

RESUMO

O presente estudo retrata os estilos de gestão de conflitos interpessoais presentes nos profissionais de polícia da 5ª Divisão e Divisão de Loures do COMETLIS. A designação adoptada é a constante no Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979). A ideia central deste trabalho passa pelo processo de gestão de conflitos, concretamente pela análise dos comportamentos adoptados em situações de conflito interpessoal, matéria importante para a compreensão do fenómeno em estudo. Participaram neste estudo 152 profissionais de polícia. Os resultados apurados demonstraram a preferência transversal pela adopção do estilo *Integrar*, independentemente das variáveis situacionais que nortearam a indicação das situações conflituais. No sentido oposto, o estilo *Evitar* revelou ser aquele menos utilizado. Estes dados levaram-nos a concluir que os profissionais de polícia que representam o universo escolhido abordam o fenómeno conflitual interpessoal de forma cooperativa, sem prejuízo das diferenças encontradas nas médias de utilização de cada estilo consoante as variáveis de situação escolhidas.

Palavras-chave: Conflito, Gestão, Comportamentos, Estilos, Polícia.

ABSTRACT

The current study depicts the interpersonal conflict management styles of police officers present in the 5^a Divisão and Divisão de Loures of the COMETLIS. The designation adopted is contained in the Two-Dimensional Model of Rahim and Bonoma (1979). The main idea of this work is linked to the process of conflict management, particularly the analysis of actions and behaviors taken in situations of interpersonal conflict, which are vital for understanding the phenomenon under study. Our sample consists of 152 police officers. The results obtained showed a strong crossed preference for the *Integrating* style, regardless of the situational variables that guided the indication of conflict situations. On the opposite, the style that proved to be the less used was the *Avoiding*. These facts lead us to conclude that the police officers that represent the chosen universe approach interpersonal conflicts in a cooperative manner, without prejudice of the differences found in mean utilization of each style, depending on the chosen situational variables.

Key-words: Conflict, Management, Behaviors, Styles, Police.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	X
0 – INTRODUÇÃO.....	11

CAPÍTULO 1

O CONFLITO

1.1 – CONCEITO E CONDIÇÕES INICIAIS	14
1.2 - Os NÍVEIS DO CONFLITO	16
1.3 - O CONFLITO ORGANIZACIONAL	16
<i>1.3.1 Evolução histórica do conflito organizacional.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.1.1 As teorias clássicas.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.1.2 As teorias das relações humanas.....</i>	<i>19</i>
<i>1.3.1.3 As teorias interaccionistas.....</i>	<i>19</i>
1.4 - A FUNCIONALIDADE DOS CONFLITOS: O CONFLITO AFECTIVO E O CONFLITO COGNITIVO	20
<i>1.4.1 - Conflito afectivo ou emocional</i>	<i>20</i>
<i>1.4.2 - Conflito cognitivo ou de tarefa.....</i>	<i>21</i>
1.4 – EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO CONFLITO ORGANIZACIONAL.....	22
1.5 - O CONFLITO COMO UM PROCESSO.....	23
1.6 - MODELOS BIDIMENSIONAIS DE GESTÃO DE CONFLITOS	24
<i>1.6.1 - Modelo Bidimensional dos cinco estilos de Rahim e Bonoma (1979).....</i>	<i>25</i>
<i>1.6.1.1. – Dominar (alta preocupação com o próprio e baixa preocupação com os outros).....</i>	<i>25</i>
<i>1.6.1.2. - Integrar (alta preocupação consigo e com os outros)</i>	<i>26</i>
<i>1.6.1.3 - Evitar (baixa preocupação consigo e com os outros).....</i>	<i>26</i>
<i>1.6.1.4 - Acomodar (baixa preocupação consigo e alta preocupação com os outros)</i>	<i>26</i>
<i>1.6.1.5 – Comprometer (preocupação média consigo e com os outros).....</i>	<i>27</i>
1.7 - DIMENSÃO DISTRIBUTIVA E INTEGRATIVA	29
<i>1.7.1 – Cooperação versus Competição.....</i>	<i>30</i>
<i>1.7.2 – A gestão do conflito organizacional.....</i>	<i>31</i>

CAPÍTULO 2

ANÁLISE DA SITUAÇÃO LABORAL

2.1 A POLÍCIA.....	36
2.2 - CONFLITOS COGNITIVOS E ACTIVIDADE POLICIAL.....	37
2.1 - A ESQUADRA.....	39
2.2 – OS GRUPOS.....	40
2.3 - O COMANDANTE DE ESQUADRA.....	42
2.4 – A PATRULHA: EPAUTO E EPAP.....	44
2.5 - O GRADUADO DE SERVIÇO.....	47
2.6. – HORÁRIO DE SERVIÇO E SERVIÇOS REMUNERADOS.....	47
2.7 – EQUIPAS DE PROXIMIDADE (EPES E EPAV).....	49

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1 – TIPO DE ESTUDO.....	51
3.2 - HIPÓTESES DE TRABALHO.....	51
3.3 – POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO.....	52
3.3.1 – <i>Caracterização da amostra</i>	52
3.2 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	55
3.2.1 – <i>Variáveis</i>	56
3.2.2 – <i>Escalas e Subescalas</i>	57
3.2.3 – <i>Fiabilidade</i>	57
3.2.4 – <i>Caracterização das subescalas</i>	58
3.2.4.1 – <i>Comprometer</i>	58
3.2.4.2 – <i>Evitar</i>	58
3.2.4.3 – <i>Dominar</i>	58
3.2.4.4 – <i>Acomodar</i>	59
3.2.4.5 – <i>Integrar</i>	59

CAPÍTULO 4

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 – TESTE DE HIPÓTESES.....	60
CONCLUSÕES.....	69
ANEXOS.....	78
ANEXO 1 <i>Autorização para aplicação de questionário</i>	79

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais dos Profissionais de Polícia

<i>ANEXO 2 Instrumento de recolha de dados.....</i>	<i>80</i>
<i>ANEXO 3 Análise final dos pesos factoriais (28 itens).....</i>	<i>85</i>

Índice de Figuras:

FIGURA Nº1 – Relação entre a quantidade de conflito cognitivo e o desempenho grupal	22
FIGURA Nº2 – As fases do processo conflitual segundo Thomas (1992).....	23
FIGURA Nº3 – O Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma (1979).....	28
FIGURA Nº4 – Dimensões Distributiva e Integrativa dos EGC interpessoais.....	29
FIGURA Nº5 – Contexto da relação entre interesses, direitos e poder.....	33
FIGURA Nº6 – Sistemas de gestão de conflitos segundo níveis de actuação.....	35
FIGURA Nº7 – Intensidade da Dimensão Integrativa.....	60

Índice de Gráficos:

GRÁFICO N°1 – Distribuição da amostra segundo escalões etários.....	52
GRÁFICO N°2 – Distribuição da amostra segundo o género.....	53
GRÁFICO N°3 – Distribuição da amostra segundo a carreira profissional.....	53
GRÁFICO N°4 – Distribuição da amostra segundo o estado civil.....	53
GRÁFICO N° 5 – Distribuição da amostra segundo o n° de filhos.....	54
GRÁFICO N°6 – Distribuição da amostra segundo o tempo de exercício profissional.....	54
GRÁFICO N°7 – Distribuição da amostra segundo as funções desempenhadas.....	54
GRÁFICO N°8 – Distribuição da amostra segundo a subunidade onde presta serviço.....	55

Índice de Tabelas:

TABELA Nº1 – Valores do Alpha de Cronbach para as subescalas consideradas	58
TABELA Nº2 – Frequências, percentagens e médias das respostas à subescala Comprometer	58
TABELA Nº3 – Frequências, percentagens e médias das respostas à subescala <i>Evitar</i>	58
TABELA Nº4 – Frequências, percentagens e médias das respostas à subescala <i>Dominar</i>	59
TABELA Nº5 – Frequências, percentagens e médias das respostas à subescala <i>Acomodar</i>	59
TABELA Nº6 – Frequências, percentagens e médias das respostas à subescala <i>Integrar</i>	59
TABELA Nº7 – Médias aritméticas dos estilos <i>Integrar</i> e <i>Evitar</i>	60
TABELA Nº8 – Médias e ordens de utilização de cada EGC segundo a função e a subunidade	61
TABELA Nº9 – Médias e ordens de utilização de cada EGC segundo as variáveis de situação	61
TABELA Nº10 – Classificação das correlações lineares segundo Santos (2007)	62
TABELA Nº11 – Médias e correlações dos EGC com as variáveis Tempo de exercício profissional e Idade	62
TABELA Nº12 – Amostras, médias e DP dos EGC segundo o tipo de conflito	63
TABELA Nº13 – Amostras, médias e DP dos EGC segundo a relação com a outra parte	64
TABELA Nº14 – Amostras, médias e DP dos EGC segundo a urgência na resolução	64
TABELA Nº15 – Valores da variância e significância em função de V1, V3 e V4	65
TABELA Nº16 – Valores da variância dos EGC em função da percepção de poder (V2)	65
TABELA Nº17 – Teste de Kruskal-Wallis para o estilo <i>Integrar</i> segundo a percepção de poder (V2)	66
TABELA Nº18 – ANOVA para os EGC <i>Dominar</i> , <i>Comprometer</i> , <i>Evitar</i> e <i>Acomodar</i> segundo a percepção de poder (V2)	66

TABELA N°19 – Teste de Scheffe para o estilo Dominar segundo a percepção de poder (V2).....	67
TABELA N°20 – Teste de Scheffe para o estilo Acomodar segundo a percepção de poder (V2).....	67
TABELA N°21 – Contributo de cada variável situacional para a adopção dos EGC.....	68

Lista de Siglas e Abreviaturas:

Cfr. – Conforme

cit por – citado por

CMICP – Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

DI – Dimensão Integrativa

DP – Desvio Padrão

EGC – Estilo(s) de Gestão de Conflito(s)

e.g. – por exemplo

et al – et alii.

H – Hipótese

ISCPSI – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

M – Média

MBRB – Modelo Bidimensional de Rahim e Bonoma

PSP – Polícia de Segurança Pública

0 – INTRODUÇÃO

No 5º ano do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), ministrado pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), os alunos são convidados a desenvolver uma dissertação final, tendo como temáticas balizadas, no âmbito das linhas de investigação aprovadas, as de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora¹.

O conflito é uma realidade incontornável em todas as áreas da vida social, fruto das relações humanas (Simões et al, 2008:181). Ao longo das últimas décadas as organizações bem sucedidas têm vindo a colocar maior ênfase no potencial dos indivíduos que as integram. Assistimos a uma mudança do paradigma das qualificações, ligado ao trabalho e à tarefa, para o paradigma das competências, ancorado no indivíduo (Neves et al, 2008:13).

As organizações modernas são, cada vez mais, ambientes relacionais, constituindo palcos onde uma grande diversidade de pessoas interage e converge esforços orientados para a acção, que em última instância originam conflitos. A capacidade para gerir esses mesmos conflitos reside, em parte, no facto de as pessoas conseguirem adoptar condutas que enfatizem os seus aspectos positivos. Com efeito, a evolução das teorias organizacionais em torno do fenómeno conflitual passou de uma visão tradicionalista, em que o conflito era assumidamente negativo, para outra interaccionista, preconizando que nem todos os aspectos relacionados com este fenómeno das interacções humanas devem ser descartados.

O conflito é actualmente considerado um importante factor no combate à estagnação e de desenvolvimento organizacional, sempre que gerido adequadamente, de forma a estabelecer relações cada vez mais cooperativas (Moreira et al, 2003:42). Neste sentido, desenvolver uma capacidade para lidar com diversificadas situações de conflito, resulta como uma opção fundamental.

A escolha deste tema advém do facto de a Polícia ser uma profissão caracterizada por um elevado índice de situações de conflito, “... o mundo no qual a polícia actua está cheio de problemas processuais, incivilidade, desrespeito, hostilidade, insulto, ameaça,

¹ Artigo 3.º do regulamento das condições de elaboração e apreciação da dissertação/trabalho de projecto do CMICP;

agressão (...) É inevitável considerar que há uma eminência do conflito nos quotidianos do policiamento (Manning & Van Maanen, cit por Durão, 2006:63). Com efeito, os profissionais de polícia são frequentemente chamados a dirimir todo o tipo de conflitos, sendo percepcionados como mediadores por excelência.

Contudo, para além do referido, consideramos que a profissão policial é também caracterizada pela sua estrutura fortemente hierarquizada, pela elevada interdependência na actuação e concretização de objectivos organizacionais e pessoais, e em que os processos comunicacionais por vezes se revelam complexos, assumindo a relação estabelecida entre as partes um papel de relevo. Gerindo todas estas situações de forma eficaz, os elementos policiais estarão melhor preparados para fazer face a qualquer situação de conflito que tenham de enfrentar.

No presente trabalho propomo-nos analisar e compreender a forma como os profissionais de polícia, que constituem o universo escolhido², lidam com as situações de conflito interpessoal que invariavelmente ocorrem entre si. Fazemo-lo conscientes das dificuldades e tendo ainda em conta factores condicionantes importantes como a idade, o tempo de exercício profissional, o tipo de conflito em causa, a percepção de poder, a relação afectiva com a outra parte e a urgência na resolução do conflito.

Quanto à estrutura adoptada, o primeiro capítulo que apresentamos é essencialmente descritivo e teórico, englobando, de acordo com a revisão da literatura especializada, a conceptualização do conflito, abordagens históricas, resultados do fenómeno em estudo e alguns modos de lidar com o mesmo.

No segundo capítulo analisamos a situação laboral dos profissionais de polícia, ao nível de esquadra, bem como aqueles que consideramos serem os principais factores potenciadores de conflitos, tendo-nos socorrido, para este efeito, e com particular incidência, da observação participante³ e dos testemunhos informais colhidos junto dos mesmos. No terceiro capítulo utilizamos a observação indirecta através do inquérito por questionário, de administração directa, como forma de obtermos dados para a prossecução

² O universo escolhido é constituído pela totalidade dos profissionais de polícia que trabalham nas esquadras territoriais da 5ª Divisão e Divisão de Loures do COMETLIS. Segundo Leitão (2005) as polícias modernas dedicam cerca de 60% do seu efectivo a este tipo de funções;

³ "...existem inúmeras dimensões da realidade social que apenas se configuram ao investigador se este estiver presente nos acontecimentos e, frequentemente, isto requer participação..." (Durão, 2006:29); Os vários estágios intercalares que o CMCIP nos proporcionou foram evidentemente essenciais para a compreensão do fenómeno em estudo;

dos objectivos propostos. O questionário foi aplicado em esquadras de competência territorial da 5ª Divisão e Divisão destacada de Loures, ambas pertencentes ao Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS). Como suporte teórico do referido questionário empregámos o Modelo Bidimensional (Interesse próprio versus Interesse de terceiros) de Rahim e Bonoma (1979), que se propõe indicar cinco estilos de gestão das situações de conflito interpessoais (Acomodar, Evitar, Integrar, Comprometer e Dominar). No quarto e último capítulo reflectimos sobre o trabalho desenvolvido, apresentando as conclusões alicerçadas no levantamento das nossas hipóteses.

CAPÍTULO 1

O Conflito

1.1 – Conceito e condições iniciais

O fenómeno do conflito é transversal a toda a História da Humanidade, sendo diversas as razões potenciadoras do mesmo: religiosas, políticas, económicas, sociais, entre outras. Cunha (2001:23) refere: “Desde sempre, os seres humanos, enquanto actores sociais, membros de uma comunidade de maior ou de menor dimensão, sujeitos integrantes de organizações do mais variado cariz, se viram obrigados a lidar com conflitos”. O conflito é uma presença constante não só na esfera internacional como nos domínios comuns e privados dos indivíduos no decorrer do seu quotidiano.

Como acontece em muitos dos conceitos das ciências psicossociais, o que se entende por *conflito* não é unânime, mas antes uma série de ideias com traços comuns (Millán & Gómez, 2011:25). São várias as definições de conflito apontadas por autores que se debruçaram sobre esta matéria. O seu produto é o resultado dos contributos de disciplinas como a Filosofia, Psicologia, Biologia e Sociologia (Rahim, 2001:2-5). Ainda segundo o mesmo autor (2001:17), aludindo à análise de Fink, estas definições nem sempre são consensuais e podem ser categorizadas em dois tipos: as que se referem a interesses e contextos específicos, e as que assumem uma posição generalista.

Sem pretendermos efectuar uma revisão exaustiva de toda a literatura especializada, a qual atravessa várias décadas, e procurando compreender os indicadores iniciais de uma situação de conflito, apontamos, de uma forma concisa e genérica, a definição de Deutsch (1983:47) que afirma que “... um conflito existe quando se dá qualquer tipo de actividade incompatível”. Numa abordagem mais inclusiva Rahim (2001:18) descreve o conflito como um processo manifesto de incompatibilidade, discordância, ou dissonância entre entidades sociais (e.g., indivíduos, grupos, organizações), podendo englobar factores tão variados como os valores, atitudes, preferências, actividades, objectivos, procedimentos e funções. Por outro lado, o conflito pode ser apontado como “... uma relação de forças entre indivíduos, grupos, organizações e colectividades, visando o acesso a recursos escassos” (Araújo & Carreiro, 2005:53).

Os contributos para uma definição de conflito não se esgotam naquilo que foi mencionado. Por exemplo, Smith (1987) refere que o conflito surge quando “... as partes de uma relação de interdependência possuem aspirações incompatíveis sobre alguns

aspectos das suas acções conjuntas”, sendo congruente com o que Deutsch (2000:24) menciona como uma relação de interdependência de objectivos negativa, ou seja, para que uma das partes atinja a concretização dos seus objectivos, a outra terá de, necessariamente, sair prejudicada. Esta relação de interdependência pode ter, como refere o autor, um grau variável, sendo possível que as acções de uma das partes influenciem em muito a probabilidade de a outra concretizar os seus objectivos sem se verificar o contrário.

Ainda na senda de uma definição de conflito social, Pruitt & Rubin (1986:4) afirmam que o mesmo pode ser indicado como “... uma divergência de interesses ou a crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”, enquanto para Thomas (1992) o conflito é um processo que envolve emoções e comportamentos, e que se inicia quando uma das partes percebe (percepção) que a outra parte a afectou de forma negativa ou está prestes a fazê-lo.

Esta noção de percepção leva Simões et al (2008:181) a observar que “... independentemente do estado objectivo dos interesses em causa, o conflito pode emergir pelo facto de as partes os perceberem como divergentes.”, sendo possível as pessoas envolverem-se em conflitos por acreditarem em divergências que de facto não existem. Neste sentido, Cunha & Silva (2010:932), afirmam que, num número substancial de vezes, verificamos a existência de percepções distorcidas que acentuam diferenças em detrimento de interesses comuns. Qualquer que seja a definição adoptada, o conflito é, acima de tudo, uma realidade complexa, que tem subjacentes inúmeras consequências, portadoras de um grande número de factores geradores e com uma dinâmica específica (Cunha & Silva, 2010:932).

Em suma, para uma melhor compreensão das condições primárias de um conflito julgamos poder apontar os seguintes factores:

- O conflito social pode envolver diferentes entidades sociais (e.g., indivíduos, grupos, organizações);
- O conflito social pode ter origem em factores tão variados como as atitudes, valores, crenças e os procedimentos, actividades, objectivos, etc.;
- O conflito social envolve o acesso a recursos escassos de natureza variada (e.g., materiais, tempo, etc.);
- Existe, em grau variável, uma relação de interdependência negativa de objectivos entre as partes envolvidas;
- Existe uma percepção de incompatibilidade de interesses;

Para que ocorra efectivamente um conflito entre entidades sociais não basta existirem apenas diferenças, desacordos ou incompatibilidade de objectivos e as suas respectivas percepções. Para que tal aconteça, é necessário ultrapassar um limiar mínimo de intensidade antes que as partes conflitantes assumam o diferendo como uma ameaça séria aos seus interesses. Sendo este um factor subjectivo, é possível que, por exemplo, num conflito, umas das partes se deixe envolver na contenda mais cedo do que a outra (Rahim, 2001:19).

1.2 - Os níveis do conflito

Segundo Noronha, M. & Noronha, Z. (2002:8) O conflito pode surgir ao nível intrapessoal (uma só pessoa), interpessoal (entre duas ou mais pessoas), intragrupal (no seio de um grupo) e intergrupar (dois grupos ou mais grupos). No que concerne ao conflito intrapessoal, a sua natureza gira em torno das pressões internas vivenciadas por um indivíduo, fruto das suas ideias, pensamentos, emoções ou frustrações em relação à prossecução de um objectivo.

No que diz respeito ao conflito interpessoal, como refere Schermerhorn et al (1999:269) "... ocorre entre duas ou mais pessoas que se encontram em lados opostos (...) pode ter natureza substantiva, emocional ou ambas". Consiste numa diferença na avaliação, percepção e/ou proposta de acção sobre assuntos ou pontos que de alguma forma sejam comuns. Envolve geralmente interesses, ideias, opiniões que, à partida, se julgam incompatíveis, mas que na verdade podem não o ser.

Ao nível do conflito intragrupal verificam-se incompatibilidades, incongruências e desacordos entre os membros de um grupo relativamente aos objectivos, actividades a desempenhar e funções do grupo. Rahim (2001:143), citando Jarboe & Witteman (1996), afirma que são situações de antagonismo e tensão que ocorrem quando um ou mais membros de um determinado grupo percebem uma diferença entre aquilo que está a acontecer no seio do grupo e aquilo que gostariam que acontecesse. Por fim, o conflito intergrupar é fruto do desacordo entre dois ou mais grupos pertencentes a uma mesma organização.

1.3 - O conflito organizacional

A organização é uma entidade social, propositadamente coordenada, que, possuindo fronteiras delimitadas, funciona numa base relativamente contínua, tendo em

vista a realização de objectivos⁴ “... o facto de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas que interagem” (Bilhim, 2009: 21). As pessoas constituem o elemento fundamental das organizações.

