

Isabel Bombo Domingos António

**O Papel do Gestor de Recursos Humanos na Mediação
e Gestão de Conflitos nas Organizações**

Orientadora: Professora Doutora Lurdes Pedro

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de
Setúbal

Setúbal

Outubro de 2024

Isabel Bombo Domingos António

O Papel do Gestor de Recursos Humanos na Mediação e Gestão de Conflitos nas Organizações

Dissertação apresentada na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Orientadora: Professora Doutora Lurdes Pedro

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de
Setúbal

Setúbal

Outubro de 2024

AGRADECIMENTOS

A realização do Mestrado em Gestão Estratégia de Recursos Humanos, não seria tão gratificante sem as pessoas que me acompanharam nesta fase tão importante e desafiadora de elaboração da dissertação. Por isso gostaria de expressar a minha gratidão e apreço relativamente àqueles que de uma maneira ou de outra, contribuíram, para que esta tarefa se tornasse uma realidade.

Agradeço primeiramente à minha família, por todo o apoio que me deram, para que nunca desistisse, e agradeço em especial à mulher a quem eu chamo de mãe Elsa Montenegro, sem o seu suporte os meus objetivos não seriam alcançados.

Agradeço à minha orientadora do mestrado, a Professora Doutora Lurdes Pedro pelo apoio incansável, por todo acompanhamento e disponibilidade que demonstrou ao longo da elaboração deste trabalho, bem como à Coordenadora do curso de Mestrado em Gestão Estratégica dos Recursos Humanos a professora Doutora Maria Amélia Marques, pela paciência e disponibilidade, e ao professor Doutor António Almeida, pela receção calorosa que me proporcionou no meu primeiro dia de aulas. Agradeço ainda ao Professor Doutor José Rebelo por estar sempre disponível para ajudar, bem como os restantes docentes que fizeram parte do mestrado em Gestão Estratégica dos Recursos Humanos. O meu muito obrigada!

Ao Professor Doutor João Piteira por me ter aberto horizontes enquanto sua aluna. Aos Gestores de Recursos Humanos que se disponibilizaram para participar nas entrevistas, sem o seu contributo e empenho, não teria sido possível desenvolver o tema desta dissertação da forma planeada.

Agradeço ainda aos meus amigos que sempre me apoiaram e me ajudaram nesta fase tão importante para mim, convosco ao meu lado foi certamente, mas fácil. Por fim quero agradecer o Instituto Politécnico de Setúbal, pelos seus ensinamentos e por me ter proporcionado a melhor experiência académica que podia ter tido.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal estudar as estratégias e os processos utilizados pelos Gestores de Recursos Humanos na gestão e mediação de conflitos dentro da organização.

A metodologia adotada foi a qualitativa, tratando-se de um estudo exploratório, que contou com a participação de seis Gestores de Recursos Humanos e o instrumento de recolha de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada e a técnica de análise de dados, a análise de conteúdo.

Os resultados obtidos demonstram que o Gestor de Recursos Humanos desempenha um papel de extrema relevância na organização e neste caso em concreto, na gestão e mediação de conflitos, intervindo como um facilitador neutro e imparcial e, concomitantemente, promovendo um processo de comunicação eficaz. Este deve possuir competências como a empatia, a escuta ativa, a comunicação clara, o controlo emocional, a neutralidade e a imparcialidade, com a finalidade de conseguir contribuir para o surgimento de soluções construtivas e das quais beneficiam as partes envolvidas no conflito e, em última instância, a organização.

Conclui-se que a gestão e mediação de conflitos é um processo essencial e necessário no quotidiano organizacional, contribuindo positivamente para um bom e saudável ambiente organizacional, favorecendo a inovação, o reconhecimento mútuo e o fortalecimento das relações entre os colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Conflitos; Neutralidade; Imparcialidade; Gestão e mediação; Organização.

ABSTRACT

This study aims to examine the strategies and processes used by Human Resource Managers in managing and mediating conflicts within organizations.

The adopted methodology is qualitative, as it is an exploratory study involving six Human Resource Managers. Data collection was conducted through semi-structured interviews, and content analysis was applied as the content analysis technique.

The findings reveal that the Human Resource Manager plays a highly significant role within the organization, particularly in conflict management and mediation, acting as a neutral and impartial facilitator while promoting effective communication processes. HRMs must possess skills such as empathy, active listening, clear communication, emotional control, neutrality, and impartiality to foster constructive solutions that benefit both the parties involved in the conflict and, ultimately, the organization.

It is concluded that conflict management and mediation are essential and necessary processes in organizational daily life, contributing positively to a healthy organizational environment, fostering innovation, mutual recognition, and the strengthening of relationships among employees.

Keywords: Human Resource Management; Conflicts; Neutrality; Impartiality; Management and Mediation; Organization.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
1.1. Gestão de Recursos Humanos.....	9
1.1.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos	11
1.1.2. Perspetivas sobre a Gestão de Recursos Humanos.....	14
1.1.3. Modelos de Gestão de Recursos Humanos.....	16
1.2. Perfil e Competências do Gestor de Recursos Humanos	21
1.2.1. O Papel do Gestor de Recursos Humanos.....	21
1.2.2. As Competências do Gestor de Recursos Humanos	23
1.3. A Gestão de Conflitos nas Organizações	28
1.3.1. O Surgimento do Conflito.....	28
1.3.1.1. Causas dos Conflitos	29
1.3.1.2. Consequências dos Conflitos	30
1.3.2. A Mediação de Conflitos	31
1.3.2.1. O Gestor de Recursos Humanos como Mediador de Conflitos.....	32
1.3.3. A Resolução e Gestão de Conflitos.....	33
1.3.3.1. As Vantagens que decorrem dos Conflitos nas Organizações.....	33
1.3.3.2. Tipologia de Conflitos.....	34
2. METODOLOGIA.....	37
2.1. Pergunta de Partida.....	37
2.2. Objetivos do Estudo	37
2.3. Metodologia.....	38
2.4. Caracterização dos Entrevistados.....	39

2.5. Instrumento de Recolha de Dados.....	39
2.6. Técnica de Análise de Dados	40
2.7. Procedimentos Éticos.....	41
3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
3.1 Níveis de Conflitos na Organização	42
3.2 Causas dos Conflitos na Organização	44
3.1. O Gestor de Recursos Humanos como Mediador	46
3.2. Neutralidade e Imparcialidade na Gestão de Conflitos	48
3.3. As Competências do GRH como Mediador	49
3.4. Impacto do Conflito na Organização.....	52
4. CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
APÊNDICES	65

SIGLAS

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

O conflito surge de uma divergência e é algo inevitável na vida do indivíduo e, conseqüentemente, na de uma organização, uma vez que é constituída por um conjunto de indivíduos.

Gerir de forma eficaz, o conflito é crucial para criar e manter um ambiente de trabalho saudável, harmonioso, positivo, produtivo e de equipa. O gestor de recursos humanos (RH) é o profissional que além das funções administrativas mais típicas, como atrair, recrutar, fidelizar talento, também é o responsável pela criação do ambiente salutar, gerindo e mediando conflitos. É importante perceber como é gestor de RH intervém na resolução de conflitos na organização, como medeiam o conflito e como ativam a neutralidade e a imparcialidade nos processos de mediação, quando desempenham funções, muitas vezes contraditórias, assumindo-se com duas vozes ativas, isto é, como voz da direção (parceiro estratégico) e voz dos colaboradores (defensor dos colaboradores) (Ulrich, 1998).

Portanto, este estudo foca-se no gestor de RH e no papel por ele desempenhado no que tange à mediação e resolução de conflitos nas organizações. Por outras palavras, este estudo vai permitir perceber como é que os conflitos são abordados pelo gestor de RH, como é que são resolvidos e como se podem tornar em algo positivo para ambas as partes envolvidas no conflito.

Assim sendo, entende-se que o gestor de RH é um profissional central para a vida organizacional, não só para intervir nos conflitos que surgem no seu quotidiano, como para promover o sucesso da própria organização.

Nesta senda, o estudo do papel do gestor de RH na mediação e gestão de conflitos nas organizações é extremamente importante, pois uma gestão eficaz dos conflitos contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso, podendo concorrer para a melhoria do desempenho organizacional e, concomitantemente, promover a satisfação e a retenção dos colaboradores, o que, por inerência, diminui os custos associados à procura de novos colaboradores e os associados a disputas. Além disso, este tema é de suma importância, pois permitirá perceber como é que a atuação do gestor de RH, no âmbito da mediação e gestão de conflitos, pode melhorar a comunicação e as relações no seio da organização, como é que pode concorrer para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva, impulsionar a inovação e a criatividade, assegurar que todos são tratados com justiça e equidade e como pode apoiar a mudança organizacional.

Portanto, esclarecer qual o papel do gestor de RH na mediação e gestão de conflitos, pode fornecer *insights* para assegurar um local de trabalho produtivo, equilibrado e em

conformidade com a legislação vigente, bem como ajudar as organizações a perceberem como podem capacitar, melhor, os seus profissionais de RH para lidarem de forma eficaz com os conflitos, concorrendo assim para o seu sucesso e sustentabilidade.

No que diz respeito à organização do estudo, este encontra-se estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo – enquadramento teórico – o objetivo é fazer a contextualização concetual da temática que subjaz ao estudo. Assim sendo, contempla matéria relacionada com a gestão de recursos humanos (GRH), a sua história e conceitos associados, as suas perspetivas e os seus modelos, e o perfil do gestor de recursos humanos. Num segundo momento, a atenção volta-se para a gestão de conflitos nas organizações – conceito, vantagens, causas e consequências dos conflitos – e o papel do gestor de RH como mediador de conflitos: a mediação de conflitos e os diferentes tipos de conflitos existentes.

O terceiro capítulo centra-se na metodologia qualitativa adotada, assim como se formula a pergunta de investigação e se apresentam os objetivos de investigação. Ainda neste capítulo, apresentam-se os participantes no estudo, descreve-se o instrumento de recolha de dados (entrevista semiestruturada) e a técnica de análise de dados (análise de conteúdo), não se descurando os procedimentos éticos adotados ao logo da realização do estudo.

No quarto capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos, confrontando-os com a literatura existente e termina-se o estudo com a apresentação das principais conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Gestão de Recursos Humanos

Atualmente, os RH são, talvez, o elemento mais importante na vida das organizações, sendo o seu ativo mais importante. A GRH é uma prática empregada pelas organizações, pois “(...) não somos apenas o nosso comportamento, somos, também, as pessoas que administram os nossos comportamentos (...)” (Bratton & Gold, 2007, p. 92). De facto, tal como Brief e Weiss (2002) explicam, as organizações influenciam os seus colaboradores, os seus pensamentos, sentimentos e comportamentos, no entanto, estes também influenciam as organizações das quais fazem parte.

Sobre a importância dos RH para as organizações, Xavier (2006, p. 13) explica que estas necessitam dos RH em cinco aspetos:

- **Adesão:** cada colaborador tem de compreender e conhecer a organização, para assim aderir às suas políticas e estratégias;
- **Direção:** todos os colaboradores têm de estar em sintonia, agindo em função dos mesmos objetivos através de um alinhamento estratégico adequado;
- **Empenho:** verifica-se através da forma como enfrentam as dificuldades;
- **Eficiência:** a organização deve proporcionar uma formação contínua aos seus colaboradores, para que aumentem os seus conhecimentos e os apliquem no desempenho das suas funções, com a finalidade principal de aumentar os níveis de eficiência face exigências impostas pelo mercado;
- **Inovação:** para evoluir, qualquer organização necessita de soluções alternativas e sugestões de melhoria, o que justifica o investimento que deve ser feito nos RH.

Na literatura que versa sobre o tema, é possível encontrar diversas definições de GRH mas, assume-se que esta pode ser definida como uma área da administração que gere o capital humano, com a finalidade principal de otimizar e potenciar o desempenho dos colaboradores em função dos objetivos da organização. Por isso, ela diz respeito “a um conjunto de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com objetivo de gerir os recursos humanos de uma organização e potencializar o capital humano. As políticas de RH têm o objetivo de alinhar o esforço dos empregados com a estratégia da empresa. A função é contemplada em áreas como o Recrutamento e Seleção, as Remunerações e Benefícios, e a Formação e Desenvolvimento, entre outras” (Fernandes et al., 2015, p. 11).

A GRH é um sistema constituído por práticas fulcrais da vida organizacional e contribui para o sucesso da própria organização, uma vez que é um processo que prevê o alcance dos objetivos, concretizados através de mecanismos como a captação, retenção, desenvolvimento e utilização adequada do capital humano (Donnelly et al., 2000). Mas é importante referir que a eficácia das práticas de RH sofre a influência de vários aspetos, nomeadamente, o setor em que a organização atua, a dimensão da organização, a política adotada e a forma como decorre a comunicação interna (Bowen & Ostroff, 2004).

Além de concorrer para o alcance dos objetivos organizacionais, a GRH figura-se importante para gerir as relações de trabalho. Ou seja, para gerir as relações entre a empresa e os colaboradores, intervindo na resolução de conflitos e na promoção de um ambiente de trabalho positivo, saudável e motivador. Nesta ordem de ideias, uma das principais tarefas dos RH de uma empresa é a implementação de ações “que visam favorecer da melhor forma possível as competências dos colaboradores, proporcionar um clima de trabalho harmonioso e desenvolver o potencial humano de cada trabalhador. A intenção é fazer com que o colaborador se sinta satisfeito com o seu trabalho e que seja incentivado e devidamente recompensado com vista a alcançar as metas da empresa” (Fernandes et al., 2015, p. 11).

Ao maximizar o potencial dos colaboradores, a par de uma gestão eficiente dos RH, a GRH concorre para uma maior satisfação dos mesmos, que por sua vez tem impacto no aumento da produtividade, na redução da rotatividade de pessoal o que resulta, em última instância, num melhor desempenho geral da organização, elevando a sua capacidade competitiva. Desta forma, é “simultaneamente um conjunto de conhecimentos e uma atividade, estruturando-se cada um em estreita interdependência. Frequentemente rebaptizada em virtude de maiores exigências de integração na estratégia da organização, a GRH enquanto saber é algo bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas mediante um sistema de gestão definido aprioristicamente” (Neves & Gonçalves, 2009, p. 70).

A GRH é frequentemente confundida com a gestão de pessoas, mas são práticas diferentes. Ou seja, a gestão de pessoas pauta-se por um modelo *hard*, adota uma visão calculista e quantitativa, por seu lado, a GRH assenta num modelo *soft*, primando pelo envolvimento e participação dos colaboradores, pela comunicação e liderança e reconhece a importância de cada colaborador na sua individualidade, motivando-o (Martins, 2005).

Atualmente, e dada a forma como as organizações têm em conta os seus colaboradores, o modelo *soft* é o mais adequado pois prevê a sua participação quer no plano quer na estratégia da organização e, concomitantemente, privilegia a sua autonomia e

proporcioná-lhes as devidas condições para que estes possam progredir profissionalmente (Veloso, 2007).

Hoje reconhece-se que são os colaboradores que fazem a organização e as práticas de RH devem motivá-los e as suas competências devem estar em sintonia com os objetivos que se deseja que estas alcancem através da realização das funções que lhes são atribuídas (Gibbons & Woock, 2008).

1.1.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A GRH e o seu foco alterou-se significativamente ao longo do tempo. Se inicialmente o foco da GRH estava numa função administrativa que se centrava na mão de obra, ao longo do tempo este foco passa a incidir na estratégia, enquanto elemento fundamental para o sucesso organizacional.

Conforme explica Ibert (2002), a década de 1950 assistiu ao aparecimento de uma abordagem sistémica da gestão dos RH. Esta perspetiva alargou a compreensão dos RH, analisando os fatores internos (aspetos técnicos e dinâmicas sociais dentro da organização) e os fatores externos (o ambiente operacional da organização) de uma forma unificada. Os defensores desta abordagem argumentaram que a mesma permitia ultrapassar as limitações dos modelos puramente tecnocráticos ou psicossociológicos.

Já a década de 1970 testemunhou o surgimento das teorias contingenciais na gestão de RH. Estas teorias centraram-se na relação entre fatores externos (como o ambiente organizacional) e práticas internas (aspetos técnicos e administrativos) (Chiavenato, 1983). A teoria da contingência propunha que as práticas de RH dependiam de fatores contextuais específicos e que as práticas eficazes contribuíam para o desempenho e a eficiência globais da organização.

A partir do final dos anos 80, foi dada uma ênfase crescente à GRH, graças a um aumento da investigação que demonstrava o seu impacto positivo no desempenho das empresas (Armstrong, 2003).

Na verdade, a década de 1980 assistiu a uma mudança significativa nas práticas de GRH nos Estados Unidos da América. Esta transformação foi impulsionada por uma confluência de fatores que afetaram não só os mercados, mas também tendências societais e empresariais mais amplas. Sobre este aspeto, Tavares e Caetano (1999) destacam várias influências fundamentais: a intensificação da concorrência global, a ascensão das filosofias de gestão japonesas, a emergência de culturas empresariais centradas na excelência, o papel

crecente do trabalho do conhecimento e da responsabilização dos trabalhadores e a ênfase crescente na satisfação do cliente.

Na década seguinte, década de 90, assistiu-se ao aparecimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Esta abordagem privilegiava uma abordagem mais qualitativa e individualizada dos RH, centrada no desenvolvimento das competências preditivas dos trabalhadores (Gilbert, 1999).

A GERH representou uma mudança significativa de perspetiva. Os RH já não eram vistos apenas como uma função administrativa, mas também como um ativo estratégico - uma forma de capital humano - que exigia uma gestão e investimento cuidadosos. As empresas começaram a integrar as práticas de RH na sua estratégia e objetivos globais (Ferris et al., 1999; Huselid, 1995). Esta nova abordagem previa uma força de trabalho altamente empenhada, adaptável e qualificada. A concretização destes objetivos implicava a gestão estratégica de elementos fundamentais dos RH, como a seleção, a socialização, a formação e os sistemas de recompensa (Tavares & Caetano, 1999).

O domínio da GRH registou uma evolução significativa, passando por quatro fases distintas: administração de pessoal, gestão de pessoal, GRH propriamente dita e, mais recentemente, GRH global e estratégica (Tonelli et al., 2006). Esta evolução reflete uma ênfase crescente na dimensão humana dentro das organizações. Tonelli et al. (2006) destacam vários fatores contextuais fundamentais que estimularam este desenvolvimento no final do século XIX e início do século XX:

- Crescimento económico e tecnológico: A rápida expansão económica e os avanços tecnológicos durante este período criaram novas exigências à força de trabalho;
- Pensamento humanista: A ascensão das filosofias humanistas no final do século XIX colocou uma maior ênfase no bem-estar e no potencial de cada trabalhador;
- Relações laborais: A crescente agitação laboral e os apelos à reforma levaram as organizações a considerar práticas de RH mais progressistas para responder às preocupações dos trabalhadores;
- Ciências do Comportamento: O aparecimento das ciências do comportamento proporcionou novas perspetivas sobre o comportamento e a motivação humanos, que podiam ser aplicadas às práticas de RH.

Estes fatores combinados lançaram as bases para a evolução do campo da GRH. Resumidamente, e conforme explica Fisher (1998), a primeira etapa da evolução da GRH – administração de pessoal – decorreu entre o século XIX e 1960, adotando a teoria clássica e

a das relações humanas. O enfoque desta etapa era a gestão previsional dos efetivos e as suas práticas-chave eram o recrutamento, a formação, as remunerações, as recompensas e as questões disciplinares (Fisher, 1998).

A segunda etapa – gestão de pessoal – teve início em 1960 e prolongou-se até 1980, e orientava-se pela teoria das relações humanas. O foco estava sob a gestão previsional das carreiras e as principais práticas eram: os critérios de recrutamento, formação de chefias, gestão de carreiras, participação e comunicação informal (Fisher, 1998).

A etapa da GRH teve início nos anos 80 e destacam-se como principais teorias organizacionais o desenvolvimento organizacional, a gestão estratégica e as teorias da contingência. Nesta etapa, o foco da GRH estava voltado para a gestão previsional dos empregos e as principais práticas eram: os métodos de seleção de dirigentes, animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH (Fisher, 1998).

A quarta e última etapa corresponde à GERH e iniciou-se na década de 90, enfatizando a gestão previsional das competências. As principais teorias organizacionais eram, e são, o desenvolvimento organizacional, a gestão estratégica e as teorias da contingência e no que respeita às práticas, destacam-se: a personalização, a adaptação, a mobilização, a partilha e a antecipação (Fisher, 1998).

Uma outra perspetiva da evolução da GRH foi apresentada por Marras (2003) e contempla cinco fases:

- Contabilística: o foco estava no registo de entradas e saídas e em diminuir os custos o máximo possível;
- Legal: a preocupação do gestor incidia apenas no cumprimento da legislação que regulamentava o trabalho;
- Técnico: nesta fase, a GRH dava prioridade à melhoria das relações entre a empresa e os seus RH, pelo que começou a incluir ações como a formação, recrutamento, seleção, cargos e salário, higiene e segurança;
- Administrativa: também chamada de sindicalista, esta fase enfatizava a adoção de responsabilidades direcionadas para os indivíduos e as suas relações, em detrimento dos procedimentos burocráticos e operacionais;
- Estratégica: nesta fase os colaboradores são o mais importante, ou seja, passam a estar no centro da estratégia da organização, adotando uma visão de longo prazo.

O conceito de capital humano tem-se tornado cada vez mais importante para as organizações. Estas estão a reconhecer o valor dos seus trabalhadores e a integrá-los de

forma mais estratégica nas funções organizacionais. Esta mudança reflete um reconhecimento mais amplo da dimensão humana em vários aspetos de uma empresa, incluindo operações técnicas, considerações financeiras e estratégias de mercado (Neves, 2000).

O aparecimento do conceito de capital humano e a sua ênfase na integração dos colaboradores em diferentes áreas organizacionais (comunicação, produção e estrutura) resulta numa mudança na forma como as organizações são geridas. Esta nova perspetiva incorpora duas lógicas distintas: uma lógica tradicional, baseada na eficiência técnica e económica, e uma lógica centrada nas relações humanas, que enfatiza o valor dos trabalhadores e a importância de promover relações positivas dentro da organização (Sainsaulieu, 1997).

Portanto, tal como ao longo da sua história, a GRH continua a evoluir por forma a dar resposta às necessidades das organizações e dos colaboradores, num mundo que também ele evolui e se transforma. Ao acompanhar as tendências e práticas, a GRH assume um papel de relevo no sucesso da organização.

1.1.2. Perspetivas sobre a Gestão de Recursos Humanos

No âmbito da GRH, podem destacar-se quatro perspetivas principais: a universal; a contingencial; a configuracional; e a contextual. São estas perspetivas que em seguida se aborda.

A perspetiva universal da GRH enfatiza uma relação direta entre as práticas de RH e o desempenho financeiro de uma organização. Os defensores desta perspetiva acreditam que práticas de RH fortes conduzem diretamente a resultados positivos, medidos por indicadores financeiros como lucros e volume de negócios (Delery & Doty, 1996). Esta perspetiva integra várias teorias de GRH, assumindo uma relação de causa e efeito entre as práticas de RH e o sucesso financeiro.

Por outras palavras, a perspetiva universal sugere que as práticas de RH bem concebidas beneficiam universalmente o desempenho organizacional, independentemente da empresa ou do contexto. Esta perspetiva postula um impacto direto e positivo sem a necessidade de adaptar as práticas de RH a uma estratégia específica ou de as ajustar a diferentes situações (Lengnick-Hall et al., 2009).

Voltando o foco para a perspetiva contingencial, esta refere que só existe um efeito positivo da estratégia de GRH no desempenho organizacional caso as práticas de gestão (dos

RH) estejam em sintonia com a estratégia organizacional e nesta ordem de ideias, o sistema de GRH contempla os contextos internos e externos da organização (Jackson et al., 2014).

A perspectiva contingencial na GRH desafia o pressuposto da universalidade. Esta abordagem baseia-se tanto nas teorias comportamentais como nas teorias baseadas em recursos (Alcázar et al., 2005). As teorias comportamentais exploram a ligação entre a estratégia de RH e a estratégia organizacional global, formulando frequentemente propostas sobre esta relação. As teorias baseadas em recursos, por outro lado, enfatizam os ajustes estratégicos, defendendo uma influência recíproca entre as práticas de RH e a tomada de decisões estratégicas. No entanto, Esteves (2008) argumenta que estes modelos estão desatualizados porque veem o cenário competitivo e a estratégia da empresa como fixos, não tendo em conta as mudanças dinâmicas.

No que diz respeito à perspectiva configuracional, apraz referir que esta considera o sistema de GRH um conjunto de elementos, que por meio da combinação entre eles, pode resultar em diferentes configurações do próprio sistema (Delery & Doty, 1996).

A perspectiva contingencial adota uma abordagem mais matizada, propondo que o desempenho de uma organização depende do alinhamento entre as suas práticas de RH e uma configuração ideal (Esteves, 2008; Pedro, 2015). Esta configuração ideal refere-se às práticas específicas de RH que melhor se adequam às circunstâncias únicas e aos objetivos estratégicos da empresa. Por outras palavras, a eficácia das práticas de RH depende da sua adequação à estratégia e ao contexto geral da organização.

A perspectiva da adequação no âmbito da GRH realça a importância do alinhamento interno. Lepak e Shaw (2008) defendem que as práticas de RH só produzem benefícios significativos quando estão bem integradas com as práticas de outros sistemas organizacionais. Isto sugere que uma abordagem isolada dos RH, em que as práticas existem isoladas de outros departamentos e funções, dificilmente conduzirá a bons resultados.

Por fim, mas não menos importante, a perspectiva contextual da GRH alarga o âmbito da análise dos fatores externos que influenciam as práticas de RH. Esta abordagem vai para além da dinâmica interna da organização, considerando as pressões institucionais (por exemplo, requisitos legais), as influências culturais (por exemplo, valores sociais) e as pressões sociais (por exemplo, tendências do mercado de trabalho) (Esteves, 2008; Pedro, 2015). Estes fatores externos podem afetar a autonomia da tomada de decisões organizacionais e moldar os tipos de estratégias de RH que as organizações optam por adotar.

1.1.3. Modelos de Gestão de Recursos Humanos

Até agora abordou-se o conceito de GRH, apresentou-se, de forma breve, a sua evolução, e deram-se a conhecer as principais perspetivas sobre esta prática tão fulcral nas organizações.

O modelo de gestão de RH surge como um importante instrumento, que contempla a identidade da organização e alia a mesma ao recursos, normas, diretrizes e procedimentos da organização (Pereira, 2004). Sendo assim, neste subcapítulo teórico pretende-se dar a conhecer cinco dos principais modelos de GRH: burocrático; normativo; de gestão macroeconómica; contingencial; e de capital humano.

O modelo burocrático, ou modelo weberiano (de Max Weber), é um modelo que apresenta características como a individualidade, confiança, cidadania, formação contínua e coletiva (Lopes, 2005).

Este modelo adota um conjunto de quatro pressupostos – recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação profissional contínua e remuneração – e contempla sete atributos da burocracia de Max Weber (Weber, 1947):

- Tarefas;
- Hierarquia;
- Propriedade;
- O ingresso na organização pressupõe o êxito na prestação de provas e a celebração de um contrato livremente assumido;
- Não apropriação dos cargos, remetendo para um processo de avaliação de desempenho assente na transparência;
- Formação profissional especializada;
- Salário e carreira profissional baseados na meritocracia.

