação (3,38); 4º - Acomodação (3,26) e 5º - Dominação (2,83). Desta forma, os inquiridos tendem a dar primazia aos interesses dos outros em detrimento dos seus próprios interesses, verificando-se ainda o que se pode referir como uma boa distribuição dos estilos de gestão de conflito, já que o estilo mais utilizado é entendido como a forma mais construtiva de gerir conflitos e o menos utilizado tender a provocar reduzidos níveis de eficácia. Desta forma, o presente local de estudo apresenta (de uma forma geral e sem estabelecer um paradoxo com a necessidade patente em cada situação existente) uma boa distribuição dos estilos de gestão de conflitos, pautada pela capacidade de lidar com situações em que se verifique existência de assuntos complexos.

Na análise da hipótese que estuda as diferenças entre os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação, verificou-se que quando comparada a distribuição dos estilos (tendo em conta as relações indivíduo – chefe; indivíduo – colega e indivíduo – subordinado), a ordem de utilização na relação com os colegas e subordinados se mantém igual à da abordagem geral anteriormente referida (H11). Todavia, na relação indivíduo - chefe verifica-se uma alteração na distribuição, passando a ordem a ser: 1º Colaboração; 2º Compromisso; 3º Acomodação; 4º Evitação e 5º Dominação, ou seja, na relação com os chefes os indivíduos tendem a ser mais acomodativos do que evitadores. Verificou-se ainda através do teste One-Way Anova diferenças significativas entre todos os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação ( $0,000 < p < 0,014$ ). O teste de Tukey revelou que os indivíduos são mais colaborativos com os chefes ( $p=0,005$ ) e colegas ( $p=0,008$ ) do que com os subordinados, mais acomodativos com os chefes do que com os colegas ( $p=0,000$ ) e subordinados ( $p=0,000$ ), adotam mais o estilo dominação perante o chefe do que com colegas ( $p=0,007$ ), apresentam uma maior evitação frente a colegas do que frente a subordinados ( $p=0,010$ ) e adotam mais o estilo compromisso na relação com chefes ( $p=0,022$ ) ou colegas ( $p=0,000$ ) do que com subordinados. Todos estes resultados vão ao encontro daquilo que seria esperado tendo em conta as relações de poder, à exceção da superior dominação verificada sob os chefes, quando comparado com a existente na relação com os colegas, o que poderá ser explicada pela existência de chefias com caráter permissivo.

Relativamente à hipótese “Os estilos de gestão de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas”, é de salientar que mediante os testes Kruskal Wallis, t de Student e Mann-Whitney foram identificadas diferenças significativas ao nível das variáveis: escolaridade, categoria profissional, dimensão do serviço e tempo de exercício profissional, tal como indicado na tabela 1.

Variável	Resultados obtidos
<b>Idade</b>	Hipótese infirmada
<b>Género</b>	Hipótese infirmada
<b>Estado civil</b>	Hipótese infirmada
<b>Escolaridade</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação ( $p=0,000$ ) e acomodação ( $p=0,000$ )
<b>Categoria profissional</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação ( $p=0,000$ ) e acomodação ( $p=0,000$ )
<b>Dimensão do serviço</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo evitação ( $p=0,012$ ) e acomodação ( $p=0,043$ )
<b>Tempo de exercício profissional</b>	Diferenças significativas ao nível do estilo acomodação ( $p=0,010$ ) e dominação ( $p=0,019$ )

Tabela 1 – Tabela resumo relativa ao estudo da hipótese: Os estilos de gestão de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas. Fonte: Elaboração própria

Das diferenças significativas encontradas verificou-se que tanto o estilo evitação como a acomodação são mais utilizados pelos indivíduos que apresentam o menor grau de escolaridade. Constatou-se também, em relação à categoria profissional, que o grupo dos assistentes operacionais apresenta o maior índice de utilização do estilo evitação quando comparado com todos os outros (à exceção dos médicos e técnicos de informática), enquanto os assistentes operacionais, assistentes técnicos e os técnicos de diagnóstico e terapêutica são mais acomodativos do que os enfermeiros, técnicos superiores de saúde e técnicos superiores. Relativamente à dimensão do serviço, averiguou-se que o grupo com menos indivíduos apresenta menor tendência para a evitação do que os grupos compostos por 31 a 60 indivíduos, assim como o grupo que apresenta maior número de funcionários, assume-se como sendo o menos acomodativo (na comparação com todos os grupos à exceção do grupo mais reduzido). O grupo mais pequeno apresenta ainda menor utilização do estilo acomodação do que o composto por 46 a 60 indivíduos.