Assim, uma organização, a par do seu sistema tecnológico que lhe confere um grau de potencial (tarefas a serem executadas, instalações físicas, equipamentos e instrumentos utilizados, tecnologia disponível, disposição física, métodos e processos de trabalho, etc.), também é possuidora de um sistema social composto por pessoas com diferentes características físicas e psicológicas, que se relacionam entre si através da criação de grupos formais e informais, e que são as principais responsáveis pela transformação do referido grau de potencial em desempenho real (Chiavenato, 1995:35). Estas pessoas e grupos possuem entre si “(...) relações de cooperação, exigem a coordenação formal de acções, caracterizam-se pela prossecução de metas, pressupõem a diferenciação de funções, possuem uma estrutura hierárquica, caracterizam-se pela existência de fronteiras (...)” (Bilhim, 2009:21). A sua interacção constitui a condição essencial de existência para qualquer organização.

O sucesso da realidade organizacional é ditado, em grande medida, pela qualidade dos relacionamentos e interacções individuais⁵ dos elementos que a constituem (Chiavenato, 1995:38), “...as alterações nas organizações têm colocado um acento tónico tendencialmente crescente no homem pois é indubitavelmente um dos cernes fundamentais para o sucesso organizacional” (Poiares, 2004:133).

Neste sentido, o conflito, sendo um fenómeno comum a todas as áreas da vida social, representa, no âmbito das interacções individuais que ocorrem em ambiente organizacional, uma realidade incontornável. O conflito em contexto organizacional deve ser encarado como um processo dinâmico e interactivo que abrange incompatibilidades ou desacordos acerca de aspectos relevantes para a organização envolvendo indivíduos ou grupos (Simões, 2008:181). Ainda nesta linha de pensamento, Munduate, Ganaza & Alcaide (1993:47) afirmam que o conflito é inerente à própria dinâmica de uma

⁴ Se organizações existem como as empresas, que visam essencialmente a produção de bens e a obtenção de lucros, outras há, como a Administração Pública (na qual a PSP se insere), orientadas para a prestação de serviços.

⁵ Uma interacção é a relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo a que a actividade de cada um está em parte determinada pela actividade do outro. Existe uma influência recíproca, e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental às outras pessoas (Chiavenato, 1995:38)

organização, ocorrendo em praticamente todos os níveis: intrapessoal, interpessoal, intragrupal e intergrupar. O conflito é um processo que emana de uma rotina diária, das pressões estruturais e da interacção dos vários actores em contexto organizacional. Efectivamente, uma organização é um sistema complexo, onde se inserem grupos e actores organizacionais (com diferentes competências, interesses, conhecimentos, capacidades, pontos de vista e actividades) que interagem entre si. Este factor, quando não coordenado adequadamente, gera tendências para a acção que poderão culminar em conflitos entre membros constituintes da organização (Dimas, Lourenço & Miguez, 2010:1). Para Rahim (2002:207), o conflito organizacional é um dos principais fenómenos organizacionais, podendo ocorrer nas seguintes situações:

- A um indivíduo ou grupo é exigido que se envolva numa actividade incompatível com os seus interesses ou aspirações;
- A satisfação das preferências de uma das partes é incompatível com a satisfação das preferências da outra parte;
- Um indivíduo ou grupo deseja um recurso ambicionado pelos restantes cuja escassez impossibilita a plena satisfação de todos;
- As atitudes, valores, competências e objectivos de uma das partes são percebidos como incompatíveis com os da outra parte;
- Dois indivíduos ou grupos revelam diferentes pontos de vista relativamente ao desempenho de actividades conjuntas;
- Dois indivíduos ou grupos são interdependentes no desempenho das suas actividades.

1.3.1 Evolução histórica do conflito organizacional

1.3.1.1 As teorias clássicas

Actualmente a existência de conflitos no seio das organizações resulta como um fenómeno irrefutável, componente indissociável das interacções humanas. Contudo, nem sempre assim o foi. No início do século XX, por influência das teorias de Taylor (1911), Fayol (1926/1949) e Weber (1929/1947), entre outros, o impacto do conflito nas

organizações era visto como assumidamente negativo⁶, e os indícios de insatisfação rapidamente reprimidos. O conflito era entendido como um indicador da administração deficiente da organização (Franque, 2006:19). Acreditava-se então que o sucesso organizacional era apenas passível de concretização em contexto de harmonia, cooperação e ausência de desacordos. Os autores estatuíram que a eficiência máxima, a que corresponderia, de uma forma inversamente proporcional, a ausência de conflitos, se atingia através do estabelecimento de uma estrutura organizacional rígida, regras e procedimentos claros, hierarquia e cadeia de comando bem definidas, entre outras medidas de cariz idêntico. Como refere Rahim (2001:10), os autores da escola clássica tentaram erradicar, ou pelo menos minimizar, o conflito nas organizações alterando a estrutura e o sistema de funcionamento das mesmas. O enfoque era colocado na prevenção.

1.3.1.2 As teorias das relações humanas

Praticamente em meados do século XX, e a partir dos estudos de Mayo (1920/1933) ocorreu uma transformação na maneira como as ciências organizacionais passaram a encarar o problema da gestão de conflitos. Factores como os interesses pessoais passaram a coabitar naturalmente com os objectivos da organização. Para atingir o aumento da eficácia organizacional, a escola das relações humanas acreditava que, mais do que modificar a estrutura de uma organização, o que realmente necessitava de ser alterada era a sua estrutura social. A melhoria da comunicação (*feedback*), um estilo de liderança participativo e democrático, a formação dos gestores para melhor lidarem e resolver as situações de conflito, eram apenas algumas das medidas apontadas para abolir o conflito e promover a coesão organizacional.

1.3.1.3 As teorias interaccionistas

Sensivelmente a partir da década de 70 do século passado, os teóricos interaccionistas romperam com a ideia de que o conflito em contexto organizacional possuía apenas efeitos prejudiciais. O fenómeno conflitual foi alvo de um maior número de estudos empíricos. Os resultados sugeriram que a existência de divergências no seio das organizações contribuía para uma melhor eficiência e desempenho. Para esta então nova corrente de investigação, o conflito era necessário, positivo e devia ser moderadamente

⁶ Esta representou ainda, numa primeira fase de sensibilização para adesão aos questionários aplicados, uma dificuldade sentida;

estimulado. A principal novidade residia na adopção da condução dos conflitos de forma construtiva, para que do confronto de ideias e pontos de vista resultassem novas estratégias e soluções mais adequadas para os problemas na organização. A ausência de conflitos era vista como estagnadora, apática e característica de organizações incapazes de enfrentar a mudança e novos desafios.

1.4 - A funcionalidade dos conflitos: o conflito afectivo e o conflito cognitivo

A mudança de paradigma da visão tradicional do conflito para a visão interaccionista levou estudiosos como De Dreu, Baron e Van Vliert (1997), a defender a tese da estimulação do conflito nas organizações. O seu principal objectivo passava por explorar os potenciais benefícios do conflito aumentando o desempenho/eficiência dos grupos que constituem as organizações. Para além do mencionado, as pesquisas passaram também a centrar-se nos aspectos cognitivos⁷ que levavam as pessoas a atribuir cotações negativas ao fenómeno conflitual, e a distinguir entre conflitos afectivos (ou emocionais) e conflitos cognitivos (ou de tarefa).

1.4.1 - Conflito afectivo ou emocional

O conflito afectivo, ou emocional, tem origem nas diferenças de personalidade, crenças, valores e atitudes dos membros constituintes de um grupo. Este tipo de conflito diz respeito a uma instabilidade nas relações interpessoais dos membros de uma organização. Esta instabilidade acontece quando os mesmos se apercebem que os seus sentimentos, emoções e interesses, relativamente a assuntos que lhes dizem respeito, são incompatíveis (Rahim, 2002:210). Acerca da negatividade do conflito afectivo para a realização de tarefas, um estudo empírico de Jehn refere (1997:531-532):

“Resumidamente, os conflitos do tipo afectivo ou emocional interferem nas tarefas a desenvolver porque os membros de um grupo concentram esforços para tentarem reduzir ameaças, aumentarem o seu poder, e obterem níveis mínimos de coesão ao invés de se concentrarem nos aspectos relacionados com o trabalho (...) este tipo de conflitos despoletam sentimentos de negatividade, irritabilidade, suspeição e ressentimento”.

⁷ Por exemplo estereótipos, atribuição imediata de más intenções às acções de terceiros, adopção de posições extremadas, etc.

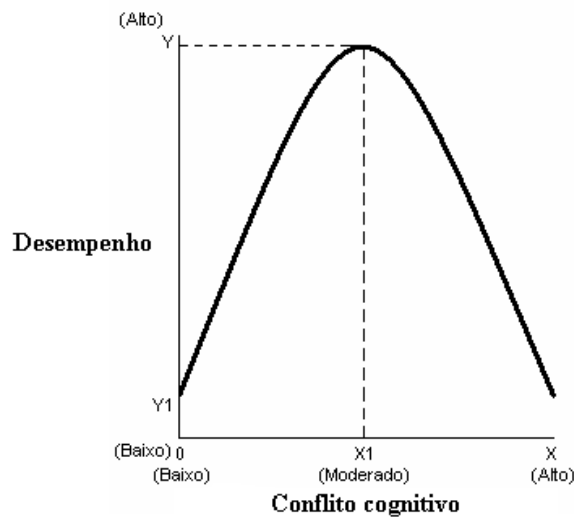
Neste tipo de conflito, entre os elementos de um grupo, aumenta a intolerância face à oposição de ideias, atribuem-se intenções hostis aos comportamentos expressos, diminui a coesão, reduz-se o fluxo de informações, entre outros efeitos nefastos.

1.4.2 - Conflito cognitivo ou de tarefa

Estes conflitos emergem quando ocorrem divergências relativamente à melhor forma de atingir objectivos comuns. Surgem quando, por exemplo, existem opiniões diferentes sobre a melhor forma de desempenhar uma determinada tarefa. Considerando estudos de um autor já referenciado (Jehn, 1995; 1997:532), os mesmos concluíram que, no seio de um grupo, a existência de um nível intermédio de conflito cognitivo tem aspectos positivos, nomeadamente através do estímulo do debate e da utilização de uma maior percentagem dos conhecimentos, competências e potencial dos seus elementos constituintes. Estes factores, por sua vez, ajudam o grupo a desenvolver-se e a atingir maiores níveis de desempenho. Por outro lado, o autor afirma também que grupos que apresentam um nível reduzido de conflito cognitivo perdem a oportunidade de melhorar aspectos importantes na sua forma de trabalhar, em especial se o grupo desempenhar actividades não rotineiras e se houver espaço para a criatividade de soluções, assim como grupos que apresentam índices elevados de conflito cognitivo podem ser afectados pela inacção.

Numa meta-análise de um conjunto de estudos sobre os efeitos dos conflitos cognitivos e afectivos nos grupos, De Dreu & Weingart (2003: 746) concluíram que também o conflito cognitivo possui efeitos nefastos, especialmente quando as tarefas em análise se revelam demasiadamente complexas, ocorrendo situações de impasse, ou resvalando a atenção e o esforço do grupo para questões pessoais. Os mesmos autores referem ainda que apenas nos casos em que se verifica um clima de abertura, confiança e segurança, e em que os membros de um grupo percebem a interdependência de objectivos como cooperativa, ao invés de competitiva, poderão ser aproveitados os potenciais benefícios do conflito cognitivo (2003:747). Independentemente da posição adoptada, tal como refere Simões (2008:187), parece existir uma tendência, na literatura relevante, para assumir que um nível moderado de conflito de tarefa (figura 1) é benéfico para o funcionamento dos grupos e das organizações, nomeadamente através de uma melhoria do seu desempenho e aumento da eficácia.

FIGURA Nº1 - Relação entre a quantidade de conflito cognitivo e o desempenho grupal



Fonte: Adaptado de Rahim, M. A. & Bonoma, T.V. (1979). “*Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*”, *Psychological Reports*, 44, 1326

Contudo, tal como refere Santos (2008:49), citando Cunha et al., os conflitos afectivos e os conflitos cognitivos, embora sejam dimensões diferentes, encontram-se interligados, sendo na prática muito difícil fazer uma categorização pura, pois um conflito tem geralmente aspectos emocionais e cognitivos. O que parece poder afirmar-se dos estudos mais recentes é o carácter dinâmico e contingente dos processos conflituais, e da sua relação com o desempenho, sendo provavelmente errado apontarmos efeitos fixos sem tomarmos em conta as situações em que ocorrem (Simões, 2008:189).

1.4 – Efeitos positivos e negativos do conflito organizacional

Apesar da aceitação do conflito como inerente à dinâmica das organizações, apontam-se efeitos positivos e negativos a este fenómeno. Como efeitos positivos, McIntyre (2007:297) citando Chiavenato (1999) e Moreira et al (2003), destaca:

- Definição de meios/soluções mais eficazes/inovadores para realizar tarefas.
- Uma boa gestão do conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade no seio de um grupo.
- O conflito pode servir como mecanismo de correcção dos problemas existentes, evitando consequências mais gravosas.
- Uma solução em que ambas as partes ganham pode potenciar a eficácia e produtividade das partes ou do grupo.

Como efeitos negativos importa salientar:

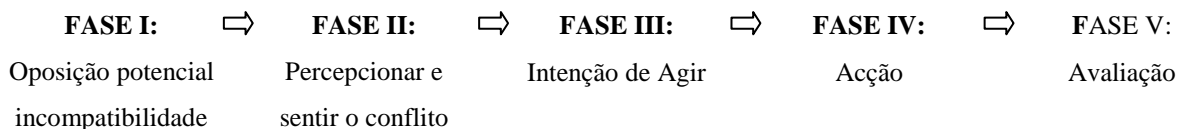
- O conflito fora de controlo cria um ambiente hostil e prejudica o desempenho organizacional (despende-se demasiada energia a tentar vencer o conflito ao invés de ser focada a atenção no trabalho a desenvolver).
- A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão, afectando a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

Em suma, “a existência de conflitos nem sempre pode ser pensada como um efeito pernicioso e negativo nas organizações (...) o conflito não é o problema. O problema surge quando o conflito escala, é mal gerido, ou não é, de todo, gerido.” (Carvalho, 2010:54).

1.5 - O conflito como um processo

O conflito é reconhecido caracteristicamente como um processo que envolve uma sequência de fases, estágios ou etapas cujas principais características julgamos poder enunciar como sendo as condições que antecedem e originam o mesmo, a interactividade entre as partes envolvidas, e o recurso a determinadas respostas/estratégias com vista a satisfação de interesses. Centrando a nossa atenção nos conflitos interpessoais, o modelo de processo de Thomas (1992) descreve as cinco fases que procuram compreender os parâmetros que se aplicam a estes episódios de conflito:

FIGURA Nº2 – As fases do processo conflitual segundo Thomas (1992)



Fonte: Adaptado de, *Manual do Formador, Da liderança situacional à liderança transformacional*. (2007), Universidade de Coimbra, Bee consulting, Porto, 45.

Fase I: Oposição potencial ou incompatibilidade – Reúne as condições que podem originar o conflito. Factores como a comunicação insuficiente, excessiva ou deficiente, o próprio canal de fluxo da informação (filtrado pelos vários membros do processo comunicativo), a estrutura organizativa (tamanho do grupo, grau de especialização dos membros e interdependência, estilo de liderança, etc.), e as características das partes (diferença de valores, crenças, atitudes, etc.), são propícios ao despoletar de situações de conflito entre os actores organizacionais.

Fase II: Percepcionar e sentir o conflito – Representa a percepção, ou a tomada de consciência, da situação conflitual de pelo menos uma das partes envolvidas. O grau de emotividade (ansiedade, tensão, frustração, hostilidade, etc.), atribuído à situação em questão, é determinante para o desenrolar das fases subsequentes.

Fase III: Intenção de Agir – Representa a forma como cada uma das partes pretende agir com vista a lidar com o conflito. Existe uma intenção de agir à qual sucede um comportamento propriamente dito. Ocorre uma leitura da intenção da outra parte para possa ser dada a resposta julgada como mais adequada.

Fase IV: Acção – Exteriorização do conflito com a manifestação das intenções e comportamentos da fase anterior. É uma fase dinâmica que se caracteriza pela interacção entre as partes e a possibilidade de desvio entre as intenções iniciais e os comportamentos adoptados.

Fase V: Avaliação – Diz respeito ao resultado do conflito, isto é, à sua avaliação enquanto funcional ou disfuncional para o desempenho das partes e/ou do grupo.

1.6 - Modelos bidimensionais de Gestão de Conflitos

No ponto anterior aludimos ao fenómeno do conflito como um processo onde se inserem as intenções de agir, e os comportamentos levados a cabo na interacção entre os litigantes. De facto, tanto as organizações como os indivíduos necessitam por vezes de tomar decisões que implicam a gestão de conflitos, escolhendo a melhor alternativa possível, frequentemente através da negociação (Noronha. M & Noronha. Z, 2002:40). As estratégias de gestão de conflito inserem-se na negociação conflitual (Santos, 2008:54). “É através da negociação que as partes procuram (...) encontrar uma solução que, na melhor das hipóteses, satisfaz inteiramente a ambas e, na pior, produz resultados desiguais, mas em todo o caso preferíveis às alternativas disponíveis (...) A negociação é, essencialmente, um processo de decisão por meio do qual os intervenientes (as partes) estabelecem, ou pretendem estabelecer, um acordo por oposição a uma forma de acção unilateral” (Moreira et al, 2003:43; Carvalho, 2010:47). A negociação é um elemento presente tanto nos ambientes externo como interno da organização policial:

“A negociação é uma presença fundamental na actividade de controlo policial no contexto português...” tratando-se de “...uma das principais características da socialização profissional (...) Os polícias são obrigados a viver em constante negociação nas mais

diversas facetas da vida organizacional, nos domínios públicos bem como no contexto interno (...) o corpo policial vive numa tensão permanente entre os seus interesses, que são diversificados...” opondo carreiras profissionais (Agentes, Chefes e Oficiais) “...e a condição policial que os unifica. Em todos os polícias há esta dupla filiação conflitual entre o seu grupo de trabalho imediato, o seu serviço, o seu corpo estatutário, por um lado, e o conjunto policial, por outro. Esta tensão entre divisão e unidade é, em si mesma, um elemento de reforço da diferença” (Durão, 2006:21; Monjardet, cit por Durão, 2006:60)

A partir dos estudos de Blake e Mouton (1964), os padrões generalizados de respostas (comportamentos) dadas face às situações conflituais passaram a ser definidos em modelos que adoptam uma perspectiva bidimensional. Na literatura da especialidade o MBRB (1979) é dos que revela maior destaque. As duas dimensões, deste modelo dizem respeito ao grau de preocupação em satisfazer os interesses próprios vs o grau de preocupação de satisfazer os interesses de terceiros, e os padrões de resposta são designados como “estilos”: Dominar (*dominating*); Integrar (*integrating*); Evitar (*avoiding*); Acomodar (*obliging*); Comprometer (*compromising*) (Rahim, 2001:28-30).

1.6.1 - Modelo Bidimensional dos cinco estilos de Rahim e Bonoma (1979)

1.6.1.1. – Dominar (alta preocupação com o próprio e baixa preocupação com os outros)

Este é um estilo marcadamente individualista. A sua utilização visa obter resultados individuais favoráveis mais do que a satisfação dos interesses de terceiros. A parte que intenta uma utilização deste estilo procura activamente argumentos que sustentem a sua posição individual, muitas vezes através do controlo das redes de comunicação, obrigando a outra a ceder. Este estilo pode ser adequado quando a questão em causa é importante para quem o utiliza ou quando o resultado de uma solução desfavorável é excessivamente prejudicial. A utilização deste estilo pode também ser acertada quando na situação em questão seja necessária uma decisão rápida, o assunto seja simples de resolver, ou a outra parte não detenha os conhecimentos necessários. A utilização deste estilo não é correcta quando a questão não é importante para quem o utiliza, quando o assunto é complexo e exista tempo suficiente para encontrar uma solução de melhor qualidade, quando as partes em contenda possuam igual poder dando azo a um impasse ou uma escalada do conflito, ou quando a outra parte possui um grau de conhecimento superior. (Rahim, 2002:220).

1.6.1.2. - Integrar (alta preocupação consigo e com os outros)

Este estilo envolve uma troca de informações directa, aberta e honesta, num verdadeiro exame de diferenças para que possa ser encontrada uma solução que satisfaça ambas as partes (McIntyre, 2007:300).

O diferendo deve ser encarado como um problema comum de modo a que os envolvidos colaborem para identificar as causas do conflito e encontrem uma solução que a todos possa beneficiar. Desde que exista tempo suficiente este é um estilo indicado para problemas complexos, pois a utilização de diferentes capacidades, síntese de ideias e pontos de vista favorecem uma solução de maior qualidade e facilitam a sua implementação. (Rahim, 1992:424; 2002:218). A utilização deste estilo pode ser limitada ou contra-producente quando não existe tempo suficiente, quando o problema que se quer resolver é simples, ou quando as partes disponham de poucas capacidades para enveredar por esta estratégia (Simões, 2008:196).

1.6.1.3 - Evitar (baixa preocupação consigo e com os outros)

A utilização deste estilo pode ser comparada a uma negação, uma fuga ou uma inacção por parte de quem o utiliza, não existindo intenção de satisfazer nem os próprios interesses nem os de terceiros.

Este estilo pode também configurar uma retirada estratégica, adiando a solução do problema para outra altura, especialmente quando se pretende ganhar tempo, ou quando não se detém a certeza de como lidar com o mesmo (e.g., falta de informação, insegurança, etc.). A utilização deste estilo pode ser correcta quando os benefícios de uma confrontação são claramente inferiores às consequências. Isto sucede quando por exemplo o assunto não reveste importância. A utilização deste estilo é também inadequada quando o assunto é importante por parte de quem o utiliza, quando é realmente necessário que uma solução seja encontrada, quando a outra parte em contenda não está disposta a esperar, ou quando é da responsabilidade de quem o utiliza tomar uma decisão (Rahim, 2002:220).

