

**DINA JAIME OBJANA**

**A Estratégia de Gestão de Conflitos  
nas Organizações de Estado:  
“Um Estudo de Caso”**



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA  
ÀPOLITECNICA  
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO  
CURSO DE ASSESSORIA DE DIRECÇÃO**

**MAPUTO, 2011**

**DINA JAIME OBJANA**

**A Estratégia de Gestão de Conflitos  
nas Organizações de Estado  
“Um Estudo de Caso”**



**UNIVERSIDADE POLITÉCNICA  
ÀPOLITÉCNICA**

**ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIAS  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO  
CURSO DE ASSESSORIA DE DIRECÇÃO**

**MAPUTO, 2011**

**Dina Jaime Objana**

A Estratégia de Gestão de Conflito nas Organizações de Estado, Estudo de Caso em Maputo.

Tutor: Prof. Doutora Sarifa Fagilde.

Trabalho de projecto apresentado à Universidade Politécnica, como parte dos requisitos de graduação e obtenção de grau de Licenciatura em Assessoria de Direcção.

## **PARECER DA SUPERVISORA**

**Estratégia de Gestão de Conflitos em Organizações**, constitui um factor preponderante para a harmonia, boas relações de trabalho e melhoria do desempenho institucional.

Foi na perspectiva de melhor compreender os aspectos relacionados com a gestão de conflitos nas organizações de Estado que a estudante **Dina Jaime Objana** faz uma dissertação, destacando os focos, a origem e o tipo de conflitos, a sua funcionalidade e a sua forma de administração. Para tal, a estudante efectua um estudo numa organização do Estado Moçambicano.

Embora tendo sido efectuado um estudo de caso, o trabalho constitui um contributo para a melhoria da gestão de conflitos em instituições no geral e conseqüentemente para uma possibilidade de melhoria do desempenho das mesmas.

Como supervisora do trabalho, acompanhei a evolução do mesmo, e o empenho e a dedicação da estudante. Foram várias as dificuldades, desde a obtenção de literatura adequada á colaboração por parte dos “participantes”. Contudo sucessos também existiram e chegado o presente estágio, considero que o mesmo reúne condições para apresentação e defesa pública como parte dos requisitos para a graduação e obtenção do grau de licenciatura.

A supervisora

Prof. Doutora Sarifa Fagilde

16 de Setembro de 2011.

## **RESUMO**

Constitui objectivo deste trabalho compreender as formas de gestão de conflitos nas organizações de estado, verificar os factores que propiciam o conflito, Identificar as estratégias de gestão e analisar o impacto das estratégias de gestão de conflitos adoptadas pelas organizações de Estado em Maputo.

O referencial teórico versou sobre aspectos de conflitos nas Organizações”conflitos laborais” muitas vezes são condicionados pela falta de uma coerência na comunicação o que de certa forma causa má compreensão, o uso abusivo do poder pelos detentores do mesmo, a interdependência de funções, Indefinição das regras de funcionamento, de recursos etc., são factores que directa ou indirectamente contribui na incompatibilidade de interesse das partes, e cria desmotivação até a baixa produtividade.

Os gestores devem estarem atentos às atitudes dos seus colaboradores pós qualquer mudança pode ser indicação de que algo não esta bem, e se for mantido ou resolvido o clima de tensão no seio de trabalho pode perturbar o desempenho dos colaboradores e consequente o da Instituição.

Os conflitos devem ser visto como catalisador de mudanças, não como problema a ser resolvido os gestores devem possuir táticas que permitem uma administração saudável capaz de transformar situações conflituais em virtudes de inovação, criatividade quando estes não forem resolvidos mais sim administrados sem o uso abusivo do poder coercivo pois torna o conflito disfuncional para o desenvolvimento do Órgão.

Os resultados do estudo criaram espaço para concluir que onde há mais de duas pessoas é susceptível a clima de tensão, os gestores devem estarem preparados para que saibam administrar estas situações, elas não surgem do acaso, qualquer imprevisibilidade deve ser administrada e vista como chamada de atenção para qualquer mudança.

**Palavras - chaves: Estratégias, Gestão ou Administração, Conflitos, Organizações.**

## **DEDICATORIA**

Em primeiro a Deus por proporcionar a vida e forças para enfrentar as longas caminhadas da difícil vida. Ao meu pai e conjugue nomeadamente ” Jaime Judas Objana e Orlando Mugabe Cossa Nuvunga” em memória, a minha querida mãe Salmina Marieta Miambo pela indicação de caminhos na vida, aos meus queridíssimos filhos” Ivânia e o Hedis” pela compreensão da ausência nos momentos em que tanto precisarão, a todos meus irmãos e família em geral o meu muito obrigada pela paciência e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos vão em primeiro lugar à Doutora Sarifa Fagilde, orientadora do meu trabalho, a todos docentes desde o primeiro contacto com o ensino superior, pelos conhecimentos transmitidos que abriram espaço para enxergar novos horizontes no ramo de saber.

Aos colegas de turma que juntos caminhamos na busca de novas formas de pensar, sem esquecer os colegas de trabalhos que apoiaram em todos aspectos quando precisei face a concretização deste trabalho.

Não poderei esquecer em momento nenhum a Ministra do extinto Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia (MESCT), Prof. Doutora Lídia Brito por ter apostado e confiado em mim, ao Ministro da Ciência e Tecnologia (MCT), Prof. Doutor Venâncio Massingue por ter permitido que o estudo fosse baseado no Ministério da Ciência e Tecnologia, Instituição sob sua tutela. A todos o meu muito obrigado!

## **ABREVIATURAS**

**MCT** – Ministério da Ciência e Tecnologia;

**MESCT**- Ministério do Ensino Superior Ciência e Tecnologia;

**O.E**- Orçamento de Estado;

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....	1
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA .....	2
1.2. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	2
1.3. OBJECTIVOS .....	5
1.3.1. <i>Objectivo geral</i> .....	5
1.3.2. <i>Objectivos específicos</i> .....	5
1.4. JUSTIFICATIVA .....	5
1.5. DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	6
1.6. HIPÓTESE .....	6
1.7. ESTRUTURA DO ESTUDO .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>8</b>
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	8
2.1. CONFLITO ORGANIZACIONAL .....	8
2.2. ETAPAS E CAUSAS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS .....	9
2.3. NÍVEIS DE CONFLITOS .....	12
2.4. TIPOS DE CONFLITOS .....	13
2.5. FUNÇÃO E DISFUNÇÃO DE CONFLITOS .....	14
2.6. NEGOCIAÇÃO, ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CONFLITOS .....	16
2.7. CONCEITOS AUXILIARES .....	22
2.7.1. <i>Contextualização das Organizações</i> .....	22
2.7.2. <i>Gestor</i> .....	24
2.7.3. <i>Estratégia</i> .....	26
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>28</b>

3.	METODOLOGIA DE TRABALHO .....	28
3.1.	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS .....	28
3.2.	TRATAMENTO DE DADOS .....	30
3.3.	CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS .....	30
3.4.	AMOSTRA .....	30
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>.....</b>	<b>31</b>
4.	ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	31
4.1.	RESULTADOS DA AMOSTRA DOS ENTREVISTADOS .....	31
4.2.	RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS COM OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS E TÉCNICOS.....	32
<b>CAPITULO V</b>	<b>.....</b>	<b>40</b>
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	40
5.1.	CONCLUSÕES .....	40
5.2.	RECOMENDAÇÕES.....	42
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO III</b>	<b>.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO IV</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>

# CAPÍTULO I

## Introdução

### 1. Apresentação da pesquisa

O presente estudo, cujo título é “ Gestão de Conflitos nas Organizações de Estado”, debruça-se sobre os desafios do gestor no processo de gestão de conflitos que decorrem nas instituições do Estado, tendo como base um estudo de caso.

O papel do gestor na gestão de conflitos é preponderante quando desempenhado como elo entre os superiores hierárquicos, colegas, público etc., por meio de administração, gerência, das diversas actividades em diversas esferas da vida social, profissional tornando fácil a circulação de informação necessária na hora e no local certo, com vista a manter uma boa imagem dentro da organização, principalmente na administração dos conflitos que possam, de certa forma, perturbar a manutenção e o seu bom funcionamento.

Tendo em conta o acima exposto este trabalho, debruça-se sobre os aspectos relacionados com as estratégias de gestão de conflitos nas Organizações de Estado, destacando os focos/origem de conflitos, tipos de conflitos, sua funcionalidade e disfuncionalidade, seus níveis de gravidade, e no fim a forma de administrá-los, sendo para o efeito ter se recorrido ao estudo de caso, por via de pesquisa exploratório consistente em consultas documentais, entrevistas, observação directa e participativa.

### **1.1. Relevância do tema**

Face a importância do tema na vida institucional e dos colaboradores, por um lado, e por outro na criação de um bom ambiente de trabalho capaz de garantir maior desempenho organizacional, o presente estudo surge da necessidade de contribuir na preparação do gestor na gestão de situações conflituais para que saiba periodizar o diálogo como ferramenta de criatividade e competitividade entre os colaboradores na busca de resultados positivos. Como afirma Gaspar (2004) a experiência mostra que não existe uniformidade nas estratégias e critérios de resolução de conflitos laborais pois, depende de tipo de conflito que possa estar a ocorrer.

Assim, o estudo é uma contribuição académica para a reflexão sobre o papel do gestor na gestão de situações conflituais que decorrem nas organizações do Estado. Surge ainda, como forma de alerta para que o gestor saiba como lidar com situações conflituais e alcançar soluções eficientes e eficazes, de modo a obter resultados positivos para as partes envolvidas e garantir a manutenção e o funcionamento saudável da organização.

### **1.2. Apresentação do Problema**

Como se sabe, nas organizações do Estado os conflitos ocorrem como resultado de um processo de oposição e confronto entre os indivíduos ou grupos, isto quando as partes exercem poder<sup>1</sup>, na busca de metas ou objectivos valorizados, que obstruem o progresso de uma ou mais das outras metas (Wagner III & Hollenbeck: 2002).