De acordo com Storey (1995), o modelo normativo da GRH assenta em quatro premissas centrais:

- Crenças e pressupostos: vamos deixar de ver os RH apenas como um centro de custos. Em vez disso, vamos aproveitar o seu potencial como motor estratégico do sucesso organizacional. São as capacidades e o envolvimento ativo da força de trabalho, e não apenas o cumprimento rígido das regras, que impulsionarão para a frente. Nesta ordem de ideias, temos de dar prioridade às práticas de RH, particularmente na aquisição, seleção e desenvolvimento de talentos. Ao concentrarmo-nos nestas áreas, podemos

cultivar uma força de trabalho altamente qualificada e motivada, melhorando, em última análise, o desempenho organizacional;

- Qualidades estratégicas: a GERH realça o papel fundamental dos RH no sucesso organizacional global. Esta perspectiva realça a importância da participação ativa dos gestores de RH na tomada de decisões estratégicas. Quando os profissionais de RH estão envolvidos na definição da política da empresa, podem garantir que as práticas de RH estão alinhadas com o panorama competitivo, a estratégia organizacional e a estratégia mais alargada de GRH. Esta abordagem integrada posiciona os RH como um parceiro estratégico fundamental, contribuindo para a vantagem competitiva da organização;
- Papel crítico dos gestores: uma gestão eficaz dos RH exige a colaboração entre diferentes níveis da organização. Os gestores que supervisionam as operações quotidianas nos seus departamentos, desempenham um papel crucial. Reconhecendo a importância dos RH para o sucesso global, os gestores devem participar ativamente nas iniciativas de RH. Isto pode envolver atividades como o fornecimento de informações sobre as necessidades de recrutamento, a gestão do desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores. Por outro lado, os profissionais de RH devem participar na tomada de decisões estratégicas mais alargadas e contribuir com os seus conhecimentos para a formulação da estratégia comercial da organização. Esta colaboração nos dois sentidos promove uma abordagem mais integrada e eficaz da GRH;
- Mecanismos-chave: a GRH sofreu uma mudança, dando prioridade à gestão cultural em detrimento dos sistemas orientados para os processos. Esta abordagem dá ênfase ao desenvolvimento de sistemas integrados de seleção, comunicação, formação, recompensas e desenvolvimento. Promove igualmente a capacitação e a responsabilidade dos trabalhadores. Na sua essência, uma GRH eficaz requer um forte alinhamento entre os valores, objetivos e prioridades da organização, promovendo uma ideologia partilhada que alinhe os interesses dos colaboradores com os da gestão empresarial.

Entre os modelos normativos, salientam-se dois: o modelo *hard* (escola de Michigan) e o modelo *soft* (escola de Harvard). O modelo *hard* de GRH é um modelo rígido e privilegia um forte alinhamento entre a estratégia de RH e a gestão direta. Esta perspectiva encara os RH principalmente como um centro de custos, que requer uma gestão cuidadosa para garantir a eficiência e a eficácia (Caetano & Vala, 2002). Já o modelo *soft* de GRH dá prioridade ao

desenvolvimento dos trabalhadores. Esta abordagem enfatiza o investimento em programas de formação e desenvolvimento para melhorar as competências e capacidades dos trabalhadores (Caetano & Vala, 2002). Ao centrar-se no desenvolvimento do capital humano, o modelo *soft* reconhece que os colaboradores qualificados e empenhados são ativos valiosos para a organização.

No âmbito dos modelos de gestão macroeconómica, Bouchez (2005) destaca três modelos que prevaleceram em espaços de tempo distintos: Modelo de Tipo I; Modelo de Tipo II; e Modelo de Tipo III.

O Modelo de Tipo I, predominante entre os grandes grupos industriais entre os anos 70 e 80, pode ser caracterizado por uma abordagem reativa e defensiva da GRH. Este modelo surgiu durante um período de mudanças económicas e sociais significativas, e as empresas desta categoria tendiam a adaptar as suas práticas de RH em resposta a pressões externas, em vez de as moldarem proactivamente.

As características do modelo de tipo I estão em sintonia com o predomínio dos princípios de trabalho tayloristas durante as décadas de 1970 e 1980. Esta abordagem de gestão científica dava ênfase ao controlo rigoroso e à eficiência. As principais características do modelo de tipo I neste contexto incluíam:

- Gestão Formal e Burocrática: As práticas de RH eram provavelmente regulamentadas e estruturadas, refletindo a ênfase taylorista na normalização;
- Foco na reestruturação: O objetivo dos RH era facilitar os esforços de reestruturação organizacional, potencialmente em resposta às mudanças nas condições de mercado;
- Promoção da conexão social: Isto pode indicar um enfoque na construção de um sentido de comunidade ou de trabalho de equipa no seio da força de trabalho, talvez para mitigar as potenciais desvantagens dos métodos de trabalho tayloristas.
- Flexibilidade quantitativa externa: Pode referir-se a uma vontade de ajustar os níveis de pessoal em resposta a fatores externos, refletindo potencialmente um enfoque nos custos laborais.

O Modelo Tipo II surgiu na década de 1980 e manteve-se influente até cerca de 2000. Este modelo marcou uma mudança para uma abordagem mais proativa da GRH, enfatizando o alinhamento das práticas de RH com os princípios da modernização sócio-produtiva, o que provavelmente envolveu a adaptação dos RH para apoiar as novas tecnologias e a mudança dos métodos de produção. Além disso, o Modelo Tipo II incorporou estratégias de gestão ideológica, potencialmente

centradas na promoção de uma cultura organizacional partilhada e no empenho dos trabalhadores. Uma característica fundamental deste modelo foi o enfoque na mobilização do mercado interno de RH, sugerindo uma maior ênfase no desenvolvimento e promoção de talentos a partir da organização.

Este modelo dava prioridade à flexibilidade interna e à gestão de competências. Esta abordagem enfatizou a adaptabilidade da força de trabalho, provavelmente centrando-se no desenvolvimento de competências e na reafecção de colaboradores para satisfazer necessidades em mudança. A “orientação oriental” do modelo (possivelmente referindo-se a um enfoque no desenvolvimento a longo prazo) sugere um carácter normativo, encorajando o envolvimento ativo dos profissionais de RH. Este posiciona os RH como uma ameaça tripla: um recurso valioso, uma oportunidade de investimento e um parceiro estratégico para a organização.

O Modelo de Tipo III, um produto do século XXI, reflete as realidades da era da informação e dos mercados globalizados. Este modelo enfatiza a flexibilidade tanto do empregador como do colaborador, reconhecendo a necessidade de adaptabilidade num ambiente dinâmico. Este incorpora estratégias para alavancar a tecnologia nos processos de RH e reconhece a interconexão da economia global.

Este modelo pode ser entendido como uma abordagem socioeconómica dos RH. Procura alcançar um equilíbrio entre as necessidades económicas da organização, as realidades do local de trabalho e a gestão eficaz do emprego e das práticas de RH. Trata-se, pois, de uma abordagem integrada que reconhece os fatores sociais e económicos que influenciam as decisões de RH.

Face aos modelos contingenciais, importa destacar os modelos de Lawrence e Lorsch e de Vroom.

No primeiro modelo, o de Lawrence e Lorsch, a perspetiva contingencial da GRH desafia a ideia de uma abordagem única para a gestão de pessoas. Esta perspetiva sublinha que as práticas de RH mais eficazes variam consoante os contextos organizacionais específicos. Como sugere Chiavenato (2004), a GRH deve ser vista como um meio para atingir um fim - uma forma de alcançar a eficácia e eficiência organizacionais através das pessoas. Ao criar condições favoráveis, as práticas de RH podem capacitar os colaboradores para atingirem os seus próprios objetivos, promovendo uma relação mutuamente benéfica.

Esta perspetiva contextual enfatiza a importância de adaptar as práticas de RH às circunstâncias únicas de uma organização. Reconhece que o que funciona para uma empresa pode não ser eficaz para outra. Em vez de uma abordagem universal, as práticas de RH devem ser concebidas considerando tanto o contexto organizacional interno (cultura,

estrutura, objetivos) quanto o ambiente externo (concorrência, tendências de mercado, regulamentações). Isso garante que as estratégias de RH sejam relevantes e impactantes para cada organização específica.

O modelo da expectativa de Vroom concentra-se na motivação dos colaboradores e na sua ligação com a produtividade (Vroom como citado por Chiavenato, 2014). Este modelo propõe que a motivação é influenciada por três fatores principais, a saber:

- Expectativa: Refere-se à crença de um colaborador de que o seu esforço resultará num desempenho bem-sucedido;
- Instrumentalidade: reflete a percepção do colaborador de que um bom desempenho resultará nas recompensas desejadas;
- Valência: representa o valor ou importância que um colaborador atribui a essas recompensas potenciais.

De acordo com o modelo de Vroom, altos níveis de motivação surgem quando os colaboradores têm fortes crenças nas três dimensões. Eles acreditam que o seu esforço levará a um bom desempenho (expectativa), um bom desempenho levará a recompensas (instrumentalidade) e que as próprias recompensas são valiosas (valência). Portanto, este modelo destaca a importância de alinhar as recompensas com as expectativas dos funcionários e garantir que essas recompensas são valorizadas para promover a motivação e, em última análise, a produtividade.

Por fim, os modelos de capital humano enfatizam a ligação entre o investimento nas competências e conhecimentos dos colaboradores e a produtividade organizacional. Esta perspectiva vê o capital humano como uma fonte chave de vantagem competitiva (Barney, 1991). Os defensores desta teoria postulam uma relação positiva entre investimentos em práticas de RH (formação e desenvolvimento) e produtividade dos colaboradores (Becker, 1964). A suposição subjacente a este modelo é que os colaboradores com competências e conhecimentos relevantes são mais produtivos, contribuindo para o sucesso global da organização.

1.2. Perfil e Competências do Gestor de Recursos Humanos

1.2.1. O Papel do Gestor de Recursos Humanos

O gestor de RH desempenha um papel crucial na vida organizacional e em decorrência do reconhecimento da importância deste profissional e das funções por ele desempenhadas, é possível constatar que o seu papel é multifacetado. Isto porque, os gestores de RH desempenham um papel crítico na gestão do ativo mais valioso de uma organização – a sua força de trabalho, isto é, os seus colaboradores (Camara et al., 2010). Esta perspectiva, alinhada com a visão de Camara et al. (2010), enfatiza a evolução do papel do RH para além das funções administrativas tradicionais, na medida em que os gestores de RH são cada vez mais vistos como facilitadores no processo de desenvolvimento da organização, ativamente envolvidos na condução e implementação da mudança organizacional.

Ao nível do recrutamento, o gestor de RH é o profissional responsável por atrair, selecionar e entrevistar candidatos, potenciais colaboradores da organização. Por isso mesmo, este deve também supervisionar o processo de contratação, assegurando o cumprimento dos requisitos legais.

No que concerne às relações e desenvolvimento dos colaboradores, espera-se que o gestor de RH promova um ambiente de trabalho saudável, positivo, de colaboração e que motive os colaboradores, por forma a retê-los. Ao retê-los, a organização já está a beneficiar da sua intervenção, pois reter colaboradores que têm um bom desempenho, que estão em sintonia com a visão, missão e objetivos organizacionais, é uma mais-valia para a própria organização. Isto porque, esta, não só, não tem de abdicar de tempo e de custos para contratar novos colaboradores, como conta com a colaboração de trabalhadores motivados, que já conhecem a organização e se identificam com a mesma. Por isso mesmo, é igualmente crucial que o gestor de RH implemente programas de formação e desenvolvimento que visam aumentar as capacidades e os conhecimentos dos seus colaboradores.

Por outro lado, é dever do gestor de RH gerir as relações com os colaboradores, seja através de avaliações de desempenho, seja através de ações disciplinares ou intervenções que visam a resolução de conflitos.

Atendendo às funções que este profissional assume, são-lhe atribuídas várias responsabilidades, pelo que o gestor de RH assume uma importância estratégica significativa na vida organizacional de qualquer empresa. Como se pode verificar pelo supracitado, a

influência do gestor de RH ultrapassa as meras funções tradicionais associadas à GRH, abrangendo múltiplos aspectos do negócio (Bohlander et al., 2003), mais especificamente:

- Alinhamento da estratégia de negócios: os gestores de RH desempenham um papel crucial na garantia da convergência das práticas de RH com a estratégia de negócios geral da organização;
- Experiência em gestão de mudanças: os gestores de RH podem contribuir com os seus conhecimentos para iniciativas de mudança organizacional, facilitando transições menos abruptas;
- Credibilidade pessoal: mostrar-se credível, liderar e estabelecer uma relação de confiança com os colaboradores é crucial para que os gestores de RH sejam parceiros estratégicos eficazes.

Conforme se pode constatar, e em consonância com o que refere Ulrich (2000), o gestor de RH desempenha diferentes papéis dentro da organização e em diferentes áreas: administração de estratégias de RH; administração da infraestrutura da organização; administração da contribuição dos colaboradores; e administração da transformação e da mudança. Desta forma, ao nível da administração da(s):

- estratégias de RH, o gestor de RH assume-se como parceiro estratégico e a sua função passa pela execução das estratégias de RH: adaptação das estratégias da organização (diagnóstico organizacional);
- infraestrutura da organização, este profissional figura-se o especialista administrativo, desenvolvendo a sua intervenção no sentido da construção de uma infraestrutura eficiente. Por outras palavras, a sua intervenção desenvolve-se ao nível da reengenharia dos processos de organização (serviços em comum);
- contribuição dos colaboradores, o gestor de RH apresenta-se como o defensor dos colaboradores e a sua função passa pelo aumento do envolvimento e capacidade dos colaboradores, sendo importante ouvir e dar uma resposta aos seus colaboradores (prover recursos aos colaboradores);
- transformação e da mudança, o gestor assume o papel de agente de mudança, direcionando a sua intervenção para a criação de uma organização renovada, competindo-lhe gerir a transformação e a mudança (garantir capacidade para a mudança).

Por tudo o que foi exposto até ao momento, entende-se que o gestor de RH é um elemento e um profissional da maior relevância na vida organizacional, desempenhando um papel crucial na formação da força de trabalho e na cultura organizacional.

Convém sublinhar o facto de que o gestor de RH, além de ser responsável por um vasto conjunto de atividades que apoia os colaboradores e os objetivos estratégicos da organização, concomitantemente, é o elo de ligação entre a organização e os seus colaboradores, assegurando um ambiente de trabalho saudável, positivo, tranquilo e produtivo para todas as partes.

Além disso, dado o leque de funções desempenhadas por este profissional, que não só implica a detenção de conhecimentos na área, como a detenção de competências interpessoais (já que lida com pessoas) reconhece-se a, necessária, exigência de habilidades interpessoais, visão de negócio, da tendência das melhores práticas de RH e um grande conhecimento do quadro legal da legislação laboral, uma vez que é o trabalho por ele desenvolvido que assegura que a organização pode atrair, desenvolver e reter o talento necessário para alcançar os seus objetivos.

1.2.2. As Competências do Gestor de Recursos Humanos

Como se referiu no ponto anterior, o gestor de RH desempenha diversas funções em diferentes áreas e neste sentido, deve possuir uma série de competências, habilidades e conhecimentos que lhe permitam desempenhar, adequada e eficazmente, as suas funções (Marques, 2012; Santos, 2008). Ora, mediante “a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, bem como dos papéis, atividades e tarefas que os gestores devem desempenhar, resulta clara a necessidade de estes possuírem, em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de assegurar a sua realização com êxito” (Santos, 2008, p. 40).

Acerca deste conjunto de capacidades, habilidades e competências de que o gestor de RH deve possuir, Soviensi e Stigar (2008) destacam a necessidade deste profissional possuir uma visão sistémica, primar pela colaboração, pelo bom relacionamento interpessoal, assim como possuir capacidades de planeamento, empreendedorismo, adaptação e flexibilidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa, dinamismo e defender uma cultura de qualidade. Isto porque, concordando-se com Pearce et al. (2011, p. 117), uma

organização “com uma equipa de trabalho comprometida (...) tem uma vantagem sobre uma empresa com funcionários cínicos, indiferentes – até mesmo alienados”.

Sobre o perfil e as competências do gestor de RH, aprez enfatizar a perspectiva de Becker et al. (2001), a qual identifica cinco competências cruciais para este profissional:

- **Conhecimento do negócio:** compreender o funcionamento central do negócio é essencial para que os profissionais de RH sejam parceiros estratégicos eficazes. Esse conhecimento permite-lhes criar e agregar valor à organização. Ao compreender métricas financeiras, objetivos estratégicos, avanços tecnológicos e estruturas organizacionais, os gestores de RH podem adaptar as suas práticas e programas para apoiar as necessidades em mudança. Esta alfabetização financeira, estratégica, tecnológica e organizacional equipa os RH para desempenharem um papel significativo nas discussões estratégicas ao lado de outros departamentos. Embora não se espere que gerencie todas as funções, a visão empresarial dos RH promove uma compreensão mais profunda dos vários aspetos da organização, permitindo-lhes contribuir significativamente para a tomada de decisões estratégicas;
- **Fornecimento de práticas de RH:** desenvolver e implementar práticas inovadoras de RH é uma competência essencial para os gestores de RH. Essa experiência é essencial para conquistar e assegurar credibilidade junto dos colaboradores e perante a função de liderança do gestor de RH. Profissionais de RH eficazes primam pela atualização do seu conhecimento sobre as melhores práticas e tendências do setor, permitindo-lhes projetar e implementar programas de RH que não são apenas relevantes, mas também agregam valor à organização. Este foco na inovação posiciona o gestor de RH como um parceiro credível e estratégico dentro da organização;
- **Gestão da mudança:** constitui uma competência crucial para um gestor de RH, exigindo um conhecimento profundo e um conjunto de habilidades especializadas. Essa capacidade permite que o profissional de RH aprimore, efetivamente, a sensibilidade humana da organização. À medida que o foco estratégico da organização evolui, o gestor de RH deve adaptar-se habilmente a estas novas direções. Consequentemente, é essencial que o gestor de RH diagnostique com precisão os problemas existentes e procure soluções adequadas. Além disso, devem construir e manter relacionamentos sólidos com os clientes, ao mesmo tempo que, alinham as suas ações com a visão da organização; e devem também implementar e conceber objetivos, revelando-se esta uma competência que integra uma base de conhecimento abrangente, diversas habilidades e a capacidade de avançar nos aspetos humanos da organização;

- Gestão da cultura: Nas empresas com culturas bem consolidadas, isto é, onde os trabalhadores partilham a visão e os valores das mesmas, constata-se que estas apresentam níveis de desempenho mais elevados e os gestores são vistos como os “guardiões da cultura organizacional”;
- Credibilidade pessoal: passa pela capacidade do gestor de RH estabelecer confiança e construir a sua credibilidade junto dos RH, na medida em que desempenha um papel de liderança na força de trabalho. Para ser eficaz, o gestor de RH necessita cultivar uma compreensão partilhada dos valores e da cultura da organização com os colaboradores. Esse alinhamento promove confiança e credibilidade entre o gestor de RH e os colaboradores que o mesmo é responsável por gerir. Os profissionais de RH podem aumentar ainda mais a sua credibilidade agindo de forma assertiva, propondo soluções e participando ativamente em discussões sobre questões organizacionais críticas. Demonstrar respeito e priorizar a comunicação aberta são aspetos fundamentais para construir relacionamentos fortes e de confiança com os colaboradores.

Ao nível da gestão e mediação de conflitos, concorda-se com Cavalcanti (2006, p. 55), quando refere que o GRH “precisa desempenhar um papel externo à situação e atuar como um terceiro facilitador, auxiliando as partes a resolverem as suas diferenças. Esse papel desafiador exige do gestor uma preparação ainda maior, uma vez que ele terá que atuar de forma neutra, não deixando que os seus objetivos interfiram na sua atuação diante desse conflito específico. Nessa forma de atuação, o terceiro poderá, de acordo com as circunstâncias, desempenhar o papel de mediador, conciliador, consultor ou árbitro. Para agir como um terceiro no processo, o gestor precisa garantir que será imparcial, agir como facilitador, e não julgador, buscando o entendimento entre as partes. Para tanto, deve focar no processo e no conteúdo, sendo isento em relação às pessoas”.

No mesmo sentido, acerca das competências que um gestor de RH deve possuir, Ceitil (2010) elenca uma série de 16 competências, sendo elas: compreensão estratégica; liderança; orientação para resultados; adaptação à mudança; análise e resolução de problemas; negociação e persuasão; *networking*; eficácia comunicacional; gestão da diversidade cultural; resiliência; autodesenvolvimento; flexibilidade; planeamento e organização; compreensão interpessoal; iniciativa e autoconfiança.

Direcionando o foco da atenção para o perfil do gestor de RH, Gil (1994) destaca oito características que devem estar presentes neste profissional e as quais são da maior relevância para este ser bem-sucedido na intervenção por ele desenvolvida:

- Visão generalista: profissionais de RH eficazes possuem uma compreensão holística da organização, o que vai além do conhecimento específico de RH e abrange outros aspectos que influenciam a saúde geral da organização. Esta perspectiva mais ampla permite que o gestor de RH desenvolva e implemente práticas estrategicamente alinhadas com os objetivos da organização e contribuam para o seu sucesso a longo prazo;
- Preocupação com os resultados finais da organização: os gestores de RH desempenham um papel vital na demonstração do impacto das práticas de RH nos negócios. Isto inclui compreender como medir o retorno do investimento para programas de formação. Ao quantificar o valor das iniciativas de RH, os gestores de RH podem demonstrar como esses programas contribuem para os resultados financeiros da organização. Além disso, estar ciente das implicações financeiras das decisões de pessoal, tais como os custos associados à rotatividade de colaboradores, permite que o gestor de RH faça recomendações baseadas em informações que apoiam os resultados organizacionais globais;
- Disposição para atuar em parcerias: o departamento de GRH, embora possua o seu próprio conjunto de habilidades especializadas, prospera na colaboração com outros departamentos da organização. Isto promove uma abordagem mais integrada à GRH e garante que as práticas de RH convergem com as necessidades das diferentes funções empresariais;
- Ação estratégica: os gestores de RH bem-sucedidos priorizam o pensamento estratégico e as iniciativas proativas, o que implica a delegação de tarefas rotineiras a outros membros da equipa de RH, permitindo que o gestor de RH ganhe tempo para se concentrar em atividades estratégicas de nível superior. Ao se concentrarem na ação estratégica, os gestores de RH podem desenvolver e implementar programas de RH que contribuem para um melhor desempenho organizacional e, em última análise, para uma maior satisfação do cliente. Esta abordagem garante que o gestor de RH se posicione como um parceiro estratégico que impulsiona o sucesso da organização;
- Atualização: a natureza multifacetada das funções de RH exige um compromisso com a aprendizagem contínua. Os gestores de RH, reconhecendo a complexidade da sua função, devem dar prioridade ao desenvolvimento profissional contínuo. Isso pode envolver uma variedade de atividades, como a participação em programas de formação, obter certificações do setor ou participar em *workshops* de desenvolvimento profissional. Ao investir ativamente nos seus próprios conhecimentos e conjuntos de competências, os gestores de RH mantêm-se atualizados, têm conhecimento das melhores práticas e

garantem que possuem a experiência necessária para navegar no campo em evolução dos RH. Este compromisso com a aprendizagem contínua fortalece a capacidade do gestor de RH em contribuir estrategicamente para o sucesso da organização;

- Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal: líderes de RH eficazes defendem uma cultura de aprendizagem contínua no seio das suas próprias equipas. Isso envolve a promoção de oportunidades de formação e desenvolvimento para profissionais de RH em todos os níveis. Além disso, promover um ambiente de trabalho saudável e motivador é crucial para o próprio gestor de RH. Quando os profissionais de RH se sentem capacitados e engajados, eles estão mais munidos para criar uma experiência de trabalho positiva para a força de trabalho em geral. Esta dupla abordagem fortalece a capacidade e eficácia internas dos RH, permitindo-lhes agregar maior valor à organização;
- Capacidade integradora: o gestor de RH não atua de forma isolada e individual, devendo comunicar e interagir com os gestores de outros departamentos, podendo afirmar-se como consultor sobre assuntos que dizem respeito às relações humanas;
- Habilidade para negociar: o gestor de RH lida com pessoas e a negociação é uma atividade constante no relacionamento humano e nas mais diversificadas situações.

Os gestores de RH precisam de um equilíbrio de competências, ou seja, embora o conhecimento técnico continue a ser importante em RH, os profissionais de RH bem-sucedidos exigem cada vez mais um conjunto mais amplo de competências. Isto inclui fortes competências humanas e conceituais (Van der Klink et al., 2007). As competências humanas, especialmente num mercado de trabalho tão dinâmico como o de hoje, com os seus requisitos de competências em evolução, são cruciais para uma comunicação eficaz, para a construção de confiança e para a promoção de relações positivas com os colaboradores. Da mesma forma, as habilidades conceituais permitem que os gestores de RH pensem estrategicamente, analisem situações complexas e tomem decisões acertadas e alinhadas com os objetivos da organização (Lemos & Pinto, 2008).

Nesta ordem de ideias, é essencial, durante a formação e o desenvolvimento profissional de gestores de RH, enfatizar tanto os aspetos cognitivos do trabalho quanto as características comportamentais necessárias para que os profissionais de RH prosperem neste ambiente em constante mudança.

1.3. A Gestão de Conflitos nas Organizações

1.3.1. O Surgimento do Conflito

Não existe uma única definição de conflito. Segundo Thomas (1992), o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma e não sendo estático, decorre de uma sequência de acontecimentos em que cada interveniente tem a sua própria lógica, as suas experiências e os seus comportamentos específicos. Ainda para Thomas (1992) o conflito é um processo que se inicia quando uma das partes percebe que a outra afetou, ou está prestes a afetar negativamente. Esta definição contempla três características:

- O conflito tem de ser percebido, caso contrário, não existe conflito;
- Tem de existir uma interação;
- Tem de haver uma incompatibilidade entre as partes.

Blake e Mouton (1981) reforçam esta visão ao definirem o conflito como um processo interativo, manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro ou entre entidades sociais, isto é, indivíduo ou grupos organizados. No mesmo sentido, Pruitt e Rubin (1986, p. 4) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”.

Na verdade, a literatura que disserta sobre esta matéria permite encontrar diferentes definições de conflito, sendo que para Gil (2008), os conflitos emergem numa lógica, em que o sistema de recompensa é compatível, em que um perde e outro ganha. De acordo com Neves e Pereira (como citado em Martins, 2005), o conflito é definido como o processo de tomar consciência da divergência existente entre as partes, traduzidas em algum grau de oposição ou incompatibilidade entre os objetos das partes, ou da ameaça dos interesses de uma das partes.

Para Pina et al. (2016), o conflito é entendido como a interação de pessoas interdependentes que percecionam a existência de objetivos, desejos e valores opostos, que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos. Pina et al. (2016) convergem na ideia de que há conflito quando existir ideias contraditórias ou melhor ameaça entre as partes.

1.3.1.1. Causas dos Conflitos

As organizações nas suas dinâmicas internas são suscetíveis de desenvolver conflitos. Numa situação de potencial conflito, as partes envolvidas desenvolvem uma determinada defesa ou reação relativamente à outra parte. Desta reação resulta uma intensificação do conflito ou uma procura de resolução.