1.6.1.4 - Acomodar (baixa preocupação consigo e alta preocupação com os outros)

Este estilo caracteriza-se por representar um esforço de enfatização dos interesses em comum, que os conflitantes possuem, em detrimento das divergências. A parte que utiliza este estilo revela interesse em satisfazer os interesses da outra, fazendo as concessões pessoais necessárias. Existe um elemento de auto-sacrifício que tanto pode resultar de factores como a generosidade, a bondade, a vontade de preservar a relação

existente ou a obediência às ordens de terceiros (Rahim, 2001:29). Este é um estilo apropriado quando a questão não reveste especial importância para quem o utiliza e o contrário se verifica, ou seja, quando para a outra parte é importante obter uma solução do problema. Outras das situações em que este estilo reveste uma importância significativa são, por exemplo, quando não se possui a certeza de estar certo, existindo uma possibilidade forte de a outra parte o estar, ou quando se pretende acumular créditos para que a outra parte se sinta em dívida no futuro. A utilização deste estilo não é indicada quando o assunto é importante para quem o utiliza, quando existe suporte para a defesa da posição adoptada ou quando a outra parte actua de forma pouco ética (Simões, 2008:196; Rahim et al, 1992:424).

1.6.1.5 – Comprometer (preocupação média consigo e com os outros)

Este é um estilo intermédio que representa uma tentativa de encontrar uma solução que satisfaça medianamente os interesses dos intervenientes no conflito. Envolve geralmente um jogo de “dar e receber”, onde se procura ceder nalguns pontos para ganhar noutros. Nesta linha estratégica os conflitantes tentam atingir pelo menos uma parte dos seus interesses (geralmente através de acordos, divisões equitativas, resoluções a curto-prazo, etc.), não havendo lugar a uma satisfação plena.

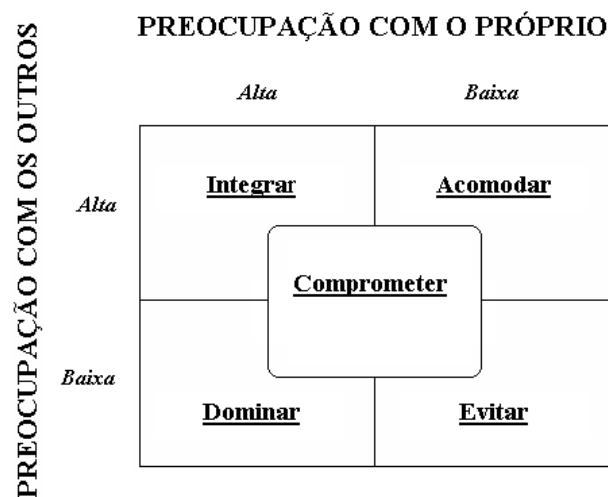
A utilidade deste estilo é acentuadamente maior quando as partes se encontram numa situação de impasse e possuem igual poder, quando é necessária uma solução temporária ou não exista grande pressão de tempo, ou ainda quando os objectivos de ambas se excluem mutuamente. Trata-se de um estilo que aborda superficialmente as questões conflituais, não sendo indicado para lidar com problemas complexos, pois falha no processo de identificação das causas que originam os mesmos, deixando intactos os antecedentes que continuam a servir como base para futuros conflitos. (McIntyre, 2007:300).

Descritos que estão os diferentes estilos que compõem este modelo, resta-nos salientar que, segundo uma perspectiva contingencial, não existe apenas uma forma ideal ou correcta de lidar com os vários conflitos que naturalmente ocorrem entre indivíduos ou grupos. Em função das características e variáveis presentes numa concreta situação (e.g., relação de poder entre as partes, urgência na resolução do conflito, importância que o diferendo assume para os intervenientes, etc.) um estilo (ou uma combinação de estilos) pode revelar-se mais eficaz que outro, verificando-se, por vezes, que no decorrer de um

conflito e num dado momento, as partes adoptam uma sequência de diferentes estilos consoante as expectativas de sucesso que possuem. Na figura nº 3 apresentamos um esquema dos diferentes estilos presentes no MBRB (1979). Franque (2006:28), citando Chiavenato (1998), refere que na gestão de um conflito podem ser adoptadas três tipos de estratégias: Ganho/Perda (satisfação total dos interesses de uma das partes ou satisfação parcial dos interesses de ambas; “Dominar”; “Acomodar”; Comprometer”); Perda/Perda (Nenhuma das partes vê satisfeitos os seus interesses; “Evitar”; “Comprometer”, se o acordo manifestamente insuficiente face ao grau de satisfação das partes.) Ganho/Ganho (As partes assumem o conflito como um problema de interesse mútuo e procuram uma solução que a ambas satisfaça; “Integrar”).

Em suma, as estratégias de *Ganho/Perda* e *Perda/Perda* centram-se, geralmente, nos intervenientes de um conflito, não identificando as causas do mesmo. Este facto imprime um carácter de continuidade ao conflito, podendo inclusive potenciar novos episódios de disputa. Com a estratégia de *Ganho/Ganho* o conflito é gerido para que as partes se concentrem na situação em concreto, encontrando uma solução que a ambas beneficie. Este tipo de estratégia é desejável diminuindo a probabilidade de ocorrerem conflitos futuros (Franque, 2006:28).

FIGURA Nº 3 – O Modelo Bidimensional de Rahim & Bonoma (1979)



Fonte: Adaptado de Rahim, A. & Bonoma, T.V. (1979). “*Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention*”, Psychological Reports, 44, 1327.

O aproveitamento das potencialidades de cada estilo em situações concretas não se revela isento de dificuldades. No caso particular da instituição policial, pensamos que a

resistência à mudança, factor presente na sua cultura organizacional⁸, constitui um obstáculo de aprendizagem à correcta utilização dos EGC (Henriques, 2009:16). Antevemos a preferência rígida pela utilização do(s) mesmo(s) estilo(s), que verificaremos no Capítulo IV.

1.7 - Dimensão Distributiva e Integrativa

Os cinco estilos de gestão de conflitos podem ser redistribuídos em duas dimensões: distributiva e integrativa (Thomas, cit por Rahim, 2001:30; Prein, Walton & McKersie, cit por Rahim, 2002:221). A dimensão distributiva corresponde à intenção de cada uma das partes envolvidas no conflito em satisfazer proporcionalmente os interesses ou objectivos existentes. O estilo de gestão de conflitos “Dominar” representa o expoente máximo da desta dimensão (satisfação total dos interesses próprios em detrimento dos interesses de terceiros) enquanto o estilo “Acomodar” representa, por sua vez, o expoente mínimo (satisfação total dos interesses de terceiros em detrimento dos interesses próprios). A dimensão integrativa representa a intenção de cada um dos intervenientes no conflito em satisfazer totalmente os interesses ou os objectivos de ambas as partes. Nesta dimensão o ganho máximo é representado pelo estilo “Integrar”, enquanto ao estilo “Evitar”, situado no extremo oposto desta dimensão, corresponde um ganho nulo. O estilo de gestão de conflitos “Comprometer” representa o ponto de intersecção entre as duas dimensões.

FIGURA Nº 4 – Dimensão Distributiva e Integrativa dos Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais



Fonte: Adaptado de Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed., Quorum Books, 31.

⁸ Uma definição possível de cultura organizacional pode ser apontada como o “...conjunto de valores centrais, normas, artefactos e modelos de conduta, que regem a forma como os indivíduos interagem uns com os outros e actuam no trabalho e na organização.” (Schein, cit por Silva, 2003:7).

1.7.1 – Cooperação versus Competição

Uma das condições que antecede o conflito entre dois actores sociais é, como anteriormente referimos, baseando-nos em Deutsch (2000: 23-42), a natureza da relação de interdependência dos seus objectivos. Esta relação de interdependência pode ser positiva, quando os objectivos de ambas as partes estão positivamente correlacionados (o facto de uma parte poder atingir os objectivos pretendidos não impossibilita a outra de atingir os seus), ou negativa, quando os objectivos de ambas as partes estão negativamente correlacionados (o facto de uma das partes atingir os objectivos pretendidos impossibilita a outra de atingir os seus). Contudo, a maioria dos conflitos não representa uma relação de interdependência de objectivos tão rigorosa como as acima mencionadas. Por vezes, aquilo que se verifica numa situação de conflito é a compatibilidade de objectivos dos seus intervenientes nalguns pontos, enquanto noutros o mesmo factor não se constata.

Aludimos igualmente ao facto de muitas vezes verificarmos um grau variável na interdependência de objectivos que envolve a relação entre as partes conflitantes. Tal como refere Simões (2008:183) “(...) Numa situação de disputa, se dependemos completamente das decisões ou acções de outra pessoa, e esta em nada depende de nós, a interdependência é nula (...)” dando azo a uma utilização do poder e da influência para a prossecução de objectivos.

Centrando-nos novamente em Deutsch (2000:25) é possível identificarmos alguns motivos que influenciam a natureza da relação de interdependência entre os conflitantes. A interdependência positiva pode estar relacionada com uma ligação afectiva positiva entre ambas as partes, a circunstância de poderem atingir uma recompensa pelo resultado das suas acções conjuntas, a necessidade de partilharem recursos para superar um obstáculo, ou ainda o simples facto de se identificarem com um determinado grupo. Por sua vez, a interdependência negativa pode dever-se a, por exemplo, uma antipatia mútua, identificação com grupos diferentes, ou um sistema de recompensas/actividades competitivos. A existência de uma relação de interdependência positiva permite a adopção de uma estratégia cooperativa na gestão do conflito (e.g., melhoria na comunicação, troca de ideias/informações, coordenação de esforços, partilha de recursos, intenção de satisfazer os interesses da outra parte, etc.), mas não é uma condição suficiente para que os conflitantes enveredem por esta via. Por outro lado, a existência de uma relação de objectivos negativa pode induzir nos conflitantes a noção de que a outra parte pretende obstruir ao máximo a concretização dos seus interesses individuais, conduzindo à adopção

de uma estratégia competitiva (e.g., comunicação falsa, desconfiança mútua, inacção, adopção de posições inflexíveis, imposição de uma solução por parte de quem possui maior poder, desperdício de esforços na tentativa de demover a outra parte, etc.).

A dinâmica dos resultados de um conflito é fortemente influenciada pela atitude dos seus intervenientes. Quando os indivíduos enfatizam os interesses cooperativos, o conflito é visto como um problema em comum que requer o envolvimento de todos os protagonistas, para que uma solução mutuamente vantajosa possa ser encontrada. Quando, pelo contrário, os interesses competitivos ganham maior destaque, o conflito é encarado como uma luta na qual para que uma parte vença a outra tem de necessariamente perder. Independentemente da estrutura de uma situação conflitual, em que releva a natureza da interdependência de objectivos, os indivíduos podem abordá-la de forma cooperativa ou competitiva, consoante as suas crenças a respeito da aceitabilidade dos desejos e objectivos do outro (Simões, 2008:183). “O conflito é o motor do desenvolvimento social os seus efeitos são positivos sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de forma a estabelecer relações cada vez mais cooperativas” (Moreira et al, 2003:42).

1.7.2 – A gestão do conflito organizacional

“O conflito nas organizações é inevitável (...) o processo de administrar um conflito obtendo resultados construtivos em vez de destrutivos é evidentemente essencial para o sucesso organizacional”(Schermerhorn et al, 1999:269). A mudança da visão tradicional do conflito para a abordagem interaccionista levou estudiosos como Rahim (2002) a defender mais do que a simples eliminação do conflito nas organizações. Para o autor, a definição de uma estratégia geral para lidar eficazmente com o fenómeno conflitual passa, em certa medida, pela sua gestão, isto é, pelo aproveitamento dos seus efeitos construtivos/funcionais e pela diminuição dos destrutivos/disfuncionais. Para tal, segundo este autor (2002:222), é necessário manter um nível moderado do tipo de conflito cognitivo ou de tarefa, em condições específicas (por exemplo, quando ocorram dúvidas sobre a melhor forma de actuar ou quando haja lugar ao desempenho de tarefas não rotineiras/complexas), reduzir os conflitos afectivos ou emocionais, e dotar os elementos que constituem a organização das competências⁹ necessárias à correcta utilização dos estilos de gestão de conflitos interpessoais em função das características e das variáveis

⁹ Uma competência é uma combinação de conhecimentos, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso (Bilhim, 2008:249);

situacionais presentes. Este último factor prende-se, essencialmente, com a necessidade de combater as preferências individuais rígidas que cada pessoa detém na maneira de lidar com diversificados conflitos¹⁰.

Ury et al (2009) apresentam-nos uma outra abordagem à gestão de conflitos interpessoais no seio das organizações. Segundo os autores, este tipo de conflitos pode ser gerido com base nos (1) interesses, (2) direitos ou (3) poder¹¹. *Interesses* são necessidades, desejos, preocupações, receios, intenções, perspectivas, etc., que se encontram subjacentes às posições assumidas pelos litigantes do decorrer de um conflito. As normas legais ou padrões de comportamento reconhecidos pelas partes em conflito, como legítimos ou justos, para definir quem tem razão devem ser entendidos aqui como *direitos* (Ury et al, 2009:37). Ao conceito de *poder* dedicaremos uma maior atenção por considerarmos que, atendendo às características da nossa organização, este reveste uma importância acrescida para o estudo em causa. Coleman (2000:120) considera que a questão do poder está subjacente, directa ou indirectamente, em quase todas as situações de conflito. O poder constitui um “... fenómeno percebido, sentido, mas de difícil definição e caracterização”, especialmente se procurarmos um conceito abrangente que sirva as diversas perspectivas pelas quais pode ser observado (Machado, 1996:451).

Neste sentido, Bilhim (2008:212), debruçando-se sobre este conceito, define o *poder* como a probabilidade que alguém possui de, numa relação social, dispor de uma posição capaz de assegurar o cumprimento da sua vontade, apesar de eventual resistência. Esta noção encontra-se aliada a uma dependência/influência do comportamento de uma pessoa em relação à outra. Assim, no seio de uma organização, a base de uma relação de poder pode ser explicada por um conjunto de diversos factores tais como a capacidade de administrar recompensas ou punições, a atracção ou identificação com a outra pessoa, o sentimento de “dever” e de obediência a uma Autoridade (subespécie de Poder delegado pela organização aceite e legitimado), ou o simples facto de um indivíduo ser visto como experiente, detentor de conhecimentos ou de informações numa determinada área. Constatamos assim que, numa organização, a posição hierárquica não é a única fonte de Poder. Contudo, quanto maior for a organização, maior será a tendência para a criação de um número superior de níveis hierárquicos. Este factor funciona para a organização como

¹⁰ Estas preferências rígidas são factores passíveis de conduzir tanto a uma escalada do conflito como a um impasse negocial;

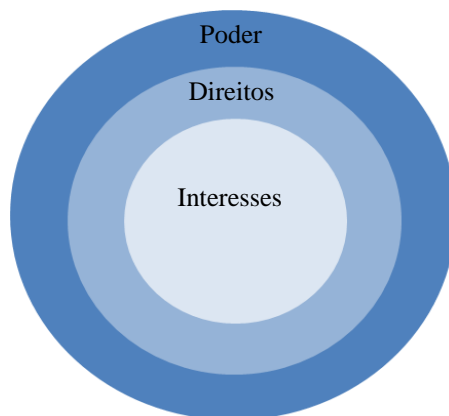
¹¹ Sendo que as negociações conflituais envolvem geralmente um misto destes três aspectos;

um mecanismo de controlo daquilo que deve ser feito para garantir o cumprimento dos seus objectivos, pois à medida que um maior número de pessoas é recrutado para ingressar na organização, ocorre um afastamento progressivo dos objectivos organizacionais em relação aos objectivos pessoais dos indivíduos que a constituem (Chiavenato, 1995:91).

Segundo Rahim et al (1992), a utilização do Poder no seio de uma organização não é eticamente dúbia, ou passível de ser contestada, se visar o propósito da existência da mesma e a garantia do cumprimento dos seus objectivos. Contudo, este factor não exclui a possibilidade das ordens emanadas excederem a zona de aceitação dos subordinados, ou seja, o grau em que estes abdicam do seu próprio julgamento para seguir as orientações superiores, especialmente se a percepção do que lhes é pedido for claramente superior ao que a organização é capaz de oferecer enquanto satisfação dos seus objectivos pessoais¹² (Simon cit por Bilhim, 2008:217).

Baseando-nos na experiência e observação ao nível do nosso universo de estudo, cremos que, tratando-se a PSP de uma organização fortemente hierarquizada, existe a tendência para ocorrer um distanciamento significativo entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais dos elementos policiais que a constituem. Assumimos este factor estrutural como potenciador de um maior número de conflitos. Cremos igualmente que, em instituições semelhantes à nossa, são recorrentes a adopção de posições inflexíveis, e o recurso ao Poder e Autoritarismo de forma indiscriminada, como estratégias para pôr cobro a situações de conflito.

FIGURA Nº5 – Contexto da relação entre interesses, direitos e poder



Fonte: Adaptado de Ury et al (2009), *Resolução de Conflitos – Conceção de Sistemas para reduzir os custos dos conflitos*, Lisboa, Actual Editora, 41;

¹² Noção muito ligada à de *Contrato Psicológico*.

Definidos que estão os conceitos de *interesses*, *direitos* e *poder*, Ury et al (2009) afirmam que o relacionamento entre os mesmos não pode ser examinado separadamente. Quer isto dizer que, a conciliação dos interesses de ambas as partes conflitantes ocorre também no contexto da relação entre a sua noção de direitos e percepção de poder (FIGURA N°5).

Os autores defendem ainda que a abordagem ao conflito com enfoque nos interesses permite uma gestão do conflito de forma mais eficaz do que uma abordagem direccionada para os direitos ou para o poder “... a conciliação dos interesses das partes tende a produzir um nível mais elevado de satisfação com os resultados, melhora o seu relacionamento, diminui a probabilidade de recorrência do conflito e, eventualmente, os seus custos.” (Ury et al, 2009:47) Na mesma medida, uma abordagem orientada para os direitos revela-se menos perniciosa que uma que uma abordagem orientada para o poder, porém mais prejudicial do que uma abordagem orientada para os interesses.

Contudo, à semelhança do que sucede com o MBRB¹³, nem todos os conflitos podem, ou devem, ser abordados com base nos interesses. Nalguns casos não se torna possível centrar a gestão do conflito nos interesses sem antes recorrer aos direitos ou ao poder, como forma de persuadir os litigantes mais renitentes a negociar uma solução integradora de interesses. Noutros conflitos, as percepções das partes sobre quem tem razão, ou é mais poderoso, são de tal forma díspares que se torna impossível estabelecer uma plataforma de negociação sólida. Por fim, os interesses de ambas as partes podem ser de tal modo opostos que não se revela possível chegar a uma solução viável.

Em suma, “... defendemos que a conciliação de interesses é normalmente menos dispendiosa do que determinar quem tem direito, o que, por sua vez, é menos dispendioso do que determinar quem tem mais poder. Esta proposta não significa que o enfoque nos interesses seja sempre o procedimento mais adequado, mas apenas que produz tendencialmente custos menores, resultados mais satisfatórios, uma relação menos tensa e uma menor recorrência de conflitos.” (Ury et al, 2009:48-49).

Os procedimentos baseados nos direitos ou no poder obtêm, por vezes, resultados que uma abordagem orientada para os interesses não consegue atingir. O problema reside no facto de as duas primeiras modalidades serem, em muitos casos, utilizadas desnecessariamente. Demasiadas vezes, um recurso que deveria ser o último torna-se o

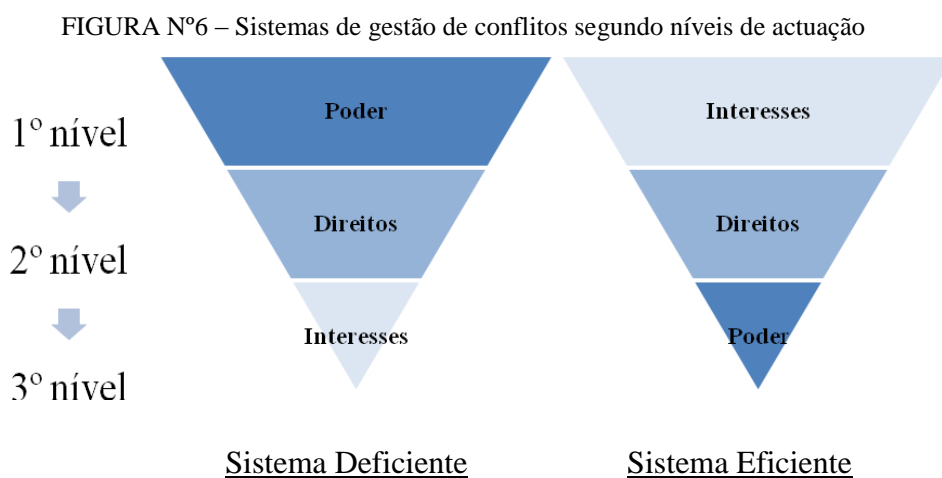
¹³ Em que cada estilo se revela mais adequado consoante as variáveis situacionais de uma dada situação em concreto;

primeiro. O desafio consiste em formular um sistema de gestão de conflitos em que a resolução dos conflitos seja orientada para os interesses, sem nunca descurar a utilização dos direitos ou do poder (FIGURA N°6).

Contudo, tal como referem Rahim (2002) e Ury et al (2009), a realização de um diagnóstico que permita, por um lado, apurar a quantidade de conflitos cognitivos ou de tarefa/afectivos ou emocionais, e, por outro, o tipo de comportamentos adoptados no sentido de resolver esses mesmos diferendos constitui um primeiro passo essencial.