Os autores acima citados, consideram que os conflitos organizacionais são condicionados dentre vários, por três principais aspectos a saber: a interdependência<sup>2</sup>, o indeterminismo político<sup>3</sup> e a divergência<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Poder como capacidade de influenciar comportamento dos outros (Wagner III & Hollenbeck: 2002)

<sup>2</sup> Interdependência quando os indivíduos, grupos ou organizações dependem uns dos outros (Idem)

<sup>3</sup> Indeterminismo político um estado no qual a hierarquia política entre os indivíduos ou grupos é questionado (Idem)

Nas Instituições de Estado, tal como em qualquer Organização verificam-se diferentes tipos de conflitos que advêm da falta de clareza na definição das actividades dentro das atribuições e competências das diversas unidades orgânicas que o compõem. Decorrem também, da primazia que umas unidades orgânicas têm em detrimento das outras, principalmente na alocação orçamental para a execução das actividades e na flexibilização dos processos operacionais.

Tem sido notório que nas Instituições de Estado haja casos de certas Direcções que funcionam com linhas orçamentais externas para a efectivação dos mesmos objectivos preconizados para o crescimento da Instituição, de uma forma indirecta essa situação pode despoletar conflitos noutros colegas que apenas funcionam com orçamento de estado, mesmo que não seja perceptível haverá sempre eminência de conflito.

O próprio doador em certos momentos cria situações de conflito de processo ao impor a forma como o trabalho deve ser feito, isto na execução das tarefas que alias, são tarefas já programadas e aprovadas, este não tem de se preocupar com a forma como a actividade deve ser feita, mas sim preocupar se com o acompanhamento” monitoria” para que os objectivos pretendidos sejam alcançados.

Como forma de resolver este tipo de situações em que uns ganham mais que os outro e com mais privilégios e regalias, os gestores devem ter a capacidade de enquadrar os outros, mesmo de forma indirecta de modo a não se sentirem fora do “esquema”, pois todos trabalham para atingir o mesmo objectivo, apesar das diferenças nos meios materiais e financeiros.

É muito importante que o gestor tenha esta capacidade de análise e acomodar a todos mesmo que não seja de forma igual, criar estímulos para os que funcionam apenas com linhas orçamentais deficientes seria motivante.

---

<sup>4</sup> Divergências entendido como desacordo (Idem)

Para casos desta natureza de conflitos o gestor é chamado para buscar diversas medidas de intervenção para a regulamentação do mesmo, mantendo o reflexo de uma boa imagem organizacional, através do controle adequado do clima de tensão no seio da organização, incluindo o planeamento das realizações, com efeito dentro de uma visão partilhada do futuro, “ ...Ter uma organização de equilíbrio estável que segue uma orientação de intenção organizacional de forma controlada na estabilidade, regularidade, previsibilidade, imprevisibilidade e na coesão das acções” segundo Stacey (1992). Neste contexto, torna-se pertinente levantar se a seguinte questão:

***Que estratégias organizacionais são adoptadas pelos gestores na administração de conflitos nas Organizações de Estado.***

### **1.3. Objectivos**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

Na busca da resposta do problema em estudo o trabalho tem como Objectivo geral:

- Compreender as estratégias de gestão de conflitos nas organizações do Estado.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

Os objectivos específicos são:

- Verificar os factores que propiciam o conflito nas organizações de Estado;
- Identificar as estratégias de gestão de conflito nas Organizações de Estado;
- Analisar o impacto das estratégias de gestão de conflitos adoptadas pelas organizações de Estado, para a sua manutenção e melhor funcionamento.

### **1.4. Justificativa**

Com a análise da problemática do clima de tensão, vendo os focos, causas, forma de manifestação, e administração de conflitos que causam improdutividade nas instituições de Estado, pretende-se:

- Sugerir uma abordagem que por um lado possa equilibrar a existência de conflito no seio de trabalho para que este não seja disfuncional, mas sim íman para os colaboradores contribuírem mais tornando se inovadores e mais produtivos;
- Entender se os conflitos existentes devem se á falta de uma comunicação fluente a nível intermédio para o básico, ou pela centralização dos trabalhos em algumas equipas que prezam muito subjectivismo em relação a objectividade dos factos.

### **1.5. Delimitação do tema**

O tema incide sobre o estudo relativo a estratégia de gestão de conflitos nas Organizações de Estado, visa verificar até que ponto as estratégias de gestão de conflitos adoptados pelas organizações de estado, contribuem para maior desempenho seja institucional assim como dos colaboradores. Para a realização deste trabalho, foram seleccionados alguns chefes e técnicos sobre os quais incide a componente prática do estudo.

### **1.6. Hipótese**

Com vista a alcançar os objectivos acima colocados, as Estratégias de gestão de conflitos organizacionais a serem sugeridos, cuja essência reside na identificação das fontes de conflitos e processo de administração de medidas que visam minimizar as oposições obstrutoras para o alcance dos seus objectivos estratégicos, tendo em conta o problema em estudo, pretende se testar as seguintes hipóteses:

- A falta de uma comunicação fluente e conhecimento dos procedimentos administrativos por parte de alguns gestores e técnicos, pode ser um dos motivos que causam desentendimento profissional e até interpessoal.
- A não definição clara das tarefas e consequente responsabilização das mesmas, a interdependência das funções, assim como existência de meios materiais e financeiros para uns e não para outros no mesmo grau de exigência da efectivação do trabalho, pode ser a causa de menor desempenho institucional e maior causa do conflito de tarefa ate interpessoal atingindo o relacionamento Interpessoal.

### **1.7. Estrutura do estudo**

Assim, para melhor reflexão a realização deste trabalho foi necessária uma pesquisa documental e bibliográfico, seguindo uma pesquisa exploratória do campo, o uso do método qualitativo permite a utilização de recursos aleatórios para a afixação da amostra. Segundo Trivinos (1987), este método tem a vantagem de ter o sujeito para o esclarecimento do assunto em foco, dando espaço de encontrar se com as pessoas para entrevistas como forma de colectar os dados aos gestores das áreas.

O Presente trabalho está estruturada em cinco capítulos, dos quais, no primeiro apresenta-se a Introdução, constituída pela apresentação do tema, a relevância do estudo, o problema em causa, os objectivos gerais e específicos, a justificativa, a delimitação do tema, a hipótese do estudo;

De seguida desenvolve-se no segundo capítulo a revisão da literatura em volta de conceito conflitos organizacionais, causas, níveis de conflitos, forma de ocorrência, tipo de conflitos, funcionalidade e disfuncionalidade, negociação e estratégias a adoptar para a sua administração/gestão.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia do trabalho e o cronograma das actividades;

No quarto capítulo seguem os resultados, no quinto a conclusão e por fim a bibliografia.

## **CAPITULO II**

### **2. Revisão da Literatura**

#### **2.1. Conflito Organizacional**

*Wagner III & Hollenbeck* (2002) realçam que o conflito organizacional é um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos dentro das organizações e ocorre quando as partes exercem poder na busca de metas ou objectivos valorizados e que acabam por obstruir o progresso de uma ou mais metas.

Para Gaspar (2004) conflito é uma situação social em que duas ou mais pessoas lutam conscientemente ao mesmo tempo para a obtenção, de recursos escassos. Esta situação resulta de vários factores inerentes entre pessoas ou grupos de indivíduos decorrentes da inevitável convivência humana.

Exemplo duma repartição pública onde a interacção entre o cidadão e o funcionário em que no seu contacto pode existir diferença de opinião ou interpretação sobre um dado assunto, da qual pode originar conflito por mais que não seja violento. Ideias opostas ou divergência de interesses entre o Superior e o Colaborador podem originar conflito.

Por sua vez, Fernando (1992) afirma que o conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por sentimento de hostilidade. Explica ainda que a " Situação em que dois ou mais objectivos, pertencentes a uma ou mais pessoas são mutuamente exclusivos, gerando atitude de hostilidade."

## **2.2. Etapas e Causas de Conflitos organizacionais**

Para Almeida (1992) são vários os motivos que podem originar conflitos, os quais muitas vezes, surgem com a escassez de recursos<sup>5</sup> tomando em consideração que nunca se pode realizar todos os objectivos pretendidos.

O autor realça ainda situações susceptíveis de provocar conflitos a nível interno e que podem condicionar a degradação da imagem nas organizações quando o seu público estiver desmotivado. Dentre vários aspectos, há a destacar os seguintes:

- Ausência de bom ambiente do trabalho;
- Ausência de conhecimento das políticas que regem o funcionamento da Organização;
- Ausência de “*Feed back*” em relação ao trabalho;
- Ausência de enquadramento correcto;
- Ausência de oportunidades de crescimento profissional;
- Ausência de remuneração capaz de satisfazer as necessidades básicas de um indivíduo;

Para além destes, mostra ainda a existência de determinados factores que influenciam o clima de tensão nas organizações, nomeadamente:

- A Interdependência de Funções que acontece quando o trabalho de um se torna dependente do trabalho de outra pessoa quando as tarefas estiverem mal definidas;
- A Indefinição das regras de funcionamento que ocorre quando existem tarefas que não se sabe muito bem de quem é a obrigação de as fazer, isto é, quando há situações ambíguas causadas pela falta de clareza na definição das tarefas;

---

<sup>5</sup> Tal como afirma Fernando (1992)

- A Interdependência de recursos que surge com a escassez de recursos em relação ao que desejamos;
- O Sistema de recompensas competitivo que aparece quando se depara com a situação de que “para eu ganhar alguém tem de perder”.

Constitui ainda como fonte de conflitos organizacionais a interpretação de factos pelas partes envolvidas de forma diferente. Almeida (1992) explica que “é comum cometemos o erro de julgarmos que os outros entendem as nossas intenções, sem no entanto, nos darmos sequer, ao trabalho de as tentar explicar ou levarmos em consideração se o nosso comportamento vai ao encontro do que os outros reconhecem como sendo do seu interesse...”.

- Existência de discordância em relação às causas que estão na origem de determinado fenómeno;
- Discordância em relação aos objectivos;
- Acordo em relação a objectivos e Desacordo em relação aos métodos a utilizar para atingir esses objectivos.

Para Graça (2006), conflitos nascem com choque de personalidade, mas reconhece que a existência dos mesmos constitui factor de aumento de produtividade, bastando apenas uma boa gerência.

Fernandes citado por Graça (2006), afirma que as causas mais comuns de conflitos laborais vão desde a:

- A falta de recursos financeiros, materiais e outros;
- A diferença de atitudes (valores e percepções);
- Desacordos quanto as necessidades, objectivos e prioridades;

- A falta de comunicação, uma estrutura organizacional inadequada ou a falta de trabalhos de equipa e de clareza na distribuição de tarefas e responsabilidades.