A identificação das causas dos conflitos é assim determinante para a sua prevenção. Os conflitos têm antecedentes de várias índoles, englobando aspetos individuais, traços de personalidade, desconfiança mútua, conflitos anteriores não resolvidos, estilo de liderança, interdependência das tarefas, indefinição de papéis, interdependência de recursos (Pina et al., 2016), sistemas de recompensa competitivos e mudanças organizacionais.

Ora, a causa dos conflitos pode ser de natureza diversa, nomeadamente: comercial; laboral; jurídica; do espaço familiar; religioso ideológico; militar e até nas relações internacionais (Correia, 2012).

Para Cavalcanti (2006), as principais causas dos conflitos estão relacionadas com a perceção da desvantagem que uma parte tem em relação aos aspetos do seu trabalho que dependem de outro, por exemplo, determinadas tarefas, recompensas, comunicação, entre outros, aliados às características pessoais de um indivíduo, devido à ausência de coordenação.

De acordo com Almeida (1995), existem situações suscetíveis de originar conflito no seio de uma organização, nomeadamente a interdependência de funções (atividades de um grupo que possam ser afetadas por outros e possam afetar outros, regras mal definidas e diferentes perceções relativas à cultura da empresa), a indefinição das “regra do jogo” (situações ambíguas, indefinição e falta de estruturação que causam diversas interpretações e para as quais as partes envolvidas podem estar em desacordo), a interdependência de recursos (se existir escassez de recursos em relação ao que é desejado é muito provável que ocorra conflito), os sistemas de recompensas competitivos (na medida em que as partes ou grupos da organização percecionem que para uma delas ganhar a outra tem que perder) e a mudança (pode trazer ansiedade e os indivíduos podem pensar que a sua segurança está abalada e que devem fazer um esforço suplementar para se adaptarem à nova realidade).

Nas organizações existem, portanto, determinadas condições que tendem a gerar conflito, nomeadamente diferenças individuais, como idade, sexo, atitudes, crenças, valores, experiências e diferenças de personalidade. Todos estes aspetos influenciam o estilo utilizado

para gerir o conflito. Chiavenato (1999), Chmiel (1999), Rahim (1986) e Thomas (1992), como citados por McIntyre (2007), referem que “as pessoas autoritárias e dogmáticas têm certa tendência para dominar, o que gera mais conflito, enquanto pessoas com baixa autoestima têm tendência para evitar o conflito”.

Importa ainda salientar que as causas dos conflitos laborais, geralmente se devem a “um antagonismo, voluntario ou involuntário, contra o qual ou possivelmente do qual advém o conflito” e de “uma questão que se prende com as duas forças opostas, em conflito” (Fraga, 1993).

1.3.1.2. Consequências dos Conflitos

Há autores que consideram a existência de dois tipos de conflito. O conflito construtivo que ocorre quando a informação flui facilmente entre todos os elementos da equipa. É aquele que é desejado e o conflito destrutivo que ocorre quando a informação não flui entre todos os elementos da equipa. É necessário ser gerido

As vantagens ou desvantagens dos conflitos variam consoante o conflito é bem ou mal gerido. Deste modo, um conflito bem gerido acarreta consequências positivas e um conflito mal gerido acarreta consequências negativas.

Segundo Beck (2009 como citado em Robbins, 1999), o conflito nem sempre é funcional, ou seja, nem sempre apoia os objetivos do grupo e melhora o seu desempenho. Desta forma, o conflito disfuncional ou desnecessário, além do desgaste que gera algumas vezes, pode ser evitado se a organização oferecer as condições adequadas para as pessoas que nela trabalham (Beck, 2009 como citado em Likert, 1979).

Outras perspetivas têm demonstrado que os conflitos dentro das equipas promovem decisões de qualidade, o planeamento de estratégias e o crescimento financeiro e organizacional (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990).

De Dreu e Van Vliert (1997) e Tjosvold (1991) afirmaram que os conflitos induzem a criatividade individual, promovem a comunicação e a mútua compreensão, o que consequentemente, melhora a qualidade de tomada de decisão do grupo, e desenvolve a sua performance.

Segundo Chiavenato (2004 como citado em Beck, 2009), o conflito construtivo ou funcional “desperta os sentimentos, estimula energias, fortalece sentimentos de identidades com os objetivos e interesses, chama atenção para os problemas e testa a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes envolvidas”. Por seu lado, o conflito destrutivo ou disfuncional desperta nos envolvidos um sentimento de frustração, hostilidade e ansiedade,

estimulando o bloqueio das atividades e acaba por desviar as energias para o conflito. Neste caso ganhar a disputa torna-se mais importante que resolver a divergência com eficácia.

Das vantagens e desvantagens dos conflitos pode-se concluir que toda a situação de conflito termina com resultados que atingem quer a organização como um todo, quer as pessoas envolvidas no conflito. Para a organização, o conflito pode ser positivo, contudo pode também ter consequências negativas, pela utilização de táticas desleais.

Desta forma, os conflitos quando existem na organização trazem efeitos negativos se forem negados, não percebidos ou ignorados, pois voltarão a aparecer, mas trazem efeitos positivos e produtivos se forem percebidos e solucionados pelas partes envolvidas nesse conflito, fomentando a comunicação intergrupar, a compreensão mútua, a cooperação intragrupal, a mudança, a criação de maior aceitação das decisões, o incrementar dos níveis de criatividade, etc., contribuindo para um melhor desempenho dos colaboradores, dos grupos e da organização. Conclui-se que os conflitos, na verdade, podem ser positivos. O que é fundamental é orientar os conflitos para conflitos construtivos em vez de negativos.

1.3.2. A Mediação de Conflitos

Segundo Correia (2012) a mediação é um meio alternativo de resolução de litígio extrajudicial, ao contrário do conciliador. O autor acrescenta que a mediação, como processo voluntário depende da parte em acionarem a sua exequibilidade e a boa-fé. (Correia, 2012). Gestoso e Cunha (como citado em Martins, 2005), defendem que as partes procuram que o mediador seja detentor de conhecimento específico da temática do conflito, para que possa opinar e avaliar diferentes possibilidades de resolução do conflito ou até influir e ou modificar a decisão final. Para Martins (2005), os mediadores, são indivíduos com capacidade de gestão de conflitos conscientes, de princípios éticos e morais, conhecedores de juízos equidade e sentido de justiça. A sua função cinge-se a abrir a porta ao entendimento e não ao impor soluções. O mediador informa, esclarece, apresenta distintos pontos de vista, ajuda na solução que as partes pretendem acordar voluntariamente. Correia (2012) sublinha que incumbe ao conciliador traçar as regras do jogo, procurando manter a neutralidade e a imparcialidade. A imparcialidade significa na atitude do mediador em ser neutro, honesto e justo na resolução do conflito. A neutralidade, envolve a conduta do mediador em não favorecer uma parte e prejudicar a outra. Na verdade, o mediador aparece como um árbitro para as duas partes (Bonini & Ramires, 2019). É também dentro da equidade e do conflito está uma posição onde o papel do mediador é minimizar os conflitos e as injustiças e não de as agudizar (Tomé, 2013).

1.3.2.1. O Gestor de Recursos Humanos como Mediador de Conflitos

O gestor de RH no âmbito da sua atividade, desempenha a função de mediador de conflitos, que requer neutralidade como envolvendo a "ausência de favoritismo e parcialidade, quer em palavras quer em ações" (Cooks & Hale, 1994, p. 64). Assim o mediador deve abster-se de atuar como defensor ou de assumir um papel contraditório.

Neste sentido, a percepção da neutralidade pelos litigantes desempenha um papel importante na legitimação do processo de mediação (Van Gramberg & Teicher, 2006). Assim sendo, a possibilidade de se alcançar a neutralidade e a imparcialidade na resolução de conflitos pelo gestor de RH no local de trabalho deve ser estudada, considerando ainda a relação hierárquica com as partes em conflito/litígio e o desempenho de outras funções, muitas vezes contraditórias, assumindo-se com duas vozes ativas, isto é, como voz da direção (parceiro estratégico) e voz dos colaboradores (defensor dos colaboradores) (Ulrich, 1998).

Alguns investigadores defendem a influência das fontes dos poderes dos líderes nos estilos da gestão dos conflitos dos subordinados e a influência deste no seu desempenho profissional. Verifica-se, por exemplo, o poder baseado na admiração, respeito e carisma, o que supõe dizer que o líder exerce uma influência positiva no desempenho profissional e por sua vez, este tem um poder mediador por intermédio da posição profissional que exerce (Martins, 2005, p. 42).

Nesta senda, é fundamental que o gestor de RH solucione o conflito e transforme as diferenças dos problemas em soluções, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal da organização. Para alcançar este objetivo, o gestor de RH precisa possuir habilidades pessoais de comunicação e de relacionamento pessoal, enfatizando entre elas: a congruência; a assertividade; a empatia; a neutralidade; a imparcialidade; e o saber ouvir e perguntar (Figueiredo, 2012).

1.3.3. A Resolução e Gestão de Conflitos

1.3.3.1. As Vantagens que decorrem dos Conflitos nas Organizações

Na visão tradicional, os conflitos eram percebidos como algo nefasto, devendo ser evitados sempre que possível (Lima, 2014; Reis & Silva, 2012).

Não obstante, há quem veja o conflito como o processo intrínseco à dinâmica da organização (Alves et al., 2012 como citado em Sobral & Capucho, 2019; Fatile & Adejuwon, 2011, como citado em Sobral & Capucho, 2019), podendo daí resultar ganhos significativos para as organizações.

Para Correia (2012), existem conflitos que se traduzem em resultados muito benéficos e que fazem desaparecer o clima de ansiedade e de desconforto presente entre os interlocutores. De acordo com Berg (2012), apesar de ser comumente encarado como um termo negativo, é extremamente fundamental para as organizações, uma vez que corrobora com o processo de lidar com as divergências no ambiente de trabalho. Apesar de muitos ainda o perceberem como algo negativo, o conflito, numa ótica positiva, é catalisador da mudança e é necessário para a sobrevivência da organização (Moreira & Cunha, 2007), sendo crucial para o desenvolvimento, progressão e inovação organizacional.

Segundo Rego (1997 como citado em Sobral & Capucho, 2019) defende, devem ser balanceados certos aspetos positivos e negativos do conflito. Pode ser benéfico quando moderado e bem geridos, ao encorajar novas ideias impulsionadoras de mudanças e de inovação, ao promover o envolvimento da equipa, ao gerar diversidade de pontos de vista, ao motivar os envolvidos na compreensão das posições contrárias e até ao fortalecer as relações das organizações. Contudo, pode gerar consequências negativas, como a criação de um ambiente organizacional desagradável, desgaste emocional com repercussões evidentes no quotidiano e o aprofundamento das diferenças, obstaculizando a comunicação, cooperação e interajuda.

Gil (2008) refere que o processo de gestão, ocorre nos diversos planos de vida, ou seja, a nível individual, financeiro, social e organizacional, que emergem como fatores influentes dos conflitos. A resolução de um conflito envolve habitualmente, um processo negocial entre elementos antagónicos. R. Montebello (1998), afirma que a melhor forma de resolução de conflito é causar impressão ou efeito geralmente contra a resistência da outra pessoa, num determinado contexto e cultura organizacional. Tjosvold (como citado em Martins, 2005), estabelece explicitamente uma ligação entre o conflito e a cultura

organizacional, ao afirmar que os significados partilhados, centrais para a cultura organizacional, afetam o modo como os membros interpretam os conflitos e reagem a ele. É entendida como uma agregação de conteúdos e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamento dos membros de um sistema social (Pina et al., 2016).

Nas organizações, a resolução dos conflitos, embora sejam uma responsabilidade dos supervisores e gestores, muitas vezes envolve gestores de RH, cujo papel é relevante nas organizações e nos processos de gestão de conflitos, procurando garantir a justiça no local de trabalho, consistência e uniformidade dos resultados (McCabe & Rabil, 2002).

1.3.3.2. Tipologia de Conflitos

Blake e Mouton (1981) definem o conflito como um processo interativo, manifestado em incompatibilidade, desacordo ou dissonância dentro ou entre entidades sociais, isto é, indivíduo ou grupos organizados. Nesta senda podemos identificar algumas tipologias de conflito a partir dos seguintes:

- Teoricamente o indivíduo se aproximará daquela que julgar estar mais perto, ou mais fácil de atingir.
- Conflito Repulsão/Repulsão- Este conflito corresponde às situações em que a pessoa está perante duas alternativas desagradáveis e tem vontade de as rejeitar, mas tem dificuldade em o fazer simultaneamente. Não optar implica automaticamente que qualquer das situações se imponha. Está relacionado com os valores pessoais e com os comportamentos que o indivíduo exige e tem de si mesmo.
Teoricamente este tipo de conflito é menos fácil de resolver do que o anterior.
- Conflito Atração/Repulsão-Tipo de conflito em que a pessoa está perante situações que apresentam vantagens e desvantagens, mas tem de tomar uma decisão que ao mesmo tempo lhe causa atração e receio.

Já Correia (2015) refere que os conflitos podem ter origem pessoal, coletiva, pública, privada, premeditada, racional lógico, não racional e cada um deve ser abordado de acordo com a sua especificidade. Como refere Fraga (1993), o conflito decorre, sempre, entre as pessoas, seja a nível individual, seja a nível grupal, pelo que todo o tipo de causas de conflito, tem por base hábitos, ideologias, personalidades, concorrência quanto a recursos e muito mais.

Burbridge e Burbridge (2012), classificam também os conflitos como internos e externos. O conflito interno é o que ocorre entre departamentos ou unidades de negócios, mas assentes sempre no conflito entre pessoas. Esse tipo de conflito é complexo nas organizações, com custos ocultos significativos. O conflito externo é habitualmente de mais fácil identificação e com custos mais fáceis de serem medidos. O conflito externo ao ser direcionado a outra organização externa, ou até a um indivíduo externo é mais claro nos seus contornos. Chiavenato (2004), explicita também o conflito interno e o conflito externo, referindo que o conflito interno, ou intrapessoal, envolve dilemas de ordem pessoal enquanto o externo envolve vários níveis, em particular o interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

Podemos denominar os conflitos consoante o tipo de entidade em causa. Há conflitos morais (entre valores morais e correntes éticas antagónicas), conflitos transcendentais (com o destino ou entidade do plano divino), conflitos sociais (com a sociedade), combates ideológicos (entre filosofias de vida, visões do mundo), entre outros.

Marquis e Huston (1999), referem que “esse tipo de conflito envolve uma batalha interna para esclarecer valores ou desejos contraditórios”. Este tipo de conflito pode ser considerado como o mais usual, pois refere-se a situações constituídas por características positivas e por outras negativas.

O conflito interpessoal ocorre entre indivíduos, entre várias pessoas e uma organização e podem ser originados por diferenças individuais, limitações de recursos, diferenciação de papéis e pelo clima organizacional.

- Por diferenças individuais entende-se as diferenças de atitudes, etárias, de género, culturais, de crenças ou mesmo de experiências que concorrem para diferentes perceções das situações, contribuindo para que o conflito se revele inevitável.
- Por limitações dos recursos entende-se que qualquer organização, indivíduo ou grupo tem recursos limitados, sejam eles financeiros, técnicos ou humanos, pelo que é necessário a partilha justa dos recursos, o que se torna difícil porque existem sempre pessoas que se consideram mais prejudicadas.
- Na diferenciação dos papéis, por vezes, surge a dificuldade de se determinar a cadeia de autoridade, ou seja, quem dá ordens a quem. Caso a autoridade não seja aceite pelo outro, surge o conflito.

Os conflitos organizacionais ocorrem no seio das organizações porque as diferentes partes que constituem a organização têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes. Portanto, numa organização, é a estrutura da mesma que é uma fonte potencial

de conflitos devido ao facto de nas organizações trabalharem várias pessoas, com desempenhos diferentes e, portanto, organizadas em níveis diferentes o que concorre para dificuldades acrescidas na partilha de informação, e por conseguinte, na comunicação.

Como os interesses e objetivos destas pessoas são necessariamente diferentes a potencialidade do conflito está sempre presente. Os trabalhadores encaram a empresa não apenas como um local de trabalho. A organização tenta impor, implicitamente, regras aos seus subordinados. Ressalve-se a questão do poder assumir um papel relevante nos conflitos organizacionais, uma vez que este é distribuído de forma desigual e as pessoas são sensíveis à forma como são tratadas.

Além dos tipos de conflitos enumerados, podemos acrescentar, ainda, os falsos conflitos ou mal-entendidos na comunicação, os expressos, quando existe a consciência da sua existência por parte do grupo e os latentes, verificáveis através de sintomas noutras áreas de comportamento.

2. METODOLOGIA

2.1. Pergunta de Partida

A pergunta de partida é o elemento primordial na elaboração de um determinado trabalho científico, pois é por intermédio dela que se vai desenvolver a investigação. Quivy e Campenhoudt (1992), realçam que é através da pergunta de partida que o investigador expressa o que pretende saber, elucidar e compreender melhor. Acrescentam também que a pergunta da partida é essencial para o trabalho de investigação, porque permite ao investigador ter maior detalhes sobre o projeto a ser desenvolvido.

A pergunta de partida é a pergunta à qual se pretende responder através da realização da investigação, sendo ela que esclarece o que se pretende com o estudo e é ela o ponto de partida para a realização do próprio estudo (Fortin, 2003). Nesta ordem de ideias, procura-se uma resposta para a seguinte pergunta: *Como é que os gestores de Recursos Humanos medeiam e gerem os conflitos?*

2.2. Objetivos do Estudo

Os objetivos de estudos são metas a serem alcançadas num determinado trabalho de investigação. Autores como Hill e Hill (1998) referem que em toda e qualquer investigação, seja de longo, médio ou curto prazo, desde que esteja relacionada com estudo descritivo ou de verificação de hipóteses, deve declarar o que se vai procurar e o que pretende alcançar. Deve procurar responder ao porquê, para quê ou para quem (Hill & Hill, 1998).

O objetivo geral traduz a “principal intenção de um projeto, ou seja, corresponde ao produto final que o projeto quer atingir” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26) e neste sentido, o estudo pretende estudar as estratégias e os processos usados pelos gestores de RH na mediação de conflitos dentro da organização.

Para além do objetivo geral, existem alguns objetivos específicos, isto é aqueles que apresentam caráter mais específico, função intermédia e instrumental, permitindo por um lado atingir o objetivo geral e por outro lado, aplicá-lo em situações particulares (Fortin et al., 2009). Os objetivos específicos refletem o objetivo geral desconstruído e concorrem para o seu alcance (Sousa & Baptista, 2011). Assim sendo, para esta investigação, foram definidos como objetivos específicos:

- Conhecer como ativam a imparcialidade e a neutralidade para ajudar as pessoas a dialogarem e a cooperarem para resolver um problema, sobretudo por possuírem papéis que podem ser contraditórios, de fidelidade quer à organização (parceiro estratégico) quer aos colaboradores (defensor dos colaboradores) (Ulrich, 1998);
- Identificar o processo de mediação;
- Descrever as causas dos conflitos que requerem mediação por parte do Gestor de RH na organização.

2.3. Metodologia

A escolha da metodologia depende da orientação do investigador das suas crenças, da sua preferência e, sobretudo da questão colocada (Fortin, 2009, p. 37).

Fortin et al. (2009) afirmam que a metodologia não se limita apenas à caracterização dos procedimentos a seguir para alcançar os objetivos preconizados, mas ela deve esclarecer os motivos que levaram o pesquisador a optar por aquele caminho e não por outro.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) a pesquisa quantitativa é caracterizada pela utilização de métodos quantitativos quer na recolha de informações quer no respetivo tratamento através de técnicas estatísticas. Sendo que a pesquisa qualitativa introduz uma nova dimensão, que consiste em procurar e compreender o significado das descrições que as pessoas fazem da sua experiência (Fortin, 2009). A investigação qualitativa e a investigação quantitativa apelam a métodos distintos que permitem conduzir uma investigação (Hill & Hill, 1998).

Feita a comparação entre a metodologia qualitativa e quantitativa, a abordagem adotada para o presente estudo é de índole qualitativa. Considerando que para alcançar os objetivos pretendidos, um estudo qualitativo, descritivo, interpretativo, será o mais adequado, uma vez que se pretende estudar um grupo de profissionais (os gestores de RH) e entender a forma como gerem os conflitos e fazem a sua mediação nas organizações onde trabalham, pois é a partir da análise exploratória dos seus discursos que é possível obter uma plena compreensão da problemática em análise.

Nesta ordem de ideias, escolheu-se o método qualitativo porque permite ao investigador escolher um fenómeno, estudá-lo em profundidade, reunindo vários significados, a fim de construir conhecimento. Segundo este paradigma, a base do saber é a categorização dos significados e o carácter único do processo (Patton, 1990 como citado em Fortin, 2009).

2.4. Caracterização dos Entrevistados

O estudo foi desenvolvido a partir da realização de entrevistas semiestruturadas a seis Gestores de Recursos Humanos que manifestaram interesse em participar. Três destes Gestores de Recursos Humanos desempenham funções em empresas nacionais e os restantes desempenham funções em empresas multinacionais. Os sectores mais representados, correspondem a sector de montagem automóvel, sector metalúrgico e sector de serviços. As empresas onde desenvolvem atividade são empresas de capitais privados, à exceção de uma das empresas que é empresa pública.

Foram entrevistados três Gestores do género masculino e três Gestoras do género feminino, cujas idades se situam no escalão etário entre os 45-60 anos.

Todos possuem o ensino superior, em áreas de formação distintas: Gestão de Empresas, Sociologia, Psicologia e Gestão Recursos Humanos.

2.5. Instrumento de Recolha de Dados

A entrevista é a técnica escolhida para a realização do presente estudo enquanto instrumento de recolha de dados. Quivy e Campenhoudt (1992) consideram que a entrevista permite ao investigador obter informação relevante e aprofundada, até porque, no “sentido mais rico da expressão (...) adequa-se particularmente à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 192).

Do ponto de vista racional, a entrevista exige o mesmo que qualquer outra técnica de recolha de informação decorrente do estabelecimento de uma relação de confiança: neutralidade e controlo do juízo de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir; e devolução dos resultados (Guerra, 2006).

Atendendo aos vários tipos de entrevista existentes, interessa referir que se optou pela realização de uma entrevista semiestruturada, também designada de semi-dirigida ou semi-diretiva (Quivy & Campenhoudt, 2005). Esta caracteriza-se pela utilização de um guião e segundo explicam Bogdan e Biklen (1994, p. 135), “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo”.

Considerou-se, assim, que a entrevista semiestruturada seria aquela mais adequada para o estudo a realizar, até porque se pretendia que esta se desenvolvesse num formato de conversa informal, sem descurar aspetos presentes no guião e que fosse possível incluir outros que, eventualmente, os entrevistados considerassem importantes para o estudo em que iam participar (Terrasêca, 1996).

Com a realização da entrevista, a seis gestores de RH que desempenham funções em organizações da região da Grande Lisboa, o objetivo era recolher dados acerca da perceção da forma como os gestores de RH medeiam os conflitos e como ativam os princípios da mediação e imparcialidade.

O guião da entrevista semiestruturada é constituído por um conjunto de 10 perguntas, sendo que este pode ser consultado no Apêndice I.

2.6. Técnica de Análise de Dados

Qualquer trabalho de investigação exige coerência e por isso mesmo, atendendo aos objetivos definidos, ao método de investigação adotado e ao instrumento de recolha de dados selecionado, a técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo.

Como Bardin (2009, p. 33) explica, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

A análise de conteúdo foi efetuada com base nas transcrições das entrevistas através da criação de um conjunto de categorias de análise explicativas das dimensões em estudo, até porque ela “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p. 45).

A análise de conteúdo assenta implicitamente na crença de que a categorização (passagem de dados brutos para dados organizados) não introduz desvios de acesso ou por recusa no material, dando a conhecer índices invisíveis dos dados brutos (Bardin, 2009, p.119). Ela permite explicar, compreender, fazer inferências e, sistemática e objetiva, enfatiza a particularidade do discurso dos indivíduos (Bardin, 2009), pois como sublinham Bogdan e Biklen (1994, p. 205) são “processo de busca e de organização sistemática de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados como se encontra evidenciado no Apêndice II.

2.7. Procedimentos Éticos

Ao longo da realização do estudo, foram tidos em linha de conta vários aspetos éticos.

Inicialmente, solicitou-se a participação dos Gestores de RH, salientando-se a importância da sua participação no estudo não só em termos de produção de conhecimento, como ao nível da sua contribuição para a área da gestão de recursos humanos, mais particularmente, em matéria de gestão e mediação de conflitos.

Em seguida, deixou-se claro que, ao aceitarem participar no estudo, os participantes poderiam abandonar o estudo a qualquer momento, desde que fosse essa a sua intenção e que tal, não teria qualquer repercussão ou consequência para si.

Por fim, assegurou-se aos participantes o seu anonimato, a confidencialidade dos dados por eles cedidos e a utilização única e exclusiva da informação por eles prestada para fins desta investigação

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da análise do discurso dos entrevistados, emergiram cinco categorias de análise – (i) níveis de conflitos na organização, (ii) causas do conflito, (iii) GRH como mediador, (iv) competências do GRH como mediador e (v) impacto do conflito na organização – das quais decorreram as respetivas subcategorias.

3.1 Níveis de Conflitos na Organização

A diversidade dos conflitos torna-os suscetíveis de serem categorizados de diferentes modos. Uma categoria mais simples, distingue-os de acordo com os níveis em que ocorrem: “interpessoais, Intra grupais, intraorganizacionais e interorganizacionais” (Pina et al., 2016, p. 465).

Neste âmbito, no presente estudo foi identificadas como categorias de análise duas subcategorias: os conflitos interpessoais e os conflitos Intra grupais, tendo também identificada uma subcategoria complementar: a presença do conflito na organização.

Na subcategoria **presença do conflito na organização**, os resultados revelam que a maioria dos entrevistados reconhece o conflito como um elemento natural e inevitável dentro da organização, o que vai ao encontro ao pensamento de vários autores que consideram o conflito como um processo intrínseco à dinâmica da organização (Alves et al., 2012 e Fatile & Adejuwon, 2011 como citado em Sobral & Capucho, 2019). Os entrevistados associam o conflito a mudanças organizacionais e a diferenças interpessoais, mas, por exemplo, o entrevistado 1 afirma que *“É natural existirem conflitos, para surgirem novas soluções. Podem ser vistos de forma positiva construtiva”*. Esta perspetiva não diverge da perspetiva de Correia (2012) que considera que os conflitos podem apresentar resultados vantajosos para as partes envolvidas nos mesmos. Na mesma linha de pensamento, Berg (2012) acrescenta que estes são cruciais para as organizações, dado que beneficiam os processos de lidar com as divergências no ambiente de trabalho.