Urge resumir aqui o que mencionámos sob o nosso ponto de vista. Acreditamos que na gestão de conflitos interpessoais, a conciliação de interesses deve ser a opção de primeira linha, sempre que exista margem para tal, pois garante um maior nível de satisfação e comprometimento. Contudo, a conciliação de interesses não pode pôr em causa os objectivos da organização, os quais constituem a sua verdadeira *razão* de ser. No caso da PSP, os interesses pessoais dos seus membros nunca poderão ser sobrepostos ao cumprimento e garantia do serviço público a que a organização invariavelmente se propôs. A segurança e a ordem pública são bens colectivos da maior importância, não susceptíveis de negociação.

Incumbe aos responsáveis hierárquicos defender os interesses da organização. Contudo, a utilização de um estilo mais integrativo quando haja lugar a confrontação de objectivos passa, em certa medida, por garantir que os subordinados compreendam a necessidade de colocar os seus interesses de lado, bem como providenciar pela sua aprendizagem no sentido de que estes não cometam os mesmos erros reiteradamente.



Fonte: Adaptado de Ury et al (2009), *Resolução de Conflitos – Concepção de Sistemas para reduzir os custos dos conflitos*, Lisboa, Actual Editora, 53;

CAPÍTULO 2

Análise da situação laboral

2.1 A Polícia

Longe de se tratar de uma criação moderna, a Polícia existiu sob quase todas as civilizações, embora, naturalmente, a sua denominação tenha variado muito. A palavra “Polícia” radica etimologicamente no termo grego “Politeia”, enquanto noção de cidade-estado agregadora de um conjunto de cidadãos, que se sujeitam a normas de conduta como forma de promover a harmonia social (Clemente, 2006; Raposo, 2006). Até meados do séc. XVIII, o termo “Polícia” confundia-se com o de “Administração Pública”, no sentido de que esta desenvolvia actividades administrativas associadas ao governo da cidade, actuando de forma discricionária sem existir uma subordinação efectiva a normativos legais (Sousa, 2006; Canas, 2004 cit por Russo, 2008:4). Este panorama mudou aquando da Revolução Francesa, após a qual a Polícia passou, efectivamente, a constituir um mecanismo de garantia dos direitos dos cidadãos, subordinada ao princípio da legalidade e, conseqüentemente, com limites impostos à sua actuação.

A PSP é uma força de segurança¹⁴ integrada no conceito de polícia administrativa geral. A sua missão visa garantir a manutenção da ordem, segurança e tranquilidade públicas, o normal funcionamento das instituições democráticas, o exercício dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, a prevenção da criminalidade geral, a garantia da segurança de pessoas e bens, e a prestação de ajuda às populações e socorro aos sinistrados. Trata-se igualmente de uma força policial armada e uniformizada, dependente do Ministério da Administração Interna.

Enquanto actividade profissional, a polícia é frequentemente vista como “... uma ocupação fatigante e exigente, expondo os profissionais a diversas situações, muitas vezes ameaçadoras e até violentas” (Brown & Campbell, cit por Liceia, 2009:14). Para além do referido, aos polícias é exigido um “...conhecimento multidisciplinar, elevada

¹⁴ Artigo 1.º, nº1, da Lei 53/2007 de 31 de Agosto; “Impõem-se ao quesito do princípio da territorialidade outros quesitos que dão à PSP e à GNR a natureza de força de segurança, começando desde logo pela própria lei orgânica determiná-las como força de segurança e por aquela ser uma lei da Assembleia da República” (Valente, 2009:45); *força de segurança* deve ser entendida aqui como um organismo público, exclusivamente ao serviço do povo português, rigorosamente apartidário e que concorre para garantir os fins de segurança interna definidos no artigo 1.º da Lei 53/2008 de 29 de Agosto;

disponibilidade e crença na acção de comando, consciência das raízes dos problemas sociais, conhecimento técnico especializado, capacidade de lidar com o risco, visão filantrópica da missão policial e uma convicção numa actuação direccionada para as causas e não tanto para os efeitos” (Poiares, 2004:142).

Como refere Durão (2006:52), um dos traços da profissão policial resulta numa tendência para o isolamento social, compensado pela forte solidariedade interna. “O grupo dos agentes de polícia manifesta um grau de solidariedade profissional particularmente elevado, que se concretiza num forte espírito de corpo (...) vários estudos constataam que as exigências profissionais da polícia fazem da mesma um grupo social com tendência para estar isolado do resto da sociedade” (Alves, 2008:158). Este é um aspecto particularmente importante para os profissionais de polícia que trabalham em esquadras de competência territorial, onde a forte interdependência no cumprimento de objectivos organizacionais e pessoais é constante. A procura de reconhecimento e apoio nos colegas é uma realidade diária.

2.2 - Conflitos cognitivos e actividade policial

No capítulo anterior mencionámos aquela que parece ser a tendência predominante no meio académico especializado: manter um nível médio de conflitos cognitivos numa organização é um factor potenciador de efeitos benéficos para os grupos que constituem o seu universo laboral, em especial se estes desempenharem tarefas não rotineiras. Sobre este propósito, Pereira (2003:11), aludindo a uma tipologia de Mintzberg, afirma que a estrutura da PSP é caracterizada por, à semelhança de outros órgãos da Administração Pública, representar uma burocracia mecanicista¹⁵ (centralização vertical dos poderes de decisão e estandardização dos processos de trabalho), “... as acções operacionais são rotineiras e os procedimentos do centro operacional são muito formalizados. Verifica-se uma proliferação de regras e regulamentos, no sentido de estandardizar os processos produtivos. A estandardização geral vai desde as responsabilidades aos canais de comunicação, até ao fluxo de poder que passa por uma hierarquia altamente definida e, conseqüentemente, burocratizada (Cunha et al, cit por Liceia, 2009:11). No plano operacional, as tarefas desempenhadas são especializadas, algumas delas rotineiras e de fácil resolução. Os procedimentos são tendencialmente formalizados, frequentemente sob a

¹⁵ “Todavia a organização burocrática não é uma entre outras características do trabalho de polícia; a organização é em si mesma central neste tipo de trabalho” (Durão, 2006:24).

forma de regulamentos internos, denominados *Normas de Execução Permanente* (Ramos, 2006:5).

Contudo, apesar de não discordarmos totalmente desta tomada de posição, partilhamos da opinião de Oliveira (2005:149), que, baseando-se em Gatto & Thoening, afirma que o trabalho policial não é maioritariamente prescrito, existindo uma zona considerável de autonomia e indeterminação, que abre caminho à iniciativa dos actores organizacionais, com vista à melhoria do serviço desenvolvido:

“Os estudos policiais são quase unânimes no reconhecimento que a cultura profissional, as interacções formais e informais que se geram no interior da organização policial conferem à acção policial um importante grau de autonomia institucional (...) Concluimos que a polícia é uma profissão que desenvolve uma dinâmica própria, interesses próprios, uma cultura de profissão e elementos de identidade e de distinção específicos, opondo-se, dessa forma, à pura instrumentalização.” (Oliveira, 2005:150-151).

Acerca da autonomia e discricionariedade da actuação policial, Durão (2006:6) refere ainda:

“Vários autores têm defendido que mesmo se sujeitos a um enquadramento jurídico e administrativo complexo, os polícias trabalham com uma ampla abertura para a decisão pessoal das respostas policiais a dar em cada momento ou encontro (...) A “discricionariedade de facto” ou em “sentido sociológico” é o espaço de liberdade que goza a acção concreta da polícia e que ultrapassa largamente as margens dentro das quais a lei permite a intervenção de considerações de oportunidade da polícia”. (Durão, 2006:9).

Acreditamos, desta forma, que os conflitos que ocorrem entre elementos policiais, e que resultam, em parte, de divergências sobre aspectos relacionados com o trabalho desenvolvido, são portadores de uma mais-valia para a PSP. Esta nossa convicção sai reforçada se atendermos ao facto de, numa esquadra de competência genérica, grande parte do serviço policial ser desempenhado através de Grupos formais constituídos. São os profissionais que constituem esses mesmos grupos quem, por um lado, sentem em maior grau as dificuldades inerentes ao contexto laboral onde estão inseridos, e quem, por outro, revela um melhor conhecimento da realidade social contígua, não devendo demitir-se de

interagirem e trabalhem em conjunto no sentido de ultrapassarem os seus diferendos e encontrarem soluções, métodos e procedimentos mais eficazes e satisfatórios, principalmente no que ao serviço público prestado aos cidadãos diz respeito.

Em última análise, interrogamo-nos mesmo se o aproveitamento dos potenciais efeitos benéficos do conflito cognitivo não se inserirá na filosofia do modelo de policiamento¹⁶ comunitário. Pretendemos com isto dizer que, a síntese das informações, conhecimentos, opiniões e ideias divergentes, que os vários elementos policiais possuem sobre a melhor forma de desempenhar o serviço policial junto da comunidade, pode, eventualmente, ser canalizada para a resolução de problemas da mesma, sendo este um princípio fundamental do policiamento comunitário:

“... problem- oriented policing creates a vehicle for making more effective use of the (...) rank-and-file officers in getting the police job done... problem-oriented policing is a comprehensive plan for improving policing in which the high priority attached to addressing substantive problems shapes the police agency, influencing all changes in personnel, organization, and procedures.” (Goldstein, cit por Henriques, 2009:15).

Deste modo, o modelo de policiamento comunitário parece revestir a necessária complexidade e envolvimento para fazer emergir as potencialidades dos conflitos cognitivos.

2.1 - A Esquadra

A face mais visível da actividade da PSP, ocupando simultaneamente a maior fatia do seu efectivo, é assumida pelos polícias uniformizados que trabalham nas esquadras de competência territorial. A esquadra é, de acordo com o artigo 38.º, nº 3 da Lei nº 53/2007, de 31 de Agosto, uma subunidade policial de carácter operacional. Este tipo de subunidades destina-se ao cumprimento genérico da missão atribuída à PSP¹⁷ na sua área

¹⁶ “Este traduz fundamentalmente uma filosofia e uma estratégia organizacional, consubstanciada na forma de policiamento, com vista à abordagem da prevenção criminal e das demais atribuições da organização policial.” (Ferreira cit por Lousa, 2006:13);

¹⁷ Artigo 3.º da Lei 53/2007, de 31 de Agosto; No caso das esquadras em questão, esta materializa-se essencialmente, mas não só, na prevenção criminal, na manutenção da ordem, segurança e tranquilidade públicas e na promoção e fiscalização da segurança rodoviária;

de jurisdição. No plano orgânico, cada esquadra reflecte uma realidade idêntica, verificando-se, na prática, uma aproximação base na estrutura de serviços, embora a afectação de recursos humanos difira em função do efectivo disponível.

Do ponto de vista social, uma esquadra é constituída por um universo variável e heterogéneo de elementos policiais, que desempenham diferentes serviços, e cujos interesses individuais por vezes colidem não somente uns com os outros mas também com os objectivos organizacionais. Neste sentido, Durão (2006:60), referindo Monjardet, afirma que os elementos policiais vivem numa tensão permanente entre os seus interesses, que são diversificados, e a condição policial que os unifica. Como anteriormente havíamos referido, grande parte destes elementos desempenham as suas funções interagindo em grupos formalmente constituídos. Desta maneira, abordar de forma cooperativa os diferendos que invariavelmente ocorrem no seio desses grupos, potenciando soluções que minimizem os efeitos destrutivos do conflito maximizando os seus efeitos benéficos, resulta como uma opção fundamental.

2.2 – Os Grupos

Os grupos representam uma parte vital de qualquer organização. O comportamento dos indivíduos em grupo é algo mais do que a mera soma das suas acções individuais (Bilhim, 2008:381). Uma definição prática de Grupo aponta para a constituição do mesmo como um núcleo com dois ou mais indivíduos, que se conhecem e partilham interesses ou metas em comum, e que se reúnem para atingir objectivos através da sua actuação conjunta, possuindo igualmente relações de interdependência (Bilhim, 2008:381). Em contexto laboral, e atendendo à sua natureza, os grupos podem ser informais ou formais, sendo que estes últimos resultam da própria estrutura da organização que lhes atribui funções e tarefas, tendo em vista a prossecução de determinados objectivos. A tendência nas organizações modernas tem recaído na opção pela criação de grupos com um ambiente potenciador de soluções criativas e inovadoras, dando maior ênfase à autonomia, à responsabilização e ao envolvimento dos membros no processo de tomada das decisões, e procurando obter uma maior produtividade, eficácia e qualidade do serviço prestado (Soares, 2002:17).

Nas esquadras territoriais a maior parte dos elementos policiais encontra-se afecto a *Grupos*, formalmente constituídos, que asseguram o serviço em regime de rotatividade de

turnos. Estes grupos possuem um número variável de elementos, geralmente entre 6 a 10¹⁸, sendo maioritariamente compostos por profissionais da carreira de Agente de Polícia, e encabeçados por um elemento da carreira de Chefe de Polícia, que desempenha a função de “Graduado de Serviço”.

A realidade do COMETLIS indica-nos que a constituição destes grupos é frequentemente heterogénea. Pretendemos com isto dizer que no seu âmago convivem homens e mulheres de gerações diferentes, com personalidades distintas e experiências profissionais desiguais, sendo este, na nossa opinião, um potencial factor de conflitos. Neste sentido, Caroly et al (2006) apresentaram os resultados de uma investigação realizada em quatro esquadras da Polícia Nacional Francesa (*Police Nationale*). O estudo pretendia, entre outros objectivos, analisar a cooperação do colectivo de trabalho que constituía as brigadas de serviço (estruturas orgânicas com funções idênticas aos Grupos da PSP) dessas mesmas esquadras. Os autores concluíram que, apesar das diferenças verificadas (género, idade, personalidade, experiência profissional, outro tipo de conhecimentos, etc.), nas brigadas em que essas diferenças eram melhor auto-geridas, a divisão de tarefas a desempenhar e a complementaridade das capacidades de cada elemento tornavam o trabalho mais eficaz e fluído.

Segundo Durão (2006:95) os Grupos constituem universos sociais específicos, sendo que os que pertencem ao COMETLIS estão sujeitos a um maior número de reconfigurações e mudanças, fruto da natureza de passagem profissional deste comando.

De acordo com Correia (cit por Russo, 2008:12) a actividade policial não é pacífica, sendo geradora de stress, e colocando, por vezes, os elementos policiais em situações de conflito entre si. Para ilustrar o que acabamos de referir, passaremos de seguida a enunciar as principais tarefas e funções desempenhadas pelos polícias que prestam serviço nas esquadras de competência territorial da PSP. Apontaremos também algumas das dificuldades sentidas e factores que poderão estar na origem dos conflitos entre estes profissionais, na certeza, porém, de que os mesmos representam somente uma pequena porção da realidade subjacente à dinâmica desta profissão, sujeitos a revisões de estudos mais completos do que o nosso.

¹⁸ Este número varia muito em função da situação em que se encontram os elementos policiais: férias, baixas médicas, dispensas sindicais, deslocados em formação policial, etc.

2.3 - O Comandante de Esquadra

O Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) é o estabelecimento de ensino superior universitário responsável pela formação dos Oficiais de Polícia (Artigo 50.º da Lei nº 53/2007, de 31 de Agosto), preparando os mesmos para assumirem a função de Comandante de Esquadra (Artigo 52.º, e Anexo I ao artigo 41.º, do Decreto-Lei nº 299/2009, de 14 de Outubro).

Pelo facto de a PSP ser uma organização com diferentes níveis hierárquicos, a função de Comandante de Esquadra enquadra-se na de uma chefia intermédia (Rodrigues, 2006:30). Neste tipo de organizações “... os altos dirigentes estabelecem a definição de estratégias (...) ficando os elementos que constituem a base da estrutura organizacional com a missão de as executar” (Rodrigues, cit por Liceia, 2009:18). Trata-se de um cargo com poderes de administração, supervisão e controlo de tarefas, que faz a ligação entre as estratégias definidas pela cúpula organizativa e a sua execução operacional ao nível de esquadra. Como anteriormente referimos, quanto mais estruturada hierarquicamente for uma organização, maior será o afastamento dos objectivos organizacionais em relação aos objectivos pessoais dos membros que a constituem, sendo este um factor conducente a situações de conflito (Chiavenato, 1995:24). Atendendo às características da profissão, no caso específico da organização policial, os objectivos pessoais podem ir desde formas de preservação (de saúde, do ambiente familiar, etc.¹⁹; Caroly et al, 2006:8), até à utilização da organização para atingir esses mesmos fins (por exemplo, e no caso da PSP, o aumento dos rendimentos monetários através da prestação de serviços remunerados a entidades privadas²⁰).

Neste sentido, o Comandante de Esquadra encontra-se num ponto de charneira entre os objectivos da organização, sobre os quais sofre pressões internas e externas de garantia e cumprimento (devido à Autoridade que lhe foi delegada), e os objectivos pessoais dos elementos que constituem o efectivo policial da sua esquadra. Esta condição exige uma grande capacidade de negociação e gestão de todos os interesses em jogo, a que o Comandante de Esquadra deverá dar resposta por ser conhecedor dos casos em concreto, sem, no entanto, afectar a qualidade do serviço público prestado na sua área de

¹⁹ Através de um estudo exploratório que entrevistou dez Agentes do COMETLIS, Liceia (2009:54) concluiu que o conflito entre trabalho e família se reflectia na adopção de comportamentos como a irritação, a falta de compreensão, o mau humor, e o fraco desempenho, sendo este um factor de descontentamento familiar.

²⁰ Este não é um factor isento de conflitos, o qual desenvolveremos mais adiante;

responsabilidade. Pese embora o facto de o conceito de *Liderança* não ser alvo do nosso trabalho, e uma vez que levantámos a questão da gestão dos interesses que estão subjacentes à dinâmica de trabalho em instituições fortemente hierarquizadas como a PSP, abriremos aqui um parágrafo para, singelamente, nos referirmos à importância que a liderança pode assumir na conciliação de interesses pessoais e organizacionais.

Max Weber foi o primeiro impulsionador do conceito de *Liderança*, ao desenvolver a noção de *Legitimidade*. Para Weber, as noções de *Poder* e de *Autoridade* surgem como a liderança legitimada, ou seja, a capacidade de aceitação e de fazer cumprir ordens interagindo com um indivíduo ou um grupo. (Jesuino, cit por Pereira, 2003:14; Hersey & Blanchard, cit por Araújo, 2007:21). “Em termos organizacionais, podemos considerar a liderança como um meio para atingir um fim, ou seja, uma capacidade de influenciar um grupo de forma a este atingir determinados objectivos” (Robbins, cit por Ramos, 2006:14). Foram vários os autores que procuraram explicar a eficácia associada ao conceito de *Liderança*. Inicialmente as suas teorias preconizavam factores universais (aplicáveis a todas as situações), como as características pessoais do líder vs a adopção de determinados comportamentos (orientados para as tarefas ou relacionamentos), mantendo posteriormente os mesmos factores, mas passando a considerá-los numa perspectiva contingencial (apenas eficazes em determinado contexto)²¹.

Num período mais recente surgiram novas abordagens ao conceito de *Liderança*, designando a mesma como *transaccional* e *transformacional* (Avolio & Bass, cit por Araújo, 2007:25). Não existem diferenças entre estas designações, sendo que a liderança transformacional é complementar da liderança transaccional. Enquanto o líder transaccional se esforça por compreender o que os seus seguidores esperam obter como retorno do seu trabalho, indicando-lhes as tarefas e o caminho a seguir, recompensando-os pelo seu esforço, o líder transformacional vai mais além, incutindo-lhes o espírito de missão, encorajando-os a colocarem de lado os seus interesses pessoais em detrimento do grupo ou da organização, e a procurarem uma maior autonomia e realização profissional (frequentemente através do recurso a valores morais acentuados, ao auto-sacrifício e ao exemplo). Na nossa opinião, é no âmbito do processo de liderança transaccional e transformacional que o Comandante de Esquadra deverá actuar pois “... constrói confiança e um desejo de trabalhar colectivamente em direcção a objectivos comuns (...) projectando

²¹ Apontamentos da cadeira de *Comando e Liderança*, leccionada pelo Sr. Capitão-de-Fragata Pacheco dos Santos no ISCPPI, durante o ano lectivo de 2009/2010;

líderes e colaboradores para níveis mais elevados de satisfação e moralidade”.(Avolio & Bass; Burns, cit por Araújo, 2007:25-26). Para além do referido, Araújo (2007:32), citando Goleman et al, refere que dentro do conceito de inteligência emocional²², uma das competências sociais que um líder deve possuir é a gestão de conflitos, que se reveste pela capacidade de chamar a si todas as partes envolvidas no processo, diluindo conflitos e desacordos, encontrando assim um ideal que todos apoiem. Esta noção recai na de *mediação*, ou seja, na de um mecanismo de resolução de conflitos que ajuda a solucionar os mesmos, orientando os litigantes para uma negociação cooperativa e implicando que ambas as partes ganhem, ou pelo menos que não se sintam prejudicadas (Millán & Gómez, 2011:81). Com efeito, para além da promoção de um ambiente saudável, como refere Liceia (2009:17), é também função de um Comandante de Esquadra, enquanto superior hierárquico directo, ajudar a identificar as causas de conflito e stress, conduzindo os seus subordinados a resolver e gerir estas situações (sejam elas de origem laboral ou extra laboral), proporcionando educação, apoio e aconselhamento.

2.4 – A Patrulha: EPAUTO e EPAP

“Sendo a Patrulha a forma mais elementar e primária de garantir a segurança de pessoas e bens (...) esta constitui a primeira linha de execução do compromisso público de segurança a que a polícia se propôs” (Russo, 2008: 3-11). Segundo Leitão (2005:112) o acto de patrulhar consiste “num movimento dentro de uma área geográfica de uma forma aleatória, sem referência a um padrão pré-estabelecido. Desta forma, é esperado que a sua não previsibilidade actue como factor dissuasor e de instabilidade perante potenciais delinquentes. Tenta-se desta forma criar uma ideia de omnipresença (...) pode ser feita de carro ou apeada”.