Gaspar (2004) vê o surgimento de conflitos num conjunto de factores que directa ou indirectamente concorrem para emergência de incompatibilidade de objectivos ou interesses das partes, que por fim se degenera em conflito, tendo em conta que o conflito pode ser de carácter imaterial por envolver valores, poder, Status, prestígio, frustração, privação e mais.

Importa destacar neste estudo alguns factores subjacentes a diferença, abordados por Almeida (1992), tais como:

- A Informação é uma das causas da disputa, acontece quando duas ou mais pessoas não tiverem a mesma informação sobre um determinado assunto, obrigando que muitas vezes existam visões diferentes sobre o mesmo;
- A Percepção a forma como cada um interpreta os acontecimentos que o rodeia. Um subordinado pode ser descrito de forma diferente por chefes distintos, atendendo que a percepção é uma função quer da personalidade, quer da motivação, sendo natural que pessoas distintas percepcionem o mesmo fenómeno de formas distintas;
- O Status/Papel que a pessoa tem no grupo este, geralmente força as pessoas a tomar posições que de outra forma não tomariam, mais que por estarem numa posição privilegiada os tomam e
- A Personalidade Existência de pessoas que julgam que sempre sabem tudo e com melhores ideias. Estas ideias ligadas a certa agressividade podem gerar conflitos.

Dos aspectos acima referidos entende Almeida (1992) que os conflitos, surgem com a falta de um bom ambiente de trabalho, falta de recursos seja materiais ou financeiros, má circulação e interpretação ou percepção da informação, interdependência de funções acompanhado pela indefinição das regras de funcionamento quando não há indicação de responsabilidades nas tarefas, o indeterminismo político dentre outras e as divergências de opiniões.

### **2.3. Níveis de conflitos**

Segundo Chiavenato (1999), numa situação conflitual podemos encontrar dentre vários, quatro níveis de conflitos:

- Interpessoal quando o conflito ocorre entre um indivíduo em relação a outro (s), o conflito é interactivo e envolve pessoas com interesses e objectivos diferentes. Esta manifesta-se através de atitudes e comportamento das partes;
- Intra pessoal quando o conflito ocorre conosco mesmo, situações que afecta a nossa personalidade, a indecisão, a ansiedade de realizar qualquer coisa;
- Intragrupal quando o conflito ocorre entre os membros do mesmo grupo por sedimentação de posicionamento na definição de objectivos e
- Intergrupal quando o choque e a oposição envolve diferentes grupos e pode ser a nível vertical (níveis hierárquicos diferentes), horizontal (ocorre no mesmo nível).

O mesmo autor faz referência das três formas como é denominado o conflito, nomeadamente:

- a) Conflito percebido/latente ocorre quando as partes percebem e compreendem que sob forma latente o conflito existe, quando existem

vários objectivos e há entre as partes oportunidade de interferência ou bloqueio dos mesmos.

- b) Conflito experienciado ou velado Sentimento de raiva, discórdia, medo, entre as partes mais que não manifesta execução apenas é notório sem clareza numa das partes e
- c) Conflito manifestado/aberto quando existir uma manifestação de sentimentos numa das parte quando chega a fase de exteriorizar determinado comportamento de forma aberta sem nenhuma dissimulação.

## **2.4. Tipos de conflitos**

O Conflito ocorre entre duas ou mais partes, dentre elas indivíduos, grupos Departamentos, Direcções e mesmo Empresas. Dos vários tipos de conflitos existentes serão focalizados apenas três mais frequentes nas organizações, segundo *Robbins (2002) in Edmondson (2010)* nomeadamente:

1. Conflito de tarefas relacionado com conteúdo dos objectivos do trabalho. Este surge com a diferença de opinião em relação as decisões de trabalho ou negócios.
2. Conflito de relacionamento tem a ver com as relações interpessoais, resulta da diferença de personalidade e tensões interpessoais causados por ataques pessoais improdutos e confrontos emocionais<sup>6</sup>;
3. Conflito de processo é relacionado com a forma como é realizado o trabalho<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Este é disfuncional porque os atritos e as hostilidades interpessoais inerentes a este tipo de conflito aumentam os choques de personalidade e desta feita reduz a compreensão mútua e a concretização de tarefas Organizacionais.

## **2.5. Função e Disfunção de conflitos**

Há várias correntes que abordam questões de função e disfunção de conflitos.

Para a visão tradicional todo o conflito é ruim e que, portanto, deveria ser evitado. Esta disfunção resulta da falha de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e fracasso dos Administradores em atender as necessidades e às aspirações dos seus funcionários;

Por seu turno a visão de Relações Humanas diz que este é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, pois tem o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo;

Já para a visão internacionalista para além de ver o conflito como uma força positiva defende que o mínimo da sua existência é absolutamente necessário no desempenho eficaz do grupo.

Esta visão não afirma categoricamente que todos os conflitos são bons, na verdade, existem alguns que são funcionais por actuar de forma construtiva, apoiando na melhoria do desempenho do grupo para o alcance dos seus objectivos. “Um mínimo de conflito é *absolutamente necessário* para o desempenho eficaz de um grupo”. Contudo, esta visão motiva os gestores a manterem um mínimo de conflito suficiente para tornar o grupo viável, autocrático e criativo.

Segundo Wagner (2002) existe dois tipos de conflitos funcional e disfuncional a destacar que o conflito é funcional quando numa sociedade pode amenizar tensões, ajudando a estabilizar e a integrar as relações, abrindo espaço para as partes expressarem reivindicações rivais e proporcionarem oportunidade para reajuste e alocação de recursos valorizados; de modo inovador, este, ajuda a manter o nível de

---

<sup>7</sup> Para que este seja produtivo é necessário que o nível deste conflito seja baixo, pois discussão sobre quem deve fazer uma determinada tarefa e as incertezas das tarefas torna-o disfuncional.

estímulo e de activação, fortalecendo o “feedback” sobre o estado das interdependências e distribuição do poder claramente visível e entendida como resultado do conflito nas organizações.

A existência de conflito pode ajudar a fornecer um senso de identidade e propósitos por esclarecer, diferenças e confrontos entre indivíduos. Isto é, a existência do conflito demonstra a necessidade de mudança visto na vertente positiva, daí que:

- 1) Aumenta a coesão grupal onde os mesmos se tornam mais atraentes e importantes quando compartilham as mesmas atitudes, havendo entendimento mútuo e a intimidade que é característica da coesão e a
- 2) Inovação dando ênfase no desempenho das tarefas, onde todo o esforço é dirigido para o enfrentamento do desafio colocado por outros grupos.

Por outro lado conflito surge como resultado de aumento de choques de personalidade que de certa forma reduzem a compreensão mútua, impedindo desde modo a realização das tarefas organizacionais, quando houver nomeadamente:

- 1) Processo competitivos que ocorrem quando as partes concorrem entre si acreditando que os seus objectivos são opostos e não alcançáveis;
- 2) Decréscimo de comunicação quando deixa se de comunicar com aquele que discorda e comunica-se com quem concorda;
- 3) Resultados mal definidos quando as partes não definem claramente como iniciou o conflito, o que se trata e como resolve-lo;
- 4) Posição rígida ocorre quando cada uma das partes fixa rigidamente o seu ponto de vista;

- 5) Maximização das diferenças e minimização das semelhanças são mais notórias as diferenças que as semelhanças;
- 6) Escalada de conflito quando cada parte fixa-se no seu ponto de vista, tolerando menos, torna-se menos comunicativa mais defensiva e mais emotiva.

## **2.6. Negociação, Estratégia de Gestão de Conflitos**

Segundo Fernando citado pelo Graça (2006), diz que os interesses opostos são factores que permitem a identificação dos problemas e ajuda as pessoas a reconhecerem e a beneficiarem das suas diferenças o que o leva a concluir que o conflito nem sempre é desconfortante, apenas a sua má gestão é que leva a isso.

Numa situação conflitual é importante ter em conta alguns aspectos tais como:

- Procurar identificar os interesses comuns;
- Evitar choques pessoais focalizando se nos temas;
- Procurar entender o ponto de vista do lado contrário;
- Enfatizar os aspectos positivos da outra parte e explorar as possibilidades de uma resolução construtiva do conflito usando a comunicação partilhada, confiança, não uso da violência, saber tratar a outra parte com honestidade (reciprocidade), respeito para com todos;
- Usar a negociação pois é a melhor estratégia para a resolução produtiva dos conflitos pois esta baseia - se em focalizar o futuro, implementa regras para o funcionamento e aconselha.

Este autor aconselha que um bom gestor deve atempadamente identificar os factores de conflituosidade dentro da organização. Diz ainda que seria pior evita-los ou neles acomodar-se, pois é muito importante envolver-se no seu solucionamento uma vez que eles, de alguma forma irão servir na evolução da equipe e não na quebra de produtividade e da moral.

Portanto os actuais gestores devem estar preparados e terem conhecimento de como Administrar os conflitos que servem de ferramenta para o seu despertar nas suas tarefas diárias e como catalisador de interesses nos colaboradores.

Segundo Wagner III & Hollenbeck (2002) negociação consiste na diversidade de técnicas de administração de conflitos de forma a resolve-los e lidar com as modalidades de efeitos negativos. Dos vários tipos de técnicas existentes serão mencionados apenas dois, nomeadamente barganha e negociação<sup>8</sup>.

Enquanto a barganha entre as partes consiste em ofertas, contra-ofertas e concessões trocadas na tentativa de resolução mutuamente aceitável, a negociação e o processo através do qual as partes decidem o que cada um irá dar e receber na troca entre as partes.

A relação existente entre os superiores e os colaboradores constitui foco de barganha e negociação na medida em que as pessoas ou grupos tentam satisfazer seus próprios desejos e controlar o quanto devem sacrificar-se a fim de satisfazer os demais.

Para além de gerir divergência de interesses o conflito também requer interdependência e pode ser gerenciado por uma reestruturação das conexões que vinculam as partes conflitantes, desenvolvendo metas super-ordenadas, identificando e buscando um conjunto de objectivos de desempenho que as partes possam alcançar em trabalho conjunto, fazendo com que as partes olhem para além das suas diferenças e passem a cooperar entre se, (Wagner & Hollenbeck 2002).