Em relação ao tempo de exercício profissional, os inquiridos que adotam mais o estilo dominação perante o conflito são aqueles que encontram-se a trabalhar há tempo intermédio (11 a 15 anos), enquanto no que diz respeito à acomodação, quanto menos tempo de exercício profissional o indivíduo possui, maior a tendência a adotar o estilo acomodação como forma de agir perante o conflito.

De referir ainda que das oito diferenças significativas encontradas para o estudo da hipótese “Os estilos de gestão de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas”, quatro dizem respeito ao estilo acomodação, três à evitação e uma à dominação. Sendo assim, o estilo mais discrepante é a acomodação seguido da evitação e por fim a dominação, não se tendo verificado diferenças significativas entre os dois estilos colaboração e compromisso, o que é (de forma geral) vantajoso na medida em que os estilos mais construtivos (segundo Figueiredo, 2012) são os mais predominantes e homogêneos nesta amostra.

Quanto ao estudo da hipótese “Na unidade de saúde em análise existem diferentes fatores que originam situações de conflito”, constatou-se que todos os fatores em estudo estão presentes nos processos de conflito que se verificam entre os funcionários da unidade em análise, apesar de cada fator ter implícita uma predominância diferente (tal como apresentado na tabela 2).

<b>Fatores de conflito</b>	<b>Média obtida</b>
Diferenças culturais	1,92
Comparação salarial	2,01
Problemas pessoais não relacionados com o trabalho	2,13
Conflitos antigos não resolvidos	2,24
Existência de favoritismo	2,41
Indivíduos com fraco desempenho	2,49
Falta de cooperação	2,51
Escassez de recursos	2,55
Interdependência de papéis	2,57
Pessoas com posturas agressivas	2,62
Grupo pouco unido	2,65
Existência de constantes mudanças	2,66
Diferenças de interesses/objetivos	2,75
Excesso de trabalho	2,87
Personalidades incompatíveis	2,88
Problemas de comunicação	3,07
Divergências de opinião	3,10

Tabela 2 – Representação da média dos fatores de conflito (por ordem ascendente). Fonte: Inquérito por questionário

Verificou-se ainda que as “divergências de opinião” são o fator de conflito mais predominante e que ao incluir a análise dos fatores de conflitos na dicotomia entre conflitos construtivos e destrutivos, é possível referir que o fator de maior predominância tenderá a despoletar conflitos construtivos (se existente em quantidade moderada), já que originará um conflito substantivo que tenderá a incutir: motivação; surgimento de ideias/soluções criativas e inovadoras; aprendizagem entre indivíduos; eliminação/redução do fenómeno de estagnação; e melhoria na qualidade das decisões. Por esta razão este fator não requer uma intervenção redutiva, considerando-se ainda a hipótese da sua própria estimulação.

Da mesma forma, relativamente aos fatores que tendem a originar conflitos afetivos (comparação salarial, problemas pessoais não relacionados com o trabalho, existência de favoritismo, indivíduos com fraco desempenho, falta de cooperação, pessoas com posturas agressivas, grupo pouco unido, personalidades incompatíveis e problemas de comunicação) e tendo em conta o cariz negativo dos mesmos, é de realçar a abordagem redutora que deverá ser atribuída ao fator “problemas de comunicação” (por ser o mais frequente de entre os nove em estudo), já que no caso dos conflitos afetivos, o objetivo passará sempre pela redução dos fatores implícitos.

Relativamente à hipótese “Os fatores de conflitos diferem em função das variáveis sociodemográficas”, é de destacar que os testes Kruskal Wallis, t de Student e Mann-Whitney identificaram diferenças significativas ao nível das variáveis: idade, escolaridade, categoria profissional e dimensão do serviço, tal como indicado na tabela 3.

Variável	Resultados obtidos
<b>Idade</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Problemas de comunicação (p=0,013); Personalidades incompatíveis (p=0,014) e Existência de favoritismo (p=0,004)
<b>Gênero</b>	Hipótese infirmada
<b>Estado civil</b>	Hipótese infirmada
<b>Escolaridade</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Problemas de comunicação (p=0,000); Posturas agressivas (p=0,019) e Diferenças culturais (p=0,004).
<b>Categoria profissional</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Problemas de comunicação (p=0,000); Personalidades incompatíveis (p=0,045); Problemas pessoais (p=0,039); Diferenças culturais (p=0,009); Grupo pouco unido (p=0,002); Existência de favoritismo (p=0,001); Conflitos antigos (p=0,001); Falta de cooperação (p=0,006); Comparação salarial (p=0,021) e Interdependência de papéis (p=0,035).
<b>Dimensão do serviço</b>	Diferenças significativas ao nível dos fatores: Excesso de trabalho (p=0,005); Existência de favoritismo (p=0,022) e Interdependência de papéis (p=0,006).
<b>Tempo de exercício profissional</b>	Hipótese infirmada