As equipas de Patrulhamento Auto (EPAUTO) representam uma percentagem elevada das funções desempenhadas pelos Agentes uniformizados (geralmente dois, motorista e arvorado²³) nos seus turnos de serviço. Os elementos policiais adicionais

²² “...a inteligência emocional é a capacidade de sentir, perceber e aplicar eficazmente o poder e a eficácia das emoções como uma fonte de energia humana, informação, conexão e influência. A expressão inteligência emocional reporta-se à aptidão humana de entender, sentir, controlar e modificar os estados emocionais da própria pessoa e dos outros.” (Cooper e Sawaf, cit por Fineman, cfr. Araújo, 2007:8);

²³ Sobre este último recai a responsabilidade de dar cumprimento às orientações superiores, ou de definir itinerários, salvo disposição hierárquica em contrário;

adoptam a designação de tripulante. Constituem tarefas nucleares destas equipas a realização de patrulhas de vigilância e prevenção criminal em viaturas policiais caracterizadas, especialmente em locais considerados mais susceptíveis de ocorrerem ilícitos criminais, a rápida resposta às determinações da central rádio competente, a preservação de locais onde existam provas da prática de ilícitos criminais e a recolha de informações policiais por iniciativa própria ou junto das testemunhas de ocorrências, entre outras (Russo, 2008:11).

Pese embora as tarefas apontadas, devido à grande inclusão na malha social de que a instituição policial é portadora, a elevada disparidade de matérias e solicitações com que os polícias se vêem confrontados no seu dia-a-dia suscitam, por vezes, dúvidas, e colocam os mesmos em desacordo quanto à actuação devida. “A Polícia desempenha vários serviços que ninguém reconhece como a sua actividade, envolvendo todo o tipo de emergências, discussões, disputas e um sem número de situações para as quais é desnecessariamente solicitada e que não são da sua competência” (Bittner, cit por Russo, 2008:13). Mais que as orientações políticas ou os normativos legais, são as solicitações do público que determinam as funções desempenhadas pela polícia e o modo como estas se efectivam (Leitão, 2005:111), sendo este um factor de incerteza.

Apesar das melhorias registadas nos últimos anos, a escassez de recursos continua a ser uma realidade diária com a qual a polícia convive²⁴. Este é também um factor facilitador de conflitos, à semelhança do que acontece com a partilha conjunta de meios, principalmente quando são indevidamente utilizados (e.g. viaturas, material de guerra afecto às viaturas, rádios emissores, etc.)

Em complementaridade à actividade das EPAUTO, as esquadras territoriais podem possuir elementos afectos a Equipas de Patrulhamento Apeado²⁵ (EPAP), cujas funções são idênticas às das EPAUTO, porém sem recurso a uma viatura policial. Para além destas equipas, durante um turno de serviço podem existir outros agentes afectos a funções sem recurso a viaturas, como por exemplo a de sentinela. A tarefa usual destes agentes recai no apoio prestado à respectiva subunidade, nomeadamente no controlo e triagem das pessoas

²⁴ A falta de meios informáticos e consumíveis (e.g. papel para impressão de expediente), e a constante rotatividade de viaturas operacionais (ordenada pelas secções de logística das Divisões policiais) para colmatar as necessidades das esquadras, são apenas dois exemplos para ilustrar o que referimos;

²⁵ Podem actuar isoladamente ou em grupos de dois elementos (obrigatório durante o período nocturno);

que acedem ao interior das instalações policiais. Os agentes apeados podem ainda ser chamados a permanecer em determinados postos fixos.

A permanência dos elementos policiais nas funções a que aludimos nem sempre se revela isenta de problemas; se Grupos existiram em que constatámos uma rotatividade de funções, inclusive durante o mesmo turno de serviço, outros houve em que esta rotatividade não era uma prática corrente ou bem definida, verificando-se indícios de descontentamento e desmotivação. Cremos que este facto se deve, em grande medida, a uma noção de antiguidade no serviço que, não sendo obviamente exclusiva de instituições como a nossa, encontra uma forte identificação nos seus membros.

Esta é uma realidade complexa que comporta, no nosso entender, vantagens e desvantagens. Pretendemos com isto dizer que, se por um lado os elementos policiais com mais tempo de serviço são fundamentais para garantir a integração dos mais novos, e bem assim o seu constructo profissional (através da transmissão de experiências e conhecimentos), por outro criticam-nos frequentemente, influenciando os seus contributos para a própria dinâmica do Grupo, e confinando-os às tarefas consideradas menos desejáveis (ex: sentinela, patrulhamento apeado, etc.²⁶); “Por trás da aparente igualdade, rotatividade, disponibilidade e resposta dos serviços da patrulha vislumbram-se hierarquias, competições e diferenciações agudas” (Durão, 2006: 141). Neste sentido, a intervenção da hierarquia, no sentido de promover a equidade de funções no seio dos Grupos²⁷, parece afigurar-se como uma medida desejável na prevenção de conflitos.

²⁶ Para além da penosidade física, a patrulha apeada é encarada de forma pouco apelativa por muitos elementos policiais. As chamadas da *central-rádio* (rede emissora da PSP que difunde para o terreno as solicitações via 112) são maioritariamente encaminhadas para as viaturas de serviço à esquadra, devido à sua grande mobilidade, não havendo muitas oportunidades para resolver ocorrências. Por outro lado, outros polícias alegam que a percepção do tempo do turno é menor quando desempenham o patrulhamento automóvel, e que a viatura lhes confere uma maior autonomia. A função de *sentinela* é, simplesmente, um serviço pouco apreciado.

²⁷ Sem descurar a condição dos Agentes que chegam da Escola Prática de Polícia, ou que possuem ainda pouco tempo de serviço efectivo, mas que necessitam de intervir gradualmente nas funções com maior responsabilidade e que lhes conferem a verdadeira aprendizagem da profissão;

2.5 - O Graduado de Serviço

No decorrer do serviço prestado pelos elementos afectos a um grupo existe uma figura que garante a gestão directa da sua rotina laboral²⁸, bem como um primeiro nível de controlo hierárquico formal, sendo responsável pela sua actividade: o *Graduado de Serviço*. Constituem atribuições do mesmo, entre outras, a orientação e coordenação do grupo, a verificação do expediente produzido durante o seu turno de serviço, a garantia de cumprimento, por parte dos agentes, das instruções emanadas superiormente, e a correcção do comportamento, postura e aprumo destes, se tal se verificar necessário, nomeadamente no decorrer das rendições de turnos de serviço.

Contudo, pese embora o facto de internamente existirem procedimentos definidos pela PSP para a execução das referidas rendições, na prática, a rotina laboral mostrou-nos que as mesmas se desenrolam frequentemente de forma deficitária, ocorrendo por vezes uma falta de controlo formal e de transmissão de informação pertinente, que podem originar conflitos aquando do apuramento de responsabilidades. Ao que acabamos de mencionar não será alheio o facto de a principal função do Graduado de Serviço recair no atendimento às solicitações e denúncias dos cidadãos que se deslocam à esquadra, encontrando-se por vezes alheado da vertente operacional. Na prática, se alguns Graduados detêm uma influência considerável na dinâmica e no próprio ambiente social dos grupos, outros existem que não reúnem estas condições.

2.6. – Horário de serviço e serviços remunerados

A actividade laboral de um Grupo desenrola-se em regime de rotatividade de turnos²⁹, mediante escala de serviço. Cada Grupo assegura o serviço policial num determinado horário fixo no decorrer do período de vinte e quatro horas³⁰. A modalidade de trabalho por turnos, em especial a de rápida rotatividade, como é o caso da PSP, dificulta a estabilidade da vida familiar. As taxas de divórcio são mais elevadas em trabalhadores por turnos, com maior incidência naqueles que são casados à menos de cinco anos (Ferreira, 2006:31). Aliada a este facto surge a constante disponibilidade da profissão

²⁸ É o *Graduado de Serviço* quem distribui os elementos no início de cada turno pelos serviços a desempenhar (CP, visível, patrulha apeada, sentinela, etc.)

²⁹ Art.º34 do Decreto-Lei nº 299/2009 de 14 de Outubro (Estatuto da PSP);

³⁰ Este período compreende geralmente seis horas;

policial³¹, que vincula os elementos policiais a por vezes estenderem o seu horário de serviço³², verificando-se uma dificuldade acrescida no planeamento das suas vidas pessoais. Como consequência, as *trocas* e *permutas* de turnos de serviço³³ entre elementos pertencentes a Grupos distintos, são uma realidade frequente. Igualmente recorrente é a concessão ou recusa de dispensas de serviço, por parte do Comandante de Esquadra, denominadas *excessos*, como forma de compensar o tempo dispendido em trabalho pelos elementos policiais fora do seu turno de serviço. Estes são aspectos particularmente importantes num Comando em que grande parte do efectivo trabalha deslocado do seu ambiente familiar. Verificamos também neste factor uma elevada interdependência de objectivos entre elementos policiais, onde a adopção de critérios uniformes na aprovação das trocas e permutas de serviço, bem como na atribuição dos excessos³⁴, parece resultar como uma medida essencial na prevenção de conflitos.

Para além do horário de serviço, e da constante disponibilidade da profissão, existe uma elevada tendência dos polícias para a prestação de serviços remunerados³⁵. Pese embora o facto de serem optativos³⁶, desempenhados nas horas de folga e aumentarem os seus rendimentos monetários, diminuem o tempo livre disponível e causam um desgaste excessivo. Os polícias que desejam efectuar este tipo de serviços são integrados numa escala mensal criada para o efeito. O número de serviços que podem ser prestados mensalmente é limitado e varia consoante as solicitações das entidades externas; é nossa convicção de que nas esquadras em que a sua secretaria gere esta escala, está presente o principal catalisador de conflitos do tipo afectivo ou emocional.

³¹ Art.º7, n.º1 e Art.º32 do Decreto-Lei n.º299/2009 de 14 de Outubro;

³² e.g., operações policiais, comparências em tribunal, etc.

³³ A *troca* é entendida, para o elemento policial, como o acto de laborar em dia diferente daquele em inicialmente se encontrava escalado. A *permuta* diz respeito ao acto de laborar no mesmo dia em turno de serviço diferente daquele em inicialmente se encontrava escalado; As *trocas* e as *permutas* estão sujeitas a aprovação do Comandante de Esquadra;

³⁴ Na nossa opinião, são estes últimos que, quando deferidos/indeferidos de forma não equitativa, causam um maior sentimento de injustiça;

³⁵ São serviços pagos por entidades privadas ou públicas aos elementos policiais, fora do seu horário normal de serviço, no sentido de garantirem a segurança e a ordem pública;

³⁶ Com excepção daqueles que são prestados nos termos do art.º3, n.º2, alínea 1), da Lei 53/2007 de 31 de Agosto; os mesmos dizem respeito a espectáculos de grande lotação (em condições específicas) e que resultam de uma obrigatoriedade legal que deveria incumbir a PSP, no entanto, por falta de efectivos, são prestados em regime de serviços remunerados.

Factores como a rotina dinâmica da profissão (e.g., comparências em tribunal, formação profissional, etc.), da vida pessoal dos elementos policiais (e.g., baixas médicas), ou os próprios pedidos de dispensa da prestação de serviços remunerados, obrigam a constantes alterações na escala de serviços remunerados³⁷, o que conseqüentemente provoca grandes discrepâncias no valor monetário acumulado no final do mês entre polícias. Consideramos fundamental a adopção de medidas de transparência e salvaguarda na atribuição de serviços remunerados, como forma de dissuadir conflitos entre o efectivo policial.

2.7 – Equipas de Proximidade (EPES e EPAV)

No âmbito do programa de governo do XVII Governo Constitucional, a PSP criou um documento interno que definiu políticas e congregou práticas de policiamento de proximidade³⁸ já existentes na organização. Neste sentido, no âmbito das esquadras portuguesas encontramos frequentemente *Agentes de Proximidade*, afectos a Equipas de proximidade, das quais se destacam as Equipas do Programa Escola Segura (EPES) e as Equipas de Proximidade e Apoio à Vítima (EPAV).

Às EPAV incumbe a segurança, o acompanhamento, a prevenção e a vigilância (na área de responsabilidade da sua esquadra, e de acordo com a filosofia do policiamento de proximidade) em zonas comerciais, áreas residenciais maioritariamente habitadas por cidadãos idosos, situações de violência doméstica, apoio às vítimas de crime e acompanhamento pós-vitimação, identificação de problemas que possam interferir na situação de segurança dos cidadãos, e detecção de cifras negras³⁹. A actividade das EPES encontra-se vocacionada para estabelecimentos de ensino, nomeadamente para a sua segurança e vigilância, para a prevenção da delinquência juvenil, detecção de problemas

³⁷ Os serviços remunerados são de carácter obrigatório quando haja lugar à nomeação de elementos policiais;

³⁸ O policiamento de proximidade insere-se no modelo comunitário de policiamento; este pode ser definido, grosso modo, como uma nova forma de actuação policial que privilegia o "...contacto com a população, a criação de parcerias e mediação entre todos os actores locais, em suma, a sensibilização da necessidade da participação activa de toda a comunidade, como partes interessadas, de forma a encontrar uma solução para o problema da criminalidade" (Henriques, 2009:13); "O que fez nascer a filosofia original do policiamento comunitário foi a defesa da participação das polícias na formulação de políticas sociais, a partir desse conhecimento específico e em primeira-mão das realidades urbanas locais." (Brodeur, cit por Durão, 2006:108);

³⁹ Criminalidade não participada à Polícia;

que possam interferir na segurança dos cidadãos e cifras negras junto da comunidade escolar⁴⁰. Os agentes de proximidade podem trabalhar em equipas de dois ou isoladamente, utilizando, para o efeito, viaturas próprias. As características pessoais de cada elemento são fundamentais para a dinâmica do seu trabalho, destacando-se uma maior autonomia de funções. Quanto à sua interacção com os grupos nas esquadras, somos peremptórios ao concordar com Durão (2006:96) e admitir que não observámos um relacionamento profundo. Tal facto dependerá de uma multiplicidade de factores, e bem assim da esquadra em questão. Contudo, julgamos poder afirmar que uma recente reestruturação de serviços na PSP (ordenada em 2009), e que transferiu o policiamento de proximidade para a alçada das esquadras de competência territorial, poderá estar na sua origem.

⁴⁰ Cfr. <http://www.psp.pt/Pages/programasespeciais/pipp.aspx?menu=1>, consultado a 22 de Março de 2011;

CAPÍTULO 3

Metodologia

Finalizados que estão os capítulos que intentam, por um lado, uma abordagem teórica ao fenómeno conflitual (com base na revisão da literatura especializada), e, por outro, uma aproximação à realidade dos profissionais da PSP que desempenham funções em esquadras de competência territorial, daremos continuidade ao nosso estudo através da sua definição e da apresentação das hipóteses que formulámos.

3.1 – Tipo de estudo

O tipo de estudo apresentado é descritivo, já que a sua finalidade consiste em obter informação mais completa e pormenorizada sobre a análise dos estilos de gestão de conflitos presentes nos profissionais de polícia das 10^a, 11^a, 12^a, 15^a e 71^a esquadras do COMETLIS da PSP, tendo como base o MBRB. O estudo é também empírico, uma vez que foram feitas observações para compreender melhor o fenómeno a estudar (Hill & Hill, 2009:19), e ainda analítico, pois procura, através da literatura, teorias e estudos prévios, anteriormente apresentados, debruçar-se sobre a análise de dados.

3.2 - Hipóteses de trabalho

Uma hipótese é uma suposição verosímil, posteriormente comprovada ou refutada pela realidade (Franque, 2006:37). “Uma hipótese é, portanto, uma proposição provisória, uma proposição que deve ser verificada” (Quivy & Campenhoudt, 2008:136).

Hipótese 1: “Os profissionais de polícia abordam o conflito de forma cooperativa e contingencial”.

Hipótese 2: “A idade e o tempo de exercício profissional não influenciam a adopção dos EGC”.

Hipótese 3: “As variáveis de situação influenciam a adopção de pelo menos um EGC”.

Hipótese 4: “A adopção dos EGC não é totalmente explicada pelas variáveis de situação definidas”.

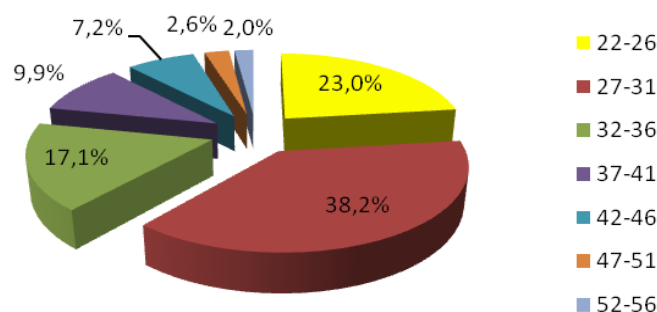
3.3 – População e amostra do estudo

A população considerada para o presente estudo foi a totalidade dos elementos com funções policiais que trabalham nas 10^a, 11^a, 12^a, 15^a e 71^a esquadras do COMETLIS. A escolha das esquadras em questão não foi feita de forma aleatória, mas sim por conveniência. Pese embora o facto de os resultados obtidos não poderem ser extrapolados para outra população distinta, ou mais abrangente, a homogeneidade do efectivo que compõem as esquadras de competência territorial do COMETLIS, fruto das suas características pessoais (sexo, idade, estado civil, etc.) e da forte cultura organizacional da PSP, reforça a nossa convicção de que os resultados obtidos noutras esquadras deste Comando seriam, provavelmente, semelhantes. Da totalidade dos casos em estudo, aos quais correspondem 221 elementos policiaes, foram recolhidos 178 questionários, tendo sido excluídos 26 por se encontrarem mal preenchidos ou incompletos. Assim, a nossa amostra final é constituída por 152 profissionais de polícia

3.3.1 – Caracterização da amostra

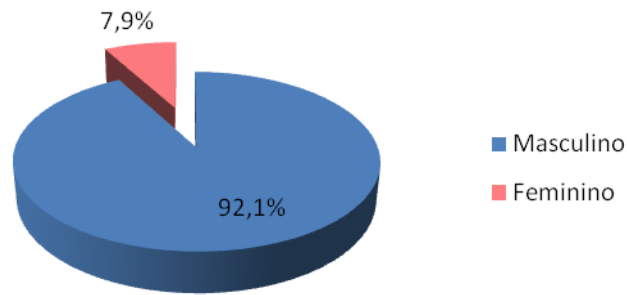
Relativamente à idade dos inquiridos, analisando o GRÁFICO N°1 verificamos que 23% dos inquiridos situa-se na faixa etária dos 22 aos 26 anos, uma grande fatia de 38,2% na dos 27 aos 31 anos, 17,1% na dos 32 aos 36 anos, 9,9% na dos 37 aos 41 anos, 7,2% na dos 42 aos 46 anos, 2,6% na dos 47 aos 51 anos e uma minoria de 2% na dos 52 aos 56 anos. Constatamos, deste modo, que a amostra em estudo é francamente jovem, pois 78,3% dos inquiridos tem uma idade igual ou inferior a 36 anos.

GRÁFICO N°1 – Distribuição da amostra segundo escalões etários.



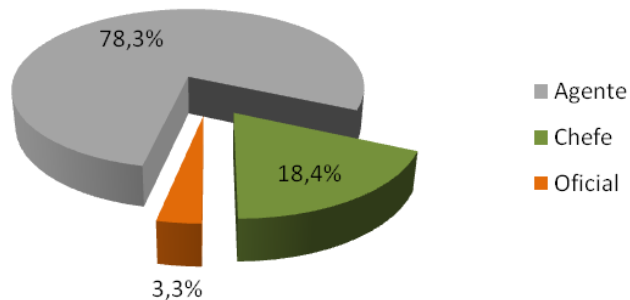
No que diz respeito ao género dos inquiridos (GRÁFICO N°2), dos 152 elementos policiaes que constituem a nossa amostra 93,3% (140) são do sexo masculino contra apenas 7,9% (12) do sexo feminino, evidenciando a tendência masculina da profissão.

GRÁFICO N°2 – Distribuição da amostra segundo o Género.



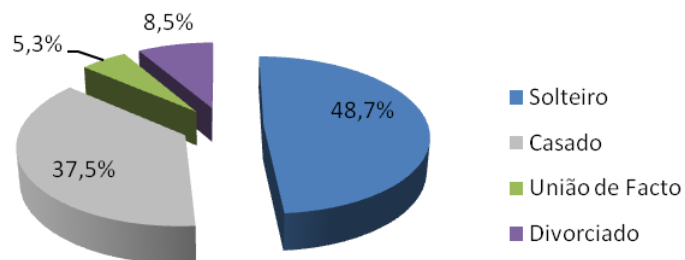
Relativamente à carreira profissional (GRÁFICO N°3), 78% dos inquiridos (119) pertence à carreira de Agente de Polícia, 19% (28) à carreira de Chefe de Polícia, e apenas 3% (5) pertencem à carreira de Oficial de Polícia.

GRÁFICO N°3 – Distribuição da amostra segundo a carreira profissional.



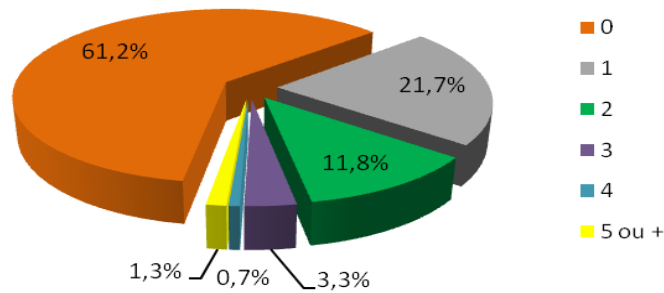
Quanto ao estado civil da nossa amostra (GRÁFICO N°4), 48,7% são solteiros (74), 37,5% casados (57) casados, 5,3% vivem em união de facto (8), e 8,5% são divorciados (13), não existindo nenhum inquirido em situação de viuvez.

GRÁFICO N°4 – Distribuição da amostra segundo o estado civil.