Fica também perceptível de que o conflito é visto como parte do quotidiano e que faz parte da dinâmica das organizações. O entrevistado 5 refere que *“Os conflitos (...) existem regularmente (...). mensalmente ou semanalmente existem conflitos nas organizações (...) As organizações são compostas por pessoas e por vezes os interesses nem sempre são convergentes, divergem entre si. Agora, em termos de nível de importância, conflitos graves são raros.”*. O entrevistado 4 refere ainda que *“Quase todos os dias há pequenos conflitos*

entre colaboradores, entre colegas, entre chefias e subordinados”. Os entrevistados destacam as divergências geradas por alterações salariais ou entre diferentes níveis na organização: o entrevistado 3 sublinha que *“Normalmente, nas organizações, a maior frequência de conflitos ocorre na altura do planeamento do aumento salarial, ou alterações de tabelas salariais, ou algo que tem que ver com a parte das remunerações”*. Nestas entrevistas existe a percepção comum de que os conflitos são frequentes, especialmente em grandes empresas, como é reforçado pelo entrevistado 6 que salienta a presença de conflitos correntes em grandes empresas *“(…) nas grandes empresas e no setor de produção, (…) acaba por gerar muito mais conflitos.”*

Os conflitos intrapessoais ocorrem com o próprio indivíduo, dentro do indivíduo e dizem respeito a uma única pessoa na relação com outra(s) pessoa(s). Ocorrem no caso de um conflito de ideias, pensamentos, emoções/frustrações. Este nível de conflitos pode ser designado de *“Conflito Atração/Atração”*, *i.e.*, perante uma situação de escolha entre duas ou mais situações atraentes, para escolher uma delas, terá de rejeitar a outra, já que ambas não podem ser realizadas simultaneamente. Na subcategoria **conflitos interpessoais**, o discurso dos entrevistados revela que estes conflitos são atribuídos a fatores como inveja, falta de equidade no tratamento dos trabalhadores, percepções de favoritismo e falta de clareza nos papéis. Atente-se ao entrevistado 2, que afirma que *“A nível individual, portanto, entre os trabalhadores, por vezes existem conflitos por invejas ou de percepção de tratamento favorável de algum trabalhador”*. De facto, como referia Thomas (1992), o conflito surge quando uma das partes entende que a outra a afetou negativamente, ou pode afetar, pelo que o conflito surge de um processo dinâmico, resultado de uma série de eventos em que cada parte age de acordo com as suas experiências, lógicas e comportamentos próprios.

Além disso, são vários os entrevistados que associam os conflitos interpessoais a benefícios ou restrições concedidas a alguns funcionários, como a marcação de férias.

Os resultados permitiram ainda apurar que a resolução dos conflitos interpessoais parece, em alguns casos, depender de uma intervenção direta da chefia, refletindo a importância de uma liderança ativa na mediação. O entrevistado 2 evidencia este papel da chefia ao referir que *“nestes conflitos, faz parte da competência desse diretor, dessa área, resolver o conflito que existir com pessoas do seu Departamento”*

A terceira subcategoria refere-se aos **conflitos Intra grupais**, e segundo os entrevistados estes decorrem de fatores como a dependência funcional entre departamentos, prazos não cumpridos e falta de alinhamento de objetivos. A este respeito, também Almeida (1995), Cavalcanti (2006) e Pina et al. (2016) mencionam a interdependência das tarefas e de recursos como causas de conflito. Daí que o conflito seja um processo interativo, marcado

pela incompatibilidade ou desacordo entre indivíduos ou grupos (Blake & Mouton, 1981), como é o caso dos conflitos Intra grupais. A este respeito, o entrevistado 4 explica que *“As pequenas divergências entre departamentos, entre colegas, são bastante mais frequentes, porque acontece, o departamento de compras tem uma necessidade e o departamento de segurança tem outra necessidade e não são compatíveis”*.

Os entrevistados apontam que estas tensões Intra grupais geram um ambiente de instabilidade e afetam a cooperação entre departamentos como fica patente na entrevista com o entrevistado 5.

3.2 Causas dos Conflitos na Organização

A categoria referente às causas dos conflitos na organização, integra quatro subcategorias principais, ou seja, as (i) remunerações, a (ii) falta de definição das funções/papéis, a (iii) falta de equidade nas práticas e o (iv) processo de comunicação.

No que diz respeito às **remunerações**, esta subcategoria não foi merecedora de grande atenção por parte dos entrevistados, sendo que o entrevistado 3 menciona a remuneração como fonte de conflito, particularmente, *“ na altura do planeamento do aumento salarial, ou alterações de tabelas salariais, ou algo que tem que ver com a parte das remunerações. Essa é a parte da gestão de pessoas onde há possibilidade de haver conflitos.”* Pode-se inferir que a política de remuneração influencia a satisfação dos colaboradores e a perceção de justiça relativa, refletindo uma possível área de vulnerabilidade para o surgimento de conflitos. E tal como refere Gil (2008), o processo de gestão é transversal aos vários planos de vida (a nível individual, social, financeiro e organizacional), os quais são apontados como fatores influentes dos conflitos.

A **falta de definição das funções/papéis**, isto é, a sua falta de clareza é considerada uma das principais fontes de conflito, o que também é apontado por Pina et al. (2016) e Almeida (1995) como uma das causas geradoras de conflitos. Vários entrevistados indicam que este aspeto gera resistência para os colaboradores executarem tarefas que acreditam não serem da sua responsabilidade. O entrevistado 1 explicou que *“Já aconteceram situações de conflitos relacionados com o facto dos papéis não estarem claramente definidos, (...) não aceitam bem assumir aquilo que não são as suas responsabilidades”*.

Além disso, o entrevistado número 3 destacou que a definição clara das funções ajuda na resolução de conflitos, sublinhando a importância de uma comunicação interna que alinhe as expectativas. Para além da falta de clareza dos papéis individuais também evidencia

que as sobreposições de competências entre departamentos de uma organização podem despoletar conflitos interpessoais e intergrupais,

Em relação à **falta de equidade nas práticas**, os resultados apontam para a existência de percepções de desigualdade em práticas de RH, o que alguns entrevistados *veem como uma causa de conflito*. Segundo o entrevistado 3, isto ocorre *“por exemplo, na necessidade de haver isenção de horário de efetivos na organização, em que há isenção de determinadas pessoas e de outras não, isso cria também a potenciação de situações de conflitos”*.

As mudanças de horário não programadas e reajustes ou trocas de postos de trabalhos também geram desconforto, principalmente pela dificuldade de adaptação a essas alterações, originando conflitos de aceitação. Sobre este aspeto, o entrevistado 4 refere que *“Normalmente isso pode acontecer, por exemplo, quando há alterações de horário. Pretendese que o trabalhador tenha um determinado horário e que a partir de uma determinada altura altere esse horário (...) Por exemplo quando se trabalha de Segunda a sexta-feira, e é preciso vir trabalhar a um sábado”*. Na verdade, o conflito pode surgir por várias razões, como exposto, mas como fica perceptível pelo discurso dos entrevistados e pelo contributo de vários teóricos, o conflito surge quando uma parte considera que os seus interesses e objetivos são postos em causa pela outra parte (Neves & Pereira como citado em Martins, 2005; Pina et al., 2016).

Por fim, face à subcategoria **processo de comunicação**, os resultados sugerem que a falha nos processos de comunicação é uma das principais origens de conflito, tal como Cavalcanti (2006) também refere. A falta de clareza gera mal-entendidos e frustrações entre os *colaboradores*. O entrevistado 2 refere mesmo que *“A origem dos conflitos geralmente tem a ver com o processo de comunicação. A comunicação é a ferramenta mais importante da organização (...) Praticamente tudo decorre de mal-entendidos”*.

Em situações de conflito, a comunicação eficaz é considerada essencial para a mediação e negociação, com o entrevistado 3 a salientar a importância da capacidade de negociação para evitar a culpabilização das partes e promover o entendimento entre os envolvidos no conflito. A falta de comunicação entre as equipas destaca-se como um fator central, indicando que uma coordenação mais clara poderia reduzir o impacto dos conflitos entre grupos. Também o entrevistado 5 refere que *“os conflitos mais habituais, muitas vezes, são conflitos de cumprimento de prazos por falhas de comunicação”*.

Em síntese, as subcategorias analisadas revelam que os conflitos organizacionais decorrem de problemas de natureza estrutural, como a falta de clareza nas funções e papéis desempenhados, nas políticas e práticas de gestão das remuneração e dos processos de

gestão da comunicação, e que as estratégias de liderança e o desenvolvimento de prática de gestão de recursos humanos mais equitativas, e percebidas como justas, e bem integradas e articuladas com as práticas de outros sistemas organizacionais, como defendem Lepak e Shaw (2008) podem ajudar a mitigar os conflitos e a produzir benefícios para a organização.

3.1. O Gestor de Recursos Humanos como Mediador

A segunda categoria de análise que emergiu do discurso dos entrevistados refere-se ao papel do gestor de RH como mediador e dela decorreram cinco subcategorias: (i) o papel do GRH como mediador, (ii) os procedimentos para mediar situações de conflito, (iii) a comunicação para mediar situações de conflito (iv) a neutralidade na mediação e gestão de conflito; e (v) a imparcialidade na mediação e gestão de conflitos.

Face à subcategoria **papel do GRH como mediador**, os entrevistados concordam que o gestor de RH exerce um papel fundamental na mediação, agindo como um facilitador entre as partes envolvidas e garantindo um espaço seguro para o diálogo e orientado para a resolução. Na verdade, o gestor de RH desempenha um papel central na gestão do ativo mais valioso de qualquer organização: os colaboradores, os quais se afirmam como a força de trabalho da organização (Camara et al., 2010). E, enquanto mediador, o gestor de RH é como que um árbitro para as partes envolvidas no conflito (Bonini & Ramires, 2019), sendo da sua competência amenizar, minimizar e resolver os conflitos e as injustiças e não de os impulsionar (Tomé, 2013).

Segundo o discurso dos entrevistados, o gestor de RH deve ouvir e orientar as partes, auxiliando na procura por soluções justas e equilibradas. Como refere o entrevistado 1, *“Os principais papéis são entre outros aspetos, ser mediador, ser pessoa de confiança, que no fundo procura fazer mediação entre trabalhadores e chefia direta, ou entre os trabalhadores. Outro papel deve ser um árbitro, deve fazer a audição das partes”*.

O entrevistado 5, por exemplo, considera o gestor de RH como um promotor da cooperação e da cultura organizacional, intervindo principalmente quando os conflitos se intensificam ou não são resolvidos internamente pelos departamentos. Para este entrevistado, *“o gestor de recursos humanos deve ser um consultor dos outros colegas dentro da empresa. (...) O gestor de recursos humanos não deve ter um papel direto e ativo na gestão do dia-dia”*. Este entrevistado destaca um aspeto particular, a cultura organizacional, e segundo Tjosvold (como citado em Martins, 2005) existe uma ligação entre o conflito e a cultura organizacional, explicando que os significados partilhados, centrais para a cultura organizacional, afetam o modo como os membros interpretam os conflitos e reagem a ele.

Face aos **procedimentos para mediar situações de conflito**, da análise do testemunho dos entrevistados fica perceptível que os procedimentos incluem a criação de um ambiente positivo e a promoção do diálogo. Os entrevistados destacam a importância de um processo estruturado: ouvir as partes individualmente, reunir-se em conjunto e, se necessário, solicitar apoio da direção. O entrevistado 4 salienta que *“se existe um conflito o gestor de RH deve tentar recolher todas as informações que estão na origem daquele conflito, perceber exatamente o que é que deu origem ao conflito, avaliar essas informações, tentar conversar ou falar com outras pessoas, consultar alguma documentação, tudo depende conforme a situação que estamos a falar”*.

A escuta ativa e a análise detalhada da situação para entender a origem do conflito são mencionadas por quase todos os entrevistados. O entrevistado 3 sublinha a importância da prevenção e intervenção direta do gestor de RH. Para este entrevistado, *“Primeiro, deve fazer-se prevenção do conflito. Significa que deve estar presente na organização”*. E como refere Likert (1979 como citado em Beck, 2009), a questão do clima organizacional interfere na prevenção dos conflitos uma vez que a preparação é uma das ferramentas importantes para o processo e estratégia, e sucesso organizacional.

Na subcategoria **comunicação para mediar situações de conflito**, os resultados demonstram que a comunicação é vista como a base do processo de mediação. E na verdade, para ser bem-sucedido, o gestor de RH necessita possuir habilidades pessoais de comunicação e de relacionamento pessoal, enfatizando entre elas: a congruência; a assertividade; a empatia; a neutralidade; a imparcialidade; e o saber ouvir e perguntar (Figueiredo, 2012). Os entrevistados que abordaram esta subcategoria consideram-na essencial tanto para esclarecer pontos de conflito quanto para obter as informações necessárias para a sua resolução. Na opinião do entrevistado 4, *“Deve haver comunicação entre as partes. A comunicação, é uma base fundamental. Deve-se falar com as pessoas envolvidas, recolher toda a informação necessária associada à questão, para depois poder avaliar, analisar, e poder eventualmente ter de consultar outras pessoas para poder depois tomar uma decisão”*.

O entrevistado 1, por exemplo, afirma que a comunicação permite abordar a questão em profundidade e facilitar a troca de perspetivas, fundamental para o sucesso da mediação: *“Comunicação é a base, ouvir, dar espaço para as pessoas partilharem aquilo que pensam, criar ambientes de comunicação e de feedback e pressionar que isso aconteça”*.

3.2. Neutralidade e Imparcialidade na Gestão de Conflitos

Segundo Correia (2012), é da responsabilidade do mediador orientar o processo de gestão do conflito, mantendo a neutralidade e a imparcialidade, onde a primeira remete para a conduta do mediador em não favorecer uma parte e prejudicar a outra e a segunda, por sua vez, diz respeito à atitude do mediador em ser neutro, honesto e justo na resolução do conflito. Contudo, e justificando a dificuldade do gestor de RH como mediador de conflitos em ser neutro e imparcial, Ulrich (1998) explica que a capacidade do gestor de RH em ser neutro e imparcial na resolução e mediação de conflitos no ambiente de trabalho necessita ser comprovada, tendo em linha de conta a relação hierárquica com as partes envolvidas e o desempenho de várias funções, que muitas vezes podem ser contraditórias, o que acontece porque este assume dois papéis ativos: o de representante da direção e “parceiro estratégico” e o de “defensor” dos colaboradores.

Em relação à neutralidade na mediação e gestão de conflito, os discursos revelam que a neutralidade em mediação é um desafio, mas é vista como essencial para garantir justiça e transparência no processo. McCabe e Rabil (2002) reiteram que a resolução de conflitos nas organizações, que é da responsabilidade dos supervisores e gestores, envolve, com frequência, os gestores de RH, os quais desempenham um papel de relevo nos processos de gestão de conflitos, por forma a assegurar a justiça no local de trabalho, consistência e uniformidade dos resultados.

Alguns entrevistados relatam que é difícil manter a neutralidade, especialmente quando os interesses do colaborador estão em conflito com os da organização, no entanto, a neutralidade é uma habilidade exigida ao mediador, o qual deve ser isento de favoritismos e parcialidade, seja no seu discurso, seja na sua intervenção (Cooks & Hale, 1994). Além disso, a neutralidade do mediador é crucial para um processo de gestão e mediação do conflito bem-sucedido, na medida em que a percepção da neutralidade pelos litigantes desempenha um papel importante na legitimação do processo de mediação (Van Gramberg & Teicher, 2006).

O entrevistado 5 afirma que, embora seja difícil alcançar a neutralidade total, o foco é o interesse geral da organização: *“otimizar a neutralidade. Porque a neutralidade absoluta não é conseguida. (...) O interesse de todos os trabalhadores e toda a organização sobrepõe-se ao interesse de um só trabalhador ou de poucos trabalhadores que queiram tirar vantagem e colocar em causa a organização. A neutralidade tem que existir, mas atenção, nunca colocando em causa a totalidade da organização”*. O entrevistado 6, que trabalha numa grande empresa, acredita que a falta de proximidade com os colaboradores torna mais fácil

ser-se neutro: *“É manter a frieza da situação, e não me envolver diretamente. Por exemplo em situações de despedimento, que nunca são uma solução pelos impactos que se pode criar na vida do trabalhador, é necessário manter alguma neutralidade”*.

No que concerne à **imparcialidade na mediação e gestão de conflitos**, esta é mencionada como um princípio fundamental, embora nem sempre fácil de manter. Diversos entrevistados acreditam que o gestor de RH deve evitar tomar partido e, quando necessário, justificar as suas decisões com base em normas legais e organizacionais para preservar a equidade e a neutralidade. A este respeito, o entrevistado 4 afirma que *“É tentar documentar, justificar, argumentar com factos, com leis, para garantir esta neutralidade e imparcialidade. Não deve tomar partido nem de uma parte nem de outra parte”*.

Alguns entrevistados destacam ainda que, em grandes organizações, a falta de familiaridade pessoal ajuda a manter a imparcialidade, enquanto outros acreditam que o ambiente de mediação deve permitir que ambas as partes exponham as suas perspetivas sem que o gestor de RH demonstre favoritismo. Por exemplo, o entrevistado 6 salienta que *“É muito ‘fácil’ ser imparcial com as pessoas que não nos são próximas”*.

Como se pode constatar, os entrevistados enquanto gestores de RH, são mediadores de conflitos e reconhecem a importância da neutralidade e imparcialidade na gestão e mediação de conflitos.

Portanto, a análise da categoria do gestor de RH como mediador, demonstra que o papel do GRH como mediador é complexo e requer habilidades de escuta ativa, comunicação efetiva e a capacidade para se manter neutro e imparcial para promover uma cultura de cooperação e equidade na organização.

3.3. As Competências do GRH como Mediador

A terceira categoria de análise que surgiu dos discursos dos entrevistados foi relativa às competências do gestor de RH como mediador, tendo sido possível apurar aspetos relativos (i) à identificação das competências mais importantes para mediar e gerir um conflito, (ii) à ponderação acerca das competências específicas que possuem os gestores de RH para mediar conflitos e (iii) a perspetiva das competências a serem desenvolvidas para de mediação de conflitos, por parte dos gestores de RH.

Face à subcategoria **competências importantes para o gestor de RH mediar e gerir um conflito**, as principais competências mencionadas pelos entrevistados são a escuta ativa, empatia, comunicação clara, autoconsciência e controlo emocional. Também se

identificaram outras competências nos discursos como a resiliência, a capacidade de análise crítica, flexibilidade, pragmatismo, e conhecimento da legislação laboral, especialmente devido a muitos conflitos decorrerem de questões legais. Por isso o gestor de RH na sua função como mediador de conflitos, deve primar pela colaboração, pelo bom relacionamento interpessoal, assim como possuir capacidades de planeamento, empreendedorismo, adaptação e flexibilidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa, dinamismo e defender uma cultura de qualidade (Sovienski & Stigar, 2008). No mesmo sentido, Ceitil (2010) destaca como importantes competências a compreensão estratégica, liderança; orientação para resultados, adaptação à mudança; análise e resolução de problemas, negociação e persuasão, *networking*, eficácia comunicacional, gestão da diversidade cultural, resiliência, autodesenvolvimento, flexibilidade, planeamento e organização, compreensão interpessoal, e iniciativa e autoconfiança.

O entrevistado 6 destaca que o desenvolvimento destas competências está relacionado com a experiência prática adquirida ao longo do tempo, nas empresas por onde trabalhou, apontando para a importância da aprendizagem através da experiência: *“Não diria que tenho as competências, mas diria que estou em processo de aquisição destas competências, porque não foi na faculdade que eu as ganhei, não foi no contexto de trabalho também que eu as ganhei, foi porque tive troca de experiências com outros gestores dos recursos Humanos de outras instituições, que tinham mais experiência no sector, que permitiu desenvolver as minhas habilidades e competências”*. O entrevistado número 1 destaca que o desenvolvimento das habilidades e competências, enquanto gestor de RH, teve acento nas formações onde participou, ao longo do tempo.

Relativamente à **ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos**, os resultados mostraram que todos os entrevistados se sentem relativamente confiantes nas suas habilidades de mediação, mas alguns reconhecem que a melhoria contínua é possível e desejável. Por exemplo, o entrevistado 4 ressalta a importância de se adaptar às diferentes personalidades e reações de cada pessoa envolvida nos conflitos: *“Sim, eu tenho. Considero ter, mas considero também que as posso melhorar. Não considero, quando se lida com pessoas, a reação de uma pessoa perante um determinado assunto pode ser uma, a reação de outra pessoa perante exatamente o mesmo assunto pode ser outra e, portanto, aqui tem de haver uma grande flexibilidade e uma grande capacidade de nos adaptarmos ao nosso interlocutor”*.

Há ainda um reconhecimento da necessidade da competência de inteligência emocional e relacionamento interpessoal. O entrevistado 3 destaca a experiência prévia em organizações multinacionais como fonte de desenvolvimento da sua competência para a

mediação: *“Sempre fiz, ao longo dos 23 anos de experiência em RH. Tenho competências, porque ajudei a salvar a empresa em Portugal. Aliás, fui contratado por uma multinacional, devido a estas competências”*.

Por fim, no **desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte do gestor de RH**, a formação é apontada como muito importante. A formação formal, como cursos e *workshops* em mediação de conflitos, é vista como essencial por muitos. O entrevistado 1, por exemplo, enfatiza a importância da formação em gestão de conflitos e *coaching* para preparar o gestor de RH para lidar com o *stress* e dar *feedback*: *“Formação é sempre importante, assim como o coaching, para alguém que dá apoio à gestão, no sentido de aprenderem em como dar feedback, como gerir situação de elevado stress, dar um feedback no sentido de saber como atuar em determinadas situações”*.

Também se constatou que a experiência prática e o aconselhamento por outros são importantes, com o entrevistado 3 a referir que o desenvolvimento contínuo também ocorre no terreno, com orientações de advogados e conselhos de colegas experientes, destacando a importância da aprendizagem prática para complementar a formação teórica: *“Essas competências desenvolvem-se através de reunião com advogados da organização, saber como eles resolvem os problemas. Por exemplo, escutar os conselhos dos outros colegas que têm mais experiência. Ou seja, não ter problemas em questionar outros colegas, quando há um processo negocial. Essas competências podem desenvolver-se ao longo do tempo como, por exemplo, escutar os conselhos dos gestores de RH que estão há mais tempo na área”*.

Já o entrevistado 4 destaca a reflexão e a autoavaliação, enfatizando a autocritica e a autoavaliação do desempenho e que na sua opinião auxiliam o gestor de RH a melhorar a sua prática de mediação ao longo do tempo: *“existem formações, existem workshops, hoje em dia existem muitas ofertas disponíveis no mercado a esse nível, mas também tem de existir assim muita consciência pessoal. Ou seja, a pessoa tem de, após uma situação de conflito, tentar fazer uma autoavaliação”*.

Os resultados obtidos nesta categoria revelam que o desenvolvimento das competências para mediação por parte dos gestores de RH, combina elementos formais e práticos, sendo visto como um processo contínuo. A formação e a aprendizagem prática, o *coaching* e o aconselhamento, associados à reflexão pessoal, são fundamentais para que o GRH desempenhe bem a sua função enquanto mediador dentro da organização.

Deste modo, concorda-se com Cavalcanti (2006) que entende que o gestor de RH como mediador deve adotar uma postura externa ao conflito e atuar como um facilitador imparcial, ajudando as partes envolvidas a resolver as suas divergências. No seu entender, este papel que é tão desafiador, exige do gestor uma preparação cuidada, uma vez que este

necessita manter a sua neutralidade e evitar que os seus próprios objetivos interfiram na mediação do conflito. Por isso mesmo, para desempenhar as suas funções como mediador de conflitos, o gestor de RH deve ser imparcial, agir como facilitador e não julgador, e promover a compreensão entre as partes, mantendo o seu foco neutro no processo e no conteúdo, sem influências pessoais (Cavalcanti, 2006).

3.4. Impacto do Conflito na Organização

Por fim, mas não menos importante, do discurso dos entrevistados submergiu uma quarta categoria – impacto do conflito na organização – e a qual contemplou, pelos assuntos abordados no guião e pelas respostas dos entrevistados, três subcategorias: (i) consequências positivas dos conflitos, (ii) consequências negativas e (iii) impacto, na organização, da mediação.

Em relação às **consequências positivas dos conflitos**, os entrevistados referiram que os conflitos podem gerar benefícios para organização quando tratados de forma adequada. Entre os benefícios, Correia (2012) destaca o desaparecimento do clima de ansiedade e de desconforto entre os envolvidos e Chiavenato (2002 como citado em Beck, 2009) acrescenta que despoleta sentimentos e energias, fortifica sentimentos de identidades com os objetivos e interesses, evidencia os problemas e avalia a forma como são ajustadas as diferenças entre as partes.

Os entrevistados 1 e 6 mencionaram a inovação e a melhoria contínua, referindo que os conflitos podem contribuir para a inovação e o progresso ao revelar lacunas e oportunidades de desenvolvimento. Tal como Moreira e Cunha (2007) salientam, o conflito incentiva a mudança, a progressão e a inovação organizacional, sendo necessário para a sobrevivência da organização. O entrevistado 1 refere que *“Os conflitos positivos são aqueles que envolvem inovação, propostas de melhorias, neste âmbito existem situações que são positivas (...) Existem algumas situações que dão origem a melhoria”*. O entrevistado 6, por sua vez, afirma que *“Os conflitos são necessários, na verdade, até porque muitas vezes nós só identificamos falhas quando surgem os conflitos. Então os conflitos não têm que necessariamente ser vistos sempre como algo negativo”*.

O reconhecimento do valor mútuo foi mencionado pelo entrevistado 2, o qual observou que, ao entender a perspetiva da outra parte, o conflito pode promover o desenvolvimento mútuo e o reconhecimento do valor da outra perspetiva: *“Quando pensamos em conflitos, pensamos logo em que existe uma situação de posições opostas, e que as*

peças não se entendem, mas as peças entendendo-se e compreendendo a perspectiva de cada uma das posições, pode tornar-se num conflito positivo”.

Os entrevistados 3, 4 e 5 mencionaram o benefício mútuo e a resolução conjunta, ou seja, na sua ótica os conflitos geram soluções benéficas quando há um entendimento entre as partes e ações conjuntas que não seriam alcançadas de forma isolada. Estas evidências corroboram o proferido por De Dreu e Van Vliert (1997) e Tjosvold (1991), os quais defendem que os conflitos estimulam a criatividade individual, a comunicação e a mútua compreensão, contribuindo para a melhoria da qualidade da tomada de decisão do grupo, bem como para o desenvolvimento da *performance* do mesmo. O entrevistado 4 afirma que *“Se falarmos em divergências, por vezes diferentes opiniões sobre determinados assuntos ou como fazer determinada tarefa, a discussão dessa situação pode dar origem a uma solução que pode ser benéfica”*. Na verdade, quando percebido de forma positiva, o conflito pode instigar novas ideias impulsionadoras de mudanças e de inovação, ao promover o envolvimento da equipa, ao gerar diversidade de pontos de vista, ao motivar os envolvidos na compreensão das posições contrárias e até ao fortalecer as relações das organizações (Rego, 1997 como citado em Sobral & Capucho, 2019).

O entrevistado 5 salienta a importância da aprendizagem na gestão de conflitos, defendendo que resolver conflitos de forma eficaz gera aprendizagens para resolver futuras divergências de maneira eficiente: *“Nós conseguimos, muitas vezes, através de um conflito, consciencializar as partes (...) de situações que não estão corretas. (...) ou de situações comportamentais mais adversas. E muitas vezes o conflito (...) consegue que as pessoas tomem consciência e que se procurem desenvolver. E que da próxima vez, que resolvam o problema de uma outra forma. Uma forma mais eficaz e eficiente e mais célebre. (...) porque um conflito bem resolvido tem que ser sempre o win-win”*. A este respeito, Eisenhardt e Schoonhoven (1990) referem que os conflitos podem concorrer para decisões de qualidade, para o planeamento de estratégias e para o crescimento financeiro e organizacional.