Segundo Jesuíno (1996), a negociação é o processo de tomada de decisões conjunta, sendo uma das saídas possíveis para situação conflitual, onde por meio de dialogo as

---

<sup>8</sup> Procedimento de Barganha e negociação são processos associados e utilizados para resolver as diferenças de interesses e preocupações geradores de conflitos (Wagner& Hollenbeck 2002)

partes procuram soluções que satisfaçam inteiramente a ambas e na pior, produzem resultados desiguais ou preferíveis às alternativas disponíveis.

A escolha da estratégia negociada depende da natureza do problema e da sua viabilidade. Para impor solução ao adversário é necessário dispor de suficientes trunfos credíveis nomeadamente:

- 1) **A imposição e a cedência** definem uma estratégia tipicamente distributiva, dão soluções insuficientes geralmente causados pela eventual preguiça ou precipitação das partes, enquanto a estratégia Integrativa baseia-se na satisfação das soluções das partes e
- 2) **A estratégia integrativa** baseia-se na resolução do problema, dá importância aos interesses próprios assim como a dos outros. Esta importância depende muito de factores pessoais assim como conjunturais.

A resolução do conflito decorre das necessidades de uma resolução que consiste na preocupação das causas profundas do mesmo com vista à sua eliminação, aplicando os métodos de uma boa negociação e mediação não coercivos, cuja intenção é desarmar o antagonismo existente entre as partes adversárias, resultando uma análise cuidadosa de opções, formas, métodos e estratégias de resolução do mesmo ou na sua transformação estrutural e relacional através das mudanças culturais que se operam por meio de resolução do mesmo”.

Segundo *Bee* (2000), para melhor administrar o conflito há que ter em conta a observação crítica do trabalho ou desempenho de um indivíduo, minimizando a potencialidade de gerir uma situação conflitual. As ferramentas da crítica construtiva a adoptar que consiste em:

- Análise da situação, identificando o problema (por quê) assim como as possíveis soluções;
- Determinar o efeito e o objectivo, vendo o que se deve fazer;
- Ajustar – se à receptividade, consiste em o crítico saber se quem vai receber acrítica está preparada para recebe-lo;
- Criação de um ambiente propício,
- Comunicar-se efectivamente
- Descrever o comportamento a ser mudado e desejado,
- Procurar soluções conjuntas,
- Concentrar-se sempre nos aspectos positivos face aos negativos para que se chegue a um acordo.

Por sua vez Chiavenato (1999) considera que para administrar conflitos organizacionais pode-se empregar dentre muitas estratégias as seguintes:

- 1) Fuga ou Evitação consiste na fuga do conflito quando percebemos que não há perspectivas de ganhar o conflito, precisando de mais tempo para obter informações posicionando-se em desvantagem;
- 2) Acomodação visa resolver em primeiro os pontos de menor divergência deixando os maiores para depois;
- 3) Competitivo consiste no comando autoritário, é um estilo que se emprega quando se faz necessário tomar uma decisão rápida ou impopular, geralmente usa – se o poder coercivo;
- 4) Compromisso/Integração, ocorre quando as partes envolvidas aceitam qualquer que seja o resultado, a resolução ultrapassa o âmbito aparente, pois

requer criatividade e visão global para agregar interesses de todas as partes sem que seja sacrificado algo;

- 5) Conciliação/Colaboração neste estilo se evita a colisão frontal ou agressiva, traduz a solução de tipo Ganha/ganha ou Perde/perde, visto que todos os interesses podem ser reunidos numa solução mais ampla;

Por fim *Silveir* (2007) desenrola também algumas dicas a serem seguidas no processo de negociação, nomeadamente:

- Ser bom ouvinte de modo a ter informação útil ao processo, planificando se para ouvir cerca 70% do tempo e os restante 30 para argumentar ou falar;
- Desenvolver espírito negocial em substituição de agressividade em prol da assertividade para que possa alcançar os objectivos preconizados, devendo antes identificar a zona de possível acordo que se identifica logo no início da planificação e que é explorada na fase de debate e argumentação, sendo pois necessário ter antes as alternativas das soluções;
- Planificar e estudar todas as variáveis a interferir no processo, podendo se recursos materiais, financeiros, e outros;
- Ter a capacidade de visualizar longe por via de busca de objectivos dentro da legitimidade;
- Ser paciente e negociar para buscar altos resultados satisfatórios em ambas as parte no processo como um todo;

- É necessária uma boa planificação e clara definição das alternativas identificando a ZOPA, de forma a ter capacidade de ver a primeira oferta como balizador para a argumentação na busca de obtenções de concessões;
- Obter vantagens por ser um negociador ético, agindo com correcção e exigindo respeito deforma a ser negociador confiável nas resoluções concretas de embates fortes;
- Na busca de conclusões de um acordo, lembrar sempre de trocar as concessões, e se as tiver estudado antes, na fase de planificação inclui-las no rol das suas alternativas para usa-las no fechamento do negócio;
- Ser empático, saber compreender as possíveis dificuldades pessoais de modo a buscar na negociação conclusões satisfatórios.

Contudo, a necessidade dos gestores possuírem conhecimentos ou dicas que os permitam manter um equilíbrio no ambiente do trabalho por via de uma administração de conflitos que permita um bom ambiente de trabalho, sem o uso do poder mais sim o diálogo que deve ser instrumento fundamental do gestor e dos colaboradores.

## **2.7. Conceitos auxiliares**

### **2.7.1. Contextualização das Organizações**

Com o desenvolvimento sociedade as organizações passam por mudanças, mostrando diferentes características em seus processos e estruturas devido a constantes alterações causadas pela introdução de diferentes e novas tecnologias que modificam o produto e os serviços, alterando de certa forma o comportamento de pessoas e processos internos o que provoca impactos constantes na sociedade e na vida das pessoas.

No decurso do Sec. XX as Organizações foram caracterizadas por 3 fases distintas, nomeadamente:

#### 1) Indústria Clássica,

Esta indústria surgiu entre os anos de 1900 a 1950, período em que houve a intensificação do fenómeno da revolução industrial em que a estrutura organizacional era caracterizado pelo formato piramidal e modelo burocrático, onde as decisões eram centralizadas no topo e a cultura organizacional estava voltada para o passado e na conservação dos valores tradicionais e que a pessoa era vista como recurso de produção juntamente com as máquinas, equipamentos e capital (Chiavenato 2008);

#### 2) Indústria Neoclássica

Deu continuidade entre 1950 a 1990 no final da segunda guerra mundial, caracterizada por rápidas mudanças, intensas e pouco previsíveis. As transacções comerciais locais chegaram a atingir amplitudes regionais e internacionais, os capitais entre as empresas foram mais acentuados e o modelo organizacional burocrático e funcional, centralizador e piramidal, tornou se inflexível e vagaroso o que obrigou as organizações a buscar novos modelos de estruturas inovadoras que o levassem melhor, ajustando as novas condições do modelo matricial com esquema lateral de departamentalização por

produto/serviço de modo a ter uma estrutura inovadora, dinâmica e com maior competitividade, tomando espaço o modelo da visão Administrativa de relações Humanas, onde as pessoas eram vistos como recursos vivos e não como factores de produção. (Chiavenato 2008);

### 3) Era de informação

Esta era da Informação vai desde 1990 até a actual época, marcada por mudanças rápidas e imprevistos, as tecnologias globalizaram o mundo cruzando o planeta através da informação em milésimos de segundo, A economia internacional transformou se em mundial e global, tornando mais intensa a competitividade entre as organizações (Chiavenato 2008);).

As organizações são sistemas de actividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas que cingem numa cooperação entre elas de modo a permitir a sua existência (Chiavenato, 2008)

As organizações existem com a existência de pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com acções conjuntas para o alcance de objectivos comuns, sacrificando o controlo da conduta individual que geralmente é determinado com o passar do tempo, onde as contribuições dos indivíduos dentro da organização variam enormemente em função das diferenças individuais e do sistema de recompensa aplicado pelas organizações que incrementam as contribuições (Chiavenato 2008);

Para o autor, estas organizações existem para cumprir objectivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais, contudo, elas são constituídas por pessoas formadas para sobrepor limitação final no alcance de objectivos, sendo necessária a habilidade de trabalhar eficazmente em conjunto (Chiavenato 2008);

Enfatiza o *Mayntz* (1980) in *Lakatos* (1997), que organizações são formações sociais articuladas em sua totalidade com um número necessário de membros, cuja função interna é ordenada de forma racional, internacionalmente, tendo em vista o cumprimento dos fins e objectivos.

Diz ainda que são apenas uma parte das formas de ordenação social inseridos no conceito de “organização social” mais amplo, que engloba toda a vida em sociedades (Família, Parentesco, Classes Sociais, Estado, Economista, etc), estes surgem conscientemente tendo em vista um objectivo ( *Mayntz* 1980)

As Organizações para se comunicarem com o mundo interior assim como exterior precisam de usar a informação por vários meios. O dia-a-dia mostra que a comunicação é um instrumento muito fundamental para qualquer que seja a Organização, razão pela qual, o gestor usa-a como sua ferramenta básica para a obtenção de bons resultados no seio das suas actividades (*Bavelas e Barrett* 1951).

Realça *Bavelas e Barrett* (1951), que a comunicação é “ o processo básico das Organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam”. *In ferreira et all* (2001:358) afirma ainda que “a comunicação organizacional é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte é estabelecida” *Ferreira et all* (2001,371).

### **2.7.2. Gestor**

Gestor indivíduo que desempenha funções que a ele compete a interpretação dos objectivos propostos pela organização, realizadas na base de planeamento, organização, liderança e controle na sua actuação face a busca dos objectivos a ele confiados, por via de desenvolvimento do plano estratégico e operacionais mais eficientes, concebendo as estruturas e estabelece regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos, este para além de desenvolver planos coordena a sua

execução através de comando e controlo segundo Paulo Nunos publicação de 01/05/011

Gestor /Assessor individuo com capacidade de equilibrar a existência de conflito no activo dinamizando ou potenciando o despertar de sentimentos de pessoas atentas e esforçadas a uma estimulação de energia que produz curiosidades e interesses em descobrir melhores meios de realizar tarefas e novas abordagens na solução de problemas. (Chiavenato, 2008)

Afirma Júnior (2009) que assessor é gestor de conhecimentos produzido na área de secretariado executivo, estudando não só na operacionalização técnica e tática das acções secretariais mas também a sua dimensão estratégica, investigativo e as múltiplas relações ou áreas interdisciplinares (educação, epistemologia, filosofia, informação, teorias gerais de gestão e mais)

Cabe ao Assessor intelectual da profissão pesquisar os conceitos e teorias que estão subjacentes no seu trabalho assim como encaminhar as ideias para o desenvolvimento do secretariado enquanto área de conhecimento.