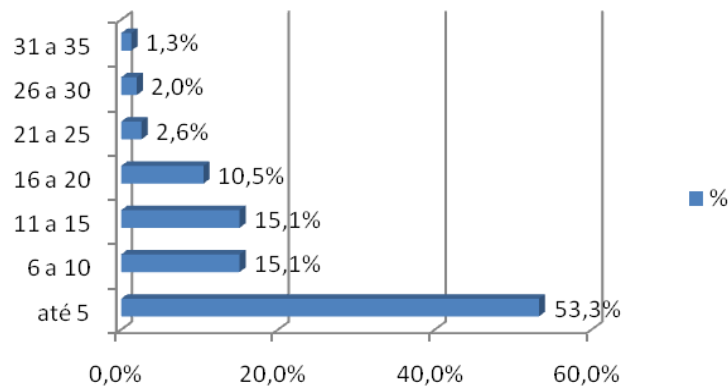
No que diz respeito ao número de filhos (GRÁFICO N°5), 61% da amostra não possui qualquer filho (93), 22% possui um só filho (33), 12% possuem dois filhos (18), 3% possuem três filhos (5), 1% possuem 4 filhos (1) e 1% possuem cinco ou mais filhos (2).

GRÁFICO N°5 – Distribuição da amostra segundo o nº de filhos



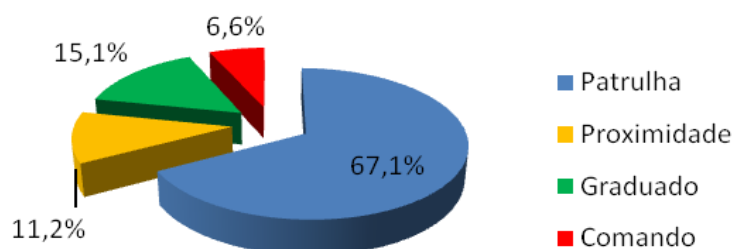
Relativamente ao tempo de serviço (GRÁFICO N°6), optamos por representar a mesmo em intervalos de tempo (contabilizando apenas os anos civis completos). A nossa amostra confirma o que havíamos referido no Capítulo II quanto à heterogeneidade da experiência profissional nas esquadras escolhidas. Senão vejamos, 53,3% dos inquiridos afirmam desempenhar funções há cinco ou menos anos (81), enquanto os restantes 46,7% desempenham funções há mais de cinco anos (71).

GRÁFICO N°6 – Distribuição da amostra segundo o tempo de exercício profissional



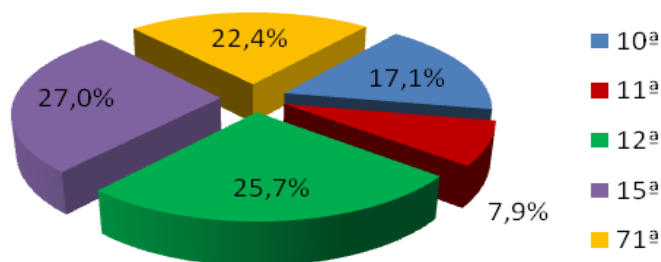
No que diz respeito às funções desempenhadas pelos elementos policiais da nossa amostra (GRÁFICO N°7), 67,1% afirmou desempenhar funções relacionadas com o patrulhamento a pé ou a auto (102), 11,2% exerce a sua actividade no âmbito do *Programa Integrado de Policiamento de Proximidade* (17), 15,1% desempenha a função de *Graduado de Serviço* (23) e apenas 6,6% exercem funções de comando (10).

GRÁFICO N°7 – Distribuição da amostra segundo as funções desempenhadas



Relativamente à subunidade onde prestam serviço (GRÁFICO N°8), 17,1% dos elementos policiais pertencem à 10ª esquadra – Arroios (26), 7,9% à 11ª esquadra – Penha de França (12), 25,7% à 12ª esquadra – Olaias (39), 27% à 15ª esquadra – Caminhos-de-Ferro (41) e 22,4% à 71ª esquadra – Odivelas (34).

GRÁFICO N°8 – Distribuição da amostra segundo a subunidade onde presta serviço



3.2 – Instrumento de recolha de dados

O método de recolha de dados baseou-se na técnica de observação indirecta, através do inquérito psicossocial, mediante a aplicação de um questionário de administração directa⁴¹. A primeira parte do questionário é composta pelas 8 questões que visaram obter informação sócio-demográfica acerca da nossa amostra: género, idade, tempo de exercício profissional, carreira profissional, função desempenhada, subunidade onde presta serviço, nº de filhos, estado civil. A segunda parte possui 4 questões que dizem respeito a variáveis situacionais (V1 – tipo de conflito; V2 – Percepção de Poder; 3 – Relação com a outra parte; V4 – Urgência na resolução do conflito).

A terceira e última parte do questionário baseia-se na teoria dos autores do MBRB (Rahim & Bonoma, 1979; Rahim, 1983; 2001; 2002). De acordo com Hill & Hill (2009:70) foram elaboradas 35 atitudes (itens), 7 para cada um dos 5 estilos presentes no MBRB. O questionário foi posteriormente submetido a um pré-teste junto de 6 elementos da nossa amostra. Foram eliminadas as 7 questões que menos consenso reuniram em torno de cada estilo, reduzindo as atitudes a 30 (6 itens para cada estilo). Finalmente forçámos uma análise factorial com 5 factores (através da rotação *varimax*), de onde resultou que dois itens não revelaram encaixar no factor correcto (ANEXO 3). O questionário final ficou validado com 28 itens que suportam a dimensionalidade dos cinco EGC do MBRB.

⁴¹ Os inquiridos leram as instruções e registaram as suas respostas. O anonimato foi garantido com recurso a urnas seladas, especialmente criadas para o efeito, onde os inquiridos depositaram os seus questionários;

3.2.1 – Variáveis

As variáveis são símbolos que representam determinadas características de uma população ou amostra susceptíveis de serem estudadas, podendo ser classificadas em **qualitativas** (relacionadas com categorias não susceptíveis de medida, mas apenas de classificação, e.g. cor do cabelo) e **quantitativas** (características que assumem valores numéricos e são susceptíveis de medida, e.g. altura em cm) (Martinez & Ferreira, 2010:20). Para estes dois tipos de variáveis existem vários tipos de escalas, sendo que o programa do qual nos servimos para construir o nosso questionário (*PAWS Statistics 18*) assume as seguintes designações: Nominal (qualitativa) – dados classificados por categorias não ordenadas, e.g. Género; Ordinal (qualitativa) dados classificados por categorias ordenadas, e.g. nível de escolaridade, Intervalar (*Scale*) (quantitativa) - dados expressos numa escala numérica com origem arbitrária, e.g. temperatura em graus centígrados, Razão (*Scale*) (quantitativa) – dados expressos numa escala numérica com origem fixa, e.g. classificação num teste (0 a 20 valores). Para as variáveis quantitativas o *PAWS Statistics 18* assume sempre a medida *Scale* (Martinez & Ferreira, 2010:20). No presente trabalho foram definidas e codificadas as seguintes variáveis:

Nominais: Género (1- Masculino; 2- Feminino), Estado Civil (1- Solteiro; 2- Casado; 3- Divorciado; 4-Viúvo; 5- União de Facto), Carreira Profissional (1- Agente; 2- Chefe; 3- Oficial), Função desempenhada (1- Patrulha; 2- Proximidade; 3- Graduado; 4- Comando), Subunidade (1- 10^a; 2- 11^a; 3- 12^a; 4- 15^a; 5- 71^a) tipo de conflito (V1⁴²; 1- Cognitivo ou tarefa; 2- Afectivo ou emocional), Percepção de poder (V2; 1- Sim; 2- Não; 3-Igual), Percepção de relação com a outra parte (V3; 1- Sim; 2- Não), Urgência (V4; 1- Sim; 2- Não); **V1, V2, V3, e V4** representam as nossas variáveis situacionais relativamente ao contexto conflitual.

Ordinais: Agregado familiar (1; 2; 3; 4; 5 ou +), todas as atitudes relativas aos cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais de Rahim e Bonoma (1979) (**A1 a A28**).

Scale: Idade; Tempo de exercício profissional

Para além do referido, associadas a qualquer investigação surgem as variáveis **independentes** (características manipuladas pelo investigador para conhecer o seu impacto

⁴² Para garantirmos uma melhor percepção relativamente ao tipo de conflito indicado (cognitivo ou de tarefa; afectivo ou emocional), desdobrámos os mesmos em 3 afirmações que procuraram abranger uma maior quantidade de aspectos relacionados com cada tipo de conflito; Posteriormente agrupámos as respostas dadas nas categorias mencionadas);

numa outra variável) e **dependentes** (dimensões ou características que surgem ou mudam em consequência de variações na variável independente (Almeida & Freire, cit por Franque, 2006:38). No presente trabalho o *género, idade, estado civil, carreira profissional*, e o *agregado familiar* representam as variáveis independentes. Os cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais (*Integrar; Dominar; Comprometer; Evitar; Acomodar*) representam as nossas variáveis dependentes que pretendemos ver medidas⁴³.

3.2.2 – Escalas e Subescalas

“Os fenómenos do quotidiano são de natureza muito diversa, o que implica que as formas de o registar também tenham de ser distintas (...) no entanto, é possível agrupar os dados segundo o tipo de escalas de medidas que foram usadas no seu registo.” (Pinto, 2009:19). Existem diferentes tipos de escala, no entanto apenas nos reportaremos à escala do tipo ordinal, por ter sido esta a que utilizámos. As escalas ordinais são do tipo qualitativo, admitindo o recurso a uma ordenação numérica para estabelecer uma ordem entre os resultados possíveis (Hill & Hill, 2009:108), ou seja, é possível definir um critério lógico que permita estabelecer uma ordem de importância (Pinto, 2009:20).

A escala ordinal utilizada no presente estudo é do tipo *Likert*. A cada item foi associada uma atitude (de acordo com os cinco estilos de gestão de conflitos interpessoais) perante à qual os inquiridos indicaram o seu grau de concordância: **1) Discordo, 2) Discordo um pouco, 3) Indiferente, 4) Concordo um pouco, 5) Concordo**. Daqui resulta que o questionário aplicado tem cinco subescalas diferentes (uma para cada estilo: *Integrar; Dominar; Comprometer, Evitar, Acomodar*), com 5 itens para o estilo *Integrar* e *Evitar*, e 6 itens para os restantes estilos.

3.2.3 – Fiabilidade

O *Alpha de Cronbach* (α) é um indicador utilizado para verificar a consistência interna⁴⁴ das respostas dadas aos itens que compõem as escalas ou subescalas de um instrumento de medida, neste caso o inquirido por questionário. Segundo Murphy & Davidsholder, cit por Maroco & Garcia-Marques (2006:73), a fiabilidade aceitável do

⁴³ De acordo com Hill & Hill (2009, 135) a atitude dos profissionais de polícia perante o conflito é a nossa *variável latente*, pois não pode ser observada nem medida directamente senão através da definição de um conjunto de outras variáveis que medem qualquer coisa em comum;

⁴⁴ A consistência interna deve ser entendida aqui como a estabilidade temporal das respostas dadas por um individuo quando aplicado o mesmo inquirido duas ou mais vezes (Hill & Hill, 2009:141);

Alpha de Cronbach situa-se entre os valores de 0.8 e 1, existindo, no entanto, outros autores que defendem que valores mais baixos são igualmente aceitáveis.

TABELA Nº1 – Valores do *Alpha de Cronbach* (α) para as subescalas consideradas

Subescala (Estilo)	Nº Itens	Valor (α)
<i>Comprometer</i>	6	.875
<i>Integrar</i>	5	.824
<i>Dominar</i>	6	.821
<i>Evitar</i>	5	.806
<i>Acomodar</i>	6	.874

3.2.4 – Caracterização das subescalas

3.2.4.1 – *Comprometer*

Para o estilo de *Comprometer* a média das respostas dadas foi de **3,49**, tendo em conta a escala: **1) Discordo; 2) Discordo um pouco; 3) Indiferente; 4) Concordo um pouco; 5) Concordo.**

TABELA Nº2 – Frequências, Percentagens e Médias das respostas à subescala *Comprometer*.

Itens	1	2	3	4	5	TOTAL	Média
A1	6	14	34	46	52	152	3,82
A5	15	12	51	52	22	152	3,36
A10	7	15	41	57	32	152	3,61
A14	8	9	33	55	47	152	3,82
A19	15	14	58	50	15	152	3,24
A25	15	21	59	48	9	152	3,10
%	7,24	9,32	30,26	33,77	19,41	100%	###
TOTAL	66	85	276	308	177	912	3,49

3.2.4.2 – *Evitar*

Para o estilo de *Evitar* a média das respostas foi de **1,72**:

TABELA Nº3 – Frequências, Percentagens e Médias das respostas à subescala *Evitar*

Itens	1	2	3	4	5	TOTAL	Média
A2	81	36	21	8	6	152	1,83
A7	75	50	14	10	3	152	1,79
A11	90	34	14	11	3	152	1,70
A16	84	35	20	9	4	152	1,78
A21	80	53	12	5	2	152	1,66
%	53,95	27,37	10,66	5,66	2,37	100%	###
TOTAL	502	250	91	49	20	760	1,75

3.2.4.3 – *Dominar*

Para o estilo de *Dominar* a média das respostas foi de **2,67**:

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais dos Profissionais de Polícia

TABELA N°4 – Frequências, Percentagens e Médias das respostas à subescala *Dominar*

Itens	1	2	3	4	5	TOTAL	Média
A3	47	27	33	34	11	152	2,57
A8	32	31	33	37	19	152	2,87
A12	20	36	42	39	15	152	2,95
A17	53	40	36	13	10	152	2,26
A22	47	39	15	33	18	152	2,58
A29	33	40	31	24	24	152	2,78
%	25,44	23,36	20,83	19,74	10,64	100%	###
TOTAL	232	213	190	180	97	912	2,67

3.2.4.4 – Acomodar

Para o estilo de *Acomodar* a média das respostas foi de **2,73**:

TABELA N°5 – Frequências, Percentagens e Médias das respostas à subescala *Acomodar*

Itens	1	2	3	4	5	TOTAL	Média
A4	15	43	52	21	21	152	2,93
A9	41	45	40	18	8	152	2,39
A13	12	53	48	22	17	152	2,86
A18	18	54	41	22	17	152	2,78
A23	11	32	55	31	23	152	3,15
A28	39	56	35	18	4	152	2,29
%	14,91	31,03	29,71	14,47	9,87	100%	###
TOTAL	136	283	271	132	90	912	2,73

3.2.4.5 – Integrar

Para o estilo de *Integrar* a média das respostas foi de 3,94.

TABELA N°6 – Frequências, Percentagens e Médias das respostas à subescala *Integrar*

Itens	1	2	3	4	5	TOTAL	Média
A6	5	14	25	45	63	152	3,97
A15	4	11	28	33	76	152	4,09
A20	1	12	22	42	75	152	4,17
A24	1	8	40	48	55	152	3,97
A25	15	21	59	48	9	152	3,51
%	3,42	8,68	22,89	28,42	36,58	100%	###
TOTAL	38	79	212	264	319	760	3,94

CAPÍTULO 4

Análise e discussão dos resultados

4.1 – Teste de Hipóteses

H1: “Os profissionais de polícia abordam o conflito de forma cooperativa e contingencial”.

Relembrando a conceptualização que reorganiza os cinco estilos de gestão de conflitos em duas dimensões (integrativa e distributiva), ao expoente máximo da DI corresponde o estilo de *Integrar*, enquanto o estilo de *Evitar* representa o expoente mínimo. Para calcularmos o valor da DI devemos reportar às médias de utilização de cada estilo e realizar a seguinte operação:

$$DI = \bar{x} (\text{Integrar}) - \bar{x} (\text{Evitar})$$

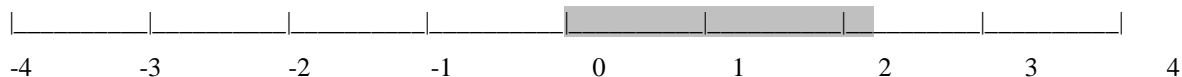
TABELA Nº 7 – Médias aritméticas dos estilos *Integrar* e *Evitar*

<i>Itens</i>	<i>A6</i>	<i>A15</i>	<i>A20</i>	<i>A24</i>	<i>A25</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Integrar</i>	3,97	4,09	4,17	3,97	3,51	3,94
<i>Itens</i>	<i>A2</i>	<i>A7</i>	<i>A11</i>	<i>A16</i>	<i>A21</i>	
<i>Evitar</i>	1,83	1,79	1,70	1,78	1,66	1,75

Pelo facto de as subescalas de ambos os estilos assumirem valores inteiros de “1” a “5” a dimensão integrativa pode assumir qualquer valor intermédio entre -4 e 4 inclusive.

Sendo assim resta-nos subtrair a média (\bar{x}) do estilo *Integrar* à média (\bar{x}) do estilo *Evitar*: **DI = 3,94 – 1,75 ⇔ 2,19**

FIGURA Nº 7 – Intensidade da dimensão integrativa



Deste modo, atendendo ao valor da DI, cremos que nas situações de conflito indicadas pelos profissionais de polícia, a satisfação dos interesses de ambos os conflitantes representou uma preocupação moderada, pois o valor apurado não se afasta grandemente do segundo quartil positivo.

Se atendermos à ordem de utilização de cada estilo consoante a função desempenhada e subunidade onde presta serviço (TABELA Nº8) e as variáveis de situação (TABELA Nº9), verificamos não existir uma abordagem contingencial, mas antes uma preferência rígida na maior parte dos casos. Assim, o estilo de *Integrar* surge como aquele

que tendencialmente é adoptado em primeiro lugar, seguido do estilo de *Comprometer*, sendo estes os estilos que mais enfatizam a opção cooperativa na negociação conflitual. Apenas em três casos verificamos que a ordem que se segue na abordagem à gestão de conflitos interpessoais não é a seguinte: *Acomodar, Dominar, Evitar*. Tratam-se dos casos em que a função desempenhada é a de *Graduado de Serviço*, quando o conflito subjacente é do tipo afectivo ou emocional e em que a urgência na resolução do mesmo não é uma condição relevante. Vemos assim confirmada parcialmente a **H1**.

TABELA N°8 – Médias e ordens de utilização de cada EGC segundo a função e subunidade

Função	Médias	Ordem	Médias	Ordem	Médias	Ordem	Médias	Ordem	Médias	Ordem
	Patrulha		Proximidade		Graduado		Comando			
<i>Integrar</i>	3,90	1°	4,01	1°	3,75	1°	4,12	1°		
<i>Comprometer</i>	3,76	2°	3,62	2°	3,33	2°	3,86	2°		
<i>Acomodar</i>	2,92	3°	2,81	3°	2,71	4°	2,23	3°		
<i>Dominar</i>	2,71	4°	2,93	4°	2,80	3°	2,70	4°		
<i>Evitar</i>	1,90	5°	1,59	5°	1,63	5°	1,45	5°		
Subunidade	10 ^a	Ordem	11 ^a	Ordem	12 ^a	Ordem	15 ^a	Ordem	71 ^a	Ordem
<i>Integrar</i>	3,89	1°	3,75	1°	3,98	1°	3,91	1°	4,12	1°
<i>Comprometer</i>	3,77	2°	3,39	2°	3,63	2°	3,65	2°	3,52	2°
<i>Acomodar</i>	2,98	3°	2,99	3°	2,70	3°	2,71	3°	2,80	3°
<i>Dominar</i>	2,30	4°	2,72	4°	2,51	4°	2,33	4°	2,43	4°
<i>Evitar</i>	1,92	5°	1,89	5°	1,87	5°	1,72	5°	1,71	5°

TABELA N°9 – Médias e ordens de utilização de cada EGC segundo as variáveis de situação

Conflito	Cognitivo		Afectivo		Ordem		
	N° itens	Médias	Ordem	Médias			
<i>Integrar</i>	5	4,08	1°	3,76	1°		
<i>Comprometer</i>	6	3,59	2°	3,36	2°		
<i>Acomodar</i>	6	2,84	3°	2,59	4°		
<i>Dominar</i>	6	2,46	4°	2,96	3°		
<i>Evitar</i>	5	1,64	5°	1,9	5°		
Percepção	Mais		Menos		Igual		
	N° itens	Médias	Ordem	Médias	Ordem	Médias	Ordem
<i>Integrar</i>	5	3,72	1°	4,02	1°	4,01	1°
<i>Comprometer</i>	6	3,29	2°	3,61	2°	3,47	2°
<i>Acomodar</i>	6	2,41	4°	2,76	3°	2,96	3°
<i>Dominar</i>	6	3,21	3°	2,48	4°	2,50	4°
<i>Evitar</i>	5	1,76	5°	1,77	5°	1,72	5°
Relação	Sim		Não		Ordem		
	N° itens	Médias	Ordem	Médias			
<i>Integrar</i>	5	4,02	1°	3,75	1°		
<i>Comprometer</i>	6	3,55	2°	3,34	2°		
<i>Acomodar</i>	6	2,86	3°	3,09	3°		
<i>Dominar</i>	6	2,49	4°	2,42	4°		
<i>Evitar</i>	5	1,67	5°	1,94	5°		
Urgência	Sim		Não		Ordem		
	N° itens	Médias	Ordem	Médias			
<i>Integrar</i>	5	4,11	1°	3,76	1°		
<i>Comprometer</i>	6	3,63	2°	3,34	2°		
<i>Acomodar</i>	6	2,89	3°	2,57	4°		
<i>Dominar</i>	6	2,44	4°	2,91	3°		
<i>Evitar</i>	5	1,68	5°	1,83	5°		

H2: “A idade e o tempo de exercício profissional não influenciam a adoção dos EGC”.