Quanto às consequências negativas dos conflitos, os entrevistados enumeram várias consequências. Isto é, o entrevistado 1 destaca o mau ambiente e o desconforto, referindo que os conflitos mal geridos podem criar um ambiente desconfortável para a equipa e lideranças: *“(...) naquelas situações em que o trabalhador achar que no âmbito das suas funções só deve fazer certas e determinadas tarefas e isso provoca conflito na equipa e na chefia”*.

Na perspectiva do entrevistado 2, o uso de linguagem e comportamento ofensivo são consequências negativas do conflito, acrescentando que os conflitos podem escalar para atitudes hostis, prejudicando a comunicação: *“O aspeto negativo é quando as pessoas entram*

em posições antagônicas, quando entram em linguagem ofensiva, ou optam por comportamento agressivo, ou de afastamento entre as pessoas”.

O entrevistado 3 aponta como consequência negativa dos conflitos a falta de consenso e os despedimentos, já que na sua opinião se não houver consenso, o conflito pode impactar a organização ao ponto de levar ao afastamento de trabalhadores: *“Significa que os conflitos, às vezes, levam a processos que realmente podem levar à separação. Aquilo que em RH chamamos de separação”.*

O impacto no clima organizacional foi mencionado pelo entrevistado 5, o qual referiu que a falta de resolução dos conflitos gera impacto negativo no clima organizacional e no desempenho: *“Eu considero que dos conflitos se podem sempre tirar benefícios positivos. Porque se dos conflitos nós só obtivermos elementos negativos, então nós não sabemos resolver o conflito. Ou seja, quando de um conflito só se obtém elementos negativos, significa que o conflito foi mal resolvido”.* E como refere Likert (1979 como citado em Beck, 2009), o conflito gera desgaste, podendo, no entanto, ser evitado se a organização criar as condições necessárias para o minimizar.

Por fim, os problemas operacionais e as regras flexíveis foram identificadas pelo entrevistado 6, o qual relatou que gestores complacentes, em determinadas circunstâncias e contextos, podem potenciar os conflitos: *“Um exemplo é quando um manager permite uma maior flexibilidade relativamente ao cumprimento de regras, por exemplo em linhas de montagem e quando outra chefia não o permite, sendo mais inflexível, o que acaba por causar (...) vários conflitos, ao nível da comparabilidade, o que também não deveria acontecer”.*

As evidências encontradas nesta subcategoria corroboram o mencionado por Rego (1997 como citado em Sobral & Capucho, 2019), que refere que o conflito pode provocar efeitos negativos na organização e nos próprios colaboradores, nomeadamente, a formação de um clima organizacional desfavorável, o desgaste emocional dos colaboradores que, por sua vez, afeta o quotidiano organizacional, a intensificação das divergências e por inerência, dificulta a comunicação, a cooperação e a colaboração mútua. Na mesma linha de pensamento Chiavenato (2002 como citado em Beck, 2009) considera que as consequências negativas que advêm do conflito são o sentimento de frustração nas partes envolvidas no conflito, o aumento da hostilidade e ansiedade, concorrendo para o bloqueio das atividades e desvio das energias para o conflito.

A terceira e última subcategoria – impacto da mediação na organização – situa-se de acordo com a análise de conteúdo efetuada, nas seis dimensões seguintes e a mediação foi vista pelos entrevistados como um elemento central na gestão de conflitos:

- (i) Ambiente de trabalho equilibrado e envolvimento: o entrevistado 1 enfatizou que a mediação promove um ambiente saudável e um engajamento das equipas – *“É, essencial sem dúvida. É essencial na medida em que a resolução dos conflitos é fundamental para garantir um bom dia de trabalho, equilíbrio, envolvimento, engajamento das equipas”*. Por isso, Martins (2005) afirma que os mediadores são indivíduos com capacidade de gestão de conflitos conscientes, dotados de princípios éticos e morais e que primam pela equidade e sentido de justiça, onde a sua função se prende em abrir a porta ao entendimento e não em impor soluções. Assim, considera que a figura do mediador informa, esclarece, apresenta distintos pontos de vista e ajuda na solução que as partes pretendem acordar voluntariamente;
- (ii) Transformação de conflitos negativos em positivos: o entrevistado 2 sublinhou a importância de transformar conflitos negativos em positivos, criando uma situação em que ambos os lados ganham – *“Nós não podemos simplesmente abafar e matar opiniões que são opostas às nossas ou não estão de acordo com as nossas opiniões, é importante saber transformar os conflitos negativos em positivo, em que ambas as partes ganham”*. Na verdade, como explicam Gestoso e Cunha (como citado em Martins, 2005), as partes esperam que o mediador possua conhecimento específico no âmbito da mediação de conflitos, para que possa opinar e avaliar diferentes possibilidades de resolução do conflito ou até influenciar e ou modificar a decisão final;
- (iii) Ferramenta da GRH: o entrevistado 3 considera a mediação como uma das ferramentas mais importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, destacando a confiança e a empatia como essenciais – *“Sem dúvida, a gestão dos conflitos e talvez a nível da gestão de pessoas, os processos que muitas vezes são os mais complexos de resolução porque são privados das pessoas. E cada pessoa tem as suas emoções. Quando se consegue gerir bem os conflitos na organização é meio caminho andado para alcançar os objetivos. A gestão de conflito é uma das ferramentas mais importantes para a GRH. (...) por isso digo que a gestão dos conflitos é uma competência muito importante no perfil do gestor de RH, na sua gestão diária, porque a gestão dos conflitos é uma gestão diária, e não só, a prevenção também é um elemento muito importante”*;
- (iv) Resolução e inovação: o entrevistado 4 destacou o impacto positivo na organização, na medida em que a mediação auxilia na resolução de conflitos e na geração de soluções inovadoras – *“Sim, claro que sim, claro que sim. Porque se não se resolverem os conflitos, o ambiente de trabalho vai ser afetado, seguramente, as pessoas não vão estar satisfeitas, podem vir a estar desmotivadas, e devido a isso, umas mais, outras*

menos, o seu desempenho e a sua produtividade podem ser afetadas, com consequências para a empresa”;

- (v) *Motivação e identificação com a empresa: o entrevistado 5 mencionou que conflitos resolvidos motivam e unem os colaboradores à missão e objetivos da organização – “Um conflito mal resolvido é um foco de problema na organização. E um problema entre as pessoas (...), leva ao seu insucesso (e) que não se atinjam os objetivos. Traz desmotivação. Problemas não resolvidos trazem problemas operacionais. (...)A não cooperação leva à ineficiência. A ineficiência leva ao insucesso. (...)Temos que ser pragmáticos. Muito pragmáticos. E procurar que a organização através da resolução dos conflitos contribua para a motivação”;*
- (vi) *E a prevenção de impactos negativos: o entrevistado 6 destacou a importância de se prevenirem os conflitos para evitar impactos negativos no desempenho organizacional – “Sem dúvida que sim. Sem dúvida que sim. Nós passamos mais horas com as pessoas do nosso local de trabalho do que com a nossa própria família, do que com os nossos próprios amigos.”.*

Portanto, os resultados obtidos demonstram que o conflito pode ter tanto consequências positivas como negativas, mas que uma mediação eficaz é fundamental para garantir um ambiente organizacional produtivo e saudável e para que os conflitos se traduzam em consequências positivas para a organização.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu analisar as estratégias e os processos utilizados pelos gestores de RH na gestão e mediação de conflitos dentro da organização através de uma metodologia de investigação de natureza quantitativa. O estudo empírico subordinado ao tema "*O Papel do Gestor de Recursos Humanos na Mediação e Gestão de Conflitos nas Organizações*", foi realizado com base em seis entrevistas semiestruturadas a Gestores de Recursos Humanos, de empresas nacionais e multinacionais da grande Lisboa. Finalizado o trabalho de análise e interpretação dos resultados e de articulação com o quadro teórico ora desenvolvido, é possível apresentar as suas principais conclusões.

Os resultados obtidos, vem corroborar o quadro teórico referenciado, e permitem concluir que o gestor de RH desempenha um papel de extrema relevância na organização e neste caso em concreto, na gestão e mediação de conflitos, intervindo como um facilitador neutro e imparcial e, concomitantemente, promovendo um processo de comunicação eficaz.

Conclui-se também que o gestor de RH enquanto mediador de conflitos, em conjugação com as demais funções que desempenha enquanto profissional responsável pela gestão do capital humano da organização, o ativo mais importante da mesma, deve conciliar uma vasta panóplia de competências, nomeadamente, a empatia, a escuta ativa, a comunicação clara, o controlo emocional, a neutralidade e a imparcialidade, com a finalidade de conseguir contribuir para o surgimento de soluções construtivas (já que estas devem emergir do entendimento entre as partes em conflito) e das quais beneficiam as partes envolvidas no conflito e, em última instância, a organização.

Através dos resultados obtidos neste estudo, fica igualmente claro que a existência de conflitos nas organizações é comum e frequente e faz parte de um ambiente mais geral onde coexistem e interagem, diariamente, diferentes pessoas, cada uma com as suas especificidades, conhecimentos e experiências, pelo que a mediação se figura um processo fulcral para o quotidiano organizacional para facilitar e minimizar os seus impactos.

Sendo o gestor de RH o responsável pela gestão dos colaboradores da organização, é ele que assume o papel de mediador de conflitos, contribuindo positivamente, ou pelo menos assim se espera, para o ambiente organizacional, favorecendo a inovação, o reconhecimento mútuo e o fortalecimento das relações entre os colaboradores, através de um processo que se inicia como litígio e termina como um acontecimento que poderá promover a mudança e o progresso.

Também ficou patente que é possível manter a neutralidade na resolução dos conflitos, em particular nas questões que não ponham em causa o funcionamento da

organização devendo a gestão de conflitos ser assumida numa primeira instância pelo gestor do departamento/serviço, ficando a intervenção do gestor dos recursos Humanos ligada a assuntos de gestão de recursos humanos, ou a outras situações onde a mediação destes profissionais seja determinante para a resolução do conflito.

Este estudo apresenta algumas duas principais limitações. Por um lado, a utilização de uma abordagem exclusivamente qualitativa, assente em entrevistas, não permite a generalização dos resultados e por outro lado, atendendo ao facto de que este estudo ter contemplado um número reduzido de entrevistas a gestores de RH, entende-se que esta pode não refletir a variedade de experiências e práticas de mediação adotadas pelos gestores de RH em organizações de diferentes setores e dimensões. Em investigações futuras, sugere-se em complemento a esta metodologia, a realização de um estudo assente numa abordagem quantitativa e o alargamento da aplicação de entrevistas a gestores de RH de organizações de diferentes sectores de atividade e de diferentes dimensões, para compreender se existem diferenças entre sectores e de acordo com a dimensão das organizações. Reconhecendo-se a importância deste tipo de estudo, sugere-se assim a realização de um estudo que privilegie uma metodologia mista, isto é, que utilize, numa ótica de complementaridade, métodos mistos (qualitativos e quantitativos), por forma a enriquecer a compreensão sobre a eficácia das práticas de gestão e mediação de conflitos.

Findo o processo de investigação, reconhece-se igualmente a importância de se investigar em futuros estudos o impacto dos fatores culturais e organizacionais na gestão e mediação de conflitos, assim como o papel do gestor de RH na definição de políticas e de estratégias de apoio na gestão, prevenção e resolução de conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcázar, F., Fernández, P., & Gardey, G. (2005). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role play by human resources in firm success. *Management Review*, 16(2), 213-241.
- Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores. Comportamentos de sucesso nas organizações*. Editora McGraw-Hill.
- Armstrong, M. (2003). *Handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beck, G. (2009). *Conflito nas Organizações. 2009.71f. Trabalho de Conclusão de Curso* [Graduação em Administração]. Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo,
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*. Elsevier.
- Berg, E. (2012). *Administração de conflitos: abordagem práticas para o dia*. Juruá Editora.
- Blake, R., & Mouton, J. (1981). *Management by Grid Principles or Situationalism: witch? Group & Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Pioneira Thomson Learning.
- Bonini, T., & Ramires, L. (2019). *Imparcialidade do mediador e conciliador*. <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1931/Artigo%20cient%20c3%adfico%20-%20Thiago%20Roim%20Bonini.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bouchez, J.-P. (2005). La gestion des ressources humaines: histoire et perspectives. De l'ère industrielle à l'ère de l'immatérialité. In D. Weiss (Ed.), *Ressources Humaines* (pp. 5-51). Éditions d'Organisation.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice*. Macmillan Press.

- Brief, P., & Weiss, M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology, 53*, 279-307.
- Burbridge, R., & Burbridge, A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. Saraiva.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. RH Editora.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação*. Universidade Aberta.
- Cavalcanti, A. (2006). *O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos: Um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Ciências Económicas.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1983). *Recursos humanos*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos. O capital humano nas organizações*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Editora Manole Lda.
- Chmiel, N. (1999). Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Cooks, L., & Hale, C. (1994). The construction of ethics in mediation. *Conflict Resolution Quarterly, 12*, 55-76.
- Correia, D. (2012). *Manual de negociação*. Lidel edições técnicas.
- Correia, A. (2015) *Manual de Negociação Comercial, industrial, laboral e políticodiplomática*. LidelEdições técnicas, Ida.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academic of Management Journal, 39*(4), 802-835.
- Donnelly, J., Ivancevich, J., & Gibson, J. (2000). *Administração: Princípios de gestão empresarial*. McGraw-Hill.
- De Dreu, C., & Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. Sage.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment and growth among U.S. semiconductor ventures 1978-1988. *Administrative Science Quarterly, 35*(3), 504-529.
- Esteves, T. (2008). *Práticas de GRH e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no setor bancário português* [Tese de Doutoramento]. ISCTE.

- Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C., & Zsembera, J. (2015). *Gestão de recursos humanos e motivação. Glossário*. Universidade Aberta.
- Ferris, G., Buckley, M., Harrell-Cook, G., Frink, D., & Hochwarter, W. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Figueiredo, L. (2012). *Gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Católica Portuguesa.
- Fischer, A. (1998). *A constituição do modelo competitivo de gestão de Pessoas no Brasil. Um estudo sobre empresas consideradas exemplares* [Tese de Doutorado]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
- Fonseca, C. (2008). Como definir uma população de estudo e como selecionar uma amostra? In Médicos de Medicina Geral e Familiar (Eds.), *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas Essenciais para a Investigação Clínica* (pp. 50-54). Núcleo de Investigação da APMCG.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de investigação – Da conceção à realização*. Lusociência.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusociência.
- Fortin, M., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Fraga, L. (1993). *Liderar e Negociar Conflitos – Transforme os conflitos numa cooperação através das negociações e de uma boa liderança. Guias Interativos de Gestão*. Edições Cetop.
- Gibbons, J., Woock, C. (2008). *Evidence-Based Human Resources in Action. Case Studies*. The Conference Board Mission.
- Gil, A. (1994). *Administração de Recursos Humanos: um Enfoque Profissional*. Atlas.
- Gil, D. (2008). *Negociação e Gestão de Conflitos* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Engenharia de Coimbra.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines: Histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124, 66-75.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentido e formas de uso*. Príncípa Editora.
- Hill, M., & Hill, A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais: um guia introdutório*. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA_WP_1998-10.pdf
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Ibert, J. (2002). Des systems sociotechniques à l'écologiesociale des organisations. In S. Charreire & I. Huault (Eds.), *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 81-97). Éditions EMS.

- Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academic of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Lemos, A., & Pinto, M. (2008). Empregabilidade dos Administradores: quais os perfis Profissionais demandados pelas empresas? *Cadernos EBAPE*, 6(4), 1-15.
- Lengninck-Hall, M., Lengninck-Hall, C., Andrade, L. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. e Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Likert, R., & Likert, J. (1979). *Administração de conflitos: novas abordagens*. McGraw-Hill.
- Lima, N. (2014). Gestão de conflitos nos jogos de empresas. *Revista LAGOS – UFF*, 2(2), 58-72.
- Lopes, A. (2005). *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações*. Lisboa: ISCTE.
- Marques, C. (2012). *A gestão e os gestores*.
<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5116/1/A%20Gest%C3%A3o%20e%20os%20Gestores.pdf>
- Marquis, B. L., & Huston, J. (1999). *Administração e Liderança em Enfermagem*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Marras, J. (2003). *Administração em recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. Futura.
- Martins, D. (2005). *Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- McCabe, D., & Rabil, J. (2002). Administering the Employment Relationship: The Ethics of Conflict Resolution in Relation to Justice in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 33-48.
- McIntyre, S. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(XV), 295-305.
- Moreira, R., & Cunha, P. (2007). *Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional?*
<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/443/1/152-161FCHS04-9.pdf>
- Neves, J. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In J. Vala & A. Caetano (Eds.), *Gestão de recursos humanos. Contextos, processos e técnicas* (pp. 3-30). RH Editores.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal – Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66-83.

- Pearce, C., Maciariello, J., & Yamawaki, H. (2011). *O legado vivo de Peter Drucker – a sabedoria, o conhecimento e as idéias ao alcance dos líderes atuais*. M. Books do Brasil Editora Lda.
- Pedro, M. L. C. (2015). A GRH em contexto de crise: A centralidade da perceção de declínio organizacional [Tese de doutoramento, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/10039>
- Pereira, A. (2004). A importância do controle interno para a gestão de empresas. *Pensar Contábil*, 6(25), 1-14.
- Pina, M., Neves, P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Comportamento Organizacional e Gestão*. RH editora.
- Pruitt, D., & Rubin, J. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. McGrawHillBookCompany.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Reis, F., & Silva, M. (2012). *Princípios de Gestão*. Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Livros Técnicos e Científicos.
- R. Montebello, A. (1998). O livro das equipas de trabalho (1º ed.). (A. M. S.Franco, Trad.) Lisboa: Cetop.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: Organisation, culture, développement*. FNSP.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica*. Escolar Editora.
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, 33-54.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10(10), 51-61.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lidel.
- Storey, J. (1995). Human resource management: Still marching on or marching out. In J. Storey (Ed.), *Human Resource Management. A critical text* (pp.3-32). Thomson Business Press.
- Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A Emergencia da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. In A. Caetano (Ed.), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 31-60). Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Terrasêca, M. (1996). O Instrumento de Pesquisa: a entrevista. In Referenciais Subjacentes à Estruturação das Práticas Docentes – Análise dos Discursos dos/as professores/as. FPCEUP.

- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651-717). Consulting Psychologists Press.
- Tonelli, M., Lacombe, B., & Caldas, M. (2006). Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In G. Boog & M. Boog, (Eds.), *Manual de gestão de pessoas e equipas: estratégias e tendências*. Editora Gente.
- Tomé, T. (2013). *Dilema ético dos profissionais dos recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Tjosvold D. (1991). *The Conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, Addison-Wesley.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Futura.
- Van Der Klink, Marcel, Boon, J., & Schlusmans, K. (2004). Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40, 72-89.
- Van Gramberg, B., & Teicher, J. (2006). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 197-210.
- Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional* [Tese de Doutoramento]. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.
- Xavier, R. (2006). *Gestão de Pessoas na Prática*. Editora Gente.
- Yin, R. (2006). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Guião de Entrevista Semi-estruturada
1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrupo)?
2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?
4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?
5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?
6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?
7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?
8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?
9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?
3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.
3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.
10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?

APÊNDICE II

TABELA DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categorização – Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Questão
Tipos de conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrúpicos)?
	Conflitos interpessoais	
	Conflitos intragrúpicos	
	Remunerações	2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?
	Falta de definição das funções/papéis	
	Falta de equidade nas práticas	
Processo de comunicação		
Gestor de recursos humanos como mediador	Papel do GRH – mediador	4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?
	Procedimentos para mediar situações de conflito	5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?
	A comunicação para mediar situações de conflito	
	A neutralidade na mediação e gestão de conflitos	6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?
A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos		

Competências do gestor de recursos humanos como mediador	Competências importantes para o GRH mediar e gerir um conflito	7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?
	Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos	8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?
	Desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte dos GRH	9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?
Impacto do conflito na organização	Consequências positivas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.
	Consequências negativas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.
	Impacto, na organização, da mediação	10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?

Categorização Entrevistado 1

Categoria	Subcategoria	Questão	Resposta	Análise
Tipos de Conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrupais)?	É <u>natural existirem conflitos</u> , para surgirem novas soluções. Podem ser vistos de <u>forma positiva construtiva</u> , isso dependendo do nível de conflitos.	O conflito é natural e contribui para a evolução, devendo ser abordado como algo positivo e construtivo.
	Conflitos interpessoais		Já aconteceram situações de conflitos entre relacionados com o facto dos <u>papéis não estarem claramente definidos</u> . Naquelas situações em que o trabalhador achar que no âmbito das suas funções só deve fazer certas e determinadas tarefas e isso provoca conflito <u>na equipa e na chefia</u> .	Por falta de clareza dos papéis geram-se conflitos interpessoais com os colegas e com a chefia.
	Conflitos intragrupais		Há departamentos que estão dependentes do outro, para ter informação. Isso faz com que por vezes o departamento não consiga cumprir com as datas por não coincidirem com o outro departamento dado os <u>timings</u> , os <u>deadline</u> que são necessários cumprir, e isso pode provocar <u>tensão, conflito e stress</u> , <u>no departamento sobretudo na dinâmica do próprio departamento ou da liderança</u> .	Muitos conflitos surgem quando um departamento está dependente de outro e quando não são cumpridos os prazos, afeta o trabalho do departamento dependente e do próprio departamento que está atrasado, gerando <u>stress</u> , afetando a dinâmica e a liderança dos mesmos.

	Remunerações	2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?	---	---
	Falta de definição das funções/papeis		Já aconteceram situações de conflitos relacionados com o facto dos <u>papéis não estarem claramente definidos</u> , ou seja, quando a função não é clara para os trabalhadores. Imagine que os trabalhadores são responsáveis por uma determinada área, e em dada altura, pretendem que estes sejam mais polivalentes. Os trabalhadores ficaram presos à ideia que só podem assumir uma determinada área e <u>não aceitam bem assumir aquilo que não são as suas responsabilidades</u> .	A origem de muitos conflitos relaciona-se com a falta de clareza dos papéis e das funções dos trabalhadores, os quais não aceitam de bom grado quando lhes são solicitadas tarefas que julgam não ser da sua área ou competência.
	Processo de comunicação		---	---
Gestor de recursos humanos como mediador	Papel do GRH - mediador	4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?	Os principais papéis são entre outros aspetos, ser <u>mediador</u> , ser <u>peessoa de confiança</u> , que no fundo procura fazer mediação entre trabalhadores e chefia direta, ou entre os trabalhadores. Outro papel deve ser um <u>árbitro</u> , deve fazer a <u>audição das partes</u> quando eventualmente se tratar de processos disciplinares; deve fazer audição	As principais funções/papel do GRH no âmbito da mediação e gestão de conflitos são: ser mediador; ser uma pessoa de confiança que desenvolve o processo de mediação entre trabalhador(es) e chefia ou entre os próprios trabalhadores; escutar as partes envolvidas no conflito, nomeadamente, quando se trata de

			das partes, para se chegar e tomar uma decisão final. No fundo diria que é isso.	processo disciplinar; ajudar a encontrar uma solução e a tomar uma decisão.
Procedimentos para mediar situações de conflito	5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?		Comunicação é a base, <u>ouvir, dar espaço para as pessoas partilharem aquilo que pensam</u> , criar ambientes de comunicação e de <i>feedback</i> e pressionar que isso aconteça.	É importante criar um ambiente positivo e um espaço onde as partes partilham a sua opinião.
A comunicação para mediar situações de conflito			<u>Comunicação é a base, ouvir, dar espaço para as pessoas partilharem aquilo que pensam, criar ambientes de comunicação e de feedback</u> e pressionar que isso aconteça.	Comunicar e ouvir é a base para mediar e gerir um conflito.
A neutralidade na mediação e gestão de conflitos	6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?		É dar-lhes oportunidade de todos exporem o seu ponto de vista, <u>não fazer partido em nenhuma das partes, ouvir as partes e dar espaço para eles exporem as suas situações.</u>	É importante dar oportunidade para que cada parte exponha a sua perspetiva, explique a sua posição.
A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos			É dar-lhes oportunidade de todos exporem o seu ponto de vista, <u>não fazer partido em nenhuma das partes</u> , ouvir as partes e dar espaço para eles exporem as suas situações. Por vezes temos que <u>manter a imparcialidade</u> por vezes não sendo fácil.	É importante dar oportunidade para que cada parte exponha a sua perspetiva, explique a sua posição e não tomar partido nenhuma parte, não sendo fácil para o gestor por vezes manter essa imparcialidade.

Competências do gestor de recursos humanos como mediador	Competências importantes para o GRH mediar e gerir um conflito	7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?	<u>Saber ouvir, empatia, escuta ativa, formação, ser coach, saber gerir também o stress</u> , porque há vezes que certas coisas que dizem e não serem o mais injustas, por vezes temos que <u>manter a imparcialidade</u> por vezes não sendo fácil.	As principais competências necessárias para um GRH mediar um conflito são: saber escutar; ter empatia com o outro; ter formação; ser um <i>coaching</i> ; saber gerir o <i>stress</i> ; ser imparcial.
	Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos	8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?	Sim, na medida que se procura ter equilíbrio, um bom ambiente de trabalho na organização. <u>Neste sentido, penso que sim.</u>	Este entrevistado considera possuir as competências necessárias para mediar um conflito, pois prima pelo equilíbrio e em criar um bom ambiente de trabalho.
	Desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte dos GRH	9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?	<u>Formação</u> é sempre importante, assim como o <u>coaching</u> , para alguém que dá apoio à gestão, no sentido de aprenderem em como dar <u>feedback, como gerir situação de elevado stress, dar um feedback no sentido de saber como atuar em determinadas situações.</u>	Para desenvolver competências de mediação de conflitos, é importante que os Gestores de GRH possuam formação em gestão de conflitos e de <i>coaching</i> , por forma a saber gerir o <i>stress</i> em torno da situação de conflito e dar <i>feedback</i> .

Impacto do conflito na organização	Consequências positivas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações	Os conflitos positivos são aqueles que envolvem <u>inovação, propostas de melhorias</u> , neste âmbito existem situações que são positivas. Por exemplo no questionário de satisfação, algumas propostas e sugestões	Na sua perspectiva, quando o conflito é positivo tem consequências positivas gerando a inovação e a melhoria.
		onde se possa identificar essas consequências.	são de melhoria. Existem algumas situações que dão origem a melhoria.	
	Consequências negativas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	Para o conflito negativo, naquelas situações em que o trabalhador achar que no âmbito das suas funções só deve fazer certas e determinadas tarefas e isso <u>provoca conflito na equipa e na chefia</u> .	Quando o conflito é negativo, tem consequências negativas como gerar mau ambiente e desconforto na equipa e na chefia.
	Impacto, na organização, da mediação	10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?	<u>É, essencial</u> sem dúvida. É essencial na medida em que a <u>resolução dos conflitos é fundamental para garantir um bom dia de trabalho, equilíbrio, envolvimento, engajamento das equipas.</u>	A gestão de conflitos na organização é crucial, pois resolver conflitos contribui para um bom ambiente de trabalho, equilibrado e promove o envolvimento e o engajamento das equipas e dos trabalhadores.