Tabela 3 – Tabela resumo relativa ao estudo da hipótese: Os fatores de conflito diferem em função das variáveis sociodemográficas. Fonte: Elaboração própria

Das diferenças significativas encontradas verificou-se que à medida que a idade aumenta existe menor imputação do conflito aos fatores problemas de comunicação, personalidade incompatíveis e existência de favoritismo. Relativamente à escolaridade, quanto maior for o grau, maior atribuição da existência de conflito aos fatores problemas de comunicação e posturas agressivas, sendo que acerca das “diferenças culturais” verificou-se que indivíduos com o ensino secundário ou mestrado conferem maior culpabilização do conflito ao fator em causa, quando comparados com indivíduos bacharéis ou licenciados. Quanto à categoria profissional, apurou-se que das setes variáveis em estudo, esta é a que apresenta maior número de diferenças significativas, sendo de salientar que os fatores problemas de comunicação; personalidades incompatíveis; problemas pessoais; diferenças culturais; grupo pouco unido; existência de favoritismo; conflitos antigos; falta de cooperação; comparação salarial e interdependência de papéis diferem em função da variável em estudo. No que concerne à variável dimensão do serviço, verificou-se que serviços de menor dimensão consideram existir menos conflitos resultantes dos fatores: excesso de trabalho, existência de favoritismo e interdependência de papéis.

Para o estudo da hipótese “Existe associação entre os fatores de conflitos e os estilos de gestão de conflitos” foi necessário recorrer à análise fatorial (técnica estatística que permite reduzir o número de variáveis em estudo a um pequeno número de fatores que as representam), que permitiu extrair três fatores aos quais foram atribuídas as seguintes nomenclaturas: Fator 1 – Problemas de relação e interdependência de atividades; Fator 2 – Problemas de comunicação e interesses e Fator 3 – Problemas estruturais derivados do trabalho (representados na Tabela 4).

Itens	Fatores
I6. Pessoas com posturas agressivas I7. Indivíduos com fraco desempenho I9. Problemas pessoais não relacionados com o trabalho I12. Grupo pouco unido I13. Existência de favoritismo I14. Conflitos antigos não resolvidos I15. Falta de cooperação I16. Comparação salarial I17. Interdependência de papéis	Fator 1 - Problemas de relação e interdependência de atividades (9 itens)
II. Problemas na comunicação I2. Divergência de opinião I3. Personalidades incompatíveis I5. Diferença de interesses/objetivos	Fator 2 - Problemas de comunicação e interesses (4 itens)
I4. Escassez de recursos I8. Existência de constantes mudanças I10. Diferenças culturais I11. Excesso de trabalho	Fator 3 – Problemas estruturais derivados do trabalho (4 itens)

Tabela 4 – Distribuição dos itens correspondentes aos fatores de conflito pelos três fatores extraídos. Fonte: Inquérito por questionário

Após a realização da análise fatorial efetuou-se um estudo de associação mediante o recurso ao coeficiente de correlação de Spearman, o qual permitiu identificar cinco associações significativas entre os fatores de conflitos e os estilos de gestão de conflitos. Desta forma e tal como demonstrado na Tabela 5, todos os estilos de gestão de conflito (à exceção do compromisso) estão associados significativamente com um ou dois dos três fatores extraídos, apesar de essa associação ser de intensidade baixa ou muito baixa. Relativamente ao sentido da associação, quatro das cinco em estudo são negativas (que engloba a associação de maior intensidade – fator1/colaboração) e a restante é positiva. Desta forma, quanto mais predominante for o fator “Problemas de relação e interdependência de atividades” menor tendência haverá para o uso do estilo colaboração. Da mesma forma, quantos mais “Problemas de comunicação e interesses” houver, menor será o uso dos estilos dominação e acomodação e por fim, quantos mais “Problemas estruturais derivados do trabalho” existirem, maior será a adoção do estilo colaboração e menor o uso do estilo evitação.