Para sabermos se existe alguma influência da idade e do tempo de exercício profissional sobre a adoção dos EGC, utilizaremos o teste de correlação de *Pearson*, uma vez que reconvertemos as nossas variáveis ordinais (A1 a A28) em cinco variáveis métricas (uma para cada estilo). Os parâmetros de uma correlação linear são -1 e 1, sendo que para Santos (2007), a sua classificação é a seguinte:

TABELA Nº10 – Classificação das correlações lineares segundo Santos (2007)

Coefficiente de correlação	Correlação
$r = 1$	Perfeita Positiva
$0,8 < r < 1$	Forte Positiva
$0,5 < r < 0,8$	Moderada Positiva
$0,1 < r < 0,5$	Fraca Positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima Positiva
0	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima Negativa
$-0,1 < r < -0,5$	Fraca Negativa
$-0,5 < r < -0,8$	Moderada Negativa
$-0,8 < r < -1$	Forte Negativa
$r = -1$	Perfeita Negativa

TABELA Nº11 – Médias e correlações dos EGC com as variáveis *Tempo de exercício profissional e Idade*

Variáveis		Média	1	2
<i>Dominar</i>	<i>Correlação (r)</i>		,075	,068
	<i>p</i>		,357	,405
<i>Integrar</i>	<i>Correlação (r)</i>		,160*	,173*
	<i>p</i>	3,89	,049	,033
<i>Comprometer</i>	<i>Correlação (r)</i>		-,118	-,114
	<i>p</i>	3,49	,147	,161
<i>Acomodar</i>	<i>Correlação (r)</i>		-,078	-,097
	<i>p</i>	2,73	,340	,235
<i>Evitar</i>	<i>Correlação (r)</i>		-,019	-,008
	<i>p</i>	1,72	,821	,927

Notas: 1- Tempo de exercício profissional, 2- Idade; N=152; * $p < .05$

Da análise da TABELA Nº11 podemos concluir:

1 – As variáveis *tempo de exercício profissional* e *idade* não detêm qualquer tipo de correlação significativa (positiva ou negativa) com os estilos de *Dominar*, *Comprometer*, *Acomodar* e *Evitar*;

2 – O estilo *Integrar* encontra-se fracamente correlacionado de forma positiva com as variáveis *Tempo de exercício profissional* ($r = .16$; $p < .05$) e *Idade* ($r = .173$; $p < .05$).

Tudo indica que o factor *Tempo de exercício profissional* e *Idade* não afectam o tipo de estilos adoptados na resolução de conflitos, vendo assim confirmada a **H2**. Contudo devemos salvaguardar a possibilidade de estes resultados se deverem a homogeneidade da nossa amostra nos aspectos referidos.

Hipótese 3: “As variáveis de situação influenciam a adopção de pelo menos um EGC”.

Para analisarmos se as diferenças na média de utilização dos EGC são significativamente diferentes consoante as variáveis situacionais V1, V3 e V4, utilizaremos o teste paramétrico *t-student*, uma vez que este nos permite “...comparar as médias relativas a uma determinada variável, considerando dois grupos de sujeitos” (Martinez & Ferreira, 2010: 108). No nosso caso, interessa-nos comparar os grupos de polícias que assinalaram situações de conflito cognitivo ou de tarefa, afectivo ou emocional (V1), que consideraram a relação com a outra como importante ou não importante (V3), e ainda que afirmaram sentir ou não urgência na resolução do conflito, constituindo os mesmos, para cada caso, amostras independentes. Para a utilização deste teste não é necessário que os grupos possuam igual dimensão. Assim, consideremos as tabelas:

TABELA Nº12 – Amostras, Médias e DP dos EGC segundo o tipo de conflito

Estilos	Conflito (tipo)	N	M	DP
Dominar	Cognitivo ou Tarefa	88	2,46	0,945
	Afectivo ou emocional	64	2,96	1,038
Integrar	Cognitivo ou Tarefa	88	4,08	0,848
	Afectivo ou emocional	64	3,76	1,180
Comprometer	Cognitivo ou Tarefa	88	3,59	1,036
	Afectivo ou emocional	64	3,36	0,948
Evitar	Cognitivo ou Tarefa	88	1,64	0,958
	Afectivo ou emocional	64	1,90	1,020
Acomodar	Cognitivo ou Tarefa	88	2,84	1,128
	Afectivo ou emocional	64	2,59	0,771

TABELA Nº13 – Amostras, Médias e DP dos EGC segundo a relação com a outra parte

Estilos	Relação	N	M	DP
Dominar	Sim	107	2,49	0,977
	Não	44	2,42	1,014
Integrar	Sim	107	4,02	0,988
	Não	44	3,75	1,041
Comprometer	Sim	107	3,55	1,014
	Não	44	3,34	0,975
Acomodar	Sim	107	2,86	1,051
	Não	44	3,09	0,723
Evitar	Sim	107	1,67	0,821
	Não	44	1,94	1,324

TABELA Nº14 – Amostras, Médias e DP dos EGC segundo a urgência na resolução

Estilos	Urgência	N	M	DP
Dominar	Sim	78	2,44	0,927
	Não	74	2,91	1,057
Integrar	Sim	78	4,11	0,860
	Não	74	3,76	1,098
Comprometer	Sim	78	3,63	1,027
	Não	74	3,34	0,954
Acomodar	Sim	78	2,89	1,071
	Não	74	2,57	0,901
Evitar	Sim	78	1,68	0,817
	Não	74	1,83	1,167

Nestes casos, o teste *t-student* averigua sempre duas hipóteses: a hipótese nula (*H0*) de que a diferença encontrada nas médias de duas amostras aleatórias independentes não são significativas, e a hipótese alternativa (*H1*) de que essa mesma diferença é significativa. Para tal, o *PAWS Statistics 18* primeiro averigua a homogeneidade das variâncias (dada pelo valor de *Sig.*), apresentando dois valores para a significância (*p*) consoante a variância seja homogénea ou não. Se o valor de *p* considerado for inferior a .05, existe evidência estatística suficiente para afirmarmos que as diferenças encontradas nas médias de dois grupos de sujeitos distintos são significativas, rejeitando *H0*.

Atendendo ao nosso caso, verificamos que para o tipo de conflito em causa (V1) e para a relação com a outra parte (V2), as diferenças de médias encontradas na utilização dos EGC, nos grupos de polícias que indicaram diferentes situações de conflito e de relação com a outra parte, apenas é significativa nos estilos de *Dominar* e *Evitar*. Reportando-nos novamente às TABELAS nº12 e 13, que nos indicam a média de

utilização de cada estilo consoante o tipo de conflito e de relação, concluímos que os profissionais de polícia que constituem o nosso universo evitam mais os conflitos do tipo afectivo ou emocional e são simultaneamente mais competitivos neste tipo de situações, remetendo-nos invariavelmente para a Dimensão Distributiva dos cinco EGC.

TABELA Nº15 – Valores da variância e significância dos EGC em função de V1, V3 e V4

Estilos	Conflito (V1)		Relação (V3)		Urgência (V4)	
	Sig.	p.	Sig.	p.	Sig.	p.
Dominar	.249	.021	.822	.023	.056	.077
Integrar	.001	.484	.338	.364	.004	.017
Comprometer	.917	.327	.571	.394	.810	.076
Evitar	.539	.019	.003	.000	.226	.069
Acomodar	.001	.082	.008	.111	.130	.984

Notas: $p < .05$; $p < .01$

Quanto à percepção de urgência na resolução do conflito (V3), a observação da TABELA Nº15 apresenta-nos um dado curioso se atendermos ao facto de apenas a diferença nas médias de utilização do estilo *Integrar* poderem ser tidas em conta. Atendendo à TABELA Nº14, o que verificamos é existir uma maior predisposição dos profissionais de polícia para cooperar quando a resolução do conflito se revela urgente.

Para verificarmos se relativamente à percepção de Poder (V2) existem diferenças significativas nas médias de utilização dos EGC necessitaremos de recorrer a outro tipo de teste. A análise da variância (abreviadamente ANOVA) permite-nos, entre outras coisas, comparar as médias da variável dependente (cada um dos cinco EGC), de três ou mais amostras independentes relativamente a um factor (percepção de Poder). Como condição essencial de aplicação deste teste, as variâncias para cada estilo devem revelar-se homogéneas:

TABELA Nº16 – Valores da variância dos EGC em função da percepção de Poder (V2)

	F	df1	df2	Sig.
Dominar	,064	2	149	,938
Integrar	5,797	2	149	,004
Comprometer	,740	2	149	,479
Evitar	,125	2	149	,883
Acomodar	1,386	2	149	,253

Nota: $p < .05$

Uma vez que o estilo *Integrar* revelou não possuir uma variância homogénea (.004) relativamente à percepção de poder (V2), utilizaremos um teste alternativo não paramétrico

para tentarmos perceber se as diferenças nas médias de utilização deste estilo encontradas nos grupos de polícias que revelaram deter mais, menos ou igual poder são ou não significativas:

TABELA N°17 - Teste de Kruskal-Wallis para o estilo *Integrar* segundo a percepção de Poder

<i>Integrar</i>	
Qui-quadrado	2,090
df	2
<i>p</i>	,352

Notas: $p > .05$

O valor de p revelou ser superior a .05, o que nos indica que para o estilo *Integrar* as diferenças nas médias de utilização encontradas nos grupos de polícias que revelaram sentir mais, menos ou igual poder não são significativas. Regressemos agora ao teste da ANOVA para os restantes quatro EGC:

TABELA N°18 – ANOVA para os EGC *Dominar, Comprometer, Evitar, Acomodar* segundo a percepção de Poder (V2)

Estilos		Sum of Squares	df	Mean Square	F	<i>p</i>
<i>Dominar</i>	Entre grupos	5,893	2	2,947	3,026	.049
	Nos grupos	145,107	149	,974		
	Total	151,000	151			
<i>Comprometer</i>	Entre grupos	2,301	2	1,151	1,153	.318
	Nos grupos	148,699	149	,998		
	Total	151,000	151			
<i>Evitar</i>	Entre grupos	1,480	2	,740	0,738	.480
	Nos grupos	149,520	149	1,003		
	Total	151,000	151			
<i>Acomodar</i>	Entre grupos	6,632	2	3,316	3,423	.035
	Nos grupos	144,368	149	,969		
	Total	151,000	151			

Notas: $p < .05$

Da tabela concluímos, pela análise do valor de p , que apenas na utilização dos estilos de *Dominar* e *Acomodar*, a diferença de médias encontrada segundo a percepção de Poder é significativa. Resta-nos então saber em que circunstâncias se verificam essas diferenças de médias (mais poder, menos poder ou igual poder), para cada um dos dois estilos. Para o conseguirmos utilizámos o teste de comparação múltipla de grupos a posterior de Scheffe:

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais dos Profissionais de Polícia

TABELA N°19 – Teste de Scheffe para o estilo *Dominar* segundo a percepção de Poder (V2)

Percepção de Poder (V2)	1		2		3	
	N= 37		N = 68		N = 47	
	M: 3,21		M: 2,48		M: 2,50	
	D.M.	Sig.	D.M.	Sig.	D.M.	Sig.
<i>1.Com mais Poder</i>	-	-	.73	.043	.71	.154
<i>2.Com menos Poder</i>	-.73	.043	-	-	-.02	.955
<i>3.Com igual Poder</i>	-.71	.154	.02	.955	-	-

Legenda: N= nº total da amostra; M= Média de utilização; D.M.= Diferença de Médias; Sig.= Significância

Os dados da TABELA N°19 indicam-nos que para o estilo *Dominar* existem diferenças significativas entre os grupos de polícias que indicaram deter maior poder (M = 3,21) e aqueles que afirmaram não serem possuidores do mesmo factor (M = 2,48), não se verificando essas mesmas diferenças, para cada um deles, relativamente aos grupos de polícias com igual poder (M = 2,50).

TABELA N°20 – Teste de Scheffe para o estilo *Acomodar* segundo a percepção de Poder (V2)

Percepção de Poder (V2)	1		2		3	
	N= 37		N = 68		N = 47	
	M: 2,41		M: 2,76		M: 2,96	
	D.M.	Sig.	D.M.	Sig.	D.M.	Sig.
<i>1.Com mais Poder</i>	-	-	-.35	.50	-.55	.039
<i>2.Com menos Poder</i>	.35	.50	-	-	-.20	.234
<i>3.Com igual Poder</i>	.55	.039	.20	.234	-	-

Legenda: N= nº total da amostra; M= Média de utilização; D.M.= Diferença de Médias; Sig.= Significância

Relativamente ao estilo de *Acomodar*, a observação da TABELA N°20 indica-nos que a diferença entre as suas médias de utilização para o grupo de polícias que revelou deter mais poder (M = 2,41) e igual poder (M = 2,96) são significativas, não se verificando o mesmo factor para o grupo de polícias que revelou ter menos poder (M = 2,76).

Hipótese 4 – “A adoção dos EGC não é totalmente explicada pelas variáveis de situação definidas.”

Uma vez que não assumimos as variáveis independentes (V1,V2,V3 e V4) como correlacionadas, não se verifica o problema da multicolinearidade (Hill & Hill, 2009:239). Assim, para verificarmos **H4**, recorreremos a uma análise de regressão categorial com uma distribuição do tipo uniforme (devido ao facto de as nossas amostras serem pequenas):

TABELA Nº21 – Contributo de cada variável situacional para a adoção dos EGC

	V1 V2 V3 V4				Adopção dos EGC	
	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	<i>p</i>	R ² (ajustado)	Importância (0 a 1)
ESTILOS						
Dominar	.026	.000	.002	.153	0,128	V1-0,259; V2-0,419; V3-0,322
Comprometer	.241	.081	.209	.035	0,110	-
Evitar	.021	.169	.246	.359	0,187	-
Acomodar	.334	.000	.000	.064	0,213	V2-0,385; V3-0,615
Integrar	.504	.091	.384	.036	0,250	-

Os resultados da TABELA Nº 21 confirmam que nenhum estilo possui uma influência significativa de todas as variáveis de situação.

Para os estilos *Comprometer*, *Evitar* e *Integrar*, essa influência apenas é significativa numa das variáveis definidas ($p > .05$). Nestes casos, o valor do contributo das variáveis significativas (R² ajustado) para a sua adoção é diminuto (V4 explica em 11% a adoção do estilo *Comprometer*; V1 explica em 18,7% a adoção do estilo *Evitar*; V4 explica em 25% a adoção do estilo *Integrar*).

Para os restantes estilos verificamos que a sua adoção é parcialmente explicada por mais do que uma das variáveis independentes definidas ($p > .05$). Assim, para o estilo *Dominar*, V1, V2 e V3 explicam em 12,8% a sua adoção, sendo que a sua ordem de importância é a seguinte: 1º - V2; 2º - V3; 3º V1. Finalmente, para o estilo *Acomodar*, V2 e V3 explicam em 21,3% a sua adoção sendo que a ordem de importância é a seguinte: 1º - V3; 2º - V2.

Consideramos que **H4** ficou assim comprovada, uma vez que nenhum estilo abarcou significativamente a influência de todas as variáveis de situação. Mesmo nos casos em que algumas variáveis revelaram possuir influência, a mesma não foi preponderante, sendo neste caso o valor máximo 25%.

CONCLUSÕES

Chegados a esta fase do nosso estudo urge analisar o trabalho desenvolvido, na certeza de que o mesmo reflecte, por um lado, a inexperiência do seu autor em matéria de investigação científica, e, por outro, a conciliação de múltiplos factores como a exigência de um período de estágio ou os inúmeros contributos colhidos.

Em primeiro lugar, foi nossa preocupação resumir os conhecimentos básicos actuais em torno do fenómeno conflitual, com especial incidência no contexto organizacional. Acreditamos, tal como refere Franque (2006:79), que uma forma de gestão de conflitos bem planeada e orientada pode contribuir para a eficácia de uma organização que confia no diálogo e na satisfação profissional dos seus membros. No caso específico da profissão policial, pensamos ser ainda particularmente importante desenvolver uma capacidade para lidar com diversificadas situações de conflito, uma vez que este fenómeno é parte integrante do seu quotidiano.

Analisámos ainda a situação laboral dos profissionais de polícia ao nível de esquadra territorial. Concluímos que a profissão policial, ainda que subordinada a normativos legais e forte regulamentação interna, goza de uma autonomia considerável de actuação, podendo beneficiar dos potenciais efeitos benéficos do conflito cognitivo, isto é, das divergências, perspectivas e partilha de experiências sobre o trabalho desenvolvido. Contudo, verificámos igualmente que aspectos como a diferenciação de tarefas, recursos compartilhados ou a interdependência de objectivos e actividades são focos de potenciais conflitos que podem assumir contornos emocionais. Sobre este aspecto, o papel desempenhado pela hierarquia é preponderante na redução dos factores que invariavelmente conduzem a este tipo de conflitos, bem como na promoção de medidas que garantam a equidade entre os seus subordinados.

Contudo, tal como referem Rahim (2002) e Ury et al (2009), a realização de um diagnóstico que permita, por um lado, apurar a quantidade de conflitos cognitivos ou de tarefa/afectivos ou emocionais, e, por outro, o tipo de comportamentos adoptados no sentido de resolver esses mesmos diferendos constitui um primeiro passo essencial.

Conscientes das nossas limitações, no presente estudo propusemo-nos caracterizar a forma como os profissionais de polícia, que constituem o universo escolhido, abordam o fenómeno conflitual interpessoal sob o ponto de vista das estratégias de resolução adoptadas, e de factores condicionantes importantes como a idade, o tempo de exercício profissional, o tipo de conflito em causa, a percepção de poder, a relação afectiva com a

outra parte e a urgência na resolução do conflito. Servimo-nos, para esse efeito, dos cinco estilos presentes no MBRB, tendo validado um instrumento de recolha de dados composto por 28 itens. Os resultados obtidos permitiram-nos atingir os objectivos propostos, podendo serem retiradas algumas conclusões através da análise dos dados.

Na generalidade, os profissionais de polícia do nosso universo abordam os conflitos que invariavelmente ocorrem entre si de forma cooperativa, procurando resolver activamente os seus diferendos. Esta é uma conclusão alicerçada tanto no valor da Dimensão Integrativa (cfr. FIGURA N°7), como na transversalidade da preferência do estilo *Integrar* (M = 3,94) e rejeição do estilo *Evitar* (M = 1,72) (cfr. TABELAS N° 8 e 9). Este aspecto poder-se-á dever, em certa medida, a factores como a interdependência e complementaridade (actividade multidisciplinar) na concretização de objectivos organizacionais (trabalho inserido em *Grupos* e em *Equipas*), ou a forte solidariedade interna do grupo socioprofissional dos polícias. Sobre este último propósito pesa particularmente a convivência diária ao nível de esquadra, e a necessidade de concretização/dependência de objectivos pessoais num Comando policial onde grande parte do efectivo trabalha deslocado do seu ambiente familiar (e.g., necessidade de efectuar/compensar, trocas, permutas, etc.). Contudo, apenas confirmámos parcialmente a nossa **H1**, uma vez que a preferência rígida pela utilização dos mesmos estilos foi evidente, não sendo de todo contingencial (cfr. TABELAS N°8 e 9).

Ainda assim, procurámos dissecar a utilização dos EGC encontrando algumas diferenças significativas nas suas médias de utilização, consoante os factores e variáveis que nortearam a identificação das situações conflituais. Relativamente à idade e tempo de exercício profissional, ao contrário do que **H2** previa, não encontramos uma correlação significativa entre estas variáveis e a utilização dos cinco EGC. Apenas para o estilo *Integrar* o valor apurado se revelou minimamente correlacionado, porém demasiado fraco para ser tomado em conta (cfr. TABELA N°11).

No que concerne ao tipo de conflito (V1) apurámos que existiu uma ligeira preponderância para o tipo *cognitivo* ou de *tarefa* (88 contra 64 do tipo *afectivo* ou *emocional*). Este dado constitui um bom indicador no sentido de que indicia que os profissionais de polícia reconhecem a importância de discutir aspectos relacionados com o seu trabalho. No entanto, os inquiridos revelaram evitar em maior grau o conflito do tipo *afectivo* ou *emocional*, bem como adoptar uma postura mais competitiva quando confrontados com situações deste género (cfr. TABELAS N°12 e 15). Atendendo aos

efeitos nefastos que este tipo de conflito pode ter na relação entre indivíduos e/ou grupos, pensamos ser particularmente importante a intervenção da hierarquia, nomeadamente do Comandante de Esquadra, no sentido de adoptar medidas que promovam a equidade e combatam sentimentos de injustiça, animosidade e/ou desconfiança que invariavelmente conduzem a este tipo de conflitos.

Relativamente à relação afectiva com a outra parte (V3) apurámos uma igual tendência. Nas situações de contenda em que os inquiridos revelaram não considerar a relação com a outra parte importante, a adopção de comportamentos com maior ênfase competitivo foi peremptória, bem como a predisposição para evitar as mesmas menor (cfr. TABELAS Nº13 e 15). Este último aspecto pode revelar-se acertado em determinadas circunstâncias (e.g., se a situação tida em conta for de resolução simples, ou de especial importância para ambas as partes, etc.).

Na percepção de urgência na resolução do conflito (V4), concluímos que nas situações em que esta foi positiva a necessidade de encontrar uma solução integradora ou com maior ênfase cooperativo foi maior (cfr. TABELAS Nº14 e 15), o que em certa medida evidencia a importância que uma boa resolução de conflitos assume para os profissionais de polícia que responderam ao instrumento de recolha de dados.

No que concerne à percepção de poder e/ou influência nas situações de conflito indicadas (V2), também aqui existiram diferenças assinaláveis. Os elementos policiais que responderam positivamente a este item revelaram recorrer com maior incidência ao estilo de *Dominar* quando comparados ao grupo de polícias que acusou não deter o mesmo factor (Cfr. TABELA Nº16). Ainda relativamente ao estilo de *Dominar*, as diferenças verificadas entre o grupo de polícias que indicou possuir igual poder, e os grupos que revelaram maior ou menor poder não foi significativa (Cfr. TABELA Nº16). Estes dados levam-nos a concluir que apesar da orientação geral para cooperarem na resolução de diferendos, nas situações em que o desequilíbrio de influências é mais acentuado (consequência da forte estrutura hierárquica) existe uma maior propensão para abordar o conflito de forma competitiva.