No entanto, o perfil do Assessor/ gestor nas organizações é uma tendência acompanhada por um processo lento que em contrapartida possibilita a novos desafios, motivam o profissional a acompanhar as novas exigências institucionais de forma a dominar várias áreas de saber.

Os estudos revelam que o assessor /gestor surge com a necessidade de apoiar os decisores tanto em ideias assim como em actividades que directa ou indirectamente participam no crescimento ou desenvolvimento da organização.

Gestor/Assessor profissional que é designado pelo órgão máximo da Instituição para apoiar o líder na unidade de “negócios” em vários aspectos de gestão, fundamentalmente na tomada de decisões. O conhecimento sólido da cultura geral é

importante pois fortalece o conjunto de conhecimentos que devem figurar na sua bagagem cultural que o permitirá discutir, conversar os mais variados temas o que o obriga a valorizar todos os campos do conhecimento científico. (Manual plátano de formação profissional de Manuel de Jesus)

O maior desafio do assessor/gestor numa organização é manter um clima de harmonia. Este deve ser um visionário do presente e do futuro, saber que cada dia tem os seus desafios e deve estar preparado e em condições de:

- Ser Gestor com uma visão capaz de gerir caos, numa concepção de que os momentos são imprevisíveis e deve estar preparado para enfrentar e saber lidar com as situações que eventualmente possam perturbar o que já foi planificado (Stacey 1992) e
- Saber lidar com diversos tipos de situações conflituais cujo desafio é administrar o conflito de modo a maximizar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos Chiavenato (2008:379); Ser gestor de conflitos cingindo-se no processo de regulamentação dos mesmos que abrange todas as medidas e formas de intervenção da terceira parte no conflito realça (Gaspar 2004:43).

### **2.7.3. Estratégia**

Surge na Grécia Antiga significa “ arte do general”, ou acção de comandar ou conduzir o exército em tempo de guerra, actualmente o conceito apresenta um paradox, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, dependendo do contexto no qual é empregada, este pode ter significado de políticas, objectivos, tácticas, metas, programas, entre outros.

O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da gestão, podendo significar desde um curso de acção formulado de maneira precisa, tendo o posicionamento no seu ambiente, Um dos mais utilizados é a que define o conjunto de planos da alta administração de uma empresa para alcançar resultados consistentes com a missão e os objectivos gerais da Organização.

Segundo Martinet (1984), A estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégicos para de forma determinante e durável orientar actividades e configuração da empresa, sustentando Ansoff (1965) in enciclopédia livre, define a estratégia como sendo conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial entre empresas e seus ecossistemas,

Realçam os autores Guth (1965) e (Andrews (1971) que este é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais politicas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negocio em que a empresa esta e o tipo de empresa ira ser.

Nas Organizações a Estratégia é tida como arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros, técnicos e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas Organizacionais, maximizando o uso das oportunidades identificadas no âmbito das mesmas.

Sustenta Oliveira (2005) que estratégia organizacional é acção básica estruturada em desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e preferencialmente diferenciada, os objectivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da organização perante o seu ambiente, como por exemplo a maneira de se alcançar um resultado ou objectivos pretendido.

## **CAPITULO III**

### **3. Metodologia de trabalho**

Para a realização deste trabalho, foi necessário numa primeira fase, uma pesquisa documental e bibliográfica. A segunda fase, centrou-se na pesquisa exploratória no campo, neste caso no Ministério da Ciência e Tecnologia, o que permitiu a elaboração do problema e do instrumento de observação.

Adoptamos o método qualitativo pois, segundo Triviños (1987) tem a vantagem de poder usar recursos aleatórios para fixar a amostra. Isto é, procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. O grande objectivo da pesquisa qualitativa não é a quantificação da amostragem, ela pode até, ao invés da aleatoriedade, decidir intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador para o esclarecimento do assunto em foco, facilidade para se encontrar com pessoas, tempo dos indivíduos para as entrevistas, etc.), o tamanho da amostra.

#### **3.1. Técnica de recolha de dados**

A colecta de dados foi efectuada através da administração de entrevista aos gestores das áreas, Directores Nacionais e seus respectivos Adjuntos, aos chefes de Departamentos, tidos como gestores de conflitos institucionais. A utilização da técnica de entrevistas permite levar a pessoa interrogada a exprimir-se de forma muito livre acerca dos temas sugeridos por um número restrito de perguntas relativamente amplas, para deixar o campo aberto e respostas diferentes das que o investigador teria podido explicitamente prever no seu trabalho de construção. Pretende-se que as perguntas fiquem, abertas e não induzem as respostas nem as relações que podem existir entre elas (Quivy, 1985)

Privilegiamos as entrevistas semi-estruturadas porque esta, de acordo com Triviños (1987), ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, favorece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Triviños (1987) assegura-nos ainda que o informante, seguindo espontaneamente a linha do seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para a melhor compreensão usaremos a técnica observação directa que é aquele em que o próprio investigador procede directamente à recolha das informações. Tem como suporte um guião de observação que é construído a partir de indicadores e que designa os comportamentos a observar; mas o investigador regista directamente as informações; os sujeitos observados sem no entanto intervir na produção da informação procurada (Quivy, 1985).

Segundo Bell (1997), tal como Triviños (1987), observação directa pode ser mais fiável do que a informação oral, em muitos casos, porque pode ser particularmente útil descobrir se as pessoas fazem o que dizem ou se comportam como afirmam.

A observação permite ainda, fazer uma análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências (Quivy, 1998).

### **3.2. Tratamento de dados**

Os dados foram escolhidos aleatoriamente, processados por computador utilizando o programa Estatístico para Ciências Sociais (SPSS), versão 9.0, com base no Windows e análise de forma qualitativa que segundo Triviños (1987) o objectivo da pesquisa qualitativa não é a quantificação da amostra, pois ela ate pode intencionalmente decidir tendo em conta uma serie de sujeitos que sejam essenciais no esclarecimento do assunto em causa, mediante o ponto de vista do investigador.

### **3.3. Características dos entrevistados**

As entrevistas foram feitas a dois grupos distintos, superiores hierárquicos (Chefes de Direcções, Repartições, Coordenadores de projectos) os que gerem dia pós dia as situações de tensões e em técnicos profissionais (os colaboradores) os que vivem a situação de conflito.

Entrevista feita a ambos os sexos com tempo de serviço que varia de 5 á 10 anos de trabalho

### **3.4. Amostra**

A entrevista foi feita a ambos os sexos num universo de 15 dentre os quais 9 Homens e 6 Mulheres, dos quais 8 são chefes e 7 técnicos.

Segundo Marconi et all (2001) a amostra constitui parcela convenientemente seleccionada do universo (população), secundando Hill et al (2008) diz que esta é imprescindível para que a análise de dados possa nos permitir tirar conclusões do universo. Contudo o tamanho da amostra depende do número observado e do método adoptado, razão pela qual foi aleatória e simples a selecção para entrevistas, pois cada elemento da população é atribuído um número que por sua vez e de forma casual alguns desses números são seleccionados, sendo este um procedimento básico da amostra científica segundo Lakatos (1999).

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Análise e discussão dos dados**

Neste capítulo é feita a apresentação dos resultados e a discussão do levantamento das entrevistas constituídas por perguntas abertas compostas em dois grupos.

#### **4.1. Resultados da amostra dos entrevistados**

Tabela 1 – Distribuição por Género

**Sexo dos entrevistados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Masculino	9	60.0	60.0	60.0
	Femenino	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

As evidências da tabela 1 mostram que dos 15 entrevistados 60% são de sexo Masculino, enquanto 40% são do sexo feminino.

Tabela 2- Distribuição por categoria

**Categoria dos entrevistados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Chefe	8	53.3	53.3	53.3
	Tecnico	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

A tabela 2 mostra que 53% dos entrevistados são chefes e 47 técnicos.

Tabela 3 – Distribuição em tempo de serviço

**Tempo de serviço dos entrevistados**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De 1 a 5 anos	11	73.3	73.3	73.3
De 5 a 10 anos	4	26.7	26.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Da frequência dos entrevistados da tabela 3 mostra que 73% correspondente a 11 entrevistados que apenas possuem cinco anos de trabalho, enquanto 27% da mostra equivalente a 4 entrevistados que possui mais de cinco anos de trabalho.

#### **4.2. Resultados e discussão das entrevistas com os superiores hierárquicos e técnicos.**

Tabela 4 – Tipos de conflitos existentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo	15	100.0	100.0	100.0

A tabela 4 mostra que todos os entrevistados em 100% concordam com existência de conflitos no local de trabalho, embora alguns numa frequência de 40% tenham se mostrado indiferentes em relação aos tipos de conflitos indicados, julgam não afectarem o ambiente de trabalho, caso de:

1. Conflito de tarefa que está relacionado com o conteúdo dos objectivos do trabalho, estes afirmam que não é pela atribuição da mesma tarefa a mais pessoas que se possa criar situação de discórdia em relação as decisões, nem ao desconhecimento dos procedimentos administrativos, muito menos a imperceptividade dos factos.

Tabela 5 – Conflito de tarefas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Discordo	1	6.7	6.7	6.7
Indiferente	6	40.0	40.0	46.7
Concordo	3	20.0	20.0	66.7
Concordo totalmente	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Observando a tabela 5 podemos inferir que a maioria dos entrevistados em 7% discordam totalmente e 40% são indiferentes á existência deste conflitos enquanto 20% concordam e 33% concordam totalmente com a afirmação segundo a qual o conflito de tarefa deve se a atribuição da mesma tarefa a mais de uma pessoa, ao desconhecimento dos procedimentos Administrativos e a má percepção processual.

Tabela 6 – Conflito de Relacionamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid indiferente	6	40.0	40.0	40.0
Concordo	2	13.3	13.3	53.3
Concordo totalmente	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Com a afirmação de que o conflito de tarefa no trabalho tem sido condicionado pela falta de respeito entre colegas e se existe apenas é tendente aos superiores hierárquicos, não há respeito para com as orientações emanadas, os superiores tendem a serem mais subjectivos na análises dos factos favorecendo os que aceitam tudo o que o chefe diz, 40% concorda e 60% concordam totalmente.