Categorização entrevistado 2

Categoria	Subcategoria	Questão	Resposta	Análise
Tipos de Conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os	---	---
	Conflitos interpessoais	níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrupalis)?	<p>A nível individual, portanto, entre os trabalhadores, por vezes existem <u>conflitos por invejas ou de percepção de tratamento favorável de algum trabalhador</u>. E é <u>nestes conflitos, faz parte da competência desse diretor, dessa área, resolver o conflito que existir com pessoas do seu Departamento</u>.</p> <p>Eu penso e aquilo que eu percebo, que os conflitos são mais a <u>nível individual</u>, entre grupos ou departamentos podem ocorrer também.</p>	<p>Os conflitos surgem entre trabalhadores por inveja ou porque algum sente que não tem o mesmo tratamento que os outros. Na sua opinião, é da responsabilidade do diretor intervir para resolver o conflito entre as pessoas que são do seu departamento.</p> <p>Na perspetiva deste entrevistado, os conflitos na sua organização podem ocorrer a nível individual e a nível grupal.</p>
	Conflitos intragrupalis		Isto é, quando há <u>conflito de interesses</u> ou quando existe alguma <u>sobreposição</u>	A nível grupal ou departamental, o conflito pode surgir devido a conflito de

			<p><u>de competências entre departamentos.</u> Isto é, quando um determinado departamento tem uma intervenção numa obra, projeto e que o outro departamento não concorda com a posição do primeiro, portanto isso são conflitos entre departamentos, intergrupais. Geralmente estes conflitos <u>são resolvidos entre os dirigentes dos dois departamentos</u>, que conversam entre si, e adotam uma solução para esse conflito.</p> <p>Eu penso e aquilo que eu percebo, que os conflitos são mais a nível individual, entre <u>grupos ou departamentos</u> podem ocorrer também.</p>	interesses ou quando existe alguma sobreposição de competências entre departamentos.
	Remunerações	2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?	---	---
	Falta de definição das funções/papeis		---	---
	Processo de comunicação		A origem dos conflitos geralmente tem que ver com o <u>processo de comunicação</u> . A comunicação é a	Nesta perspetiva, a principal origem de conflitos na sua organização é a falha de comunicação, a falta de clareza da

			ferramenta mais importante da organização, e quando a <u>comunicação não é clara</u> , gera mal-entendido, gera boatos, gera falsos testemunhos, falsas expectativas. Praticamente tudo decorre de mal-entendidos.	comunicação, pois esta gera malentendidos e falsas expectativas.
Gestor de recursos humanos como mediador	Papel do GRH - mediador	4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?	<p>É tentar <u>perceber a posição das partes</u>, tentar <u>esclarecer e dialogar</u>, mesmo que tenha de <u>fomentar e criar momentos de confronto de reunião</u>, com as pessoas que estão em situação de conflito, ser bom comunicador.</p> <p>Não existe mediação do GRH nestes tipos de conflitos (dentro dos departamentos) no que diz respeito a competências, atribuições ou da forma de trabalhar, digamos que não existe, porque são geralmente duas áreas técnicas e que o conflito é gerido com base na especificação técnica.</p>	<p>Para o segundo entrevistado, as principais funções/papel de um GRH, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos passa por conhecer a posição das partes envolvidas no conflito, criar espaço para o diálogo, mesmo que isso exija criar momentos de confronto.</p> <p>A intervenção da GRH surge quando existe algum procedimento administrativo ou alguma resolução que resulta da aplicação da lei, como uma avaliação de desempenho, e o facto de um trabalhador não estar satisfeito pode gerar conflitos.</p>

Procedimentos para mediar	5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na	Depende das características da situação, por acaso não tenho muita experiência em gerir conflito. Não é	De acordo com o entrevistado 2, mediar e gerir situações de conflito depende das características da própria situação.
---------------------------	---	---	---

situações de conflito	solução no seu quotidiano profissional?	frequente na organização. O que eu faço é, <u>estudar a situação, tentar perceber qual é a razão e qual a solução possível.</u>	Afirmando não ter grande experiência em gerir conflitos, este entrevistado refere que é importante estudar a situação, perceber qual a razão do conflito e procurar uma solução possível.
A comunicação para mediar situações de conflito		---	---

<p>A neutralidade na mediação e gestão de conflitos</p>	<p>6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?</p>	<p>A neutralidade às vezes é difícil de gerir. O GRH às vezes tem um <u>papel muito ingrato</u> que é o de não deixar de defender o trabalhador e de defender os interesses da organização. Isto é, tem de <u>saber equilibrar os interesses do trabalhador com os interesses da organização</u>. Eu tenho experiências do privado em que o que me era exigido era, fosse em que situação fosse, que tinha de defender como gestora os interesses da organização. <u>Os interesses da organização tinham sempre que se sobrepor aos interesses</u></p>	<p>Segundo a perspetiva do entrevistado 2, manter a neutralidade é difícil, afirmando que o Gestor de GRH, por vezes, tem um papel ingrato. Na sua opinião, tem que saber equilibrar os interesses do trabalhador com os da organização. Refere que, no setor privado é mais imposto que o gestor de RH defenda a organização em detrimento do trabalhador do que no sector público.</p>
---	--	--	--

			<p>do trabalhador. No setor público, é preciso entender bem quais são os interesses do trabalhador e satisfazer, sempre que possível, os interesses dos trabalhadores. Porque existem sempre outros mecanismos de reclamação que os trabalhadores podem utilizar como, por exemplo, via sindicato. O sindicato na administração pública tem um outro papel que não tem no setor privado. De maneira que a postura aqui deve ser de maneira diferente e tentar sempre ver se realmente o trabalhador tem razão e satisfazer, sempre que exista ali um foco de conflito ou de incompreensão, por parte do trabalhador. Mas é difícil manter a neutralidade.</p>	
	A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos		<p><u>Muitas vezes o interesse dos trabalhadores não pode ser satisfeito, porque a organização ou não quer ou não pode.</u></p>	Segundo a perspectiva do entrevistado 2, manter a imparcialidade é difícil porque a organização exige determinados comportamentos aos Gestor de RH que deve adoptar.
Competência	Competências importantes para	7. Que competências considera importantes para um gestor de	São competências e ferramenta a <u>empatia, autoconsciência, o controlo</u>	

	o GRH mediar e gerir um conflito	recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?	<p><u>das emoções, saber escutar, saber reformular para saber reformular aquilo que a outra pessoa diz e as informações, a capacidade de diálogo, assertividade, ter um género de super pessoa. Tem que reunir várias características, mas o mais importante é <u>ter consciência de que essas caraterísticas são importantes</u>. Há aqui muitas competências, é preciso é <u>ter consciência das nossas crenças e dos nossos valores no âmbito das relações interpessoais que são importantes</u>. Não somos perfeitos e não conseguimos ultrapassar os nossos defeitos ou lidar com as diferenças interpessoais, de maneira que é preciso ter autoconsciência dos nossos valores e das nossas crenças para nos conseguirmos <u>colocar no lugar do outro</u> e conseguirmos ultrapassar isso.</u></p> <p>Tem <u>facilidade de relacionamento interpessoal</u>, tem que ter grande capacidade de empatia, saber-se</p>	<p>As competências que o entrevistado 2 considera serem importantes para um GRH mediar e gerir um conflito são: a empatia; saber comunicar, a autoconsciência; controlar as emoções, saber escutar; ter capacidade de síntese; saber dialogar; e ser assertivo. Acrescenta ainda que é importante ter-se consciência dos próprios valores e crenças no âmbito das relações interpessoais. Ter facilidade em estabelecer uma relação com outras pessoas e colocar-se no lugar do outro para compreender o pensamento e o comportamento do outro, são também aspetos importantes.</p>
--	----------------------------------	--	--	---

			colocar no lugar do outro para perceber o pensamento do comportamento das várias pessoas, não é?	
Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos	8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?	Todas essas competências que indiquei na questão anterior, como capacidade relacionada com a inteligência emocional, <u>capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de ouvir os outros, julgo que sim</u> , tenho e tento utilizá-las no meu dia a dia.	O entrevistado 2 considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução de conflitos, afirmando ter e aplicar no seu cotidiano profissional competências como a inteligência emocional, capacidade de relacionamento interpessoal e saber escutar o outro.	
Desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte dos GRH	9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?	Eu acho que é através de formação de <u>técnica de gestão de conflito, o processo de negociação de conflito, através de autoconsciência e de desenvolvimento pessoal.</u>	Para desenvolverem competências de mediação de conflitos, o GRH pode adquiri-las ou aprofundá-las através de formação sobre técnicas de gestão de conflitos e do processo de negociação, acrescentando ainda a autoconsciência e o desenvolvimento pessoal.	

Impacto do conflito na organização	Consequências positivas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	Quando pensamos em conflitos, pensamos logo em que existe uma situação de posições opostas, e que as pessoas não se entendem, mas as pessoas entendendo-se e	De acordo com o testemunho do entrevistado 2, o conflito é positivo, quando as partes envolvidas compreendem a perspectiva uma da outra e o que foi um conflito, pode
			compreendendo a perspectiva de cada uma das posições, pode tornar-se num <u>conflito positivo</u> . Isto é, a situação que foi geradora de conflito, se for bem analisada até <u>pode constituir um elemento de desenvolvimento</u> ou de esclarecimento de alguma situação que não estava bem resolvida. Até se chegar à conclusão de que a posição oposta à nossa até tem algum valor. Essa é a parte positiva do conflito.	concorrer para o desenvolvimento de ambas as partes, onde estas reconhecem valor na posição da parte oposta.
	Consequências negativas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	O aspeto negativo é quando as pessoas entram em <u>posições antagónicas</u> , quando entram em linguagem ofensiva, ou optam por <u>comportamento agressivo</u> , ou de <u>afastamento entre as pessoas</u> .	O conflito pode ter um impacto negativo quando as partes envolvidas utilizam linguagem ofensiva, adotam um comportamento ofensivo e em vez de procurarem uma solução, afastam-se não dando espaço ou não tendo abertura para a resolução do conflito.

	Impacto, na organização, da mediação	10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?	Tem, sem dúvida. Nós não podemos simplesmente abafar e matar opiniões que são opostas às nossas ou não estão de acordo com as nossas opiniões, é importante <u>saber transformar os conflitos negativos em</u>	Nesta perspetiva, a gestão e mediação de conflitos impacta a organização e o seu sucesso, sublinhando a importância de saber transformar os conflitos negativos em positivos e em que ambas as partes ganham.
			<u>positivo, em que ambas as partes ganham.</u>	

Categorização entrevistado 3

Categoria	Subcategoria	Questão	Resposta	Análise
Conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrupois)?	Normalmente, nas organizações, a <u>maior frequência de conflitos ocorre na altura do planeamento do aumento salarial</u> , ou alterações de tabelas salariais, ou algo que tem que ver com a parte das <u>remunerações</u> . Essa é a parte da gestão de pessoas onde há possibilidade de haver conflitos. Ou seja, quando há alguma alteração a nível organizacional que possa ter efeito nos colaboradores. (...) <u>É transversal</u> .	De acordo com o entrevistado 3, os conflitos surgem mais facilmente quando existe uma mudança que afeta os colaboradores, por norma, associada à remuneração. Quando questionado sobre a frequência destes conflitos associados à isenção só abranger os colaboradores com categorias mais baixas, refere que é transversal a toda a organização e que não afeta a direção, mas sim os técnicos superiores.
	Conflitos interpessoais		Exemplo de <u>conflitos interpessoais</u> , além da <u>remuneração</u> , pode haver a questão de uma situação que possa haver um <u>layoff</u> derivado de uma crise que possa partir da organização. Estou a me recordar, por exemplo, da questão do Covid em que basicamente uns a isenção do <u>layoff</u> ,	Existem conflitos interpessoais como por exemplo derivados do <u>layoff</u> ou a isenção de horário de trabalho na organização, o que leva a questões "porquê ele e não eu?". Perceção de favorecimento interno/equidade em relação a determinadas práticas com impacto nas categorias mais baixas.

			ou seja. Outra situação, por exemplo, em que haja a necessidade de haver isenção de horário também de efetivos na organização, em que há isenção de determinadas pessoas e de outras não, isso cria também a potenciação de situações de conflitos. (Sobre a frequência destes conflitos associados à isenção só abranger os colaboradores com <u>categorias mais baixas</u>).	
	Conflitos intragrupais		---	---
	Remunerações	2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?	Normalmente, nas organizações, a maior frequência de conflitos ocorre <u>na altura do planeamento do aumento salarial, ou alterações de tabelas salariais</u> , ou algo que tem que ver com a parte das remunerações. Essa é a parte da gestão de pessoas onde há possibilidade de haver conflitos.	As remunerações são um fator de conflito denotando-se mais nos períodos de alteração/atualização salarial
	Falta de definição das funções/papéis		---	---

	Falta de equidade nas práticas		<p>Pode haver a questão de uma situação que possa haver um <i>layoff</i> derivado de uma crise que possa partir da organização. Estou a me recordar, por exemplo, da questão do Covid em que basicamente. Outra situação, por exemplo, em que haja a necessidade de haver isenção de horário também de efetivos na organização, em que há isenção de determinadas pessoas e de outras não, isso cria também a potenciação de situações de conflitos..</p>	<p>A falta de percepção da equidade nas práticas de GRH/organização podem estar na origem de conflitos</p>
	Processo de comunicação		<p>Os conflitos nascem de situações antagônicas entre duas pessoas, entre duas chefias, ou entre dois colaboradores. E aí, efetivamente qual o papel do Diretor de RH, é de servir como intermediário na negociação, ou seja, ele tem que tentar conseguir que haja um acordo minimamente, embora a competência de negociação seja uma das mais importantes competências dos GRH.</p>	<p>Para o entrevistado 3, os conflitos surgem de posições antagônicas e que envolvem duas pessoas: podem ser duas chefias ou dois colaboradores. O GRH intervém enquanto intermediário no processo de negociação, onde a comunicação é fundamental, sendo a capacidade de negociação essencial, até para se conseguir chegar a um acordo.</p>

<p style="text-align: center;">Gestor de recursos humanos como mediador</p>	<p>Papel do GRH - mediador</p>	<p>4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?</p>	<p>O principal papel e as várias tarefas que desenvolve a nível de mediação que o GRH é o papel fulcral. Ou seja, o diretor geral e a restante direção, delega na maior parte das vezes, no GRH o papel preponderante da resolução dos conflitos. Desde que esses conflitos sejam interdepartamentais ou gerais da organização. Eu quero dizer com isso, por exemplo, se existir um conflito num determinado departamento ou área, exemplo imagina que o responsável da área de qualidade entra em conflito com os trabalhadores da área de qualidade ou o funcionário zangou-se com outro, nesse caso, é o responsável da área que tem que tentar resolver aquele conflito. Quando o responsável da área não consegue resolver o conflito, por algum motivo ou por falta de liderança teria eu própria de assumir a resolução do problema, sozinha ou</p>	<p>O GRH desempenha um papel preponderante na resolução dos conflitos desde que sejam conflitos interdepartamentais ou gerais.</p> <p>Quando se trata de conflitos dentro de um departamento ou entre colaboradores de um mesmo departamento, o GRH só intervém quando o responsável por essa área ou departamento não o consegue fazer. Assim, em conjunto com um colega da direção intervêm para resolver o conflito, sendo esta resolução da sua competência.</p>
--	--------------------------------	--	--	--

			em conjunto com colega de direção. Portanto, o responsável deve no âmbito da sua função saber resolver o conflito da sua área.	
--	--	--	--	--

<p>Procedimentos para mediar situações de conflito</p>	<p>5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?</p>	<p>Primeiro, deve fazer-se prevenção do conflito. Significa que deve estar presente na organização. Quem está presente na organização, o GRH deve, por exemplo, imagina uma fábrica: o GRH passa pela fábrica a saudar os trabalhadores, perguntar se está tudo bem. Se alguma situação que esteja a incomodar, tentar dentro da organização, haver prevenção, a tal prevenção. Não é só o GRH que faz a gestão do conflito. Há regras da organização, a regra de facto tem que está por conhecimento de todos na organização. Essa é a primeira base, deve haver comunicação, por exemplo, o manual do colaborador distribuído por todos onde está a história da organização, as suas regras, não contrariando a legislação</p>	<p>Antes de explicar o que faz para mediar situações de conflito, o entrevistado 3 salienta a importância de se atuar ao nível da prevenção de conflitos, referindo que o GRH deve “passear” pela organização, cumprimentar os colaboradores e perguntar se está tudo bem. Já perante uma situação de conflito, este refere que fala individualmente com cada uma das partes envolvidas no conflito e depois reúne-se com as mesmas para encontrar uma solução. Quando não consegue resolver o conflito, o GRH solicita o apoio de outras áreas, reúne com a direção e não se conseguindo resolver o conflito de forma amistosa, pode ser sugerido o afastamento, nomeadamente, quando coloca em causa a</p>
--	--	--	--

			<p>laboral em curso no país, onde está a empresa, neste caso Portugal. Quando houver situação de conflito, primeiro o que eu faço, é chamar ambas as partes, primeiro falar individualmente, depois chamar ou reúno todos em conjunto com acordo das 2 partes para encontrar uma solução. Quando a resolução não é possível, o diretor do rh, com apoio das outras áreas, reúne com a direção, as vezes o conflito é resolvido de forma amistosa, ou como eu já referi, pode recair ao afastamento. Por exemplo se se tratar de um conflito que põe em causa a organização, ou o atingimento dos objetivos da organização.</p>	<p>organização ou o alcance dos seus objetivos.</p>
	A comunicação para mediar situações de conflito		---	---
	A neutralidade na mediação e gestão de conflitos	6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na	<p>Isso é uma base fundamental do GRH, ou seja, o perfil, embora ele seja humano. Quando atua nesse</p>	<p>Para intervir como mediador e gestor de conflitos, o GRH deve apresentar um determinado perfil. No decorrer do</p>

		<p>resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?</p>	<p>processo de negociação, deve retirar de lado toda a sua parcialidade, todo o seu gosto (...) e focar-se efetivamente na resolução. Não interessa quem está no conflito, deve haver solução, a imparcialidade e neutralidade, desde que não afete diretamente a organização e os trabalhadores. Exemplo: se o conflito põe em causa os objetivos que a organização pretende para desenvolver. Quando o conflito, atinge esse nível, digamos que a imparcialidade não se faz sentir. O diretor deve ser o mas imparcial possível, tem que tentar fazer o ponto de equilíbrio, para haver entendimento. Há situações em que essa <u>imparcialidade não existe</u>, de modo que a organização não seja prejudicada, ao ponto de fechar.</p>	<p>processo de negociação. A s colocar de lado a sua seus gostos, não intos objetivos está envolvido no c encontrar um ponto forma a alcançar u entre as partes im anuladas quando o c em causa organizacionais.</p>
--	--	--	--	--

A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos	---	---
--	-----	-----

<p style="text-align: center;">Competências do gestor de recursos humanos como mediador</p>	<p>Competências importantes para o GRH mediar e gerir um conflito</p>	<p>7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?</p>	<p>Há várias competências que estão aí incluídas, neste perfil do GRH. Tem que saber, efetivamente, <u>escutar os outros, ter capacidade de observar os gestos, não só escutar a voz</u>. Por outro lado, <u>perceber não só o que se diz mas também o que se quer dizer</u>, deve ser <u>resiliente</u>, tem que, efetivamente, <u>nunca desistir do processo</u>, encarar aquele conflito como uma missão, mesmo que em algumas vezes entre em conflitos com outras pessoas. Às vezes ambas as partes têm razão. Tem de ser, efetivamente, <u>empático</u> para se colocar no lugar do outro e para entender, efetivamente, a raiz do conflito, perceber de forma geral, <u>trabalhar em equipa</u> para fazer a resolução do problema. <u>Dever ser investigador</u>. Deve saber porque é que o conflito apareceu. Deve entender como é que o conflito apareceu. Mas uma vez GRH, vai</p>	<p>As competências mais importantes para um GRH mediar e gerir conflitos numa organização, são: escutar os outros; ser capaz de observar e interpretar gestos e comportamentos; ser resiliente; ser empático, para se colocar no lugar do outro e procurar entender a sua posição e a origem do conflito; trabalhar em equipa; ser investigador, para perceber porque é que e como é que o conflito surgiu.</p>
---	---	---	--	---

			aparecer como <u>mediador</u> . Tentar, efetivamente, ser um fazedor de pontes e não um muro.	
	Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos	8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?	Sempre fiz, ao longo dos 23 anos de experiência em RH. Tenho competências, porque ajudei a salvar a empresa em Portugal. Aliás, fui contratado por uma multinacional, devido a estas competências...	O entrevistado 3 afirma, com segurança, possuir as competências necessárias para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução de conflitos, referindo que foi contratado por uma multinacional e que ajudou a salvar a empresa em Portugal.

<p>Desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte dos GRH</p>	<p>9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?</p>	<p>Essas competências desenvolvem-se através de reunião com advogados da organização, saber como eles resolvem os problemas. Por exemplo, escutar os conselhos dos outros colegas que têm mais experiência. Ou seja, não ter problemas em questionar outros colegas, quando há um processo negocial. Essas competências podem desenvolver-se ao longo do tempo como, por exemplo, escutar os conselhos dos GRH que estão há mais tempo na</p>	<p>Na perspectiva deste terceiro entrevistado, o GRH pode desenvolver competências de mediação de conflitos através do acompanhamento de reuniões com os advogados da organização; ter em linha de conta os conselhos de colegas com mais experiência e até questioná-los; e com os conhecimentos adquiridos em campo e com a própria experiência prática que se adquire ao longo do tempo em</p>
---	---	---	---

			<p>área, criar comissões de trabalho, tem que se ir para o campo. Exemplo: alguém que vai fazer estágio e participa numa negociação de aumento salarial, são situações que a pessoa vai observando na prática. Porque a universidade orienta, mas às vezes na prática as coisas não são assim. Porque nos vão aparecer situações que não estão nos livros. Eu numa situação de negociação, só para lhe dar um exemplo, numa situação de negociação tive que afastar os advogados da organização, para alcançar os objetivos, porque os advogados estavam a criar mais conflitos para a resolução do problema. Por isso, a prática é sem dúvida a mãe de tudo...</p>	<p>exercício profissional e que um curso não oferece.</p>
<p>Impacto do conflito na organização</p>	<p>Consequências positivas</p>	<p>3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.</p>	<p>Exemplo: o conflito poderá ser positivo, significa que se há um desentendimento entre, por exemplo, dois departamentos que precisam realizar uma determinada atividade</p>	<p>O entrevistado 3 refere que um conflito é positivo e tem consequências positivas quando se chega a uma solução e em que ambas as partes são beneficiárias.</p>

			<p>porque um não está disponível para trabalhar em conjunto e depois chegam à conclusão que trabalho em equipa, é favorável às duas partes, transformaram o conflito negativo no conflito positivo.</p>	
	<p>Consequências negativas</p>	<p>3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.</p>	<p>O conflito poderá ser negativo, e tal forma, posso te dar um exemplo que eu vivi, a empresa para continuar a operar, tinha que, efetivamente, fazer determinadas medidas e houve dois ou três trabalhadores que não aceitaram a medida, mas tinha que ser 100% de acordo. Então, a esses três trabalhadores, tive que puxar a corda e saíram da organização. Ok. Significa que os conflitos, às vezes, levam a processos que realmente podem levar à separação. Aquilo que em RH chamamos de separação.</p>	<p>O conflito é negativo quando as partes não chegam a um consenso e quando afeta a organização, tem-se que agir em prol da mesma, podendo o conflito culminar com a despesa de uma das partes.</p>

	Impacto, na organização, da mediação	10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?	Sem dúvida, a gestão dos conflitos e talvez a nível da gestão de pessoas, os processos que muitas vezes são os mais complexos de resolução porque	Este entrevistado considera a gestão e mediação de conflitos uma das ferramentas mais importantes da GRH e quando devidamente desenvolvida,
--	--------------------------------------	--	---	---

			<p>são privados das pessoas. E cada pessoa tem as suas emoções. Quando se consegue gerir bem os conflitos na organização é meio caminho andado para alcançar os objetivos. A gestão de conflito é uma das competências mais importantes para a GRH. Por exemplo ir ao encontro das pessoas, ter empatia, ser alguém que as pessoas confiam. E as pessoas saberem que têm alguém com que possam contar quando houver uma situação de conflito. Há situações de pessoas que estão em conflito fora da organização e que pode criar impacto na organização, por isso digo que a gestão dos conflitos é uma ferramenta muito importante no perfil do GRH, na sua gestão diária, porque a gestão dos conflitos é uma gestão diária, e não só, a prevenção também é um elemento muito importante. Já houve situações de pessoas que foram ter</p>	<p>a organização só tem a ganhar. Este refere que uma gestão eficaz dos conflitos na organização é um passo essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, acrescentando a empatia, a confiança e a segurança. Por outro lado, ressalva a importância dos colaboradores poderem contar e confiar no GRH até para confidenciar e pedir ajuda para situações pessoais, até porque estas também impactam o seu desempenho na organização. No entanto, acredita que a prevenção de conflitos é mais importante que a gestão dos mesmos.</p>
--	--	--	---	--

			comigo após a hora laboral e falavam de situações de violência doméstica e as pessoas vinham pedir ajuda, o que significa que a pessoa deve dar confiança e segurança. Porque as pessoas vinham ter comigo porque sabiam que eu não havia de divulgar aquela informação, é a confidencialidade que o GRH devia ter também... Mas uma vez digo, o grande truque não é a gestão, é a prevenção.	
--	--	--	---	--

Categorização entrevistado 4

Categoria	Subcategoria	Questão	Resposta	Análise
Conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, Intra grupais)?	Quase todos os dias há pequenos conflitos entre colaboradores, entre colegas, entre filosofias chefias e subordinados. Coisas que acontecem no dia-a-dia. Mas coisas pequenas, um bocadinho associadas àquilo que é o trabalho. Conflitos assim, por	No entender deste entrevistado, o conflito, com baixo impacto, faz parte do quotidiano da organização, considerando normal haver conflitos entre colaboradores, entre colegas, entre filosofias chefias e subordinados. Os conflitos de maior

			<p>vezes coisas assim com um pouco com mais peso, digamos assim, que podem roçar temas que podem dar origem a processos disciplinares. Esse tipo de situações são muito, muito esporádicas aqui na empresa. Posso lhe dizer este ano, por exemplo, até à data só tivemos um único processo disciplinar. Uma situação que realmente reuniu as condições necessárias que justifiquem, de acordo com a lei, podermos fazer um processo disciplinar a um trabalhador. Portanto, dependendo do conflito, daquilo que chamarmos conflito, a frequência pode ser muito diversa.</p>	<p>peso já são mais esporádicos no tempo. Dependendo do conflito a frequência pode ser diversa.</p>
	<p>Conflitos interpessoais</p>		<p>As pequenas divergências entre departamentos, entre colegas, são bastante mais frequentes, (...).</p>	<p>Na ótica deste entrevistado, é normal e frequente existirem conflitos entre colegas. No entanto, dá a entender que são conflitos originados por visões distintas e que rapidamente são resolvidos, pois não são conflitos em que existe grande tensão. Os conflitos interpessoais estão</p>

				presentes no cotidiano e resultam de meras divergências de perspectiva.
	Conflitos intragrupais		<u>As pequenas divergências entre departamentos</u> , entre colegas, são bastante mais frequentes, porque acontece, <u>o departamento de compras tem uma necessidade e o departamento de segurança tem outra necessidade e não são compatíveis</u> , digamos assim. E isso pode gerar um conflito.	Para este entrevistado é normal existirem conflitos entre departamentos como, por exemplo, a incompatibilidade ao nível das necessidades entre diferentes departamentos e onde é necessário que estejam em sintonia. Os conflitos intergrupais estão presentes no cotidiano da organização.
	Remunerações	2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?	Por exemplo, se há um conflito entre um trabalhador e a empresa, o trabalhador acha que deveria ser promovido, ou <u>deveria ter um aumento</u> , ou o que quer que seja, e a empresa considera que não. ---	Podem existir conflitos com origem nas remunerações.---
	Alteração de horários/realização de trabalho suplementar		Normalmente isso pode acontecer, por exemplo, <u>quando há alterações de horário</u> , em que se pretende que o trabalhador tenha um determinado horário e que a partir de uma	Aqui fica perceptível de que um dos motivos de conflito nas organizações é a alteração do horário dos trabalhadores ou a solicitação de trabalho suplementar ao fim de