Ainda tomando em conta o mesmo factor (V2), e atendendo à média de utilização do estilo *Acomodar*, verificamos que os profissionais de polícia que constituem a nossa amostra são mais acomodativos quando sentem que na relação conflitual detêm igual poder, do que quando afirmam possuir mais ou menos poder. Este revelou ser um dado curioso, que poderá encontrar explicação na importância atribuída à relação com os pares,

coincidindo com a análise de V3. Vemos assim confirmada totalmente a **H3**, uma vez que todas as variáveis de situação foram significativamente diferentes nas médias de utilização de pelo menos um EGC.

O trabalho de investigação é em si mesmo profícuo no surgimento de novas ideias que permitam abordar o mesmo assunto sobre diferentes prismas. Neste sentido, a confirmação da **H4** porventura indica-nos que serão necessários mais estudos, com recurso a outro tipo de instrumentos, em amostras diferentes de profissionais de polícia e utilizando outro tipo de variáveis (e.g., personalidade, comprometimento organizacional, motivação, etc.) que melhor permitam compreender e discriminar o fenómeno em análise.

Não gostaríamos de terminar o presente trabalho sem antes referir aquela que é a nossa convicção. A formação dos profissionais de polícia na temática em questão, com especial incidência daqueles que desempenham funções de chefia, permitiria uma melhor compreensão dos comportamentos adoptados aquando de uma situação de conflito interpessoal. Potenciaria igualmente a escolha de estratégias diferentes consoante as características que rodeiam este tipo de conflitos, uma vez que as mesmas são mais eficazes ou ineficazes consoante a presença de determinados factores. Assim, por exemplo, tal como refere Franque (2006:80), o estilo *Dominar* poderá ser a escolha acertada quando os valores a defender são essenciais para a manutenção de um grupo ou defesa dos interesses da organização, enquanto por sua vez o estilo *Acomodar* deverá ser tido em conta quando a outra parte envolvida na contenda revela um conhecimento superior do assunto em discussão.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, C. (2008). *Em Busca de uma Sociologia da Polícia*, Lisboa, Edição da Revista da Guarda Nacional Republica.
- AMASON, A. & SAPIENZA, H. (1997). “The effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict”, *Jornal of Management*, 23(4), 495-516.
- ARAÚJO, M. (2007). *A Inteligência Emocional e a Liderança em Contexto Policial – estudo exploratório na PSP*, Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- ARAÚJO, J. & CARRETEIRO, T. (2005). O Conflito, In Michel, B. & Jacqueline et al. (coord) *Dicionário de Psicossociologia*, Lisboa, Climepsi editores, 53.
- BILHIM, J. (2008). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 6ª ed.
- BILHIM, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 4ª ed.
- CAETANO, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo*, Almedina, Coimbra, 9.ª ed., Vol. II.
- CAROLY, S. & LORIOL, M. & BOUSSARD, V. (2006). “Colectivo de trabajo y reglas de oficios. Cooperación entre jóvenes y viejos, hombres y mujeres en las brigadas de Policía de socorro”, *Laboreal*, Vol. II, nº2.
- CARVALHO, J. (2010). *Negociação para (In)competentes Relacionais*, Lisboa, 2ª Ed, Edições Sílabo.
- CHIAVENATO, A. (1995) *Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas, 3ª ed.
- CLEMENTE, P. (2006). *A Polícia em Portugal*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração, 1ª ed.
- COLEMAN, P. (2000). Power and Conflict, In Deutsch, M. & Coleman, P.T. (Eds.), *The handbook of conflict resolution - theory and practice*, S. Francisco, CA: Jossey-Bass, 120-143.
- CUNHA, P. (2001). *Conflito e Negociação*, Porto, Edições Asa.
- CUNHA, P. & SILVA, P.I. (2010). “Resolução de Conflitos em Contexto de Intervenção Social: análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança Social do Norte

- de Portugal”, *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, 931-947, Universidade do Minho.
- DE DREU, C. K. & BARON, R. & VAN DE VLIERT, E. (1997). *Using conflict in organizations*, London, Sage Publications.
- DE DREU, C. K. & WEINGART, L. (2003). “Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- DEUSTCH, M. (1983). Fifty years of conflict, In Festinger, L., (Ed.), *Retrospections on social Psychology*, New York, Oxford University Press.
- DEUSTCH, M. (2000), Cooperation and competition, In Deutsch, M. & Coleman, P.T. (Eds.), *The handbook of conflict resolution - theory and practice*, S. Francisco, CA: Jossey-Bass, 23-42.
- DIMAS, I. & LOURENÇO, P. & MIGUEZ, J. (2010). “Repensar os conflitos intragrupais: desempenho e níveis de desenvolvimento”, Universidade de Coimbra, 1-23.
- DURÃO, S. (2006). *Patrulha e Proximidade. Uma Etnografia da Polícia em Lisboa*. Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Antropologia, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- FERREIRA, J. (2006), *Turnos de Serviços Operacionais: uma análise crítica*, Dissertação Final de Licenciatura, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- FRANQUE, P. (2006). *Análise dos Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais Predominantes em Ambiente Laboral dos Enfermeiros da Ilha de São Miguel*, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, Universidade dos Açores.
- LICEIA, A. (2009). *A inter-relação trabalho-família subsídios ao Comandante de Esquadra*, Dissertação para prestação de provas de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- LEITÃO, J. (2005). Linhas de Desenvolvimento do Modelo de Policiamento da PSP, in Pereira, M. & Neves, J. (Coord.), *Estratégia e Gestão Policial*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração, 1ª ed.
- HENRIQUES, S. (2009). *Análise do impacto organizacional do Policiamento de Proximidade – contributos para um modelo de avaliação*, Dissertação Final de

Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

- HILL, M. & HILL, A. (2009). *Investigação por Questionário*, Lisboa, 2ª Ed, Sílabo.
- JEHN, K.A. (1995). “A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- JEHN, K.A. (1997). “A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups”, *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- MACHADO, A. (1996). *O poder – da estrutura individual à construção mediática*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- MAROCO, J. & GARCIA-MARQUES, T. (2006). “Qual a fiabilidade do alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?”, *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- MARTINEZ, L. & FERREIRA, A. (2010), *Análise de Dados com SPSS – Primeiros Passos*, Lisboa, 3ª Ed, Escolar Editora.
- MCYINTIRE, S., (2007). “Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais”, *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295-305.
- MILLÁN, J. & GÓMEZ, M. (2011). *Conflitos como desenvolver capacidades enquanto mediador*, Lisboa, 1ª Ed, Escolar Editora.
- MOREIRA, M. & SILVA, P.I. & CUNHA, P. (2003). “Estilos de Gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos”. In *Recursos Humanos magazine*, Lisboa, Editora RH, 42-45.
- MUNDUATE, L. & GANAZA, J. & ALCAIDE, M. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8 (1), 47-68.
- NEVES, J. & GARRIDO, M. & SIMÕES, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - teoria e prática*, Lisboa, 2ª Ed, Sílabo.
- NORONHA, M. & NORONHA, Z. (2002)., *Do Conflito à Gestão e a Decisão Negociada*, Plátano, 1ª Ed., 8.
- OLIVEIRA, J. (2005). A Gestão da Mudança na Polícia de Segurança Pública, in Pereira, M. & Neves, J. (Coord.), *Estratégia e Gestão Policial*, Oeiras, Instituto Nacional de Administração, 1ª ed.
- PEREIRA, J. (2003). *Liderança e Dinâmica Intragrupal na PSP - Estudo exploratório aplicado numa Esquadra do Porto, numa Esquadra de Lisboa e num Grupo em*

Formação, Tese de Licenciatura, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.

PINTO, R. (2009). *Introdução à Análise de Dados*, 1ª Ed, Sílabo, Lisboa.

POIARES, N. (2004). *A profissão de Polícia – Uma nova lógica profissional e organizacional: O caso da PSP do distrito de Beja*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Évora, Universidade de Évora.

PRUITT, D.G. & RUBIN, J.Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*, New York, Random House.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, 5ª Ed, Gradiva.

RAHIM, M. & BONOMA, T.V. (1979). “Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention”, *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

RAHIM, M. & GARRET, J. & BUNTZMAN, G. (1992). “Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations”, *Jornal of Business Ethics*, 11, 423-432.

RAHIM, M. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, Quorum Books, London.

RAHIM, M. (2002). “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, 13, 205-235.

RAMOS, J. (2006). *A Importância da Liderança na Gestão das Esquadras – estudo empírico exploratório em três esquadras da PSP*, Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

RAPOSO, J. (2006). *Direito Policial I*, Coimbra, Almedina.

RODRIGUES, I. (2006) *Avaliação do Papel e Desempenho das Chefias Intermédias na PSP*, Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

RUSSO, N. (2008). *Stress e Burnout na Polícia de Segurança Pública, estudo exploratório em Agentes do Comando de Lisboa*, Dissertação para a prestação de provas de Licenciatura em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

SANTOS, C. (2007). *Estatística Descritiva - Manual de Auto-aprendizagem*, Lisboa, Edições Sílabo.

SANTOS, D. (2008), *A Influência do Empenhamiento Organizacional e Profissional dos Enfermeiros nas Estratégias de resolução de conflito*, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

- SCHERMERHORN, J.R. & HUNT, J.G. & OSBORN, R.N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*, 2ªed, Bookman, Porto Alegre, 268-274.
- SILVA, L. (2003). *Cultura organizacional na PSP – Aplicação restrita do “Modelo dos Valores Contrastantes”*, Tese de Licenciatura em Ciências Policiais, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- SOARES, L. (2002). *Dinâmica de Grupo e Trabalho em Equipa na PSP – Estudo exploratório do programa de policiamento do pólo da Asprela da 8ª Esquadra do Comando Metropolitano do Porto*, Tese de Licenciatura, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- SOUSA, V. (2006). “A integração de recursos humanos na PSP: o processo de socialização”, Coimbra, Revista Politeia, 3, Almedina.
- SIMÕES, E. (2008). Gerir conflitos. In J. Neves, M. Garrido & E. Simões, *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - teoria e prática*, 2ª Ed, Sílabo, Lisboa.
- SMITH, P. (1987). “Conflict and negotiation, Trends and emerging issues”, *Journal of applied social psychology*, 17, 641-677.
- THOMAS, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations, In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, Chicago, 2nd, 653-667.
- URY, W. & BRETT, J. & GOLDBERG, S. (2009). *Resolução de conflitos – concepção de sistemas para reduzir os custos dos conflitos*, Lisboa, 1ª Ed, Actual Editora.
- VALENTE, M. (2009). *Teoria Geral do Direito Policial*, Coimbra, Almedina, 2ª Ed.
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto. *Diário da República*, I.ª Série-A, n.º 155
- Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto. *Diário da República* 1.ª série — N.º 168
- Lei n.º 53/2008, de 29 de Agosto. *Diário da República* 1.ª série — N.º 167
- Decreto-Lei n.º 299/2009, de 14 de Outubro, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 199
- <http://www.psp.pt/Pages/programasespeciais/pipp.aspx?menu=1>, consultado a 22 de Março de 2011

ANEXOS

ANEXO 1

Autorização para aplicação de questionário;

06/12 2010 SEG 15:23 FAX 213211415

COMETLIS

→→ ISCP SI

001



MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
 COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA
 ÁREA APOIO
 NUCLEO DE FORMAÇÃO

Handwritten signature and date:
 22/12/10

Hora Depósito: 15.20	Fax Número:	Número de Série: 6176/09
De: COMETLIS - NÚCLEO DE FORMAÇÃO		Precedência: Rotina
Para: Exmº. Senhor Director do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna		Grupo Data/Hora: 061340DEZ2010
		Class. Segurança: Não Classificado
		Nº Seg./Reg.:
		Nº Ex.: NºCópia:
Info: Exmºs Srs. Comandantes da 5ª. Divisão Policial e da Divisão Policial de Loures		Número de Origem: 2929/SFTP/2010
		Vª. Ref.: Ofício nº.238/SECDE/2010 de 17Nov
		Processo: NINST2010LSB00034P07
		Classificador: 080.01.10

Assunto: Pedido de Colaboração em Trabalho de Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais.

Relativamente ao assunto em epígrafe, informa-se V. Ex.ª que, o pedido de colaboração efectuado a este Cometlis através do VI Ofício em referência, solicitado pelo aluno do 5º. Ano do CMICP, Bruno Miguel Sequeira Caras Altas Jacob, no âmbito do trabalho de dissertação a realizar, subordinado ao tema "Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais e dos Profissionais de Polícia", para a aplicação de um questionário a elementos do efectivo da 10ª, 11ª, 12ª, 15ª Esquadras da 5ª. Divisão Policial e a elementos da 71ª. Esquadra, da Divisão Policial de Loures, está autorizado.

Com os melhores cumprimentos,

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA	
Nº: 1444/ISSP	DATA: 7 Dec 2010
SERVIÇOS	EXEC. / CONH.
1. GABINETE DO DIRECTOR	
2. AVALIAÇÃO E QUALIDADE	
3. DEONTOLOGIA E DISCIPLINA	
4. RELAÇÕES EXTERIORES	
5. DIRECTION DE ENSINO	<input checked="" type="checkbox"/>
6. CORPO DE ALUNOS	
7. CENTRO DE INVESTIGAÇÃO	
8. DIR. SERV. ADMINISTRAÇÃO	
9. SECRETARIA-GERAL	
10. RECURSOS HUMANOS	
11. SIST. INF. E COMUNICAÇÕES	
12. GESTÃO FINANCEIRA	
13. LOGÍSTICA	
14. SEG. E CONTR. DO ACESSO	

COMANDANTE EM SUBSTITUIÇÃO

Constantino José Mendes de Azevedo Ramos
 Superintendente

Handwritten signature and stamp:
 Paulo Jorge Silva Onofre
 Intendente
 Chefe de Área de Apoio

Redactor: 139555	Expeditor:	Operador:	Hora Tx:
------------------	------------	-----------	----------

06/12 2010 SEG 15:23

213211415=COMETLIS

[S/ TR/RE 9570]

001

ANEXO 2

Instrumento de recolha de dados;



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Questionário

(Tempo de preenchimento médio: 8 minutos)

O presente questionário destina-se à recolha de dados no âmbito da dissertação final de curso, subordinada ao tema **Estilos de gestão de conflitos interpessoais dos profissionais de Polícia;**

Não existem respostas certas ou erradas apelando-se apenas à ponderação e sinceridade das mesmas;

Complete as respostas ou faça uma cruz (X) na opção que diz respeito à sua situação/opinião. Escolha apenas uma opção por resposta.

O questionário é anónimo. No final, dobre e coloque as suas folhas de resposta no recipiente destinado para o efeito. Obrigado pela sua colaboração!

1. Caracterização sócio-profissional

1.1. Idade:

_____ anos

1.2. Género:

1. Masculino 2. Feminino

1.3. Estado civil:

1. Solteiro 2. Casado 3. Divorciado 4. Viúvo 5. União de Facto

1.4. Agregado familiar (filhos):

1. Não tem 2. 1 3. 2 4. 3 5. 4 6. 5 ou +

1.5. Carreira Profissional:

1. Agente 2. Chefe 3. Oficial

1.6. Função profissional:

1. Patrulhamento 2. PIPP 3. Graduado de Serviço 4. Comando

1.7. Subunidade:

1. 10^a 2. 11^a 3. 12^a 4. 15^a 5. 71^a

1.8. Tempo de exercício profissional:

_____ anos

2 – Situação conflitual

2.1. Por favor **indique uma situação de conflito**, que considerou relevante entre si e outro(s) elemento(s) policial(ais) (Agente, Chefe ou Oficial) pertencentes à sua esquadra e assinale a opção que melhor a caracteriza:

1. Foi uma questão de serviço
1. Tinha uma opinião diferente sobre uma tarefa a desempenhar
1. Estava em causa o cumprimento de objectivos comuns
2. Foi uma questão pessoal
2. Estavam em causa os seus interesses individuais
2. Foi uma incompatibilidade de personalidades/atitudes

2.2. Pensa que, na situação em questão, exercia mais influência ou detinha mais poder do que a(s) outra(s) parte(s) envolvida(s)? (Se for o caso, tenha em atenção o grau hierárquico e a função que desempenhava):

1. Sim 2. Não 3. Igual

2.3. Para si, a relação com a(s) outra(s) parte(s) era importante?:

1. Sim 2. Não

2.4. Na sua opinião, a solução do conflito era urgente?:

1. Sim 2. Não

3 – Estilos de Gestão de conflitos Interpessoais (MBRB)

3.1. Ainda no que diz respeito à situação de conflito indicada, por favor pense na forma como actuou relativamente ao(s) outro(s) elemento(s) policial(ais) envolvido(s), e preencha a tabela seguinte assinalando para cada linha (X) o seu grau de concordância:

1 – Discordo; **2** – Discordo um pouco; **3** – Indiferente; **4** – Concordo um pouco; **5** – Concordo

1. <i>Dialogou procurando obter uma cedência de ambas as partes</i>	1	2	3	4	5
2. <i>Procurou não argumentar por achar que não valia a pena</i>	1	2	3	4	5
3. <i>Preocupou-se em primeiro lugar satisfazer as suas necessidades ou salvaguardar o seu ponto de vista</i>	1	2	3	4	5
4. <i>Deu importância aos interesses comuns sem se preocupar com as divergências</i>	1	2	3	4	5
5. <i>Achou que a solução indicada seria um compromisso de interesses</i>	1	2	3	4	5
6. <i>Enfrentou abertamente a questão do desacordo</i>	1	2	3	4	5
7. <i>Procurou manter-se afastado do problema</i>	1	2	3	4	5
8. <i>Insistiu numa determinada solução independentemente da opinião da(s) outra(s) parte(s) envolvidas no conflito</i>	1	2	3	4	5
9. <i>Não insistiu em procurando manter a harmonia</i>	1	2	3	4	5
10. <i>Procurou uma solução intermédia para as partes envolvidas</i>	1	2	3	4	5
11. <i>Desistiu facilmente de obter uma solução</i>	1	2	3	4	5
12. <i>Tentou levar a sua forma de resolver do conflito por diante</i>	1	2	3	4	5
13. <i>Atenuou as diferenças existentes entre si e a(s) outra parte(s)</i>	1	2	3	4	5

Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais dos Profissionais de Polícia

14. <i>Esteve pronto a negociar uma solução</i>	1	2	3	4	5
15. <i>Enfrentou o conflito de forma directa e sincera</i>	1	2	3	4	5
16. <i>Abandonou a questão sem que esta estivesse resolvida</i>	1	2	3	4	5
17. <i>Não ponderou o(s) ponto(s) de vista da(s) outra(s) parte(s) como aceitáveis</i>	1	2	3	4	5
18. <i>Procurou suavizar o desacordo</i>	1	2	3	4	5
19. <i>Cedeu um pouco para obter algo em troca</i>	1	2	3	4	5
20. <i>Apresentou claramente os seus interesses e o seu ponto de vista</i>	1	2	3	4	5
21. <i>Ignorou o conflito ou não lhe deu importância</i>	1	2	3	4	5
22. <i>Impôs ou tentou impor a sua solução</i>	1	2	3	4	5
23. <i>Colocou sempre em primeiro lugar os objectivos comuns</i>	1	2	3	4	5
24. <i>Trocou informações de forma aberta e franca e considerou os argumentos da(s) outra parte(s)</i>	1	2	3	4	5
25. <i>Obteve uma solução temporária sem comprometer demasiado os seus objectivos</i>	1	2	3	4	5
26. <i>Tentou resolver o desacordo cooperando com a(s) outra(s) parte(s) e satisfazendo todos os interesses em jogo</i>	1	2	3	4	5
27. <i>Achou desde o início que a sua maneira de resolver a questão era a única correcta</i>	1	2	3	4	5
28. <i>Deixou os seus interesses para segundo plano</i>	1	2	3	4	5

Bruno Jacob

Aspirante a Oficial de Polícia

232/152488

ANEXO 3

Análise final dos pesos factoriais (28 itens)

Itens	Factores				
	1	2	3	4	5
Comprometer 1	-,204	,182	,746	-,141	,101
Evitar 1	-,126	-,419	-,153	,488	,187
Dominar 1	,835	-,131	-,002	,073	-,260
Acomodar 1	-,180	-,132	,164	-,161	,752
Comprometer 2	-,047	,088	,790	-,054	-,032
Integrar 1	-,108	,788	,130	-,265	-,062
Evitar 2	-,041	-,290	-,119	,700	,055
Dominar 2	,856	-,024	-,134	-,035	-,169
Acomodar 2	-,035	,049	-,019	,573	,595
Comprometer 3	-,171	,211	,776	-,229	,039
Evitar 3	-,021	-,145	-,060	,724	,031
Dominar 3	,800	-,020	,043	-,174	-,290
Acomodar 3	-,348	,007	-,047	,182	,682
Comprometer 4	-,117	,172	,839	-,098	,019
Integrar 3	-,143	,798	,124	-,287	,028
Evitar 4	-,065	-,328	-,053	,733	,010
Dominar 4	,743	-,185	-,128	-,045	-,088
Acomodar 4	-,411	,063	,099	,312	,623
Comprometer 5	,013	,042	,751	,009	,133
Integrar 4	-,029	,845	,097	-,199	-,021
Evitar 5	-,125	-,397	-,083	,661	-,059
Dominar 5	,828	-,044	-,057	-,108	-,217
Acomodar 5	-,278	,156	,105	-,015	,707
Colaborar 5	-,287	,741	,066	-,222	,056
Comprometer 6	,132	-,099	,572	,037	-,013
Colaborar 6	-,419	,484	,100	-,246	,005
Dominar 6	,775	-,168	-,001	-,073	-,260
Acomodar 6	-,389	-,272	-,036	-,028	,571

Nota: Método de rotação: *Varimax* com normalização de Kaiser.