Este estende se mais na situação de disponibilização de meios materiais e financeiros que não existe equilíbrio e por não definição clara de tarefas, os que trabalham com fundos externos em alguns momentos as suas actividades são desempenhados pelos que auferem do O.E, o que os tornam amargos porque descobre que os colegas auferem altos valores e as tarefas por vezes são feitos por aqueles que não ganham nada, esse problema leva a falta de singelo e muitos murmúrios pelos corredores, maior descontentíssimo e criação de grupos de elite pelo status do salário.

Tabela 7 – Conflito de Processos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid indiferente	6	40.0	40.0	40.0
Concordo	4	26.7	26.7	66.7
Concordo totalmente	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Os resultados da tabela 7 indicam nos que 40% dos entrevistados foram indiferentes e 60 % concordam com a afirmação de que o conflito de processo tem sido condicionado pela maior imposição na execução das tarefas sem respeitar os planos anteriormente acordados, as condições de trabalho do executor, o desconhecimento da forma como a tramitação de processos é feita o que se associa a má circulação de informação, mesmo quando necessária, existência de favoritismo em função do nepotismo exagerado sem observância do respeito pelas normas do funcionamento no Aparelho de estado.

Tabela 8 - Factores condicionantes dos conflitos indicados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Discordo	1	6.7	6.7	6.7
	Concordo	7	46.7	46.7	53.3
	Concordo totalmente	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

A tabela 8 mostra que 6% dos entrevistados discorda que um dos factores condicionantes para o surgimento de conflitos é a não definição clara de tarefas e 94 % concordam e acreditam que surge também da falta de conhecimentos administrativos, predominância de muito individualismo em vez de trabalho em equipa e falta de partilha dos meios existentes mais há exigências pelo mesmo grau de comprimento das tarefas.

Sustenta Almeida (1992), que uma das causas de conflito é a interdependência das funções, de recursos, o desconhecimento das políticas do funcionamento do órgão, remuneração que não satisfaz as necessidades básicas e secunda Gaspar (2004) afirmando que o conflito surge num conjunto de factores que concorrem para emergência de incompatibilidade de objectivos ou interesses das partes que por fim se degeneram em conflito que pode ser de carácter imaterial envolvendo poder status, valores etc).

Tabela 9- Forma de manifestação de conflito no local de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	10	66.7	66.7	66.7
Concordo totalmente	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

A tabela 9, revela a forma como o conflito se manifesta, 67% concorda e 33% concorda totalmente com a afirmação de que estes são notório pela problemática de não cumprimento dos planos acompanhado pela falta de retorno e disputa na responsabilização das tarefas, muito subjectivismo na análise dos problemas que possam contribuir no desenvolvimento da instituição.

Tabela 10 – Identificação do conflito no trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	11	73.3	73.3	73.3
Concordo totalmente.	4	26.7	26.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Os resultados da tabela 10 dão evidência de que todos concordam em percentagem de 73% dos entrevistados, embora apenas 27% é que concordam totalmente com a afirmação de que a observação da forma como o trabalho é desenvolvida, o cumprimento das metas super deficiente, o estado de ânimo dos colaboradores, o envolvimento empenhosos dos mais motivados, afastamento total dos cépticos (não por ser incredo mais sim pela observância dos factos).

Tabela 11 – Impacto destes conflitos para o Desenvolvimento Organizacional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	7	46.7	46.7	46.7
Concordo totalmente	8	53.3	53.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Em relação a tabela 11 mostra que 100% dos entrevistados dos quais 47% apenas concordam e 53% concordam totalmente que o conflito não é necessariamente negativo mais torna se negativo quando toma proporções elevadas de desequilíbrio, pois cria muito descontentíssimo, falta de dinâmica na execução das actividades que muitas vezes nem são cabaz no período da jornada aumentando stress e tornando o desempenho da Instituição super negativo.

Afirma Chiavenato (1999) ao recorrer a fuga ou acomodação do mesmo usando o poder coercivo que torna se disfuncional, enfatizando Wagner (2002) diz que torna se negativo quando há competitividade das partes entre si a ponto de criarem maior decréscimo da comunicação com choques de personalidade que reduzem a compreensão mutua, impossibilitando a realização das tarefas.

Tabela 12- Formas ou mecanismo de gestão de conflitos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	6	40.0	40.0	40.0
Concordo totalmente	9	60.0	60.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

As evidências da tabela 12, mostram que 100% dos entrevistados onde 40% concordam e 60% concordando totalmente que os conflitos são resultados das

tensões e que as organizações devem administrar para que possam criar um clima inovador no seio dos colaboradores, tornando-os mais criativos e não desmotivados como tem acontecido.

Para tal é extremamente necessário que a nível intermédio e da base haja conhecimento das atribuições da Instituição assim como os objectivos pretendidos; A clara definição das tarefas tornaria os colaboradores responsáveis pelas actividades desenvolvidas o que criaria maior desempenho com a descentralização das actividades, reconhecimento do esforço dos esforçados, disponibilização de meios materiais e financeiros de forma equilibrada com os que funcionam por fundos externos;

A reciclagem contínua dos colaboradores, louvarem os colaboradores por merecimento, enquadramento acertado, promover o género pela capacidade e não pelo requisito, cultivar trabalho por equipa, divulgar as normas de funcionamento, na medida do possível não haver dependência na realização das activadas e criação de um sistema de circulação de informação eficiente é fundamental no desenvolvimento da Organização e no dos colaboradores, pós pequenos conflitos serviram de catalisador para criatividade e inovação na execução das tarefas.

Segundo os autores, o conflito para além de gerir divergência de interesses também requer interdependência e pode ser gerenciado por uma reestruturação das conexões que vinculam as partes conflitantes, desenvolvendo metas super-ordenadas, identificando e buscando um conjunto de objectivos de desempenho que as partes possam alcançar em trabalho conjunto, fazendo com que as partes olhem para além das suas diferenças e passem a cooperar entre se, (Wagner & Hollenbeck 2002). Nesta óptica o conflito é visto como sendo funcional e é necessário que seja encarado desta forma.

Tabela – 13 Impacto da estratégia acima mencionado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	6	40.0	40.0	40.0
Concordo totalmente	9	60.0	60.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

A tabela 13 da indicação de que a maioria em 60% concordam totalmente e em 40% apenas concordam na forma de administração de conflito expressa na tabela 12, julgam que a adaptação desta estratégia seria positiva, pois a organização teria maior desempenho, consequentemente boas relações de trabalho, fruto de uma boa comunicação que tornaria o trabalho eficiente com a cultura de retorno "feedback" na tramitação dos processos administrativos, o que daria na eficácia pela qualidade no cumprimento dos planos e dos prazos com a fluência de objectividade dos factos.

Wagner & Hollenbeck (2002), secundam que a existência de conflito pode ajudar a fornecer um senso de identidade e propósitos por esclarecer, diferenças e confrontos entre indivíduos. A sua existência demonstra necessidade de mudança visto na vertente positiva, pois pode aumentar a coesão grupal ao se tornarem mais atraentes e importantes ao partilhar as mesmas atitudes, por entendimento mútuo e a intimidade assim como a Inovação dando ênfase no desempenho das tarefas, quando o esforço é dirigido para o enfrentamento dos desafios colocado por outros grupos.

## **CAPITULO V**

### **5. Conclusões e recomendações**

#### **5.1. Conclusões**

Nesta pesquisa foi definido como objectivo geral a necessidade de compreender as estratégias de gestão de conflitos nas organizações de estado, analisando os factores que causam o conflito de forma a verificar a estratégia adoptada e analisar o seu impacto de modo a sugerir formas que permitam existência do conflito não obstrutor mais sim tornar os grupos activos, inovadores com capacidade de percepção para mudanças caso seja necessário.

Para o alcance destes objectivo foram efectuados entrevistas acompanhadas por uma observação participativa. Os objectivos específicos de modo geral foram alcançados, embora alguns em menor percentagem numa população de 15 entrevistados apenas um achou que o conflito surge apenas pela falta de respeito para com os superiores.

Tomando em análise os aspectos levantados e discutidos ao longo do estudo realizado, é de considerar que a maioria dos superiores hierárquicos e os respectivos técnicos sentem a problemática de existência de clima de tensão no seio do trabalho que leva a conflitos devido ao seu mau gerenciamento pelos gestores, que tendem a evita-lo ou acomoda-lo o que não permite nenhum desenvolvimento, tanto institucional assim como a nível dos colaboradores, sustenta (Chiavenato 2008).

Após a análise da pesquisa podemos verificar que as causas do surgimento de conflitos nas organizações é em grande medida a escassez de recursos sejam materiais, financeiros, até imateriais (Status, poder, valor, prestígios, privações e mais) como afirma (Gaspar 2004)

Com a falta de equilíbrio na distribuição destes, a falta de conhecimento das regras que regem o funcionamento, a ausência de sistema de circulação de informação eficaz, a interdependência de funções, recursos e remunerações que não satisfará as necessidades básicas em particular ao nível da base, má percepção das informações, falta de constante reciclagens e mau enquadramento são uns dos factores que cativam o surgimento de conflitos.

Constata se que o conflito mais frequente é o de Processo em igual percentagem com o de relacionamento embora exista também o de tarefa em níveis baixo e que ambos reflectem se no de relacionamento.

Existe a não clara definição dos termos de referência em alguns casos, o que nos leva a concluir que a falta de responsabilidade é consequência deste contribuindo para o não cumprimento das metas.

A convivência nas instituições do estado leva nos a notar que a estratégia de gestão adoptado por alguns gestores não é salutaria pós tende a ser disfuncional, é caracterizada por mais conflituosidade. Os problemas são vistos na vertente competitiva o que faz com que o seu solucionamento seja na base do uso de poder legitimado e coercivo para com os colaboradores;

Ao longo da efectivação do trabalho foram notórios dificuldades como a não realização das entrevista no período marcado, alguns casos falta de interesse em conceder as respostas a ponto de recomendar apenas ao uso das matérias consultadas. Alguns acolheram com muito entusiasmo porque esperam que esta pesquisa traga soluções capazes de permitir uma visão ampla aos gestores para que saibam periorizar o dialogo como ferramenta de trabalho de forma a manter bom ambiente de trabalho.