Falta de definição das funções/papéis		determinada altura altere esse horário (...) Por exemplo quando se trabalha	semana, podendo haver discordância por parte dos trabalhadores, por
		<p>deDe Segunda a sexta-feira, e é preciso vir trabalhar um sábado., ok?</p> <p>E tem de seTemos de fazer as solicitações às pessoas e há pessoas que, por vezes, dizem que não podem, que não querem, que não têm disponibilidade. Mas é mesmo necessário, porque temos trabalho para terminar e tem mesmo de acontecer para não falharmos com as entregas aos nossos clientes.</p>	<p>motivos vários. Éque é necessário a organização informar os seus colaboradores e deixar bem claro de que, apesar de terem um horário de segunda a sexta-feira, podem existir alturas de maior afluência de trabalho, sendo necessário que os trabalhadores trabalhem ao sábado.</p>
Gestão de carreira		<p>Por exemplo, se há um conflito entre um trabalhador e a empresa, o trabalhador acha que deveria ser <u>promovido</u>, ou deveria ter um aumento, ou o que quer que seja, e a empresa considera que não.</p>	<p>Podem existir conflitos com origem nas gestão de carreiras.</p>
Falta de equidade nas práticas		---	---

	Processo de comunicação		---	---
Gestor de recurso	Papel do GRH - mediador	4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos,	(...) Sendo nós o mediador, o objetivo, na minha opinião, <u>é realmente ouvir ambas as partes, perceber quais são</u>	O papel do GRH enquanto mediador é ouvir todas as partes envolvidas no conflito, procurar o equilíbrio entre as

		<p>no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?</p>	<p>os argumentos de cada uma das partes, tentar <u>verificar onde é que existe ali um meio termo</u>, digamos assim, e depois <u>apresentar uma proposta de solução</u>, ou impor, às vezes, Ppor vezes pode ser necessário, <u>impor uma solução para que aquele conflito entre aquelas duas partes seja sanado</u>. Eu acho que aqui temos de <u>ser muito ouvintes</u>, não ser, como é óbvio, parciais, <u>ser totalmente imparciais</u>, <u>tratar todas as pessoas de igual forma</u>, <u>dar oportunidade a ambas as partes de poderem expor as suas dúvidas</u>, as suas questões, os seus argumentos, para depois se poder propor ou apresentar uma solução para a situação em causa. Eu considero que o <u>gestor de recursos humanos</u>, <u>quando aparece como mediador</u>, <u>tem de ser</u> , digamos, neutro, <u>não tomar partida</u>.</p>	<p>posições distintas tentar chegar a um meio termo e apresentar uma solução. Este entrevistado realça ainda a importância do mediador ser imparcial e neutro, tratando as pessoas de igual forma, sem tomar partido de nenhuma das partes.</p>
--	--	---	--	---

	<p>Procedimentos para mediar situações de conflito</p>	<p>5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?</p>	<p>(...) se existe um conflito tentar <u>efetivamente recolher todas as informações que estão na origem daquele conflito, perceber exatamente o que é que deu origem ao conflito</u>, avaliar essas informações, <u>tentar conversar ou falar com outras pessoas, consultar alguma documentação</u>, tudo depende conforme a situação que estamos a falar., <u>Avaliar todas essas informações, documentos, etc.</u> À partida poderei ter <u>necessidade de consultar a legislação ao nível do direito do trabalho</u>, como é normal, à partida, e eventualmente ter algum apoio jurídico, mesmo do nosso advogado, para depois poder então apresentar uma solução para aquele conflito. Normalmente é esta a minha pedagogia, digamos assim.abordagem.</p>	<p>Para mediar um conflito, este entrevistado opta por ouvir ambas as partes envolvidas no conflito, avaliar a informação que tem e apresentar uma solução que agrade ambas as partes, tendo em vista a resolução do conflito.</p>
--	--	--	---	--

	A comunicação para mediar situações de conflito		<p><u>Deve haver comunicação entre as partes.</u> A, ou melhor, comunicação, ter a comunicação que é uma base fundamental. À partida, se o conflito é de pessoas, como é óbvio, por isso sim, deve haver comunicação. Deve-se <u>falar com as pessoas envolvidas, recolher toda a informação necessária associada à quela questão,</u> para depois poder <u>avaliar, analisar,</u> e poder eventualmente ter de consultar outras pessoas para poder depois tomar uma decisão.</p>	<p>Na mediação de conflitos a comunicação é o aspeto fulcral e o mais importante de todo o processo. Ela serve para abordar as pessoas envolvidas no conflito, bem como para recolher informação necessária sobre a questão em foco.</p>
	A neutralidade na mediação e gestão de conflitos	<p>6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?</p>	<p>Não é fácil, mas efetivamente, na minha opinião, lá está o nosso âmbito do papel de recursos humanos, <u>é temos de tentarmos ser o mais neutros possível,</u> mas por vezes, como é que é que dizeré que se pode ser neutral isto? A questão é essa, eu acho que a postura que eu tenho é exatamente essa, <u>é avaliar, ouvir as partes e depois documentar-me com informação, com lei, com factos,</u> para</p>	<p>O entrevistado reconhece não é fácil o mediador ser neutro, mas realça que a sua postura profissional prima sempre por isso. Dá o exemplo de um conflito entre um trabalhador e a empresa, explicando que se mune de informação para justificar factos e para assegurar essa neutralidade que caracteriza o mediador de conflitos, garantindo a imparcialidade e a equidade também..</p>

			<p>poder dizer a decisão da empresa. Por exemplo, se há um conflito entre um trabalhador e a empresa, o trabalhador acha que deveria ser promovido, ou deveria ter um aumento, ou o que quer que seja, e a empresa considera que não. E É dizer e apresentar todos os argumentos, todas as justificações que fazem com que a empresa tenha tomado aquela decisão, que não é aquela que o trabalhador considera que seria correta. <u>É Portanto, é tentar documentar, justificar, argumentar com factos, com leis, para garantir esta neutralidade e imparcialidade.</u> É uma decisão da empresa e, que não é a empresa só porque se tem mais simpatia por um trabalhador A ou por um trabalhador B., <u>não. Todos são tratados com equidade.</u> (...)</p>	
--	--	--	---	--

	A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos		<p><u>É tentar documentar, justificar, argumentar com factos, com leis, para garantir esta neutralidade e</u></p>	<p>Na sua opinião, a imparcialidade passa por não tomar partido de nenhuma das partes e que quando se</p>
			<p><u>imparcialidade. Este entrevistado não abordou a imparcialidade ao responder a esta questão, mas deu-a numa resposta anterior (questão 4) e entende-se que é importante referi-la: Imparcial. Não deve tomar partido nem de uma pessoa nem de outra parte nem de outra parte. No entanto, pode ser que uma delas efetivamente seja a procuradora da detentora da razão, digamos assim, mas depois terá mesmo assim <u>deve se dar a essa razão com base ou na lei ou outro tipo de questões e não dizer que a pessoa A, B ou C é que tem razão. tem razão porque é A, B ou C. Tem de ser depois fundamentado com a lei ou com outro tipo de argumentos para poder solver a situação.</u></u></p>	<p>dá razão a uma parte em detrimento da outra, é necessário recorrer à legislação e outro tipo de informação para fundamentar esta ação e se conseguir chegar a uma solução. o.</p>

<p>Competências do gestor de</p>	<p>Competências importantes para o GRH mediar e gerir um conflito</p>	<p>7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o</p>	<p>A <u>comunicação é fundamental</u>. É fundamental ter capacidade de comunicação para poder-se fazer entender e conseguir <u>comunicar às</u></p>	<p>A capacidade de comunicar é a mais importante para este entrevistado, referindo que só assim o mediador consegue transmitir as suas ideias</p>
		<p>conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?</p>	<p><u>peçoas com clareza as decisões</u>. E depois em termos de conhecimento, obviamente ter o <u>conhecimento da legislação</u> nestes tipos de situações. Porque normalmente os conflitos que existem, a maior parte deles estarão associados a questões legais e portanto ter o conhecimento da legislação acho que também é fundamental. A legislação é algo que vai evoluindo e vai alterando ao longo do tempo e, portanto, temos de estar atentos e conhecedores dessas alterações que vão surgindo. Portanto, é uma <u>aprendizagem contínua</u>, é uma formação contínua que temos de ter.</p>	<p>com clareza. Reforça também a importância do mediador de conflitos possuir conhecimento sobre a legislação do trabalho porque muitos dos conflitos existentes estão associados a questões legais, sendo igualmente necessária uma formação contínua pois a legislação é alterada com frequência.</p>

	<p>Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos</p>	<p>8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?</p>	<p><u>Sim, eu tenho.</u> Considero ter, mas considero também que as posso melhorar. Não considero, Quando se lida com pessoas, a reação de uma pessoa perante um determinado assunto pode ser uma, a reação de outra pessoa perante exatamente o</p>	<p>O entrevistado considera que possui as competências necessárias para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução de conflitos, no entanto, humildemente, acrescenta que também as pode melhorar. Reforça a necessidade do</p>
			<p>mesmo assunto pode ser outra e, portanto, aqui tem de haver uma grande <u>flexibilidade e uma grande capacidade de nos adaptarmos ao nosso interlocutor.</u> Portanto, uma vez que se trata de conviver com pessoas ou lidar com pessoas, algumas vezes é meio complicado ter que dizer que possui essas competências. Nesse caso é às vezes.</p>	<p>mediador ser capaz de se adaptar e ter flexibilidade relativamente a cada pessoa com quem interage, pois as pessoas são diferentes e mediante uma mesma situação, reagem de forma diferente.</p>

<p>Desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte dos GRH</p>	<p>9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?</p>	<p>(...) <u>existem formações, existem workshops,</u> hoje em dia existem muitas ofertas disponíveis no mercado a esse nível, mas também tem de existir assim muita consciência pessoal. Ou seja, a pessoa tem de, após uma situação de conflito, <u>tentar fazer uma autoavaliação.</u> O que é que correu bem, o que é que não correu bem, o que é que eu posso melhorar para o futuro. Mas, essencialmente, existem formações, formações, <u>coaching, sobre comunicação assertiva, sobre gestão de conflitos,</u></p>	<p>Para o mediador desenvolver as suas competências é necessário frequentar formações, workshops, possuir formação em coaching e ter capacidade de comunicar assertivamente. É igualmente importante que este profissional tenha uma consciência pessoal, capacidade autocrítica e que faça uma autoavaliação do seu trabalho e das suas práticas de mediação.</p>
---	---	---	--

			<p>sobre estas temáticas, acho que isso é uma das ferramentas. E depois, efetivamente, também haver aqui <u>esta autoavaliação, esta autocrítica</u> de cada um, para tentar perceber o que é que correu bem naquela situação, o que é que poderia ter corrido melhor, para que no futuro, numa situação idêntica, poder melhorar e tentar que esse conflito seja resolvido o mais rápido possível e da melhor forma para ambas as partes.</p>	
Impacto do conflito na organização	Consequências positivas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	<p>Se falarmos em divergências, por vezes <u>diferentes opiniões sobre determinados assuntos ou como fazer determinada tarefa, a discussão dessa situação pode dar origem a uma solução que pode ser benéfica</u> e que as duas partes que antes estavam em conflito sozinhas não tinham conseguido encontrar. Por isso, à partida, eu diria que o <u>conflito normalmente traz mais situações negativas, mas também pode trazer</u></p>	<p>Este entrevistado associa a vertente positiva do conflito ao conceito de divergências. No entanto, reconhece que o conflito pode acarretar consequências positivas, nomeadamente, quando duas partes que estavam em conflito e que trabalham em conjunto, podem chegar a uma solução que não conseguiriam chegar se trabalhassem de forma isolada.</p>

			<p><u>situações positivas.</u> (...) Temos um conflito que foi bem resolvido, como está exatamente a dizer, e daí surgiu uma solução que acabou por ser positiva para ambas as partes. (...)Temos duas situações, tem uma pessoa com uma opinião, tem outra com outra. Não estamos a conseguir, sozinhos não estamos a conseguir resolver o problema, mas depois juntamo-nos, falamos sobre o assunto, surgem várias ideias e acabamos por ter uma ideia ou encontrar uma solução que realmente fez com que aquela situação negativa que estava a acontecer e para a qual estava a causar-nos transtorno fosse resolvida positivamente.</p>	
	Consequências negativas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	Os conflitos, na minha opinião, isto é uma opinião pessoal, à partida, têm uma carga negativa muito grande. Ou seja, <u>normalmente eu associo um conflito a uma situação negativa, em</u>	Este entrevistado associa o temro conflito a algo negativo, retratando uma situação em que uma parte perde e a outra ganha.

			que uma das partes irá ser afetada <u>negativamente.</u> , digamos assim.	
--	--	--	---	--

<p>Impacto, na organização, da mediação</p>	<p>10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?</p>	<p>Sim, claro que sim, claro que sim. Porque <u>se não se resolverem os conflitos, o ambiente de trabalho vai ser afetado</u>, seguramente, <u>as pessoas não vão estar satisfeitas</u>, <u>podem vir a estar desmotivadas</u>, e <u>devido a issotudo isso, obviamente, de alguma forma, umas mais, outras menos, afetar o seu desempenho e a a sua produtividade podem ser afetadas</u>., e tudo isso, obviamente, <u>tem com consequências para a empresa</u>., porque depois as pessoas terão de se esforçar mais, se calhar para fazer as mesmas coisas, se não existisse o conflito, se não existisse situações que podem causar algum transtorno no dia-a-dia de trabalho. (...) Alguns conflitos que fazem parte do dia-a-dia e, por vezes, entre aspas, até podem ser “saudáveis”, digamos assim, porque , como eu há pouco</p>	<p>Na sua opinião, a mediação de conflitos tem um impacto positivo na organização pois auxilia na resolução dos conflitos. Quando existe um conflito na organização e este não é resolvido em cria um impacto negativo na organização e nos próprios colaboradores: pessoas insatisfeitas, desmotivadas, pior desempenho, menor produtividade. Contudo, também realça a vertente positiva do conflito, na medida em que ele pode contribuir para o surgimento de ideias e soluções inovadoras.</p>
---	---	--	--

			<p>também referi, a divergência de opiniões ou os diferentes pensamentos podem dar origem a ideias e soluções, bastante positivas,</p> <p><u>. Mesmas realmente quando um conflito não é bem resolvido, não é sanado, não é corrigido, pode trazer, efetivamente, depois situações menos boas para o dia-a-dia de trabalho.</u></p>	
--	--	--	---	--

Categorização entrevistado 5

Categoria	Subcategoria	Questão	Resposta	Análise
Conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrupais)?	Os conflitos, em termos de frequência, <u>eles existem regularmente</u> . A definição de regular, sei lá, <u>mensalmente ou semanalmente existem conflitos nas organizações</u> . As organizações são compostas por pessoas e por vezes os interesses nem sempre são convergentes, divergem entre si. Agora, em termos de nível de importância, <u>conflitos graves são raros</u> , Conflitos graves eram raros ou são raros.	Fica perceptível que para este entrevistado os conflitos fazem parte da vida organizacional, pois a organização é composta por pessoas, as quais são diferentes, com opiniões e pontos de vista, o que pode gerar divergências. Os conflitos graves são raros e os frequentes denotam reduzida importância.
	Conflitos interpessoais		---	---
	Conflitos intragrupais		Um <u>conflito que pode colocar em causa, inclusive, a cultura da organização</u> . Estou a lembrar-me de um diretor de vendas que, em vez de <u>estar focado no seu trabalho, estava focado nos erros que os outros</u>	O entrevistado destaca os conflitos entre diferentes departamentos, o que tem um impacto negativo na estratégia e na cultura da organização e gera um ambiente de instabilidade, nomeadamente, quando é entre

			<p><u>diretores ou chefes de departamento das outras áreas tinham.</u> Então, o que acontecia é que as diferentes áreas sentiam-se, observadas e até mesmo alvo de terrorismo, que era a palavra, relativamente ao outro colega que era diretor. E, portanto, esse colega, em vez de estar focado nos seus objetivos e nos objetivos da organização, para se evidenciar, focava-se nos erros dos outros departamentos e não contribuía para a solução dos erros dos outros.</p> <p>Identificava problemas. A Diretora de Marketing e o Diretor de Peças eram os principais visados. A Diretora fazia mal as coisas e o Diretor de peças, não tinha as peças a horas. (...) E isto punha em causa a cultura da organização. Como é que punha em causa? Punha em causa na medida em que as pessoas viviam um ambiente de instabilidade.</p>	<p>direções, onde deve prevalecer um ambiente de cooperação.</p>
--	--	--	---	--

--	--	--	--	--

			<p>Relativamente aos objetivos. <u>E que as diferentes áreas procuravam responsabilizar a outra.</u> Ou seja, eu ainda não entreguei os documentos porque eles não nos deram para avisar. <u>Por exemplo, os outros diziam que a responsabilidade era contabilidade ou do controle orçamental que não tinham os documentos, não avisaram a tempo e por isso não os puderam contabilizar.</u> Ou seja, responsabilizavam-se mutuamente. Eu apareço como mediador, quando, neste tipo de conflito, eles não conseguem resolver o assunto. Por exemplo uma situação do departamento de vendas: (...) Quando estavam numa destas situações, era preciso arbitrar, ou mediar,.. Neste sentido dava tanta</p>	<p>O entrevistado refere que o conflito entre departamentos é um exemplo, em que um responsabiliza o outro pelos erros. E neste conflito, o entrevistado, como mediador, muitas vezes esclarecia as funções e os papéis de cada parte envolvida no conflito, por forma a que fosse possível chegar a um consenso, a uma solução.</p>
--	--	--	---	--

			<p>razão um como o outro. Dizia:</p> <p>“Vamos definir rapidamente o que é preciso fazer. Temos que contabilizar, vocês têm que visar, faturar, mas eles não nos deram nem interesse. Dão uma segunda via, vocês verificam, fazem um esforço e entregam”.</p> <p>Portanto, era necessário salvar, entre aspas, salvar a face de ambas as partes.</p>	
	Remunerações	<p>2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?</p>	---	---
	Falta de definição das funções/papéis			
	Falta de equidade nas práticas		---	---
	Processo de comunicação		<p>Bem, os conflitos mais habituais, muitas vezes, são conflitos de cumprimento de prazos por falhas de comunicação . (...)</p>	<p>Este incumprimento de prazos era gerado por falta de comunicação e o entrevistado realça como era importante não atribuir culpa a nenhuma das partes. .</p>

Gest or de	Papel do GRH - mediador	4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos,	Eu entendo que o gestor de recursos humanos <u>deve ser um consultor dos</u>	As funções e papéis do mediador de conflitos passam por mediar,
------------------	----------------------------	---	---	--

		<p>no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?</p>	<p><u>outros colegas dentro da empresa.</u> (...) O gestor de recursos humanos <u>não deve ter um papel direto e ativo na gestão do dia-a-dia.</u> (...) O diretor de recursos humanos só se envolve no o conflito quando ele já começa a escalar. Sim. Quando ele já <u>tem determinada dimensão.</u></p> <p>E muitas vezes por inabilidade do gestor da área de o resolver ou do próprio colaborador da área que vai direto à gestão de recursos humanos em vez de falar com o seu diretor ou com o seu chefe de departamento ou chefe de secção. (...) <u>o gestor de recursos humanos tem que procurar incentivar junto dos seus colegas uma cultura de diálogo e uma cultura de resolução de conflitos em primeira linha, na linha, de imediato.</u> Só se os colegas na linha, eu digo na linha, digo o diretor de vendas, o diretor financeiro, o diretor comercial, o de produção, o de logística, o de serviços</p>	<p>aconselhar, orientar. Na sua opinião, o gestor de recursos humanos intervém quando o conflito escala e quando a direção de cada departamento não consegue resolver o conflito existente na sua equipa. O Gestor de Recursos Humanos funciona como um recurso hierárquico atendendo a que a gestão do conflito deve ser promovido dentro da áreas/departamento do trabalhador. Ele promove a cultura empresarial, a cooperação, instiga o alcance dos objetivos organizacionais e promove um ambiente positivo. O Diretor de Recursos Humanos deve “formar” os gestores de linha na gestão de conflito.</p>
--	--	---	---	---

			<p>de produção, ou diretor, ou chefe de departamento, ou chefe de secção, ou até mesmo dois colegas, dois técnicos entre si, se não conseguirem resolver os conflitos, <u>aí é que tem que passar de nível</u>, mas primeiramente para a linha. <u>E se não conseguir, é que deve ser o gestor de recursos humanos a intermediar.</u> (...)mas que o gestor de recursos humanos <u>aconselhe os gestores de linha a resolverem os problemas.</u> Porque eu entendo que a <u>direção de recursos humanos é uma direção de staff, ou seja, de apoio, de consultoria, das outras direções.</u> E está ali <u>para obter a melhor, entre aspas, “cultura empresarial”, para ter uma cultura de cooperação, de atingimento de objetivos, de resultados, em que as pessoas sejam respeitadas.</u></p>	
--	--	--	---	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

	<p>Procedimentos para mediar situações de conflito</p>	<p>5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?</p>	<p>(...) <u>Tem de ouvir as partes e informar-se sobre o problema. É a base. Depois, procurar resolver mediar a situação numa perspetiva de levar as partes à cooperação e não à competitividade. E não tomar partido pelas partes. Procurar sempre, de uma forma, ouvir mais do que falar, primeiro. Deixar as partes exporem-se. Depois procurar que as partes, elas próprias, se entendam.</u> Isto é, que elas vão ao encontro uma da outra. <u>E se não estiverem a encontrarse, mas a divergir, dar pistas a cada uma das partes para que voltem ao ponto de convergência. Ou seja, sem que as partes percebam que estão a ser direcionadas para um ponto de encontro, procurar fazê-las ver que o ponto de encontro é o melhor. (...)</u>É uma solução em que as pessoas <u>negociem as partes, cada um faça cedências e conquistas e que saiam</u></p>	<p>Para este entrevistado, o gestor de recursos humanos, para mediar um conflito, tem que orientar as partes envolvidas para a cooperação. Deve escutá-las, referindo que o deve fazer mais do que intervir, falar. Deve aconselhar as partes a encontrarem pontos de convergência para que elas próprias consigam resolver o conflito. Na sua opinião, ambas as partes saem a ganhar (Win-Win) mas quem ganha mais é a organização.</p>
--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

			<p><u>ambas as partes na situação vencedor-vencedor. (...)</u></p> <p>Exemplo de uma mediação, em que. É que as diferentes áreas procuravam responsabilizar as outras. Ou seja, “eu ainda não entreguei os documentos porque eles não nos deram para visar”. Por exemplo, os outros diziam que a responsabilidade era contabilidade ou do controle orçamental que não tinham os documentos, não avisaram a tempo e por isso não os puderam contabilizar. Ou seja, responsabilizavam-se mutuamente. <u>Eu apareço como mediador, quando, neste tipo de conflito, eles não conseguem resolver o assunto.</u> Por exemplo uma situação do departamento de vendas: (...) Quando estavam numa destas situações, era preciso arbitrar, ou mediar.,. Neste sentido dava tanta</p>	<p>Como mediador, neste exemplo, explica como procede: procura que encontrem o consenso ou a solução procurando “ salvar” face de cada um.</p>
--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

			<p>razão um como o outro. Dizia:</p> <p>“Vamos definir rapidamente o que é preciso fazer. Temos que contabilizar, vocês têm que visar, faturar, mas eles não nos deram nem interesse. Dão uma segunda via, vocês verificam, fazem um esforço e entregam”.</p> <p><u>Portanto, era necessário salvar, entre aspas, salvar a face de ambas as partes.</u></p>	
--	--	--	---	--

	<p>A comunicação para mediar situações de conflito</p>		<p>Quando havia um problema, <u>chamava as pessoas à parte</u> e dizia que tinha procurado ser conciliador, na presença da outra parte, mas que não tinham tido razão nenhuma. Portanto, <u>da próxima vez não poderiam proceder assim</u>. Agora, <u>à frente da outra parte não os confrontava</u>.</p> <p>---</p>	<p>Enquanto mediador procurava gerar comunicação entre as partes envolvidas mas sem nunca as expor e falava, quando necessário, individualmente com cada uma das partes envolvidas.---</p>
--	--	--	--	--

<p>A neutralidade na mediação e gestão de conflitos</p>	<p>6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?</p>	<p>A neutralidade, ninguém consegue assegurar neutralidade total, em minha opinião. (...)Mas, eu prefiro dizer que procuramos minimizar a não neutralidade, ou seja, <u>otimizar a neutralidade. Porque a neutralidade absoluta não é conseguida. (...)O interesse de todos os trabalhadores e toda a organização sobrepõe-se ao interesse de um só trabalhador ou de poucos trabalhadores que queiram tirar vantagem e colocar em causa a organização. A neutralidade tem que existir, mas atenção, nunca colocando</u></p>	<p>Sobre este assunto, o entrevistado 5 refere que não é possível conseguirse uma neutralidade total, no entanto, prevalece sempre o interesse da organização, que engloba o interesse de todos os colaboradores. Na sua opinião, ser neutro é justo, isto é, com salários corretos, com qualidade de vida laboral, qualidade de vida pessoal e familiar.</p>
---	--	--	---

			<p><u>em causa a totalidade da organização.</u> Não estou a dizer o lucro dos acionistas, atenção, não disse isso. Não estou a dizer o salário dos trabalhadores. Estou a dizer a globalidade da organização. E o que é a globalidade da organização para mim? É a remuneração correta do investidor, é a remuneração correta do trabalhador, é a qualidade de trabalho, a qualidade de vida no trabalho pessoal e familiar das pessoas. (...) <u>Nós temos que ser neutrais, como é evidente. Agora, nunca colocando em causa a organização como um todo.</u></p>	
	A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos		---	---
Competências do gestor de recursos	Competências importantes para o GRH mediar e gerir um conflito	7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?	Bem, antes de mais ser pessoa, <u>Saber ouvir e e Ser ser flexível. Mas também ser pragmático.</u> Pragmático no encontro das soluções. Porque não pode ser só diálogo, diálogo, diálogo,	Para o entrevistado 5, as competências mais importantes para o gestor de recursos humanos enquanto mediador de conflitos são: ser conciliador, flexível, bom ouvinte e

			sem se encontrar uma solução e tomar decisão. <u>Tem que saber ouvir.</u> <u>Tem que ser flexível em que ter espírito, obviamente, tem que ter espírito analítico e crítico. (...)</u> <u>Tem que saber analisar, interpretar, criticar, tomar uma decisão. (...)</u> <u>Procurar uma solução positiva, sem dúvida. (...)</u> <u>Tem que ser um conciliador.</u> Sem nunca esquecer os objetivos da organização. (...).	pragmático.; ter um pensamento analítico e crítico; ser capaz de analisar, interpretar, criticar e tomar uma decisão; incentivar as resoluções, procurando soluções positivas.
Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos	8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?	Eu digo às vezes porque os humanos também são pessoas. E ao serem pessoas, estão também carregados de um conjunto de emoções. E de racionalidade. E nem sempre o peso entre a emoção e a razão é o certo. Se eu procuro o balanceamento entre a emoção e a razão nesses momentos, aí procuro. Agora se consigo sempre. Não, não consigo sempre. Ninguém consegue sempre. (...) <u>por vezes tem uma maior potência</u>	O entrevistado considera que possui as competências para mediar conflitos na organização, mas reconhece que também erra. No entanto, procura ser flexível, estar disponível para os que o procuram e para ajudar na resolução de conflitos.	