		<b>Colaboração</b>	<b>Dominação</b>	<b>Evitação</b>	<b>Acomodação</b>	<b>Compromisso</b>
<b>Fator 1</b>	Cor.	-0,218**	0,100	0,051	-0,066	-0,084
	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	<b>0,000</b>	0,111	0,416	0,296	0,179
<b>Fator 2</b>	Cor.	0,053	-0,153*	-0,080	-0,160*	-0,024
	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	0,403	<b>0,015</b>	0,205	<b>0,010</b>	0,698
<b>Fator 3</b>	Cor.	-0,173**	0,078	0,157*	0,092	0,026
	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	<b>0,006</b>	0,212	<b>0,012</b>	0,144	0,678

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 5 – Resultados do coeficiente de correlação de Spearman. Fonte: Inquérito por questionário

## 5. Conclusões

Neste estudo concluiu-se que o estilo de gestão de conflitos mais utilizado é a colaboração, quer numa abordagem geral a todos os inquiridos, quer na discriminação por tipo de relação (chefe/colega/subordinado), e que existem diferenças significativas entre todos os estilos de gestão de conflitos em função do tipo de relação. Deduziu-se ainda que dos cinco estilos de gestão de conflitos abordados apenas três diferem significativamente em função das variáveis sociodemográficas: evitação, acomodação e dominação. De salientar ainda que das sete variáveis sociodemográficas em estudo (idade, género, estado civil, escolaridade, profissão, serviço e tempo de exercício profissional), apenas as últimas quatro revelam ter influência na escolha do estilo de gestão de conflito a adotar. Demonstrou-se também que o fator desencadeador de conflito mais predominante é a divergência de opinião e que os fatores de conflito abordados diferem significativamente em função de quatro variáveis: idade, escolaridade, profissão e serviço. Identificou-se ainda a existência de cinco associações significativas entre os fatores de conflito e a adoção dos estilos de gestão de conflito, apesar das relações identificadas serem de baixa e muito baixa intensidade.

Apesar da conhecida dificuldade para os gestores em conseguir lidar com o fenómeno conflito e tendo ainda em conta a inexistência de estudos que revelem com precisão a quantidade de conflito e tipos de conflitos que deverão existir em ambiente organizacional, este trabalho procurou, essencialmente, dar os primeiros passos nesta temática e alcançar a primeira fase de um processo interventivo a este nível, que consiste no diagnóstico. A análise dos estilos de gestão de conflito é algo que já se encontra medianamente estudado, até em meio hospitalar, contudo a análise dos fatores desencadeadores de conflitos e sobretudo o estudo da sua relação com os cinco estilos são a grande mais-valia de todo este estudo. Esta última assunção tem por base não só a escassa abordagem que lhe tem sido atribuída até então, mas também o facto da análise dos fatores de conflitos e respetiva associação com os estilos de gestão ser fulcral em medidas interventivas, já que constituem variáveis possíveis de manipular com vista ao alcance do maior número de vantagens provenientes do fenómeno conflito.

## Referências bibliográficas

- Araújo, W. S.; Guimarães, T. A. e Rocha, C. M. C. (2005). *Estilos de Administração de Conflitos Intraorganizacionais: Uma Análise Comparativa entre Brasileiros e Norte-americanos*. Acedido em 5 Setembro, 2011, de <http://www.mpdft.gov.br/comunicacao/site/arquivos/wagner2005.pdf>.
- Beck, G. C. (2009). *Conflito nas organizações*. Trabalho de conclusão de curso. Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo.
- Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria organizacional: Estrutura e pessoas*. Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas.
- Brusko, L. (2010). Organized chaos: A survey of conflict management strategies, gender roles, and status in organizational setting. *UW-L Journal of undergraduate research*, 13, 1-11.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Falk, M. L. R. (2000). *A competência gerencial nos conflitos interpessoais*. Dissertação de mestrado. Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Ferreira, H. M. G. (2010). Conflito interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Cadernos UniFOA*, 13, 67-75.
- Ferreira, J. M. C.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Figueiredo, L. J. L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Viseu.
- Franque, P. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado. Universidade dos Açores.
- Gil, D. L. L. (2008). *Negociação e gestão de conflitos: gestão de recursos humanos*. Acedido em 12 Fevereiro, 2012, de [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)
- Grou, R. I. S. (2013). *Análise de conflitos interpessoais no hospital José Joaquim Fernandes*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- Lee, K. L. (2008). Na examination between the relationship of conflict management styles and employees' satisfaction. *International journal of business and management*, 3 (9), 11-25.
- McIntyre, S. (2007). Como pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 2 (25), 295-305.
- Munduate, L.; Ganaza, J. & Alcaide, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicologia social*, 8 (1), 47-68.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflicts in organizations*. (3th ed.). London: Quorum Books.
- Serrano, G., & Rodríguez, M. D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Torres, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciência Humanas e Sociais – Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Vargas, M. C. F. (2010). *Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: O caso dos enfermeiros*. Dissertação de mestrado, Universidade Aberta.
- Nota: A bibliografia apresentada corresponde apenas à que é citada neste artigo. Para ter acesso a toda a bibliografia que teve na base deste estudo deverá consultar Grou, 2013.