## **5.2. Recomendações**

Tomando em consideração os resultados obtidos na pesquisa, propõe-se que as instituições de estado deveriam deixar claro os termos de referência ao promover a ocupação de vagas, porque alguns concorrem imaginando certas actividades e quando deparam com a realidade ficam frustrados;

A clara definição das tarefas contribuiria no maior desempenho da organização e dos colaboradores porque estes seriam responsáveis pelo que fazem; a cultura de uma circulação fluente de informações permitiria retornos no encaminhamento dos processos administrativos, pós não são todos que percebem a forma de tramita-los o que por vezes levam alguns chefes a analisar os atrasos das metas em função das pessoas e não dos objectivos pretendidos.

Recomenda se que as instituições saibam valorizar os quadros existentes, criando condições materiais e financeiras por um lado e por outro bom ambiente de trabalho para que possam produzir cada vez mais e não serem assolados com a fluência de benefícios, louvores em função de favoritismo e nepotismo que reinas nas instituições.

É muito importante para qualquer que seja o problema a circulação de informação e a percepção da mesma em todos os níveis para que as decisões possam ser tomadas e percebidas como tal e que todos possam avançar na mesma direcção, evitando situações que possam perturbar o desempenho da instituição.

Aos gestores que adoptem uma estratégia que seja integrativa é muito funcional para o desenvolvimento e o desempenho da instituição e dos colaboradores. Esta consiste na tática do uso da informação, cooperação no desempenho das actividades, maximizando os benefícios mútuos por acordos que permitam vantagens conjuntas. Usar o poder como ferramenta para acertar ou corrigir o que não estiver bem não de forma coerciva como tem sido.

Há que saber equilibrar o meio proporcionando a organização maior rentabilidade, por via de uma administração de tensões acertada que desperta aos colaboradores uma atenção no que fazem e torna-los muito competitivos e inovadores, sustenta (Chiavenato 2008)

É importante que os gestores possuam habilidades na resolução de conflitos que os permitam transformar o seu maior desafio em sucesso, administrando os de modo a maximizar os efeitos construtivos minimizando os destrutivos, pois os conflitos no seio do grupo ou da Organização dão a indicação de que algo não está bem e as pessoas se preocupam em inovar e não acomodação que não é salutar para uma organização que tem perspectivas de crescimento.

Os gestores não criam cultura de diálogo mútuo para que as diferenças sejam percebidas e serem participativos no desenvolvimento das tarefas que incumbem aos colaboradores de forma a se atentar a todos movimentos que possam existirem no seio do grupo.

Face ao desenvolvimento desta pesquisa, serviu de ponto de partida para o aprofundamento da área de gestão de conflitos seja no trabalho, na sociedade, mesmo na família. Os gestores possuem maior responsabilidade em administrar tensões, logicamente teriam de ser grandes gestores de informação, dos comportamentos humanos dentro das suas diversidades, com a função de incutir aos colaboradores o espírito de revestirem a cultura organizacional para que todos possam caminhar juntos rumo ao desenvolvimento, sendo muito importante para o gestor saber ouvir, e ser ouvido, nunca usar do poder que possui para amedrontar os colaboradores a realizarem certas actividades que não fazem parte dos seus termos de referencia pelo medo de serem reprimidos e marginalizados.

Neste contexto os actuais gestores devem tender a criar um modelo diferencial de administração de conflitos não apenas baseada nos planos mais também nas

imprevisibilidades, de forma a saber condicionar sempre que necessário ambiente de trabalho agradável, criativo, competitivo muito diferenciado de modo a permitir que os seus colaboradores possam desenvolver suas actividades num clima não bastante tenso, por via de maior abertura, usando diálogo pôs é uma das pecas para o desenvolvimento e o sucesso de qualquer grupo, (STACEY 1992).

Dai a necessidade de todos sermos gestores dos nossos actos para o crescimento do nosso belo Moçambique, contribuindo na luta contra a pobreza ao saber encarar o conflito como agente catalisador de mudança.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, N.F. (1992). *Psicologia para Gestão: O Comportamento de sucesso para as Organizações*, editora Mc GRAW-HILL. Portugal.

BELL, J. (1997) *Como realizar um Projecto de Investigação*, 1ª edição, Gradiva, Portugal

CHIAVENATO, A.(2008). *O Capital Humano das Organizações*. São Paulo. Atlas.

CHIAVENATO, A.(2009). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo. Makron Books.

DJALMA de Pinto Reboucas de Oliveira (2005). *Estratégia Empresarial e vantagens Competitivas*. 4ª edição, editora Atlas.

EDVANIA, K. (2003). *Observatório de Imprensa: Comunicação e construção de uma* [WWW.obervatóriodaimprensa.com.br/cadernos/cid181120033.htm](http://WWW.obervatóriodaimprensa.com.br/cadernos/cid181120033.htm)

EDMONDSON, Amy. *Gestão de conflitos* in [www.uct-fetranspor.com.br](http://www.uct-fetranspor.com.br) de 6/04/010.

GASPAR, A.C. (2004). *O papel da família na promoção da cultura de paz e resolução de conflitos*. 2 ed.

GRACA, E.(2006) *Economia: Os conflitos que podem aumentar a produtividade*. Pesquisam 8 de Abril de 2009.Photo Disk 17 Janeiro 2006.

HILL, Manuel Magalhães, HILL, Andrade.(2008:42) *Investigação por questionários*. 2ª. ed. Edição Sílabo, Lda.

HUGOS N.S, "O Papel dos blogues na comunicação organizacional: A evolução da comunicação organizacional", Bavelas e Barrett (1951) in FERREIRA et al, (2001, p.358/371).

<http://blog.lisbonlab.com/estudos/13/01/2009>, p3 e 4.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria (2001:108) Metodologia do trabalho Científico. São Paulo: editora atlas, SA.

PAZ Samuel, *Como se livrar de ambiente incómodo*, Instituto Brasileiro dos consultores de organizações.

QUIVY, R et al (1985) manual de Investigação em Ciências Sociais, Gradiva, Portugal

ROBBINS, S.P. (2002). *Comportamento Organizacional*, 9 ed. atlas, são Paulo Consultores de Organização.

STACEY, D. Ralph. (1992). *A Gestão de Caos*, ( Dom Quixote 1908) Portugal.

SILVEIRA Fernando ©(2007). In Material do curso negociações eficaz [www.rhportal.com.br /artigos/wmview.php](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php). artigo RH portal de 14 de Marco de 2011.

III WAGNER, A. J.(2002). *Comportamento Organizacional*, tradução de HOLLENBECK, R. John, ed Saraiva.

TEIXEIRA, G.(2005). *A questão do método na investigação científica: Ser professor universitário* [ [www.serprofessoruniversitario.pro.br](http://www.serprofessoruniversitario.pro.br)]. Acesso em 19 de Outubro de 2010.

TRIVIÑOS, A.(1987) Introdução a Pesquisa Social, Atlas, S. Paulo

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Cruzamento de dados

Estratégia Negocial é uma das saídas possíveis para resolução de situações conflituais, cinge se fundamentalmente no dialogo como a base para procura de soluções que satisfaçam as partes. Numa Negociação podemos encontrar tácticas tipicamente de uma Orientação Distributiva de tipo Disfuncional, onde o conflito surge como resultado de aumento de choques de personalidade que reduz a compreensão mútua impossibilitando a realização das tarefas organizacionais, e a tácticas tipicamente de uma Orientação Integrativa de tipo Funcional, quando o conflito actua de forma construtiva, apoia na melhoria do desempenho do grupo para o alcance dos objectivos pretendidos. Segundo Jesuino( 1996) e WagnerIII e Hollenbeck(2002).

Característica da táctica integrativa.

Negociação Caracterizada pela cooperação das partes, procuram maximizar os benefícios mútuos por meio de acordos vantajosos de tipo ganho/ganhas; perco/pedes.

As alternativas oferecem maior benefício conjunto, mesmo que não seja por igual. Há predominância de confiança e credibilidade mútua, é uma táctica construtiva e funcional.

Característica da táctica distributiva.

Esta negociação é caracterizada por mais conflituosidade, problemas competitivos que conduzem ao ganho e perda "Win-Lose", há uso do poder legitimado e coercivo, vê a outra parte como adversário e não parceiro da negociação, usa tácticas destrutivas.

Autores	Acções de uma Estratégia Negocial tipicamente Integrativa	Acções de uma Estratégia Negocial tipicamente Distributiva
---------	---	--

Jesuino(1996)	Na legitimidade das partes evidencia se o respeito pelo status, integridade dos negociadores e o conhecimento dos interesses legais da outra parte;	Na legitimidade das partes, impõe se a legitimidade dos propósitos da outra parte tida como adversária, pondo em causa as intenções e atitudes.
	Interdependência consistente nos objectivos e nos interesses próprios e comuns;	Interdependência dos objectivos sendo notória a divergência entre os interesses e objectivos a serem alcançados, considerando os independentes e que prevaleçam em relação aos da outra parte;
	Posicionamento concertista nas partes, baseada na busca de soluções satisfatórias, promove se a comunicação.	Imposição do negociador na busca de soluções, tomando atitudes inflexíveis ao promover impasses ou ruptura da negociação
	Sinceridade e clareza nos interesses das partes,	Para promover o acordo o negociador

*Estratégia de Gestão de Conflitos nas Organizações de Estado*  
*Estudo de Caso*

---

	promove se ambiente positivo e aberto no uso das táticas que demonstram vantagens e reciprocidade.	falseia as opiniões, as Informações dadas de forma parcial clarificando dúvida e confusão pelo uso da chantagem e agressividade.
	Espaço de cedência criado pelo negociador ao dar importância aos interesses do outro	Uso de táticas de deixar o tempo passar na expectativa de modificar as preferências do outro;
		Num diálogo conducente, defende com veemência a posição utilizando a persuasão, promessas ou ameaças.
Wagner (2002)	Aumento da coesão grupal quando o conflito torna-se mais atraente, e as partes partilha mesmas atitudes.	Processo competitivo, as partes concorrem entre si acreditando que os seus objectivos são opostos e não alcançáveis.
	Enfatiza o desempenho das tarefas, esforço dirigido para o enfretamento do desafio colocado por outros grupos tornando-as inovadores.	Decréscimo da comunicação, não se comunica com quem discorda só com quem concorda.
	Cria estímulo por ser fonte de motivação grupos quando operam de forma inovador na busca de mudanças adaptativas.	Ausência de uma definição clara de como o conflito iniciou, de que se trata e como resolve-lo.
	Ameniza tensões sociais ao estabilizar e integrar as relações.	Quando a amenização de tensões permitir discussões, desacordos que levam a pressões.
	Fornecimento do retorno "Feed back" sobre o estado das interdependências e distribuição do poder na Organização.	Percepção distorcida causa decréscimo da comunicação.
		Uso de rígidas atitudes "Nós - eles" cada parte considerando se virtuoso e vendo a outra como inimigo.
Chiavenato (1999)	Compromisso/Integração acontece quando as partes aceitam qualquer que seja o resultado, há criatividade e visão global para agregar interesses das partes sem nenhum sacrifício.	Fuga ou evitação, quando não há perspectiva de ganhar o conflito, procurando mais tempo para obtenção de mais informações.