			<u>para ouvir, para ser flexível, para estar disponível, para resolver.</u>	
--	--	--	---	--

<p>Desenvolvimento de competências de mediação de conflitos por parte dos GRH</p>	<p>9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver essas competências de mediação de conflitos?</p>	<p>Primeiro, existe <u>literatura</u>, existem artigos, existem estudos, há bibliografia. Primeiro, através da consciencialização do seu papel. (...) através, que é <u>fundamental em meu entender, das redes entre profissionais da área</u>. Isto é, através de grupos, <u>através de grupos dos gestores dos recursos humanos e de trocas de experiência</u>. Se calhar com os ex-Directores dos Recursos Humanos para adquirir experiência, se não, entre diferentes empresas, muitas vezes, <u>os gestores dos recursos humanos de diferentes empresas podem reunir-se e trocar experiências e trocar problemas entre si</u>. Uns resolveram de uma maneira, outros resolveram de outra, e através da troca de experiência com os pares, também se aprende bastante. Na escola, na formação base, depois no</p>	<p>O entrevistado 5 considera que para desenvolver competências de mediação de conflitos, o gestor de recursos humanos deve munir-se de conhecimento através de estudos e de bibliografia sobre o tema. Considera também importante haver encontros que proporcionem a partilha de experiências e de saberes. Por fim, realça a formação de base e a continuidade dessa formação ao longo da 0carreira.</p>
---	---	---	---

			desenvolvimento da <u>formação ao longo da vida</u> , com a experiência prática, propriamente dita, e com a troca de experiências com os pares, com os colegas. Mesmo de outros setores, até de preferência, em outros setores de atividade. porque depois o que sabemos, a academia ensina, mas a academia não ensina tudo, é necessário que se tenha a prática para poder atuar,	
Impacto do conflito na organização	Consequências positivas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	É esse o grande objetivo. Que de um problema, conseguir uma solução e conseguir desenvolvimento para a organização. Nós conseguimos, muitas vezes, <u>através de um conflito, conseguimos consciencializar as partes, quer o eu ou nós, quer o outro ou os outros, de situações que não estão corretas</u> . E muitas vezes até mesmo de falta de conhecimento. Ou de situações comportamentais mais adversas. E muitas vezes <u>o conflito faz juluz. E ao fazer juz, consegue que</u>	As consequências positivas são a resolução do conflito, em que ambas as partes saem a ganhar. O conflito, quando devidamente resolvido, permite consciencializar as partes para resolver o conflito, o que contribui para o bom ambiente da organização e para o sucesso da organização. O entrevistado acrescenta ainda que as partes ganham conhecimento para uma próxima vez saberem resolver os conflitos de forma eficiente e eficaz.

			<p><u>as pessoas tomem consciência e que se procurem desenvolver.</u> E que da próxima vez, que resolvam o problema de uma outra forma. Uma forma mais eficaz e eficiente e mais célebre. (...) <u>porque um conflito bem resolvido tem que ser sempre o winwin,</u> ser ganhador para todas as partes, sem que as partes percam a face. Mas que tomem consciência, ambas, que têm que melhorar e têm que desenvolver a organização. Porque por vezes há necessidade, e as formas inclusive, ou as técnicas de resolver os conflitos, é contingencial, varia da situação.</p>	
	Consequências negativas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	(...) Eu considero que dos conflitos se podem sempre tirar benefícios positivos. <u>Porque se dos conflitos nós só obtivermos elementos negativos, então nós não sabemos resolver o conflito.</u> Ou seja, quando de um conflito só se obtém elementos	A consequência negativa, na ótica deste entrevistado, é a não resolução do próprio conflito, o que impacta o ambiente da organização.

			negativos, significa que o conflito foi mal resolvido.	
--	--	--	--	--

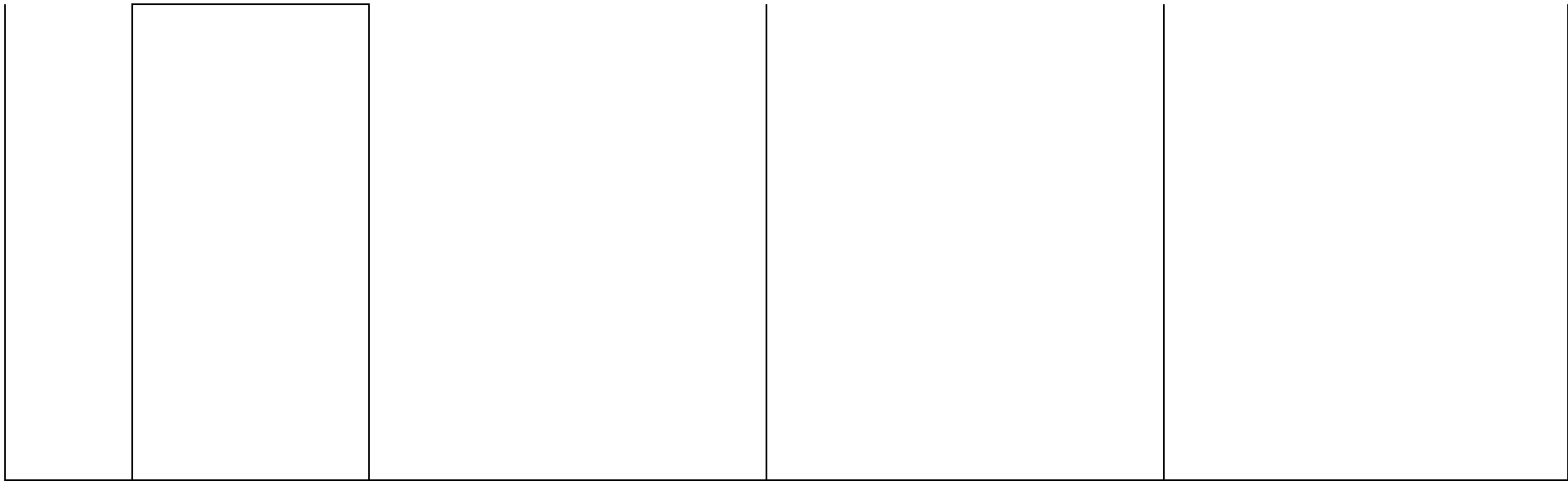
<p>Impacto, na organização, da mediação</p>	<p>10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?</p>	<p><u>Um conflito mal resolvido é um foco de problema na organização.</u> E um <u>problema entre as pessoas, que são o motor da organização, leva ao seu insucesso.</u> Leva a que não se atinjam os objetivos.. <u>Traz a desmotivação.</u> Problemas não resolvidos <u>trazem problemas operacionais.</u> (...)A não cooperação leva à <u>ineficiência.</u> A ineficiência leva ao insucesso. (...)Temos que ser pragmáticos. Muito pragmáticos. <u>E procurar que a organização através da resolução dos conflitos contribua para a motivação.</u> (..) Contribuem para que as pessoas se sintam agregadas. Que as pessoas sejam coesas, e se sintam parte de um todo. Ao sentirem parte de um todo identificam-se com a organização. Ao identificarem-se com a organização, aderem aos seus objetivos às suas estratégias.</p>	<p>Quando o conflito não é resolvido, tem um impacto negativo, desencadeando-se uma série de problemas: desmotivação, problemas operacionais, objetivos organizacionais não alcançados, insucesso: a falta de cooperação gera ineficiência que, por sua vez, gera insucesso.</p> <p>Por outro lado, quando o conflito é resolvido, une as pessoas da organização, motiva-as, os colaboradores sentem-se parte da empresa e identificam-se com a mesma, com a sua missão, objetivos e estratégias;</p>
---	---	--	---

Categoria	Subcategoria	Questão	Resposta	Análise
Conflito na organização	Presença do conflito na organização	1. Tendo em conta que nenhuma organização está livre de conflitos, refira qual a frequência e quais os níveis em que se situam os conflitos na sua organização (p.e., interpessoais, intragrúps)?	Primeiramente, <u>grandes empresas, muitas pessoas, muito mais conflitos.</u> Ponto número um, isto é completamente incontrolável. (...) em grandes empresas e do setor de produção, normalmente <u>são muito mais trabalhadoras, o que acaba por gerar muito mais conflitos.</u>	Na opinião do entrevistado 6, nas grandes empresas, onde trabalham muitos colaboradores, os conflitos são frequentes.
	Conflitos interpessoais		Mas uma das coisas que eu também tive a oportunidade de notar é que esses conflitos também surgiam muito, por exemplo, <u>nas questões contratuais e até nas questões trabalhistas.</u> Porque nós sabemos sempre que é inevitável, <u>nós temos um contrato que é similar para todo mundo, é igual, mas depois vai havendo aqui uns benefícios que parece que só alguns é que têm esses</u>	Os conflitos interpessoais surgem devido ao tratamento diferenciado entre trabalhadores, onde uns usufruem de determinados benefícios e outros não e mesmo na marcação de férias, porque uns podem ir em determinada altura e outros não.

			benefícios. E depois parece que não essas informações acabam por rodar. Ou mesmo no que diz respeito à organização das férias, porque é que nos tem. (...)	
	Conflitos intragrupais		<u>Eu não sei o impacto que o meu posto de trabalho tem no passo ou na operação seguinte ou eu não tenho conhecimento do que a operação seguinte faz.</u> Então o que é que acontece é que quando eu estou efetivamente a fazer o meu trabalho, <u>eu não estou a fazer o meu trabalho se calhar tão bem e isto vai ter impacto na linha de produção seguinte.</u> Isto o que é que vai causar conflitos. Porque o que é que acontece? A linha anterior não fez isso bem, não fez isso como deveria ser, as coisas não chegam como deveriam chegar do nosso lado e na minha ótica isso também acabava por gerar muitos conflitos porque depois nós sabemos quem está na linha	Os conflitos intergrupais podem surgir devido à falta de comunicação/informação entre departamentos ou diferentes linhas da produção, gerando um efeito em cadeia.

			<p>anterior, quem está na linha posterior e isso também era uma das situações que eu notava que geravam muitos conflitos. <u>Porque muitas vezes a própria informação que é dada é muito focada exclusivamente no posto de trabalho em si.</u> (...)Como é que eu vou poder fazer um bom trabalho de equipa. Eu não percebo a importância do que eu na minha linha de produção estou a fazer e como isso vai impactar a linha de produção.</p>	
	Remunerações	2. Refira quais as origens dos conflitos, mais habituais, que ocorrem na sua organização, e em	---	---
	Falta de definição das funções/papéis		---	---

	Organização do trabalho	quais necessita de assumir pessoalmente um papel de mediador?	<p>Nestas empresas trabalham-se com shifts. turnos “ T têm horários diferentes. E muitas vezes o que é que acontecia, não no departamento de recursos humanos, porque é o departamento que faz essa organização, mas quando o departamento comercial que faz a organização dos shiftsturnos, por <u>algum motivo o que acontece é, normalmente os colaboradores têm postos fixos de trabalho.</u> Mas até por questões ergonómicas, eles não trabalham sempre no mesmo lugar. Eles têm a necessidade de mudar. <u>Acontece que Há existe os que gostam das mudanças e há existem os que não gostam das mudanças,</u> E, isso muitas vezes gera muitos conflitos entre os próprios colaboradores. (...). As pessoas que têm que sofrer esse impacto são as pessoas que efetivamente estão na</p>	<p>As mudanças de horários e de postos de trabalho podem originar conflitos, devido à falta de aceitação da mudança ao nível da organização do trabalho..</p>



	Falta de equidade nas práticas		<p>linha de montagem, são as pessoas que estão no front office.</p> <p>Porque nós sabemos sempre que é inevitável, <u>nós temos um contrato que é similar para todo mundo, é igual, mas depois vai havendo aqui uns benefícios que parece que só alguns é que têm esses benefícios</u></p>	<p>Os conflitos tem também como origem práticas de gestão de Recursos Humanos relativamente a benefícios que são geradoras de falta de equidade</p>
	Processo de comunicação		---	---

<p style="text-align: center;">Gestor de recursos humanos como mediador</p>	<p style="text-align: center;">Papel do GRH - mediador</p>	<p>4. Quais as principais funções/papel de um gestor de recursos humanos, no âmbito da mediação e da gestão dos conflitos?</p>	<p>Primeiro é esta questão, mediação. <u>Não tomar partidotirar</u> partidos, porque nós somos pessoas, ponto número um. E muitas vezes o que acontece é, eu falo por mim, que eu sempre nas organizações, <u>quando as organizações são grandes</u></p>	<p>O entrevistado 5 6 refere que o papel dos GRH é de ouvir as partes e ser neutro, não tomando partido, o que para si este entrevistado parece ser fácil pois explica que como trabalha numa grande empresa, não existe aquela familiaridade com os</p>
---	--	--	--	--

			<p><u>organizações, nós não conseguimos ter essa proximidade tão direta com os colaboradores, então para nós é mais fácil manter a neutralidade, porque não surge aqui aquela questão de familiaridade, porque nós, recursos humanos, em grandes organizações, não conseguimos ter aquela proximidade com os colaboradores. (...), Enquanto mediadores nas grandes empresas, eu acho que é muito mais fácil fazer essa gestão de conflitos, porque nós acabamos por estar completamente neutros. (...) FO lado da outra pessoa, e aqui entra também a questão de nós, recursos humanos, que é algo que eu acho que também falta muito em Portugal, é que os profissionais de nós, recursos humanos, também trabalharmos o próprio autoconhecimento, e aceitarmos que aquela pessoa ajuda daquela forma</u></p>	<p>trabalhadores. Refere que é importante aplicar questionários de avaliação do trabalho do colaborador, do trabalho com a organização, do trabalho com os colegas, satisfação interna, para se ouvir o que os trabalhadores sentem no seu quotidiano profissional e perceber o que pode está estar a originar o situações de conflito, aumentando o conhecimento dos fatores que podem gerar conflito e insatisfação..</p>
--	--	--	--	---

			<p>por determinada ação.. Às vezes não agiu só porque queria agir daquela forma, ou simplesmente porque queria ser mauzinho, como nós costumamos dizer <u>Existe por vezes a necessidade de se fazer a análise do contexto para melhor compreender a situação de conflito.</u>, Há há todo um contexto que eu acho que nós, diretores ou técnicos do Recursos Humanos, nós também devemos ter um pouco de sensibilidade para analisar as coisas não só naquela perspectiva tão crítica e pragmática, e tentar perceber que existem duas pessoas em conflito, com, contextos completamente distintos, histórias de vidas completamente distintas. (...)</p> <p>Por exemplo, neste momento, uma das coisas que eu faço muito na minha organização, que eu acho que <u>todas as organizações deveriam fazer, seria, por exemplo, de, tempos em tempos, existirem aqui</u></p>	
--	--	--	--	--

			questionários de avaliação, questionários de avaliação satisfação do trabalho do colaborador, do trabalho com a organização, do trabalho com os colegas, e eu sei que uma parte das empresas tem isto, mas não aplica. Sim. Uma parte das empresas tem isto, mas não aplica.	
Procedimentos para mediar situações de conflito	5. Explique o que faz e como faz, habitualmente, quando tem de mediar situações de conflito e ajudar na solução no seu quotidiano profissional?	A primeira coisa é, eu acho que é muito importante <u>ouvirmos ambas as situações isoladamente. Depois é importante também ouvir-se a mesma situação com as pessoas presentes. porque eu já tive, e eu te garanto, que muitas vezes quando aspara serem pessoas são confrontadas., porque é muito fácil nós virmos falar de trás, o que é isto, o que é aquilo, o que é sado, o que é positivo. Não basta termos conhecimento por terceiros.</u>	O entrevistado 6 defende a necessidade de escutar cada parte individualmente e depois de escutar as duas em conjunto. O objetivo é gerar entendimento entre as partes e depois o mediador intervém para as auxiliar na busca por uma solução. ---	
A comunicação para mediar situações de conflito				---

	A neutralidade na mediação e gestão de conflitos	6. Enquanto mediador de um conflito, como consegue assegurar a neutralidade e a imparcialidade na	Principalmente por existir essa neutralidade. <u>É frio.É manter a frieza da situação, e não me envolver</u>	Na sua ótica, como não há familiaridade nem proximidade, é-lhe
--	--	---	--	--

		resolução do conflito, nomeadamente quando existem perspetivas antagónicas entre trabalhadores e organização?	<u>diretamente.</u> Por exemplo em situações de despedimento, que nunca <u>Eu acho que é frio. Dsão uma</u> despedir uma pessoa nunca é a solução. Ainda mais porque o custo à causa nunca é bom porque a outra pessoa tem a vida pelos impactos que se pode criar na vida do trabalhador, é necessário manter alguma neutralidade. dela. <u>Mas é mais fácil nessas grandes organizações porque não são pessoas próximas a nós, o.</u> O que nos permite é essa neutralidade.	fácil ser neutro e em caso de despedimento, fala mesmo de frieza.
--	--	---	--	---

	<p>A imparcialidade na mediação e gestão de conflitos</p>		<p>É muito “fácil” ser imparcial. São com as pessoas que não nos são próximas. É muito fácil essa imparcialidade. E depois, é analisar esta questão de uma forma um bocadinho curtirosaobjetiva e relativamente distante.. O colaborador vai contra. Também acontece muito os trabalhadores irem. Vai contra as práticas e</p>	<p>Para o entrevistado 6 é fácil ser imparcial, pois como trabalha numa grande empresa, onde existem muitos colaboradores, não existe uma proximidade muito grande.</p>
			<p>procedimentos obrigatórios da organização. Qual é que deve ser a nossa postura enquanto mediadores? Muitas vezes será o dDespedimento. Não tem como. Nós não conseguimos controlar.</p>	

<p style="text-align: center;">Competências do gestor de recursos humanos como mediador</p>	<p>Competências importantes para o GRH mediar e gerir um conflito</p>	<p>7. Que competências considera importantes para um gestor de recursos humanos para mediar o conflito e transformar as diferenças entre os envolvidos em soluções?</p>	<p>Não diria que tenho as competências, mas diria que <u>estou em processo de aquisição destas competências</u>, porque não foi na faculdade que eu as ganhei, não foi no contexto de trabalho também que eu as ganhei, foi porque eu, além de trabalhar na área, eu tenho uma própria empresa, então como gestora do próprio negócio, eu sou obrigada a olhar para a forma como eu estou a trabalhar os meus recursos humanos e isso me obrigame a ir buscar desenvolver outras competências. Não necessariamente, por exemplo, eu acho que aquelas pessoas que vão dentro de uma organização única, exclusivamente, também se não</p>	<p>Considera que está a desenvolver as suas competências, referindo que não as adquiriu na faculdade ou com a experiência profissional, mas sim pelo facto de ser o gestor da sua própria empresa (além de ser GRH), o que, inevitavelmente, fez com que o entrevistado alterasse a sua forma de perspetivar o negócio e gerir o mesmo, procurando desenvolver outras competências.</p>
---	---	---	---	---

			<p>forem pessoas proactivas, também não vão ter essa consciência, porque quem está acima dos diretores de recursos humanos .Muitas vezes também não tem essa consciência que nósNós diretores de recursos humanos, também precisamos de formação nesse sentido. Eu lembrome das empresas que eu operei em Portugal, em termos de recursos humanos, não me llembro de haver várias formações que me fossem dirigidas para mim, no sentido de melhorar o trabalho que eu estava a fazer.</p>	
	<p>Ponderação da posse de competências específicas para mediar conflitos</p>	<p>8. Considera possuir competências específicas para mediar e avaliar diferentes possibilidades de resolução dos conflitos?</p>	<p>Eu cresci com a minha mãe, a minha mãe dizia, e eu passo muito isso aos meus estudantes, que é. Não costumo dizer que nos podem tirar tudo menos o conhecimento. vida tiramos tudo, nome, casa, carro, filho, marido, tudo, tudo que tu possas imaginar. nacionalidade, a única coisa que nunca te vão tirar é o</p>	<p>Este entrevistado reconhece que os GRH podem adquirir competências de mediação de conflitos plantando o seu próprio conhecimento. A organização deve promover a formação em mediação de conflitos, mas o próprio gestor também a deve procurar.</p>

			<p>conhecimento. Então, hoje em dia, para mim, investir em conhecimento, independentemente de haver um benefício naquele momento, para mim é muito importante. Então, como diretora de recursos humanos, eu também não tenho que estar à espera que seja a organização a sugerir ou a trazer a formação que eu preciso. Eu acho que, acima de tudo, nós temos que nos conhecer como pessoas, e e é o que eu digo sempre, nós temos que conhecer quais são as nossas competências, até porque chegar à excelência é fácil, manter-se é que é difícil, porque o mercado está em constante evolução. Então, <u>se eu, enquanto diretora de recursos humanos, também não procuro esta evolução, não procuro essa atualização, isto também vai impactar a empresa que eu trabalho.</u></p>	
--	--	--	---	--

	Desenvolvimento de competências de	9. Como é que gestores de recursos humanos poderiam desenvolver	Sim, eu estava a dizer que era procura, ir à procura de formação	Na sua perspetiva, o GRH para adquirir competências de mediação de
--	------------------------------------	---	--	--

	<p>mediação de conflitos por parte dos GRH</p>	<p>essas competências de mediação de conflitos?</p>	<p>neste sentido. Não era uma ação que nós tínhamos que esperar que partisse toda a parte de quem está na hierarquia acima de nós, temos de mas que também deveríamos ser proativos neste sentido, que eu até utilizo aí a expressão de para chegar à excelência, temos que ter a dinâmica para nos mantermos no mercado de trabalho. é fácil, mas eu sei que e dinâmica e cada vez mais sabemos que o mercado não tapa os preguiçosos.</p> <p>Que o mercado não tapa os preguiçosos, então acaba a aparecer um pouco nessa perspectiva. Eu procuro bastante atualizar-me neste sentido e mesmo as próprias ferramentas que nós utilizamos, é necessário que exista essa preocupação de atualização. ou de encontros. Então, Como formação, capacitação, não esperar que os superiores hierárquicos pensam em</p>	<p>conflitos deve ter formação, a organização deve promover a sua capacitação. Mas esta aquisição de competências também deve ser procurada pelo próprio gestor, no sentido de continuar a informar e adquirir mais conhecimento.</p>
--	--	---	---	---

			<p>dados de formação, mas como gestor de recursos humanos é necessário ir atrás da aquisição de algumas habilidades e competências, . no fundo é mais ou menos isso que a Até porque se nós vemos o responsável de recursos humanos, de alguma forma também tem responsabilidade sobre os que estão acima na organização, então nós não podemos esperar, porque os recursos humanos somos nós e quem está lá em cima também faz parte dos nossos recursos humanos. Tanto mais que eu falo por mim que eu sou fundadora e CEO de uma empresa, por acaso e procuro ir buscar outras desenvolver outras competências, mas há grandes empresas hoje em dia, há CEOs e administrativos , superiores, diretores superiores, se calhar não têm esse cuidado também dessa atualização, então como é que o recurso humano também olha para</p>	
--	--	--	---	--

			<p>quem está lá em cima. . <u>O Quem tem as responsabilidades de gestão de recursos humanos tem de desenvolver as suas competências e simultaneamente deve ser um exemplo ao nível de desenvolvimento profissional que influencie os outros, nomeadamente aqueles que se situam hierarquicamente acima.</u></p> <p>recurso humano não tem que olhar só para quem está cá em baixo, na nossa linha hierárquica, tem que olhar também para quem está acima.</p>	
	Consequências positivas	3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.	<p>Os conflitos são necessários, na verdade, até porque <u>muitas vezes nós só identificamos falhas quando surgem os conflitos. Então os conflitos não têm que necessariamente ser vistos sempre como algo negativo.</u></p>	Na sua ótica, os conflitos são necessários e contribuem para a inovação e progressão, pois um conflito pode ajudar a identificar lacunas.

<p>Impacto do conflito na organização</p>	<p>Consequências negativas</p>	<p>3. Considera que os conflitos podem ter consequências positivas ou negativas? Dê alguns exemplos de situações onde se possa identificar essas consequências.</p>	<p>Um exemplo é quando um manager permite uma maior flexibilidade relativamente ao cumprimento de regras, por exemplo em linhas de montagem e quando outra chefia não</p>	<p>O entrevistado 6 refere que quando um gestor é mais complacente em relação às regras, pode gerar conflitos e até problemas ergonómicos nos</p>
---	--------------------------------	---	---	---

			o permite, sendo mais inflexível, o que acaba por causar aqui vários conflitos, ao nível da comparabilidade, o que também não deveria acontecer. Agora a questão é como é que se vai fazer essa gestão aqui de conflitos para evitar <u>futuras consequências negativas que podem gerar conflitos e até problemas ergonómicos nos trabalhadores</u> (referindo à questão das linhas de montagem).. O manager que efetivamente não está a cumprir aqueles requisitos que realmente têm que ser cumpridos, como é que vai ser feita essa correção. Porque lá está, o facto de ele estar a ter constante falha, também não é de sua culpa , porque também tem alguém acima dele que também não está a avaliar estas questões.	trabalhadores (referindo à questão das linhas de montagem).
	Impacto, na organização, da mediação	10. Enquanto gestor de recursos humanos, considera que a gestão e	Sem dúvida que sim. <u>Sem dúvida que sim</u> . Eu até digo todos os dias, o que é que seria do branco se todo mundo	Para o entrevistado 6, não existem dúvidas de que os conflitos têm impacto na organização, sendo

		<p>mediação de conflitos tem impacto na organização e no seu sucesso?</p>	<p>gostasse do azul, não é Então, deunos tanta variação de coisas para gostarmos, então não podemos gostar todos das mesmas coisas. Então, é normal. Se nós em casa temos conflitos, E nós passamos mais tempo do nosso dia com as pessoas do nosso trabalho do que com as pessoas da nossa casa. Nós passamos mais horas com as pessoas do nosso local de trabalho do que com a nossa própria família, do que com os nossos próprios amigos. (...) Então, os conflitos também vão surgir. (...) E eu estava tão atrapalhada as próprias tarefas e as dos meus colaboradores chocavam. Eles estavam a ter conflitos entre eles por coisinhas tipo nada a ver pequenas. Eu já estava aborrecida, ainda ficava mais aborrecida. Eu chegava a culpabilizá-los por determinadas situações. Então, <u>tudo o que acontece vai gerar impacto no</u></p>	<p>necessário resolver os mesmos, para que esses impactos não sejam negativos.</p>
--	--	---	---	--

			<p><u>resultado final da minha organização.</u> Porque eu não quero perder recursos humanos. Desculpem esta é a camisola da organização. Eu não quero perder recursos humanos que dão vida pela organização. Eu não quero perder recursos humanos que estão lá diariamente, porque os resultados positivos que eu tenho é por causa do trabalho que eles fazem.</p>	
--	--	--	---	--