*Estratégia de Gestão de Conflitos nas Organizações de Estado*  
*Estudo de Caso*

---

	Colaboração evita se a colisão frontal a agressividade, as soluções são do tipo ganho e ganhas, perco e perdes visto que os interesses são reunidos numa solução ampla.	Acomodação, resolvendo em primeiro os pontos de menor divergência deixando os de maior para depois.
	Mecanismo de correcção dos problemas envidando os mais graves	Fixação rígida do ponto de vista de cada uma das partes, maximizando as diferenças em relação as semelhanças
		Competitividade, comando autoritário, uso do poder coercivo.
		Cria hostilidade no ambiente do trabalho, prejudicando o desempenho das pessoas por bloquear os esforços.
		A cooperação entre os indivíduos é substituída por comportamento de tensão que prejudica o bem funcionamento da Organização.
Graça (2006)	Adoptar uma negociação produtiva focalizada no futuro pela implementação de regras para o funcionamento e aconselhamento	
	2 Enfatizar aspectos positivos da outra parte, explorando a resolução construtiva por via de comunicação partilhada, sem o uso de violência e respeito para com todos.	
	Identificar os interesses comuns, evitar choques pessoais, entender o ponto de vista do adversário.	
Bee (2000)	Estratégia deste autor, focaliza-se na observação crítica do trabalho ou desempenho de indivíduo.	
	Analisa as situações e as possíveis soluções determinado o efeito e o que se deve fazer.	
	Ajusta-se a receptividade preparando o criticado	

*Estratégia de Gestão de Conflitos nas Organizações de Estado*  
*Estudo de Caso*

---

	a receber a critica.	
	Cria espaço para resoluções, há uma efectiva comunicação.	
	Procura soluções conjuntas, descreve comportamento a ser mudado e concentra-se nos aspectos positivos face aos negativos na busca de acordo conjunto.	
Silva (2007)	2.1 Desenvolver espírito em substituição de agressividade em prol da assertividade	
	Buscar objectivos dentro da legalidade	
	Negociar de modo a obter resultados satisfatórios em ambas as partes. Obter vantagens por ser um negociador ético, agindo com correcção, respeito e ser confiável nas resoluções	

## **ANEXO II**

O questionário abaixo enquadra-se no estudo sobre “ Estratégia de Gestão de Conflitos nas Organizações de Estado”. E debruça-se acerca dos desafios que o Gestor tem no processo da gestão dos conflitos que decorrem nas instituições do Estado.

Os resultados alcançados serão fundamentais para o desenvolvimento do trabalho de fim de curso, de Assessoria de Direcção ministrado pela Universidade Politécnica, desde já agradece-se a vossa atenção e colaboração.

### Identificação do respondente

- 1.Sexo.....;
- 2.Cargo.....;
- 3.Tempo em que exerce o cargo.....;

### II. Factores de conflitos organizacionais

1.Dos conflitos a baixo mencionados quais os mais frequentes no seu local de trabalho.

1.1 Conflito de Tarefas [    ];

1.2 Conflito de Relacionamento [    ];

1.3 Conflito de Processos [    ] e;

1.4 Outros? ....., ....., .....

2. Que factores condicionam o surgimento de conflitos indicados.

Tipo de conflito		Factor condicionante	Como ocorre/manifestação
01	Tarefas		
02	Relacionamento		

03	Processo		
04	Outros		

3. Como identificar esses conflitos no ambiente do trabalho no seu ambiente de trabalho.

R: .....

4. Qual é o seu impacto da estratégia adoptada para o Desenvolvimento da Organizacional.

R: .....

**III. Estratégia de Gestão de Conflitos**

1. Como gerir cada tipo de conflito identificado

Tipo de conflito		Forma de gestão/mecanismo de administra-los
01	Tarefas	
02	Relacionamento	
03	Processo	
04	Outro	

2.

Quais as implicações/impacto da adaptação destas estratégias de gestão de conflitos na organização.	

### ANEXO III

**Statistics**

		Sexo dos entrevistados	Categoria dos entrevistados	Tempo de serviço dos entrevistados
N	Valid	15	15	15
	Missing	0	0	0
Mean		1.40	1.47	1.27
Median		1.00	1.00	1.00
Range		1	1	1
Minimum		1	1	1
Maximum		2	2	2

Tabela 1 – Distribuição por Género

**Sexo dos entrevistados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	9	60.0	60.0	60.0
	Femenino	6	40.0	40.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Tabela 2- Distribuição por categoria

**Categoria dos entrevistados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chefe	8	53.3	53.3	53.3
	Tecnico	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

**Tempo de serviço dos entrevistados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 1 a 5 anos	11	73.3	73.3	73.3
	De 5 a 10 anos	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Tabela 4 – Tipos de conflitos existentes

**Dos varios tipos de conflitos existentes sao notorios no seu local de trabalho os conflito de tarefa, relacionamento e de processo.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	15	100.0	100.0	100.0

Tabela 5 – Conflito de tarefas

**No local de trabalho tem sido notorio o conflito de tarefa pela atribuicao da mesma tarefa a mais de uma pessoa, asim como a nivel das direccoes, actividade feita por duas Direccos, a falta de conhecimentos nos procedimentos processuais e a inperceptivi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Discordo	1	6.7	6.7	6.7
Indiferente	6	40.0	40.0	46.7
Concordo	3	20.0	20.0	66.7
Concordo totalmente	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 6 – Conflito de Relacionamento

**O conflito de relacionamento no trabalho tem sido condicionado pelo respeito tendente apenas aos superiores, nao seguimento das orientacoes, moir subjectividades nos factos, exigencia de resultados sem conhecimento dos processos, falta de abertura trabalh**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid indiferente	6	40.0	40.0	40.0
Concordo	2	13.3	13.3	53.3
Concordo totalmente	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 7 – Conflito de Processos

**O conflito de processo condicionado pela imposicao na execusao das actividades, a perceptividade afecta afecta o relacionamento, desconhecimento de processos, falta de uma boa circulacao de informacao em retorno dos processos, nepotismo exagerado e favore**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid indiferente	6	40.0	40.0	40.0
Concordo	4	26.7	26.7	66.7
Concordo totalmente	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 8 - Factores condicionantes dos conflitos indicados

**Um dos factores condicionante para o surgimento de conflitos é a não definição clara das tarefas, a falta de conhecimento processual administrativo, inabertura na relação de trabalho, subjectividade relação nos factos, má circulação da informação**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Discordo	1	6.7	6.7	6.7
Concordo	7	46.7	46.7	53.3
Concordo totalmente	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 9- Forma de manifestação de conflito no local de trabalho

**O conflito no trabalho manifesta se pelo problema de não cumprimento dos planos, comunicação deficiente, disputa na responsabilização das tarefas, dependencia , favorecimento, nepotismo, má comunicação, individualismo exagerado, ausência de trabalho em equip**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	10	66.7	66.7	66.7
Concordo totalmente	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 10 – Identificação do conflito no trabalho

**No trabalho o conflito é visto pela observancia da forma como este é feito, nao comprimnto das metas, discusao de assuntos subjectivos de tipo 'nao fui pago :to quem pensa que é...em vez de objectividade dos factos " anpara findar com : tarefa x falta y"**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	11	73.3	73.3	73.3
Concordo totalmente.	4	26.7	26.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 11 – Impacto destes conflitos para o Desenvolvimento da Organizacional.

**Negativos quando forem discontrolados, nao cria dinamismo, interacao entre colegas, dificulta aceleracao da execusao das tarefas que por vezes nao sao cabaz no periodo da jornada o que causa stress por ser tarefas com mesmo nivel de exigencia, desdisempen**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	7	46.7	46.7	46.7
Concordo totalmente	8	53.3	53.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela 12- Formas ou mecanismo de gestão de conflitos.

**Para que as Organizacoes consigam administrar as tencoes e torna-las inovadoras é necessario que haja conhecimento das atribuicoes da inst., definicao clara das tarefas, planificacao e coordenacao conjunta, envolvimento de tdos nas decisoes, descentraliza**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	6	40.0	40.0	40.0
Concordo totalmente	9	60.0	60.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Tabela – 13 Impacto da estratégia acima mencionado

**A adoptacao da estrategia indicada seria posetivo, as Org. teriam maior esempenho, boas relacoes de trabalho, fruto de uma boa comunicacao, retornc nos processos administrativo, comprimento dos prazos, trabalho em equipa, objectividade, responsabilidade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid Concordo	6	40.0	40.0	40.0
Concordo totalmente	9	60.0	60.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

## ANEXO IV

### Cronograma de Actividades (Junho 09 /Agosto de 011).

Actividades	Ate 010/Maio		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto	
		3ª/4ª	1ª/2ª	3ª/4ª	1ª/2ª	3ª/4ª	1ª/2ª	3ª/4ª	1ª/2ª	3ª/4ª	1ª/2ª	3ª/4ª
Levantamento Bibliográfico	■	■										
Elaboração do Projecto		■	■									
Submissão para a aprovação				■								
Correcção				■								
Elaboração do instrumento de recolha de dados				■								
Submissão para a aprovação					■							
Recolha de dados						■	■					
Elaboração do Relatório Preliminar							■	■				
Submissão para a aprovação									■			
Correcção e Elaboração do Relatório final										■	■	
Submissão do Relatório final												■